

**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Yasemin KAYA**

**GRUPLA BÜTÜNLEŞME VE ETİK DAVRANIŞ İÇİN YENİ ÖNCÜLLER;  
DEĞERLER UYUMU VE ÖRGÜTSEL DEMOGRAFİ**

**İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Yönetim ve Organizasyon Programı**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Alanya, 2018**

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yasemin KAYA

GRUPLA BÜTÜNLEŞME VE ETİK DAVRANIŞ İÇİN YENİ ÖNCÜLLER; DEĞERLER  
UYUMU VE ÖRGÜTSEL DEMOGRAFİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Yüksek Lisans Tezi

Alanya, 2018

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Yasemin Kaya'nın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Ali Osman UYMAZ

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nihan SİDAR

Tez Başlığı: Grupla Bütünleşme Ve Etik Davranış İçin Yeni Öncüller; Değerler Uyumunu Ve Örgütsel Demografi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi 20/09/2018

Mezuniyet Tarihi :...../...../2018



## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Grupla Bütünleşme Ve Etik Davranış İçin Yeni Öncüller; Değerler Uyumu Ve Örgütsel Demografi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Yasemin KAYA

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY.....	vii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM DEĞERLER UYUMU

1. Değerler Uyumu.....	3
1.1 Uyum.....	3
1.1.1. Uyum Sınıflandırmaları Ve Kişi- Çevre Uyumu Türleri .....	4
1.1.1.1. Uyum Sınıflandırmaları.....	4
1.1.1.2. Kişi-Çevre Uyumu Türleri .....	4
1.2. Değerler.....	8
1.2.1. Değerler Uyumu.....	14
1.2.1.1. Değerler Uyumunu Açıklayan Teoriler.....	14
1.2.1.2. Birey- Örgüt Düzeyinde Değerler Uyumu .....	18
1.2.1.3. Birey-Grup Düzeyinde Değerler Uyumu .....	21
1.3. Örgütsel Değerler .....	23

## İKİNCİ BÖLÜM ETİK DAVRANIŞ

2.1. Yönetmelik Teoriler Ve Kavramsal İlkeler.....	27
2.1.1. Teleolojik (Sonuçsal) Yaklaşımlar.....	29
2.1.2. Deontolojik (Sonuçsal Olmayan) Yaklaşımlar.....	32
2.2. İşletmelerde İş Etiği .....	34
2.2.1. Örgütsel Etik .....	39
2.2.2. Meslek Etiği .....	40
2.3. Etik Davranışın Öncülleri.....	41
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	42
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	45
2.3.3. Çevresel Faktörler .....	45
2.4. İş Etiğinin Toplumsal Etkileri .....	46
2.4.1. Kültür .....	46
2.4.2. Normlar .....	47

2.5. Etik Davranışın Ortaya Çıkmasında Değerler Uyumu.....	49
2.5.1. Etik Davranışın Ortaya Çıkmasında Birey-Örgüt Uyumu .....	50
2.5.2. Etik Davranışın Ortaya Çıkmasında Kişi-Grup Uyumu .....	51

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### GRUPLA BÜTÜNLEŞME

3.1. Grup.....	53
3.1.1. Grup Kavramına Yönelik Tanımlar .....	53
3.1.2. Grup Türleri.....	55
3.1.2.1. İlişkilere Göre Gruplar.....	56
3.1.2.1.1. Birincil Gruplar .....	56
3.1.2.1.2. İkincil Gruplar:.....	56
3.1.2.2. Sürekliliklerine Göre Gruplar.....	57
3.1.2.2.1. Sürekli Gruplar .....	57
3.1.2.2.2. Sürekli Olmayan Gruplar .....	58
3.1.2.3. Örgütlenmelerine Göre Gruplar .....	58
3.1.2.3.1. Biçimsel (Formal) Gruplar .....	58
3.1.2.3.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) Gruplar .....	60
3.1.2.4. Üyelik Ve Referans (Özenme) Grupları.....	61
3.1.2.4.1. Referans Grupları .....	61
3.1.2.4.2. Üyelik Grupları .....	62
3.1.3. Grupların Fonksiyonları .....	62
3.1.4. Grupların İşletme İçin Önemi .....	65
3.1.5. Grup İçi Dayanışma (Cohesiveness).....	66
3.2. Bütünleşme.....	68
3.2.1. İşle Bütünleşme .....	69
3.2.2. Grupla Bütünleşme.....	70

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL DEMOGRAFİ

4.1. İlişkisel Demografi.....	79
-------------------------------	----

### BEŞİNCİ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	82
5.2. Araştırma Modeli Ve Hipotezleri.....	83

5.3.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	86
5.4.Metodoloji/Araştırmanın Yöntemi .....	86
5.5.Araştırma Bulguları .....	88
5.5.1.Verilerin Demografik İncelenmesi .....	88
5.5.2. Güvenilirlik Analizi.....	92
5.5.3. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	93
5.5.3.2.Değerler Uyum Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	94
5.5.3.3.Etik Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	101
5.5.3.4.Grupla Bütünleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	103
5.5.4. Betimleyici İstatistik Sonuçları .....	106
5.5.5.Bağımlı Değişkenlerin Regresyon Analizi.....	110
5.5.5.1. Etik Davranış.....	111
5.5.5.2. Grupla Bütünleşme.....	112
5.5.6.İlişkisel Demografinin Bağımlı Değişkenlere Olan Etkisinde Kişi-Grup Ve Kişi - Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı (Moderatör) Değişken Rolü .....	114
5.5.6.1. Etik Davranış.....	114
5.5.6.2. Grupla Bütünleşme.....	116
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>120</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>133</b>
<b>Ek1 ANKET FORMU.....</b>	<b>145</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1 Grup Oluşumunda Amaç Ve Değerlerin Dengelenmesi (Luthans, 1995: 121).....	63
Şekil 5 1 Araştırma Modeli .....	83

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 5. 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	89
Tablo 5. 2 Yöneticilerin Demografik Özellikleri .....	90
Tablo 5. 3 Katılımcıların Çalışma Gruplarına Yönelik İlişkisel Demografi Algıları.....	91
Tablo 5. 4 Değerler Uyum Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi.....	92
Tablo 5. 5 Etik Davranış Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi.....	92
Tablo 5. 6 Grupla Bütünleşme Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi.....	92
Tablo 5. 7 Birey-Grup Değer Farklarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	95
Tablo 5. 8 Birey-Örgüt Değer Farklarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	98
Tablo 5. 9 Etik Davranışa İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	101
Tablo 5. 10 Grupla Bütünleşmeye İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	103
Tablo 5. 11 Faktör Dağılımları.....	105
Tablo 5. 12 Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri.....	106
Tablo 5. 13 Değişkenler Arası Korelasyonlar .....	107
Tablo 5. 14 Uyum Bileşenlerinin Etik Davranıştaki Değişime Etkileri .....	111
Tablo 5. 15 Uyum Alt Bileşenlerinin Etik Davranıştaki Değişime Etkileri.....	112
Tablo 5. 16 Uyum Bileşenlerinin Grupla Bütünleşmedeki Değişime Etkileri .....	112
Tablo 5. 17 Uyum Alt Bileşenlerinin Grupla Bütünleşmedeki Değişime Etkileri .....	113
Tablo 5. 18 Kişi-Grup Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Yöneticiyle Farklılık).....	114
Tablo 5. 19 Kişi-Grup Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Grupla Benzerlik) .....	114
Tablo 5. 20 Kişi-Grup Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Yöneticiyle Farklılık).....	115
Tablo 5. 21 Kişi-Grup Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Grupla Benzerlik) .....	115
Tablo 5. 22 Kişi-Grup Değerleri Ve Kişi-Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Yöneticiyle Farklılık).....	116
Tablo 5. 23 Kişi-Grup Değerleri Ve Kişi-Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Grupla Benzerlik).....	116
Tablo 5. 24 Kişi-Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Yöneticiyle Farklılık) .....	117
Tablo 5. 25 Kişi-Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Grupla Benzerlik) .....	117
Tablo 5. 26 Hipotezler.....	119

## GRUPLA BÜTÜNLEŞME VE ETİK DAVRANIŞ İÇİN YENİ ÖNCÜLLER; DEĞERLER UYUMU VE ÖRGÜTSEL DEMOGRAFİ

### ÖZET

Bu çalışmada değerler uyumunun etik davranış ve grupla bütünleşme üzerindeki etkisi ve örgütsel demografinin önerilen bu ilişkideki şartlı etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte gittikçe atan rekabet ortamında hayatta kalma ve büyüme mücadelesi veren şirketler verimliliği arttırmak için grup çalışmalarına ve sosyal ilişkilere gereken önemi vermelidir. Verimliliği ve karlılığı arttırmak için verilen bu mücadelede şirketler, kar elde etmenin yanı sıra müşterilerine, çalışanlarına ve topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüdürler. Sürdürülebilir kazanç için ihtiyatlı davranmak zorunda olan işletmelerin etik davranışları onları olumlu yönde etkileyerek uzun vadede başarıya ulaştırırken, etik dışı davranışları ise işletmeyi olumsuz yönde etkileyerek işletmeye zarar vermektedir. Bu bağlamda işletmeler için, işgörenlerin etik davranışlarını ve grupla bütünleşme derecelerini güdüleyen değişkenlerin saptanması önemlidir. Bu çalışmada kolayda örnekleme metodu kullanılarak çoğunluğu farklı sektörlerde çalışan 471 kişiye ulaşılmıştır. Veriler envanter formları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma hipotezleri SPSS IBM 20 kullanılarak regresyon analizleriyle test edilmiş; değerler uyumunun etik davranış ve grupla bütünleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri bulunmuş ve hipotezlerin bir kısmı doğrulanmıştır. Bunun yanı sıra kişi-grup değerler uyumunun kişi-örgüt değerler uyumuna göre iş çıktıları üzerindeki etki şiddetinin daha yüksek olduğu bulguları elde edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Değerler Uyumunu, Kişi-Örgüt Değer Uyumunu, Kişi-Grup Değer Uyumunu, Etik Davranış, Grupla Bütünleşme

## NEW PRECURSORS FOR GROUP ENGAGEMENT AND ETHICAL BEHAVIOR; VALUE FIT AND ORGANIZATIONAL DEMOGRAPHY

### SUMMARY

The purpose of this study is to investigate the effect of between person-organization value fit and person-organization value fit on the ethical behavior and group engagement and the conditional effect of this proposed relationship in organizational demography. Companies that are struggling to survive and grow in an increasingly competitive environment with globalization should give importance to group work and social relationships to increase productivity. Companies in this struggle to increase productivity and profitability are obliged not only to profit but also to fulfill their responsibilities towards customers, employees and the community. The ethical behavior of businesses that have to act cautiously for sustainable gains, while affecting them positively, leads to success in the long run, while unethical behaviors impair the business by affecting the business in the negative. In this context, it is important for businesses to identify variables that drive the ethical behavior of business people and the degree of group engagement. In this study, 471 individuals working in different sectors were reached using random sampling method. The data were collected through inventory forms. Research hypotheses were tested by regression analysis using SPSS IBM 20; values fit were found to have statistically significant effects on ethical behavior and group engagement, and some of the hypotheses were confirmed. In addition to this, it was found that the intensity of impact on work output was higher than that of person-organization fit values to group-organization fit values.

**Key Words:** Person-Organization Fit, Person-Group Fit, Ethical Behavior, Group Engagement

## GİRİŞ

Günümüz koşullarında sınırların kalkmasıyla birlikte işletmeler uzun dönemde ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için insan unsuruna odaklanmıştır. Zekası ve bilgisiyle şirket stratejilerini belirleyen, uygulayan, kaynakları yönlendiren kısacası tüm üretim ve rekabet faktörlerine ivme kazandıran insana verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Entelektüel sermaye finansal sermayenin önüne geçmiştir. Globalleşmeyle birlikte işletmeler, örgütsel etkinliği maksimize edecek stratejiler uygulamakta ve ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi alanlarda da çalışanlarıyla birlikte ön planda olmak için büyük çaba göstermektedir. Varoluş amaçları kuruldukları andan itibaren kar elde etmek olan işletmelerin ürün ve hizmetleri, teknolojileri, pazarlama ve rekabet stratejileri gibi birçok faktörün önem sırası, hızlı değişen iş ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla zaman içinde sıkça değişim göstermektedir. Ancak onları kara götürecektir olan en önemli faktör ‘insan unsuru’ olarak her daim önemini koruyacaktır. İşletmeleri iyi ya da kötü yönde tam anlamıyla değiştiren dönüşümler ve ilişkiler yönetimi insan kaynaklı gerçekleşmektedir. Büyüme potansiyeli yüksek olan tüm işletmeler çalışmalarını, üretimin ve tüketimin temel taşı olan insana odaklanarak gerçekleştirmektedir.

Örgütlerde insana verilen önemin artmasıyla 1960’lı yıllarda hümanistik psikoloji kaynağında Malow, Fromm ve Rogers tarafından ortaya atılan ve 1998 yılında Seligman tarafından isimlendirilen ‘‘pozitif psikoloji’’ akımı örgütsel davranış alanında da yerini bulmuştur (Abdullah, 2009:23 ve Güler, 2008:199). Pozitif psikoloji; insanlarda neyin yanlış olduğuna odaklanmak yerine, doğru olan şeye ve bunu geliştirmenin yollarına odaklanmaktadır (Luthans vd, 2006:25). Pozitif psikolojinin örgütteki yansımaları her düzeyde olumlu sonuçlanarak, örgüte ve iş görene ciddi katkılar sağlamaktadır ( Karacaoğlu ve İnce, 2013:142). Bu pozitif bakış açısının örgütlere uyarlanmasıyla; örgütsel davranış alanında da olumsuz durumlara odaklanmak yerine daha olumlu ve proaktif bir yaklaşımla güçlü yönleri odaklanmanın daha etkin ve verimli sonuçlar sağlaması öngörülmektedir. Örgütsel davranış alanında gün geçtikçe artarak çoğalmakta olan pozitif yönelimli çalışmalar bu savı desteklemektedir (Luthans, 2002:695 ve Met, 2010: 889). Çalışanların örgüte karşı besledikleri olumlu düşünceler işletmeye bağlılıklarını, örgütsel performanslarını ve birçok örgütsel pozitif davranışı arttırmaktadır. Entelektüel sermayenin gün geçtikçe önem kazanmasıyla güçlü rekabet koşullarında ‘‘insan’’ a verilen önemin stratejik boyutu ve

işletmede arzu edilen çalışan davranışlarının öncüllerinin neler olacağına dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda etik davranış ve grupla bütünleşme arzu edilen çıktılara ulaşmada temel bir araç olarak tanımlanabilecektir. Bu çalışmada bireylerin örgüt içerisindeki davranış biçimleri değerler uyumu çevresinde yanıtlanmaya çalışılmış, etik davranış ve grupla bütünleşmenin bir öncülü olarak değerler uyumu incelenmiştir.

İşletmelerde uluslararası niteliğinin artması ve örgütlerin kültürel eğilimlerinin sürekli değişmesi nedeniyle etik kültürü yaratmak ve sürdürmek zorlaşmaktadır. Küresel piyasada işletmeler düzenli olarak etik davranış normlarını belirleme amacıyla yönetsel etkiyi, uygulama ve denetimleri artırma yönünde bir eğilim içindedir. İş hayatında ve tüm ekonomik ilişkilerde iş etiği ilkelerine uygun davranmak işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Akademik araştırmalar etik davranışın rekabet edilebilirliğin yanında; örgütsel bağlılık, bütünleşme, iş tatmini ve performans etkisi gibi birçok davranışsal konuya etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda etik davranışın öncülleri yönetim bilimi literatüründe ve sektörel çalışmalarda gittikçe önem kazanmaktadır. Grupla bütünleşme literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bütünleşme bugüne kadar çoğunlukla kişisel bir olgu olarak ele alınmıştır. Son zamanlarda rekabetin artmasıyla birlikte takım çalışmalara verilen önem de giderek artmış ve grup sinerjisi günümüz koşullarında örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmalarında önem taşıyan temel unsurlardan biri haline almıştır. Bu bağlamda yakın zamanda işle bütünleşme olgusu ile ilgili yapılan çalışmalar grup seviyesinde de ele alınmaya başlamıştır. Grup seviyesindeki bu olgu grupla bütünleşme adlandırılmaktadır. İşletme girdilerinin en önemli unsurlarından biri olan işgörenlerin sahip olduğu değerler ile örgüt ve çalışma grubunun sahip olduğu değerler arasındaki uyum birey tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel özdeşleşme (Organizational Identification) ve örgütsel bağlılık (Organizational Commitment) tanımlarıyla karıştırılmaması gereken bu olguda iş ön plana çıkmaktadır. Engagement kavramı engaje olmak, bütünleşmek anlamına gelen bir olgudur. Bütünleşme ve grubun kimliğiyle özdeşleşmesini vurgulayan örgütsel özdeşleşme olgusu örgütsel bağlılık için öncül faktörlerdir. Bu üç değişken her ne kadar birbirine yakın görünse de farklı olgulardır. Etik davranışın ortaya çıkmasında ve grupla bütünleşmenin sağlanmasında kişilerin bireysel değer yöneliminin önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan iş görenlerin bireysel değer yönelimlerinin kurum ve çalışma gruplarıyla olan uyumları büyük önem kazanmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DEĞERLER UYUMU

#### 1. Değerler Uyumunu

Değerler genellikle eylemlerin, algıların ve tutumların altında yatan nedenleri açıklamaktadır. Bu bağlamda, bir bireyin değerler sistemi hakkında sahip olunan bilgiler ile o bireyin nelerden etkilendiği ve o bireyi harekete geçiren nedenler hakkında bir fikir oluşturulabilmektedir.

Bireyin değerlerinin örgüt değerleri ile uyumu halinde iş görenlerin performans ve tatmin düzeylerinin yüksek seviyede kendini gösterdiği bilinmektedir. Örgütlerin bir işin gerçekleştirilmesi ve başarılması için gerekli olan yetenek, deneyim ve motivasyona ek olarak aynı zamanda örgüt ile uyumlu bir değer sistemine sahip adayları istihdam ettirmeleri hem işletme hem de birey için uzun vadede fayda sağlayacağı da belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 157).

Birey ve örgüt değerlerinin karşılıklı olarak nasıl bütünleşeceği ise birey-örgüt uyum teorileriyle açıklanabilmektedir.

#### 1.1. Uyum

Araştırma konusunu oluşturan uyum kavramı; bir bütünü parçaları arasında bulunan ya da bulunması gereken uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Birey ile çalışacağı çevredeki uyum derecesi ise kişi- çevre uyumu olarak ele alınmaktadır.

İşletme bilimi açısından ise uyum, verimliliği artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel davranış çalışmaları genel olarak bireylerin, grupların ya da yapıların örgüt içindeki bireylerin davranışlarına olan etkilerini konu edinmektedir. Bu bağlamda bireylerin örgütsel ortamda ne şekilde davranış sergilediklerini ve sergilenen davranış biçimlerinin sebeplerinin anlaşılabilir açıklanmasını amaçlamaktadır. Yapılan araştırmalar çoğunlukla bireysel farklılık yaklaşımı ve durumsal yaklaşım olarak iki farklı boyuttan incelenmektedir. Durumsal yaklaşımlar boyutu, birey davranışlarını içinde bulunduğu durumun özelliklerinin değerlendirilmesi ile açıklanabileceğini, bireysel farklılık yaklaşımı ise davranışların bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri, güduları, yetenekleri, duyguları ve sahip olduğu değerleri gibi kişisel özelliklerin ölçümü ile açıklanabileceğini varsaymaktadır.

Örgütsel ortamda birey davranışlarına verilen önemin artmasıyla birlikte çalışmalar kişilerarası farklılık konusuna odaklanmaya başlamıştır. Bu farklılıklar bireyin örgüt

içerisindeki davranışlarını açıklayan bir mekanizma olarak görülmektedir. Etik davranış ve grupla bütünleşmenin bir öncülü olarak incelenen değerler uyumu; kişinin sahip olduğu değerlerle, çalıştığı işletmedeki değerler arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir (Çiçek, 2013: 4)

### **1.1.1. Uyum Sınıflandırmaları Ve Kişi- Çevre Uyumu Türleri**

Literatürde farklı bakış açılarına göre yapılan uyum sınıflandırmaları kişi-çevre uyumu konusu iki başlıkta, kişi-çevre uyumu türleri ise beş genel boyutta sınıflandırılarak incelenmektedir (Çiçek, 2013: 5; Sıhri ve Gürbüz, 2015: 176).

#### **1.1.1.1. Uyum Sınıflandırmaları**

Kişi-çevre uyumu yaklaşımı, iş görenlerin özellikleriyle ile iş ortamının özellikleri arasındaki benzerlikler üzerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımla ilgili olarak gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda uyum düzeyini belirlemeye yönelik en yaygın iki temel bakış açısı Benzerlik/Bütünleştirici Uyum (supplementary fit) ve Tamamlayıcı Uyum (complementary fit) (Muchinsky ve Monahan, 1987) olarak adlandırılmaktadır (Irak, 2012: 15). Benzerlik uyumu, bireyin çalışma ortamındaki diğer bireylerle benzer özelliklere sahip olduğunda, tamamlayıcı uyum ise bireyin sahip olduğu özelliklerin çalışma çevresindeki bir eksikliği tamamladığında ortaya çıkmaktadır. Bu iki uyum modeli arasındaki temel farklılık çalışma çevresinin tanımında gizlidir. Benzerlik uyumunda çevre tanımı içinde yaşamakta olan bireylere göre, tamamlayıcı uyumda çevre tanımı ise içerisinde barınanlardan ayrı şekilde; gerekliliklere ve talep edilenlere göre yapılmaktadır (Çiçek, 2013: 6).

Literatür incelendiğinde “Complementary Fit” ve “Supplementary Fit” kavramının Türkçe’ye farklı şekillerde çevrildiği görülmektedir. Bütünleyici Uyum ve Tamamlayıcı (İlave Uyum) (Bayramlık vd, 2015: 6-7) kavramları daha yaygın kullanılan ifadelerden olsa da “Bütünleyici” ve “Tamamlayıcı” kelimeleri dilimizde çok yakın anlamlara sahip olduğundan dolayı bu iki kelimenin karıştırılabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple bu çalışmada Bütünleyici (Supplementary) Uyum ifadesi yerine, söz konusu değişkenin özünde kişi ile örgüt arasındaki benzerliği (similarity) temsil ettiğinden “Benzerlik Uyumu” kavramı tercih edilmiştir (Alnıaçık ve Mehtap, 2015: 167).

#### **1.1.1.2. Kişi-Çevre Uyumu Türleri**

Örgütsel davranış alanında birey davranışlarının nedenini anlamak için kişilik, bireyin içinde bulunduğu durum ve ortamsal özelliklerin etkisi gibi faktörlere dayalı çeşitli

yaklaşımlar vardır. Son zamanlarda daha yaygın ve kabul gören bir yaklaşım olan etkileşimci bakış açısında ise birey davranışlarının ve tutumsal eğilimlerinin sadece kişilik özellikleri ya da ortamsal özelliklerle açıklanamayacağı, davranışların bu iki özellik arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak ortaya konduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda kişi ya da çevre ayrı olarak değil tam aksine tek bir fonksiyon olarak düşünülmelidir. Bireylerin davranışlarının altında yatan sebepleri anlamada daha bütüncül bir yaklaşım sunan etkileşimci psikolojinin etkisiyle ortaya atılan kişi-çevre uyumu, kişi ile çevresel faktörler arasındaki uyumun derecesiyle ölçülmektedir.

İş görenlerle farklı özelliklere ve yapılarla sahip olan iş ve örgütler arasındaki uyumun nasıl sağlanacağı konusunda yani birey ile çalışacağı çevre arasındaki uyumun anlaşılmasında yardımcı olan kişi- çevre uyumu beş farklı boyutla ele alınmaktadır. Bunlar;

- Birey-meslek uyumu
- Birey-örgüt uyumu
- Birey-grup uyumu
- Birey-iş uyumu
- birey-birey uyumudur (Gürbüz, 2015: 176-177; Irak, 2012: 13).

Birey-meslek uyumu birey ile mesleği arasındaki uyumu, birey-iş uyumu ise bireyin kişilik özellikleri ve yaptığı işin gerekleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Meslek psikolojisi kişi-çevre uyumu çalışmalarını etkilemiştir. Holland (1964) kariyer yaklaşımında (theory of careers) bireylerin kendi ilgilerine uygun olduğunu düşündükleri işleri tercih etmeleri gerektiğini, iş görenlerin meslekleri, özellikleri ve ilgi duydukları alanlar arasında ortaya çıkan uyum derecesinin kariyer başarısı ve doyumunu ile yakından ilişkili olduğunu savunmaktadır (Irak, 2012: 13). Ayrıca bu uyum türleri meslek ve iş tercihi, çalışan seçimi, kariyer basamakları, örgütsel sosyalizasyon, örgüt iklimi, örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel davranış alanındaki birçok çalışmada önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Gürbüz, 2015: 177).

Edward'a göre kişi-iş uyumu; bireyin ihtiyaç duyduğu amaç, ilgi, tercih ve değerlerin işin ona sağladığı mesleki nitelikler ve iş özellikleri tarafından karşılanması halinde ya da işin talep ettiklerinin iş görenin beceri, yetenek, deneyim, eğitim gibi fonksiyonları tarafından karşılanması halinde ortaya çıkmaktadır. Kişi - iş uyumu sağlananlar - talep edilenler bakış açısı ile değerlendirilmesinin yanında literatürde dört boyutta sınıflandırılmaktadır. Bunlar;

- Bilgi-yetenek- beceri uyumu
- Mesleki ilgi uyumu
- İş karakteristikleri uyumu

- Kişilik özellikleri uyumudur (Çiçek, 2013: 10).

Geçmişten bu güne kadar her daim örgüt için en uygun olan çalışanı seçme çabası içerisinde olan işletmeler, önceleri çoğunlukla bireyin kişilik özellikleri ile işin (kişi-iş uyumu) ve birey ile meslek için gerekli olan nitelikler (kişi-meslek uyumu) arasındaki uyuma odaklanmıştır. Buna ek olarak 1990'lı yıllarda küreselleşme ile birlikte iş dünyasının artan karmaşıklık işletmeleri, çalışanlarının amaç, kültürel özellikler ve değerleri arasındaki uyuma da (kişi-örgüt uyumu) odaklanmaya iterek uyum araştırmaları akademisyen ve uygulamacıların ilgisini çekmiştir. Artık iş uyumu iş görenlerin niteliklerinin değerlendirilmesinde tek kriter değildir. Günümüzde dinamik ve değişen bir çevrenin içerisinde olan örgütlerde yapılan iş tanımları gittikçe belirginlikten uzaklaşarak değişken ve karmaşık bir yapı halini almıştır. İşletmeler roller arasında kolayca geçiş yapabilme yeteneğine sahip olan personelleri istihdam etmek istiyorlarsa, kalifiye olmaları kadar kişilik özellikleri, değerler ve beklentilerinin örgüt kültürü ile uyumluluk sağlayanları tercih etmeleri son derece önemli bir gereklilik haline gelmiştir (Akbaş, 2011: 57; Çiçek, 2013: 13; Gürbüz, 2015: 180).

Örgüt bünyesinde olan ya da örgütün ihtiyacına göre yeni istihdam edilecek olan bireylerin tümünün işletme kültürüne sağladıkları veya sağlayacakları uyum derecesi oldukça önemlidir. Uyumun düşük olması ya da hiç olmaması durumunda birey kültürel dışlayıcıların etkisiyle uzaklaştırılacaktır. Yapılandırılmaya çalışılan kültürlerde iyi bir uyum sağlanabilmesi için çalışanların değer, kişilik, tutum ve davranışları ile arzulanan kültür arasındaki farklılıkların nicel ve nitel değerlendirmelerle göz önünde bulundurulması ve ihtiyaç duyulan müdahalelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Barlı, 2008: 471).

Örgütsel davranış araştırmalarında geniş bir kapsama sahip olan kişi-örgüt uyumu temel olarak bireyin kişiliği, değerleri, amaç ve tutumları ile örgütün sahip olduğu değerler, amaçlar, kültür ve diğer özellikler arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2015: 180). Kristof'a (1996) göre bu uyum, ihtiyaçların karşılıklı şekilde karşılanması, tarafların sahip olduğu temel özelliklerin benzerlik göstermesi ya da her iki durumun da mevcut olduğu şartlarda sağlanabilecektir (Turunç ve Çelik, 2012: 60). Kristof (1996) kişi-örgüt uyumu araştırmasında, literatürde mevcut olan çeşitli araştırmaların kişi-örgüt uyumunu dört farklı şekilde boyutlandığını ortaya koymuştur. Bunlar;

- Değerler arasındaki uyum (Kişisel değerler ve örgütsel değerler arasında)
- Amaç uyumu (Örgütsel liderler veya çalışma arkadaşları ile)
- Bireysel tercihler/ihtiyaçlar ile örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyum

- Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel iklim arasındaki uyumdur (Çiçek, 2013: 13).

Kristof'un (1996) yaptığı bu nitel çalışmanın birinci boyutunda iş gören ve örgütün temel özellikleri arasındaki benzerliklerin saptanması ve ölçümlenmesi amacıyla örgüt ve kişilerin değerlerinin belirlenmesi üzerine odaklanılmaktadır. İkinci boyutta örgütteki liderler ve astlarının hedef uyumunu sağlamak amaçlanmaktadır. Buradaki iki boyut tamamlayıcı (Supplementary) bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bireysel tercihler/ihtiyaçlar ile örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyum olan üçüncü boyutta ihtiyaç/temin uyumu bakış açısıyla kişisel tercihler ve ihtiyaçlar örgütün yapısı ve sistemiyle uyumlu hale getirilmektedir. Dördüncü yani son boyutta ise iş görenlerin kişilik özellikleri ile örgüt iklimi olarak da adlandırılan örgütün sahip olduğu kişilik arasındaki uyumun gerçekleştirilmesidir. Örgüt iklimi örgütsel bir araç olarak görüldüğünden dolayı bu boyut hem tamamlayıcı (Supplementary) uyum yaklaşımı hem de ihtiyaç/temin uyumu yaklaşımı ile değerlendirilmektedir (Çiçek, 2013: 13; Turunç ve Çelik, 2012: 61).

Kişi-çevre uyumu değerler arasındaki uyum olarak ele alındığında iş görenin sahip olduğu değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyum; birey-örgüt uyumu, iş görenin sahip olduğu değerler ile yöneticisinin değerleri arasındaki uyum; birey-yönetici uyumu, iş görenin sahip olduğu değerler ile grup çalışanlarının değerleri arasındaki uyum ise birey grup uyumu olarak değerlendirilmektedir (Irak, 2012: 14). Kişi ile çalıştığı iş/görev grubu arasındaki uyumu karşılaştıran kişi-grup uyumu (Gürbüz, 2015: 179), örgütlerde takım çalışmalarının yaygınlaşmasıyla önemli bir faktör halini almıştır. Etkili bir takım oluşturmanın ön koşulu yüksek seviyede kişi-grup uyumu sağlandığında mümkündür (Çiçek, 2013: 15).

Bazı araştırmacılar tarafından kişi-örgüt uyumu bir örgütün alt birimi olarak, bazıları tarafından ise aynı alt birim kişi-grup uyumu ifade edilmektedir (Çiçek, 2013: 15). Bireyin grubu ile olan uyumu kişi-örgüt uyumundan farklıdır çünkü her iki boyutta farklı değer ve normlar söz konusu olabilmektedir (Irak, 2012, 14).

Kişi-grup arasındaki uyum incelenirken benzerlik ve tamamlayıcılık uyumu bakış açısından yararlanılmaktadır. Gruba yeni katılan birey ve grup arasındaki uyumluluk benzerlik ve tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile incelenir. Benzerlik uyumu, gruba yeni katılan birey ile diğer grup üyeleri arasında paylaşılan nitelikler arasında benzerlikler olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Tamamlayıcılık uyumu ise gruba yeni katılan bireylerin grubun diğer üyelerinin sahip oldukları özellikleri destekleyici ya da tamamlayıcı niteliklere sahip olunması ile ortaya çıkmaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987). Grup üyelerinin

bütünü, grup performansını etkileyen önemli eksikliklere ya da niteliklere sahip olabilmektedir. Bu sebepten dolayı grubun performansı, grup üyelerinin birbirlerinin eksikliklerini tamamlamasıyla, yani bireyin eksikliklerinin grup üyelerinin güçlü yanları ile tamamlandığı zaman artmaktadır. Bu bağlamda tamamlayıcılık uyumu, belirli bir çalışma grubuna ait bireylerin eksikliklerinin belirlenmesi ve bu eksikliklerin kazanılması ve geliştirilmesi için gerekli olan tamamlayıcı insan kaynağı niteliklerinin ortaya çıkarılmasına dayanmaktadır (Çiçek, 2013: 48).

Bireyler kendileri ile benzer psikolojik özelliklere sahip insanlarla etkileşim kurmaya çok daha fazla istek göstermektedirler. Bunun sebebi ise, etkileşimin bireylerin kendi inanç, değer ve davranışlarını analiz etmelerine imkan vermesidir (Muchinsky, 2008: 83).

Sıradaki bölümde “değer” kavramından bahsedilerek örgütsel değerler ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

## 1.2. Değerler

Değer en eski felsefe konularından biridir ve Znaniecki tarafından ilk defa 1918 yılında sosyal bilimler alanında dile getirilmiştir (Yılmaz, 2006: 50). Günümüzde sosyal bilimlerin temel konularından biri olan değerler, çeşitli bilim dallarında sosyal psikologlar, sosyologlar ve antropologlar gibi araştırmacılar tarafından da incelenmektedir. Son zamanlarda kültürler arasında kıyaslamalı şekilde kültürler arası psikolojide de ele alınmaktadır. Allport’a göre değer, bir bireyin tercihinine göre davranmasına ilişkin bir inançtır. Kluckhohn’a (1951) göre değer; bir grubun niteliğini veya bir bireyin özelliğini direkt ya da dolaylı şekilde belirten, davranışın şeklini, aracını ve amaçlarını değerlendirerek yapılacak olan tercihi etkileyen kavramdır (Savaş, 2004: 74). Fichter ise değerleri sosyolojik anlamda; grubun ya da toplumun, kişilerin, eylem örneklerinin, amaçlarının ve başka sosyo-kültürel unsurların incelenmesini sağlayan kıstaslar şeklinde tanımlamaktadır. Lundenberg, Schrag ve Larsen ise değerleri, netleşmiş beğeni sistemlerinden yola çıkarak, arzu etmeye değer olan şeyleri dile getiren kavramlar olarak tanımlamaktadırlar (Tezcan, 1993: 94)

Değer (value) kavramının kelime anlamına baktığımızda Latince “kıymetli olmak” ya da “güçlü olmak” anlamında olan “valere” sözcüğünden türetilmiştir. (Bilgin, 1995: 83). TDK’da ise değer kavramı, “*bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet*” olarak yer almaktadır (TDK Türkçe Sözlük, 1959: 59). Değer sözlük anlamıyla; bir varlığın ve bir olayın birey için önem derecesini belirleyen inançtır. Genel olarak insanlar tek bir değerden değil, değerlerden bahsetmektedirler çünkü bireyler tüm

olaylara ve nesnelere belirli değerler yüklemektedir. Değerler bütünüyle birbirleriyle etkileşim halinde ve dinamik bir yapı içerisindedir (Başaran, 1991: 242-243).

Amerikalı sosyal psikolog Rokeach değerler konusuyla yakından ilgilenmesiyle tanınmaktadır. Konuyla ilgili birçok araştırma yapan Rokeach (1973) değeri; “*Bireysel ve sosyal bakımdan belirli bir davranış biçiminin veya var olma amacının, buna ters bir davranış biçimi ya da yaşam amacına nispeten tercih edildiği, değişmesi zor olan kalıcı bir inanç*” olarak tanımlamaktadır. Rokeach’a göre her insanın sahip olduğu bir değer ve değer sistemi vardır (Çiçek, 2013: 38-39). Değer sistemi, bağıl önemi süresince var olma amacı veya tercih edilen eylem biçimi ile alakalı inançların kalıcı bir organizasyonu olarak tanımlanmaktadır. Yaşam boyu değiştiğinden dolayı bu değerlerin kalıcı olduğunu fakat bütünüyle de durağan olmadığını varsaymaktadır. Değerlerin tamamen durağan bir halde olması durumunda bireysel ve toplumsal değişim mümkün değildir. Ayrıca değerlerin tamamen istikrarsız olması durumunda ise bireyin kişilik oluşumu ve toplumun sürekliliği mümkün değildir. Sahip olunan her bir değerın önceliğine ve önemine göre bir sıralaması vardır. Diğer değerler karşısında seçilmiş olan bu değerlerin görece durağan niteliği, önem hiyerarşilerinin belirlenmesini sağlamaktadır. Değerlerin, değer sistemleri şeklinde örgütlenmesi; belirli bir bireyin bazı değerleri diğer değerlere karşılaştırdığında onun için daha önemli olduğunu göstermektedir (Sağnak, 2004: 74).

İnsanları birbirinden ayırarak onları diğerlerinden farklı kılan ve davranışlarımıza yön veren kişiliğin, değerlerin oluşmasında da önemli bir etken olduğu savunulmaktadır. Kişilik ve değer arasındaki ilişki, toplum tarafından üretilen eş anlamlar çerçevesinde, toplumun sahip olduğu ortak değerlerin bireyler tarafından paylaşılma derecesiyle açıklanmaktadır. Toplum tarafından biçimlendirilen değerler, toplumu oluşturan bireylerce farklı düzeylerde özümsemiş benimsendiğinden dolayı bireyler, birbirine benzeyen durumlarla karşılaştıklarında davranış ve tutumları farklılık gösterebilmektedir (Doğan vd., 2007: 15). Kişilerin tutum ve davranışlarının oluşumunu açıklamaya çalışan birçok davranışsal ve bilimsel yaklaşım literatürde mevcuttur. Genel olarak bakıldığında kişilik, çevre ve kültür olarak sınıflandırılmıştır (McCrae, 2004:4). Kültür; bir toplumu oluşturan bireyler tarafından oluşturulmuş maddi ve manevi değerlerin bütünü ve yaşam biçimini etkileyerek şekillendiren değer ve normlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2008: 37). Kültür ve değerler, toplumlarda bireylerin eylemlerine yön veren kurallar sistemi olarak ifade edilebilir.

Değerlerin sınıflandırılmasıyla ilgili farklı çalışmalar bulunmakla birlikte Milton Rokeach (1973) değerleri araçlara ilişkin (instrumental) ve sonuçlara ilişkin (terminal) olmak üzere iki ana başlık altında toplamıştır. Türkçe literatürde aracı ve sonul ya da araçlar ve

amaçsal olarak da adlandırılmaktadır. Değerler, asıl ve araç değerler şeklinde de sınıflandırılabilir. Yapılan tüm bu tanımlamalarda değerler, araç ve amaç ilişkisini ifade etmektedir. Burada sonuç olarak arzu edilen değerler asıl değerler, bunlara ulaşmada araç kullanılan değerler ise aracı değerlerdir. Sonuca ilişkin değerler, bireylerin yaşamları süresince ulaşmak istediği hedefleri ifade etmektedir. Bu hedefler hayatın amacını belirleyerek buna hizmet eden değerlerin oluşmasını sağlamaktadır. Burada bir insanın sahip olduğu sosyal değerlerinin bir tanesinde gerçekleşecek olan yükselme ya da düşmenin sahip olduğu diğer sosyal değerlerinde de doğru orantılı olarak yükselme ve düşme yaşanacağı savunulmaktadır. Aynı durum kişinin bireysel değerleri için de geçerlidir. Araca ilişkin değerler ulaşılmak istenilen hedeflere ne şekilde ulaşılması gerektiğiyle ilgili yöntemler olarak tanımlanmaktadır. Rokeach (1973) bu değerleri ikiye ayırmaktadır. Bunlar; ahlaki değerler ve yeterlilik değerleridir. Ahlaki değerlerde önemli olan yaşam amacından çok davranış biçimleridir. Daha çok davranış biçimleriyle alakalı olan ahlaki değerler özellikle eylemlerin yanlış ve kötü şeklinde nitelendirilen sosyal boyutunu içermektedir. Yeterlilik değerleri ise; ahlaki değerlerin tersine sosyal boyut yerine bireysel bir boyuttur. Değerler bireyleri heyecanlandırabilmektedir. Birey bazı değerlere karşı duygusal bir yakınlık ya da karşıtlık hissedilebilmektedir. Bunların sonucunda bireyler olaylar karşısındaki hareketlerini ortaya koymaktadır. Yani değerlerin, insan davranışları üzerinde yönlendirici bir etkisi vardır. Değerler kişilerin kendilerini başka insanlara ifade etmesinde etkin olduğu gibi aynı zamanda da diğer kişileri değerlendirme aracıdır. Değerler sık sık birer karşılaştırma standardı olarak da kullanılmaktadır (Ordu vd, 2013: 188-189; Aydın, 2012; Turan ve Aktan, 2008: 230).

**Tablo 1.1 Milton Rokeach Değerler Sınıflaması**

Sonuçlara İlişkin Değerler	Araçlara ilişkin değerler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahat ve varlıklı bir yaşam</li> <li>• Heyecanlı bir yaşam</li> <li>• Başarı duygusu</li> <li>• Barışçı bir dünya</li> <li>• Güzel sanatsal bir dünya</li> <li>• Eşitlik</li> <li>• Aile güvenliği</li> <li>• Özgürlük</li> <li>• Mutluluk</li> <li>• İçsel uyum</li> <li>• Olgun bir sevgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hırs, tutku, kararsızlık</li> <li>• Açık fikirlilik</li> <li>• Yetkinlik</li> <li>• Neşe, memnuniyet</li> <li>• Temizlik</li> <li>• Cesaret</li> <li>• Bağışlama</li> <li>• Yardımseverlik</li> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Yaratıcılık</li> <li>• Bağımsızlık</li> </ul>

- 
- |                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| • Ulusal güvenlik            | • Zihinsel beceri   |
| • Keyif, haz                 | • Mantık            |
| • Günahlardan arınma         | • Aşk               |
| • Öz saygınlık               | • Uyum              |
| • Sosyal saygınlık           | • Nezaket, kibarlık |
| • Gerçek dostluk             | • Sorumluluk        |
| • Bilgelik, ileri görüşlülük | • Öz denetim        |
- 

(Robbins ve Judge, 2017: 146).

Rokeach'ın yarattığı değer anketini (Rokeach Value Survey) bahsedilen amaç değerler ve araç değerlerden oluşan 18 bireysel maddelik iki değer grubundan meydana gelmektedir. Burada yapılan araştırmalar sonucu Rokeach değerlerinin gruplar arasında farklılıklar gösterdiği ortaya koyulmuştur. Aynı iş kolu ve sınıflarda çalışan bireyler benzer değerlere sahip olma eğilimi göstermektedirler. Yapılan bir çalışmada işletme yöneticileri, çelik işçileri sendika üyeleri ve toplumsal bir eylemci grup karşılaştırılmıştır. Aralarında oldukça fazla benzeşmeler saptanmış olmasına rağmen çok büyük farklılıklar da ortaya çıkmıştır. Eylemciler için en önemli amaç değer “eşitlik” iken; sendika üyeleri ve yöneticiler için eşitlik ilkesi sırasıyla 13. ve 12. sıraya yerleşmiştir. Eylemciler “yardımcı” ilkesini kendileri için en yüksek ikinci araç değer olarak belirlemişken diğer ikinci grup bu değeri 14. sıraya koymuştur. Yönetici, sendika üyeleri ve eylemcilerin örgütlerin ne yaptığıyla ilgili sahip oldukları hiyerarşik konumlardan dolayı, ilgili oldukları bu farklılıklar, bu gruplar bir kuruluşun mali ve sosyal politikaları üzerine tartışmaya girmeleri halinde ciddi çatışmalara sebep olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 146).

Değerler, yönetim ve örgütler tarafından örgütte arzulanan ve istenen hususları gösteren ölçütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerler, örgütte kısaca önemli olanın ne olduğunu göstermektedir. Daha geniş bir ifadeyle; örgüt üyelerinin karşılaştıkları durum, olay, davranış, insan, nesne ya da uygulamaları iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış şeklinde değerlendirip, yargılara ulaşmada kullanılan ölçütler olarak ifade edilebilir (Sisman, 2002: 94). Yapılan birçok ampirik çalışma değerlerin, bireysel ve örgütsel başarı anlamında pozitif yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Değerler ile ilgili olarak örgütsel ve bireysel düzeyde çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bireysel değerlerde düzeyler, eylemlerin temeli olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel düzeyde değerler ise örgütsel kültür olgusunun ölçülebilir bir bileşeni olarak kavramlaştırılmaktadır. Örgüt düzeyinde paylaşılan değerler sistemi örgütün kültürünü oluşturmaktadır.

Yapılan bir araştırmada yaklaşık olarak seksen işletmenin kültürel ortamı incelenmiştir. Sektörde başarı sağlamış olan şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları ve değerlere verilen nemim fazla olduğu belirlenmiştir. Buna göre başarılı işletmelerde;

- Işleyişin nasıl ilerlediğine ilişkin net ve açık bir felsefe vardır.
- Işletmede uygulanan yöntemlerle temel değerler örgüte iletilmekte ve bireyler dinamik bir yapıya sahip olan çalışma hayatına uyum sağlayabilmek adına değerlerin içselleştirilmesi için çaba göstermektedirler.
- Işletmede en alttan en üste kadar her hiyerarşik düzeydeki çalışan bu değerlerin farkındadır ve bu değerleri diğerleri ile paylaşmaktadır (Kozlu, 1986: 61).

Değerler diğer faktörlere göre daha güvenli ve belirlemeleri kolay niteliktedir. Örgütlerde bireylere yaptıkları bir işin veya gösterdikleri tutum ve davranışın sebebi sorulduğunda genellikle davranışları yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. rnek vermek gerekirse açık kapı politikası izleyen bir işletmede, çalışan gerçekten istedikleri zamanlarda yöneticileriyle grşebiliyorlarsa, bu örgütte iletişimin öneminden ve bir değer olarak mevcudiyetinden söz edilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz,1998: 340).

Ulusal kültürleri araştırıp inceleyen Geert Hofstede zihnin yapısını donanım, kültürü ise bu onun yazılımı olarak ifade etmektedir. Kültürün özünde insan aklının derinliklerinde yer aldığını savunduğundan dolayı aklın yazılımı ifadesini kullanıştır. Bu yazılım zaman, evre, ilişkilerin yapısı gibi unsurlardan direkt olarak etkilenmektedir. Bir toplumun yaşama şekli olan kültür, temel değerlere bağlı olarak örgütler arası farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin sahip olduğu değerler ve bu değerlere olan yaklaşımları işe ve işletmeye yönelik tutumlarını ve çalışma arkadaşları gibi işyerinde iletişim içerisinde olduğu kişilerle olan ilişkilerindeki davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Değerlerin zihinsel bir programda kayıtlı olduğunu savunan Hofstede'ye göre bu değerler bireylerin çocukluk dönemlerinde bilinçsiz şekilde ve yavaşça zihinlerine yerleşmektedir. Bu yerleşimin kaynağındaysa, kişinin içinde yetiştiği ve yaşam tecrübelerini kazandığı sosyal evre vardır. Bilişsel süreçlere atıflarda bulunarak değerleri somut olarak ele alan Hofstede, değerlerin içinde kayıtlı olduğunu savunduğu zihinsel programı bireysel, kolektif ve evrensel olmak üzere üç farklı düzeyde incelemektedir. Bu düzeylerin en temeli olan evrensel düzey insanlara intikal eden ve neredeyse tüm insanlık tarafından paylaşılan ve geçerli olan bir sistemdir. Ağlamak ve glmek gibi eylemler bu boyuta örnek olarak verilebilir. Kolektif düzey ise bireylerin bir kısmında aynı olmakla birlikte kategori ya da bir gruba bağlı olan bireylerde aynı değildir. Bu düzeyde zihinsel programın büyük bir kısmı öğrenilmiştir. Tamamen bireyin kendisine özgü olan bireysel düzeyde; birden fazla insanda kesinlikle tam olarak aynı şekilde programlanan

bir bölüm yoktur. Birbirine benzeyemeyen bu programlamalardan dolayı aynı kültürü paylaşan bireylerde mizaç ve yetenek farklılıkları mevcut olmakla birlikte farklı eylemler gösterebilmektedirler. Değerin oluşumundaki bu özellikler incelendiğinde değerlerin, bireylerin ve toplulukların her ikisinin de sahip olduğu ortak bir özellik olduğu ve bir toplumun kültürünü değerlerin belirlediği anlaşılmaktadır. Zihinsel program insanların benzer durumlarda neredeyse aynı eylemi sergilemelerini sağladığından dolayı bir kişinin zihinsel programının çözülmesi halinde olaylar ve durumlar karşısında göstereceği eylemler de tahmin edilebilmektedir. Böyle bir tahmin yürütülebilmesi için bireyin kendisi ve bireyin içinde bulunduğu durum da göz önünde bulundurulmalıdır (Çiçek, 2013: 36-40; Özen, 2012: 168-169; Okan ve Demir, 2009: 124; Turan ve Aktan, 2008: 230).

Örgütsel düzeyde değerler, örgütsel kültür olgusunun ölçülebilir bir unsuru olarak kavramlaştırılmıştır (Sağlar, 2004: 75). Yönetim alanında çok sık kullanılan bir kavram olan örgüt; belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin çabalarını birleştirdikleri sosyal bir yapıdır (Vurgun ve Öztop, 2011: 222). Deshpande ve Webster farklı yaklaşımların olduğu konuyla ilgili örgütsel davranış, antropoloji ve sosyoloji alanlarında yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak örgütsel kültürü; *“bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançları düzeni”* olarak tanımlamışlardır (Eren, 2014: 135). Örgüt kültürünün bütünüyle tanımlanabilmesi için örgüt kültürünün temelinde paylaşılan değerlerin incelenmesi gerekmektedir (Terzi, 2000: 43). Paylaşılan kültürel değerler her örgütte aynı değildir. İşletmeler içinde buldukları toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürüne sahiptirler ve bu kültürün değerlerinden, yöneticilerin temel kişilik ve felsefelerinden direkt olarak etkilenmektedir. Bir işletme sahip olduğu kişiliğe uyum sağlamayı başarabilecek bireylerle çalışmayı tercih etmekte ve bireysel kültürü oluşturan bilgi, tutum, inanç, norm, değer ve davranışları iş görenlerine aktararak örgüt kültürünü şekillendirmeyi hedeflemektedir. Değerleri ve inançları paylaşma amacıyla örgüte katılan iş görenler, örgüt kültürünün öğrenilmesinde ve yayılmasında aktif rol oynamaktadırlar. İşletmenin derinliklerindeki temel değerler sorunların çözülmesinde, zorluklarla mücadele edilmesine, işletmenin gelişmesine, büyümesine, iş görenlerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yardım ettiği sürece içselleştirilerek nesillerce devam ettirilmektedir. İş görenler tarafından paylaşılan bu değerler, örgütsel bir değer sistemi oluşturmaktadır. Bu örgütsel değer sistemi, örgüt fenomeninin anlaşılmasında ve farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Eren, 2014: 138-139-166; Ordu vd, 2013: 193; Sağnak, 2004: 76).

Başarılı işletmelerin hemen hemen hepsinde bütün iş görenler tarafından benimsenmiş bir kültür mevcuttur. Günümüzde gittikçe kızışan rekabet ortamında başarıyla yerleştirilmiş bir örgüt kültürü, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir yere sahiptir. İşletmeler paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip güçlü bir örgüt kültürleriyle, işletme stratejilerini yürütme aşamasında örgüt içi ve dışı ilişkilerinde daha hızlı, atak ve doğru yaklaşımlar göstererek rakiplerinin önüne geçmektedirler (Eren, 2014: 166). O'Reilly, Chatman ve Caldwell, değerlerin güçlü bir şekilde paylaşılmasının, çalışan bağlılığının artırılmasında ve bireysel ve örgütsel bütünleşmenin sağlanmasında önemli bir yeri olduğunu ifade etmektedirler. Yapılan araştırmalar incelendiğinde bir örgütte paylaşılan değerlerin, stratejik ve operasyonel karar almaya, iş etiğine, performansa, iş tatminine, takım çalışmasına, kariyer basamaklarına, motivasyon ve bağlılığa etkisi görülmektedir (Sağnak, 2004: 76).

### **1.2.1. Değerler Uyum**

Değerler çoğunlukla eylemlerin, algıların ve tutumların altında yatan nedenleri açıklamaktadır. Bu bağlamda bir bireyin değerler sistemi hakkında sahip olunan bilgilerle o bireyin nelerden etkilendiği ve bireyi harekete geçiren nedenler hakkında bir fikir oluşturulabilmektedir.

Değerlerin örgüt değerleri ile uyuşması halinde iş görenlerin performans ve tatmin düzeyleri yüksek seviyede kendini göstermektedir. Örgütlerin bir işin gerçekleştirilmesi için sadece gerekli olan yetenek, deneyim ve motivasyona değil aynı zamanda örgüt ile uyumlu bir değer sistemine sahip adayları istihdam ettirmeleri hem işletme hem de birey için uzun vadede fayda sağlayacaktır (Robbins ve Judge, 2017: 157).

Birey ve örgüt değerlerinin karşılıklı olarak nasıl bütünleşeceği birey-örgüt uyum teorileriyle açıklanmaktadır. Aşağıda belli başlı birkaç teoriyi inceleyeceğiz.

#### **1.2.1.1. Değerler Uyumunu Açıklayan Teoriler**

Çalışanlar ve örgütleri arasındaki uyum farklı yaklaşımlar ışığında değerlendirilmektedir. Değerler uyumu (value congruence) açıklanırken Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş olan Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory) ve devamında Sosyal Kategorileşme Kuramı (Social Categorization Theory) ve Byrne'nin Benzerlik-Çekim Yaklaşımı (Similarity-Attraction Paradigm) teorisinden yararlanılacaktır (Çiçek, 2013: 41).

### Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal Kimlik Kuramı 1970'li yılların ortalarında Tajfel ve Turner tarafından geliştirilmiştir. Polonya doğumlu sosyal psikolog Tajfel İkinci Dünya Savaşı'nda Almanya ve Fransa'da esir kamplarında yaşamıştır. Nazizm'i doğrudan deneyimlemiş olması sonucu ünlü psikolog grup çatışması, ön yargı ve gruplar arası ilişkiler konularına eğilmiştir. Tajfel'in minimal grup bulguları sosyal psikolojinin yanında; antropoloji, evrimsel psikoloji, davranışsal ekonomi ve yönetim gibi birçok alana faydalı olmaktadır. Gruplar arası eylemlerin tanımlanmasında farklı bir kuramsal çerçeve sunan sosyal kimlik kuramı, temel güdüsel ve bilişsel süreçlerin bu davranışlardaki etkisini vurgulamaktadır. Sosyal psikolojiyi güçlü bir bilişsel geleceğe taşıyan Tajfel yapılan algı çalışmalarından etkilenerek algının örgütlenmesine, kişisel ihtiyaçların ve değerlerin etkisi incelemiştir (Demirtaş, 2003: 124, 128, 129; Spears ve Otten, 2016; 160,168).

Tajfel (1978) Sosyal Kimlik Kuramını; "benlik kavramının gruba aidiyetine karşılık gelen bir parçası ve grup aidiyetine atfedilen değerle birlikte, duygusal anlamlılık" olarak tanımlamaktadır (Spears ve Otten, 2016; 166). Bu kuram kişisel kimlikten çok sosyal kimlik kavramına odaklanmaktadır. Sosyal kimlik, "*kişinin benlik algısının, bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe atfetmiş olduğu değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır*" (Tajfel, 1982: 2). Turner ve Tajfel sosyal kimliğin, kişilik özellikleri ve kişinin başkalarıyla sürdürdüğü özel ilişkilerden kaynaklanan kişisel kimlikten tamamen farklı olduğunu savunmaktadırlar. Kuramcılara göre sosyal kimlik, benlik kavramının, grup üyeliğinden meydana gelen bir parçasıdır (Demirtaş, 2003; 131). Bireyler sosyal kimliklerini olumlu veya olumsuz şekilde oluşturmaktadırlar. Olumlu sosyal kimlik, bireyin üyesi olduğu grup içerisinde ya da farklı gruplarla yapılan karşılaştırmalar sonucu kazanılmaktadır. Bireyler içinde buldukları gruba olumlu bir sosyal kimlik atfettiklerinde bu konumlarını artırma eğilimi göstermektedirler. Atfedilen bu olumlu farklılaşma, tek başına (grup) farklılaşma yaratmaktan çok iç grubu geliştirmeye ve benlik saygısını arttırmaya bağlı görülmektedir. Olumsuz sosyal kimlikte ise, birey üyeliğinin veya aidiyetinin olumsuz olan boyutlarını ortadan kaldırma ya da azaltma eğilimi göstererek, sosyal kimliğini korumayı ve sürdürmeyi amaçlamaktadır. Sosyal kimlik statüsünün onarılarak, olumlu bir sosyal kimlik oluşturulması ve sürdürülmesi için, birey gösterdiği çabayı arttırmakta ya da daha fazla yarışmacı davranmaktadır. Sosyal kimlik kuramının etrafında sosyal kategorileşme kuramı incelenmektedir (Çiçek, 2013: 41; Coşkun, 2005: 121; Spears ve Otten, 2016: 167).

Tajfel ve Turner (1971) çalışmalarında öncelikle, davranışların içinde gerçekleştiği ve anlam kazandığı sosyal bağlamın önemini vurgulamaktadır. Bu önemi aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

“Gruplar arası kategorizasyonlardan oluşan ağ ve sosyal ortamın her boyutunda bulunmaktadır; bu kategorizasyon ağı, ilk ve orta öğrenimdeki “takımlar” ve “takım ruhu” kavramları, her çeşit sosyal, ulusal, etnik grup veya yaş gruplarının oluşturduğu ergen grupları aracılığı ile başlayarak, oradan bütün sosyalleşme sürecimize ve eğitim hayatımıza yayılmaktadır.”

Yukarıdaki alıntı aşağıdaki şekilde devam etmektedir:

“Bireyin sosyal dünyasının grup içi kategorizasyon bağlamında ifade edilmesi, kendi eylemlerini gruplar arası bir ayırım yapılmasını sağlayan anlamlı bazı ölçütleri içerdiği ortamlarda (bu durumda anlamlı olanın “ rasyonel” olması gerekli değildir) planlanması için bir rehber oluşturmaktadır. Ayırıştırıcı özellikleri olmayan bir ortam çok daha az bir anlam ifade eder ve eylem için herhangi bir yönlendirme de sağlanamaz... Ne zaman ki herhangi bir biçimde gruplar arası bir kategorizasyon yapılabilir, ancak o zaman bu kategorizasyon sayesinde söz konusu sosyal durum, düzenlilik ve uyumluluk kazanır. Bu durum gruplar arası eylemlere ilişkindir ve bütün gruplar arası durumlarda bulunmaktadır. Burada sunulan deneyler, kategorizasyon sürecinin tek başına farklı grup davranışlarını belirlediğini göstermek için düzenlenmiştir” (Tajfel ve d., 1971: 153; Spears ve Otten, 2016: 166 ).

Olumlu bir sosyal kimlik yaratma fonksiyonuna sahip olan sosyal kategorileşme kuramının Tajfel ve Turner’ a göre iki temel işlevi vardır; Bunlardan ilkinde; bireyler kendilerini de dahil ettikleri bir (iç) grup ve karşılıklarına aldıkları bir (dış) grup ya da biz ve onlar gibi ayırıştırıcı kategoriler oluşturarak sosyal çevrenin bir düzenlenmesi halinde bu sınıflandırmaları kavramsallaştırmaktadır Burada sosyal kategorileşme, sosyal çevrenin nedensel olarak yapılandırılmasına yardımcı olarak bir faaliyet rehberi görevi yapmaktadır. Böylece, kendilerini ve diğerlerini belirli sosyal kategorilere yerleştiren bireyler gruplar arası karşılaştırmalar yapabilmektedirler. Literatürde abartma etkisi olarak da geçen bu ilk işlevde bireyler kendi grupları içindeki benzerlikleri ve kendi grupları ile diğer gruplar arasındaki farklılıkları gerçekte olduğundan daha fazlaymış gibi algılayabilmektedirler. Kişinin toplum içerisindeki yerini yaratma ve tanımlama anlamında bir kimlik işlevi olan kategorileştirme kuramının ikinci unsurunda kişi oluşturduğu kategorileştirmeye dayanarak, diğer kişilerden pozitif yönde olan farklılığını arz etmek yani bir sosyal kimlik oluşturmak istemektedir. Olumlu bir kimlik arayışına girmiş olan birey, kendi grupları ve diğer gruplar arasında yaptığı sosyal karşılaştırmaların sonucunda kendi grubuna olumlu bir pay çıkartma çabasıdadır. Bu

bağlamda karşılaştırılma gerçekleştirilirken, kendi gruplarını kayırıp, diğer grupları küçümseyeceklerinden kategorileştirmenin bu ikinci yaklaşımı iç-grup kayırmacılığı olarak da adlandırılmaktadır (Sürvegil, 2008:115; Demirtaş, 2003: 134; Çiçek, 2013: 42; Sürvegil, 2008: 39).

Sosyal çevre insanlara, içlerinden bir tanesinin üyesi olma durumunda kaldığı sınırlı sayıda kategoriler sunmaktadır. Bireyin ait olduğu kategoriye belirleyen sosyal kategorileşme süreci aynı zamanda sosyal çevreyi de yapılandırmaktadır. Bu kategorizasyon bireylerin benlik imajlarına katkı sağlamakta, toplum içindeki pozisyonunu ve sosyal çevresindeki yerini tanımlamaktadır. Belirli bir gruba karşı aidiyet duygusu oluşturan birey kendisini ifade ederken o grubun algıladığı özelliklerini de kullanacaktır. Bu süreç sonucu kişinin sosyal kimliğinin temelleri atılmış olacaktır. Bireyin dahil olduğu kategori üyelikleri ona bir 'sosyal kimlik' atfetmektedir. Bireye farklı bir kimlik kazandırarak onu diğerlerinden ayıran ait olduğu sosyal kategorileridir. Bu sosyal kimlikler doğrultusunda bireyler kendilerini ve ait oldukları grupları, başka gruplarla karşılaştırarak değerlendirmektedirler. Sosyal kimlik kuramına göre, milliyet, din, etnik köken, cinsiyet gibi sosyal çevrenin her alanında gerçekleşen ve bireyler için bir referans çerçevesi oluşturan sosyal kategoriler, sosyal kimliğin en önemli unsurlarındandır (Mese, 1999: 16-17, 20-21; Sürvegil, 2008: 39-40).

### **Benzerlik - Çekim Yaklaşımı**

Değerler uyumunun oluşmasında atıfta bulunulacak bir diğer teori de benzerlik-çekim yaklaşımıdır. Benzerlik-çekim yaklaşımında Bryne (1971), bireylerin kendilerine benzeyen bireylerden etkilendiğini ifade etmektedir. Sosyal psikoloji alanının en güçlü ve güvenilir bulgularından birisi bu etkidir. Benzerlik-çekim sürecinin temelinde yatan psikolojik mekanizma pekiştirme (reinforcement)'dir. Bireylerin kendilerinininkine benzer tutumlara sahip diğer bireylere çekim duymaları ve kendilerini yakın hissetmeleri benzerlik ve çekim arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bireyler algılar, değerler ve inançlar bakımından kendilerine benzer olarak algıladıkları bireylerle etkileşimde bulduklarında kendilerini daha güçlü hissetmekte ve 'olumlu benlik' kavramı geliştirmeye başlamaktadırlar. Benzerlikler örüntüsü içinde oldukları bu kişiler tarafından, bireyin görüş, düşünce ve bakış açıları desteklenip, doğrulandığından dolayı birey sosyal açıdan geçerli ve kabul edilmiş olduğunu düşünmektedir. Bu sebeple, bireyin kendisine benzeyen başka bireylerle etkileşime girmesi onun tutum ve değerlerini pekiştiren, tatmin edici bir deneyimdir. Karşılıklı bir alışveriş gibi olan bu süreç bireylerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda insanlar aynı fikirde oldukları ve anlaştıkları kişilere karşı pozitif duygular

hissetmekte, onları daha çok sevmekte ve ayrıca onları daha zeki ve bilgili bulmaktadırlar. Bunun tam tersi olarak; kendisine benzemeyen kişilerle olan etkileşimi sonucu birey huzursuz ve memnuniyetsiz hissedebilmektedir. Birey için cezalandırıcı bir tecrübe olan bu farklılık deneyimi sonucu olumsuz duygular tetiklenmektedir. Ortaya çıkan bu negatif pekiştirme sonucunda insanlar, benzerlik algılamadıkları bireylerden daha az etkilenmektedirler (Sürvegil, 2008: 69; Mete ve Acar, 2015:6).

Benzerlik-çekim yaklaşımına göre, bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri, değerler ve tutumlar gibi niteliklerdeki benzerlik kişiler arası çekimi etkilemektedir. Bu yaklaşıma göre, bireylerin günlük etkileşim süreçlerinde özellikle önem arz eden unsurlardaki benzerlik sonucu kişiler arası etkileşim ortaya çıkmaktadır. Yani bu benzerlikler genellikle göz önünde ve fark edilir olmalıdır (Mete ve Acar, 2015: 6).

Berscheid'e göre (1985); yüzeysel benzerliklerin (surface-level similarity) *bağlanma (affiliation)* ve *çekim (attraction)* gibi duygulara yol açma eğilimleri bulunmaktadır.

Triandis'in (1959, 1960) kültürel farklılıklarla ilgili yaptığı klasikleşen araştırmasında; Birbirine benzemeyen, farklı kültürlere sahip grup üyeleri, kültürel açıdan homojen olan grup üyelerine nazaran; birbirlerinden hiç hoşlanmadıklarını ve karşılıklı iletişim kurmakta çok zorlandıklarını belirtmektedirler. Bu alanda yapılan araştırmaların sonucunda; bireylerin, sosyal ilişkilerinde ve iş yaşamlarında kurdukları ilişkilerde benzerlik arayışında oldukları bulgulanmıştır (Çiçek, 2013; Yanaşma, 2011: 53; Sürvegil, 2008: 118-119).

Benzerlik-Çekim Yaklaşımı ile homojenlik faktörleri bir arada değerlendirildiğinde; bu yaklaşımın devamı niteliğindeki Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Yıpranma (Attraction-Selection-Attrition-ASA) modeli anlam kazanmaktadır. Örgütsel davranışı anlayabilmek amacıyla birey ve örgüt teorilerini bütünleştiren bu modelle birlikte değerler açısından homojenliğe yöneleceği ve sürecin doğal olarak gerçekleşeceği savunulmaktadır. Ortak kişisel değerleri paylaşan adayları istihdam ettirmeyi tercih eden işletmelerde, örgüt çevresine uyum sağlamayı başaramayan iş görenler kurumdan ayrılmayı tercih etmektedir. Bu yaklaşımlara göre, farklılıklar, örgütlere yüksek koordinasyon ve çatışma çözüm maliyetleri yükleyebilmektedir (İnce vd, 2015: 298; Çiçek, 2013: 44, Yanaşma, 2011: 51, Süregil, 2008: 58 ).

### 1.2.1.2. Birey- Örgüt Düzeyinde Değerler Uyumu

Birey-örgüt düzeyinde değerler uyumu birey-çevre uyumunun beş boyutundan birisidir. Birey-çevre uyumu, bireylerin içinde buldukları çevre ile aralarında ortaya çıkan eşleşme, bağdaşma, uygunluk veya benzerlik derecesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Birey-

çevre uyumu araştırmalarında çevre iş, örgüt, meslek, yönetici ya da grup şeklinde farklı düzeylerde incelenebilmektedir. Belirlenen bu düzeyler ve değerler arasındaki uyumun algılanması ile çalışanın değerleri ile yöneticisinin değerleri (kişi-yönetici uyumu), birey ile aynı işi yapan diğer iş görenler arasındaki değerler (kişi-iş uyumu), grup çalışanlarının değerleri (kişi-grup uyumu) veya kurumdaki diğer iş görenlerin değerleri (kişi-örgüt uyumu) karşılaştırılabilmektedir. Birey-çevre uyumu yaklaşımı iş görenlerin özellikleri ile çalışma ortamının özellikleri arasındaki benzerliğe dayalı olmasından dolayı (Ostroff ve Schulte, 2007) genellikle benzerlik uyumu bakış açısı ile ele alınmaktadır. Benzerlik uyumunda; iş görenler ve çevre arasındaki değerler, hedefler, kişilik özellikleri ya da kültür arasındaki uyum ölçülmektedir (Irak, 2012: 14,15).

Değerler uyumu, sosyoloji, antropoloji ve psikolojinin bakış açılarını birleştirmektedir. Sosyoloji ve antropoloji bilim dalları değerleri, örgütsel düzeyde incelemekte ve arzu edilen kavramlar olarak tanımlamaktadır. Psikoloji ise değerleri bireysel düzeyde ele almakta ve kişisel tercihler şeklinde tanımlamaktadır. Tüm bunların birleştirilmesiyle bireysel ve örgütsel analiz düzeyinde değerlerin kavramsallaştırılması sonucu bireysel- örgütsel değer uyumu elde edilmektedir (Sağnak, 2008: 82). Örgütsel değerler ve kişinin sahip olduğu temel değerler arasındaki uyum, kişi-kültür uyumu olarak da ifade edilmektedir (Çiçek, 2013: 46). Kristoff (1996) çok boyutlu bir kavram olan kişi-örgüt uyumunu, "kişi ile örgütün bağdaşabilirliği" şeklinde tanımlamaktadır (Aktaş, 2011: 15).

Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu iki ayrı boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar bütünleştirici uyum ve tamamlayıcı uyumdur. Bütünleştirici uyuma göre, örgütün temel özellikleri (örgüt kültürü, örgüt iklimi, değerler, amaçlar ve normlar gibi) ile iş görenin belirleyici özellikleri (kişilik, değerler, amaçlar ve tutumlar gibi) arasındaki benzerlik oranı arttıkça kişi-örgüt arasındaki uyum düzeyi yükselmektedir. Tamamlayıcı uyuma göre ise önemli olan örgütün ve bireyin ihtiyaç ve beklentileri arasındaki yakınlık derecesidir. Yakınlığın artmasıyla doğru orantılı olarak kişi-örgüt arasındaki uyumun da artması söz konusudur. Diğer taraftan tamamlayıcı uyum bireyin çevrede eksik olan özelliklerini tamamlaması olarak da ifade edilmektedir (Aktaş, 2011: 15; Kılıç, 2010: 22).

Kristof'un (1996) çalışmasında birey-örgüt uyumunun dört farklı şekilde sağlanabildiği ifade edilmektedir. Burada öncelikli olarak, bireyin ve örgütün temel niteliklerindeki benzerliklerin saptanması üzerine odaklanılmaktadır. Bu saptamanın ölçülmesinde en çok kullanılan yöntem; örgüt ve kişilerin değerlerini belirlemeye yöneliktir. İkinci seçenek, çalışanların ve yöneticilerin hedeflerini uyumlu hale getirmektir. Buraya kadar olan ilk iki seçenek tamamlayıcı uyumu (supplementary fit) yansıtmaktadır. Kişisel tercih ya da

ihtiyaçları, örgütün yapısı ve sistemi ile uyumlu hale getirmek birey-örgüt uyumunu sağlamanın üçüncü yoludur. Araştırmacının sunduğu son unsur ise, bireylerin kişiliği ile örgüt kültürüyle yakından ilgili olan örgüt iklimi arasında uyum sağlanması gerektiği yönündedir. Örgüt iklimi sıkça ödül sistemi, iletişim modeli gibi örgütsel araçlar olarak nitelendirildiğinden dolayı bu yol hem tamamlayıcı uyumu hem de ihtiyaç - temin uyumunu kapsadığı savunulmaktadır (Çelik ve Turunç, 2012: 61).

Schein'in (1992) yaptığı çalışmada örgüt kültürünü üç farklı düzeyde incelemiştir. İlk düzeyde görseller olarak tanımladığı; işletmelerin dışarıdan kolayca algılanan işletme faaliyetlerinin sürdürüldüğü bina, çalışma ortamındaki yerleşim düzeni, iş kıyafetleri, iş görenler arasındaki iletişim biçimi, törenler gibi faktörler yer almaktadır. Son düzeyde temel varsayımlar vardır. Bu varsayımlar işletmenin kökeniyle alakalıdır ve eylemleri doğrudan etkilemektedir. İkinci düzey ise benimsenmiş inançları ve değerleri ifade etmektedir. Bu düzeyde çalışanlar tarafından doğru olarak kabul gören davranışlar ve uygulanan temel ilkeler yer almaktadır. Kişisel değerler ile örgütün algılanan değerleri arasındaki uyumu tespit etmeye yönelik araştırmalar bu düzeyle ilintilidir (Ordu, 2013: 193).

Googman ve Scyantek (1999) kişi-örgüt uyumu, örgütsel değer kalıpları ve bireysel değer kalıpları arasındaki uygunluk şeklinde tanımlamaktadırlar. Cable (1995) konuyla ilgili çeşitli argümanlar sunarak kişi-örgüt uyumunu, kişilerin ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak belirtmektedir. Chatman (1989) ise tanımında kültür kavramına yer vererek birey-örgüt uyumunu; örgütün kültürel özellikleri ile bireylerin değerleri ve kişilik özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlamıştır. Burada, örgüt değerleri ve normları ile çalışanların değerleri arasındaki uyum anlatılmaktadır. Başka bir tanımda ise Kraimer (1997) kişi-örgüt uyumunu, örgütün değerleri ve normları ile çalışanların değerleri arasındaki uyum şeklinde benzer bir ifadeyle tanımlamaktadır. Birey-örgüt uyumu ile ilgili yapılan tanımlarda ve gerçekleştirilen araştırmalarda; Posner, Kouzes ve Schmidt (1985), Chatman (1989), O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991), Bretz ve Judge (1994), Cable ve Judge (1996), Kristof (1996), Judge ve Cable (1997), Cable ve DeRue (2002), Siegall ve McDonald (2004) gibi araştırmacıların tümünün uyumun ölçümü ve tanımlanması için değerleri kullandıkları görülmektedir (Sezgin, 2006: 560; Taştan, 2010: 117).

Değerler uyumu örgütsel bağlılığı yüksek, etkin ve verimli bir işgücünün sürdürülmesinde önemli bir role sahiptir. Kişi - örgüt uyumunu değerler temeli üzerinden ölçmeye çalışan çalışmalarda öncelikle değerler uyumu ile kuruma bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucu değerler uyumunun; örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve ayrıca iş tatmini, takım çalışması ve iş

performansı gibi pek çok değişken ile arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Pozitif yönde olan bulgular göre; kişi-örgüt değer uyumu iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırmakta, performansı yükseltmekte, işten ayrılma niyetini azaltmakta ve örgütsel amaçlara ulaşmada maksimum çaba gösterilmesini sağlamaktadır. Ayrıca değer uyumu, örgüt üyeleri arasındaki görev ve iletişimden kaynaklı çatışmaları ve stres kaynaklarını yok ederek örgütteki olumsuzlukları ortadan kaldırmaktadır (Ordu, 2013: 194; Sezgin, 2006: 561; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 302).

### 1.2.1.3. Birey-Grup Düzeyinde Değerler Uyumu

Örgütsel çalışma grupları, içinde buldukları örgütün değerlerinden farklı olarak eşsiz değer ve normlara sahip olduklarından dolayı kişi ve alt ögeler arasındaki uyum derecesi birey-örgüt uyumundan anlamlı derecede bir farklılık göstermektedir. İşletmeler küreselleşme ile birlikte farklı toplumların sahip olduğu kültürel değerleri de göz önünde bulundurarak faaliyetlerini sürdürseler de iş görenler dışarıdaki çalışma gruplarına nazaran aynı coğrafi çalışma birimindeki bireylerle daha çok etkileşimde bulduklarından dolayı değer sıralamaları örgüte göre farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda değerler uyumunda kişi-örgüt uyumundan çok birey-grup uyumunun incelenmesi birey davranışlarındaki açıklayıcı gücün artırılmasına güçlü şekilde destek olmaktadır (Biçer ve Çiçek, 2015: 26).

İş dünyasında takım çalışması yaygınlaştıkça, kişi-grup uyumu da giderek daha önemli bir yapı haline gelmektedir. Kristof (1996) kişi-grup uyumunu, bireyler ve çalışma grupları arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma grupları, küçük samimi bir iş arkadaşları grubu, işlevsel bir departman veya coğrafi bölümde yani bir organizasyonun tanımlanabilen en alt birimlerinden en üste kadar her alanda var olmaktadır (Kristof, 1996: 7-8). Konuyla ilgili yapılan araştırmalar olmasına rağmen, grup kişi uyumunun öncüllerini veya sonuçlarını inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır.

Kişi-grup uyumu ile ilişkili en yakın çalışma Klimoski ve Jones'un (1995) ortaya attığı takım bileşimi; farklı bir literatür konusu olsa da birey-grup uyumu ile benzer yanları vardır. Klimoski ve Jones (1995), etkili ve verimli bir ekip yapısı oluşturmanın temel kaynağının, bireyin ekiple olan uyum derecesinin yüksek bir seviyede tutulmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar, hedef, değer ve bazen kişilik homojenliğinin gruplar ve grup üyelerinin davranış ve tutumlarını etkilediğini göstermektedir (Kristof, 1996: 7-8). Yapılan diğer çalışmalar, uygunluk konusundaki talep-yetenek perspektifiyle uyumlu olarak; heterojen

bilgi, beceri ve yeteneklere sahip üyelerden oluşan ekipleri, homojen bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olanlardakine göre daha etkili olduğunu göstermiştir.

İlgili başka bir literatür grubu, psikolojik değişkenlerden ziyade grup demografisi ya da ekiplerin demografik temelli bileşimleriyle ilgilidir. Grup demografik yapısının işçi devir hızı gibi davranışsal modelleri ve grupla bağlılık gibi psikolojik modelleri etkilediği gösterilmiştir. Bu grup yapısı araştırması, bir kişinin içinde bulunduğu çalışma grubunun birey-çevre uyumu amacına uygun ve ayrı bir alt türü olduğunu savunmaktadır. Birey-örgüt uyumu ve birey - grup uyumu arasındaki ayrım için literatürde, gruplar gibi alt organizasyonel birimler, içlerinde buldukları örgütten farklı norm ve değerlere sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bir birey ile bir grup arasındaki uyum derecesi, birey ile kurum arasındaki uyumdan kökten farklı olabilmektedir (Kristof, 1996: 7-8).

Bir organizasyonun üyeleri tarafından üzerinde mutabakata varılan bir kültür yoksa, o kişinin bu kültürle uyumunu değerlendirmek mantıklı değildir. Bu durumda, organizasyonun tamamı yerine o kuruluşun belirli alt birimlerinde kişi-grup uyumunun ölçülmesi daha uygundur. Bununla birlikte, müşteri hizmetinin değeri gibi belirli bir kültür yönü üzerinde örgütsel anlaşma olmasa da, etkinlik için bir değer veya maliyet düşürme gibi diğer hususlarda fikir birliği olabilmektedir (Kristof, 1996: 7-8). Bu nedenle, kişi-örgüt uyumu, üzerinde anlaşmaya varılan değişkenler üzerinde anlamlı bir şekilde araştırılabilirken, kişi-grup uygunluğu, örgütsel düzeyde anlaşmazlık olduğunda bizi daha anlamlı sonuçlara yönlendirecektir (Kristof, 1996: 7-8).

Werbel ve Gilliland (1999) kişi-grup uyumunu gruba yeni katılan kişi ve bağlı olduğu birincil gruptaki çalışma arkadaşları arasındaki benzerlik olarak tanımlamışlardır (Biçer ve Çiçek, 2015: 26). Kişi-grup düzeyinde değerler uyumu benzerlik uyumu ve tamamlayıcılık uyumu bakış açıları ile değerlendirilebilmektedir (Çiçek, 2013: 48).

Birey-grup uyumuna göre benzerlik uyumunun (supplementary fit), sağlanabilmesi için birey ve örgütte çalışan diğer bireylerin benzer özelliklere sahip olması gerekmektedir. Buradaki benzerlik, iş görenlerin değerleri ve özellikleri ile örgüt ve diğer çalışanlarının değerleri ve özellikleri arasındaki ilişkinin paralel olma durumunu temsil etmektedir. İş görenin ve örgütün benzer ve eş özelliklere sahip olması uyumun algılanması için yeterli tetikleyicidir. Benzerlik durumundan farklı olan tamamlayıcılık/bütünleyici uyum (complementary fit) ise, bireyin örgütteki bir boşluğu doldurması veya örgüte ilave bir katkı sağlamasıdır. İş gören; örgüt ve örgütteki diğer bireylerle benzeşmeyen özellikleriyle diğer bireylerin ve örgütün kusurlarını kapatmakta ve eksik yönlerini tamamlamaktadır. Bu

bağlamda birey örgüte ve çalışma arkadaşlarına fayda sağladığına inanmakta ve uyum sağladığını düşünmektedir. Yani bireyin uyumu algılayabilmesi için; diğerlerinden farklı olan özellikleri ve değerleriyle örgüte ve diğer çalışanlara değer eklediğini düşünmesi gerekmektedir. Burada ortaya çıkan farklılıklar sayesinde örgütteki boşluklar doldurulmakta ve iş görenin ya da örgütün zayıflık ya da ihtiyaçları bir değerinin güçlü tarafı ile dengelenmektedir (Kristof, 1996; 3; Alınışık ve Mehtap, 2015: 167 ).

### 1.3. Örgütsel Değerler

Örgüt kültürünün temelinde; kök düşünce sistemleri ve işletmeye yerleşmiş olan değerler yatmaktadır. Örgüt üyelerinin hemen hemen hepsinin katılımıyla belirlenerek örgütte paylaşılan bu değerler iş görenler tarafından; durumlar, davranışlar, kişiler ve nesnelere hakkında iyi ya da kötü şeklinde yargılara varılmasında kullanılan bir ölçüt olarak tanımlanmaktadır. İş görenler tarafından paylaşılan ortak değerler bütününe bir ürün olarak kabul edilen örgüt düzeyindeki değerler işletmenin var olma amacını ve standartlarını yansıtmaktadır (Çiçek, 2013: 40; Sezgin, 2006: 559).

Örgütsel değerler bireyin sahip olduğu temel değerlerin bir alt kümesidir. Genel değerlere göre daha dar bir alanı teşkil eden bu örgütsel değerlerde benzerlik grupların ilk oluşum evresinde son derece önemli bir yere sahiptir. İlk oluşum sürecinde atılan adımların doğru olmasına dikkat edilmeli ve iş görenler arasındaki etkileşim seviyesinin güçlendirilmesi için çaba gösterilmelidir. Zira başarılı olan şirketlerde işe alınan yeni çalışanlara oryantasyon eğitimleri düzenleyerek işletmenin sosyal yapısına ilişkin bilgiler verilmekte ve iş gören davranışlarına rehberlik edecek temel değer ve kurallara uyum sağlayabilecek personelleri istihdam ettirmeye yönelik eylemlerde bulunmaktadır. Bu bağlamda gösterilen çabalar sonraki süreçlerde karşılaşılabilecek bazı ideolojik ve fikrî çatışmalardan kaynaklanan sorunların aşılmasında ve güvenin sürdürülmesinde yardımcı olacaktır. Değerlerin örgütsel sorunları aşmada önemli bir yeri vardır (Eren, 2014: 165; Dose ve Klimoski, 1999: 89).

Gagliardi (1986) bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve seçimlerine yön veren temel değerler sistemini örgüt kültürü olarak tanımlamaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2009: 51). Gagliardi'ye göre örgütsel değerler dört aşamada oluşmaktadır: Birinci aşamada; örgüt kurucularının örgütün kuruluş aşamasında sahip oldukları vizyona değinmektedir. Yöneticilerin, örgüt üyelerinin görev tanımlarını yaparken, sahip oldukları bir dizi değerlendirme ölçütleri ve sübjektif inançları vardır. Kurucu üyeleri, pazardaki en iyi veya en yeni ürün ve hizmeti ilk sunan işletme olarak rakipleri arasında fark yaratacaklarına ve

işletmeyi bekleyen başarılı bir geleceğe inanmaktadırlar. Bu inançlarının kaynağı ise eğitimleri, tecrübeleri ve çevre hakkındaki bilgi birikimleridir.

İkinci aşama; sahip olduğu temel inançların rehberliğinde eylemlerini gerçekleştiren liderler arzu edilen sonuçlara ulaşılmasında aktif rol oynamaktadır. Liderin faydası tecrübeyle kanıtlanmış olan bu davranışları başka süreçlerdeki eylemler için bir referans oluşturmaktadır. Bu bağlamda hemen hemen her işletmede liderlerin temel inanç ve değerlerine dayalı davranışlar bütün iş görenlerle paylaşılmaktadır.

Üçüncü aşamada; işletmelerde erişilmek istenen tüm sonuçlara başarıyla ulaşılmıştır ve bu başarı sürekliliğini devam ettirmektedir. Bu noktada işletmeler sonuçlara odaklanmayı bırakarak, bu sonuçlara ulaşılmasında onlara yardım eden, harekete geçiren diğer unsurlara yoğunlaşmaktadırlar. *Sonuç* örgüt tarihinde ve yaşamında geçici olan izler taşımaktayken, *harekete geçirici unsur* işletmeye baki kalarak idealleşmektedir. Başarılı işletmelerde örgütler sonuçlar için değil, onları harekete geçiren unsurlar için mücadele etmektedirler.

Dördüncü aşamada; işletmelerde paylaşılan değerler çalışanların tümü tarafından sorgusuz bir şekilde kanıksanmaktadır. İçselleştirilen bu değerler çalışan davranışları otomatik olarak yönlendirmektedir (Erdem, 2003: 58).

Örgütsel değerler; "bütünleşme (inregration)" ve "çeşitleme (differentiation)" olmak üzere iki farklı yaklaşımla değerlendirilmektedir. Fikir birliği, tutarlılık ve şeffaflık kavramlarıyla nitelendirilen bütünleşme yaklaşımında; değerler örgüt genelinde muhafaza edilerek örgüt üyelerinin tümüyle paylaşılmaktadır. Paylaşılan bu değerlerin örgüt üyeleri tarafından anlaşılması ve benimsenmesi son derece önemlidir. Burada liderler örgütsel değer ve normların oluşturulmasında öncülük etmeli ve örgüt üyeleri tarafından da benimsenmiş olduğundan emin olmalıdır. Bu sosyalizasyon baskılarının sonucunda örgüt üyelerinin tümü eş değer ve inançlara sahip olurken, paylaşılan bu zoraki kültür örgütte var olan kaçınılmaz farklılıkların dikkatten kaçmasına sebep olabilmektedir. Zira karmaşık kültürler; meslek, sınıf, cinsiyet, hiyerarşi, ırk ve etnik köken gibi unsurlar açısından farklı kimliklerin bileşenleriyle geniş sosyal kültürlerin yansımalarıdır. Çeşitleme yaklaşımı ise, örgütlerin alt kültürlerin bir örüntüsü olduğu vurgulanmaktadır. Örgütlerdeki ortak değer ve inanışlar; bireylerin, işlevsel veya demografik özelliklerine göre, sosyal niteliklerine göre ya da meslekler tarafından tanımlanan gruplaşmalarla şekillenmektedir. Sonuç olarak bu değer ve inançlardan aynı biçimde ve yoğunlukta etkilenme olasılığı olmayan birey; bazı bakış açılarına katılıp, bazılarını katılmazken hakkında bilgisi olmadıklarına ise kayıtsız kalacaktır (Çiçek, 2013: 41; Kanbur, 2010: 145)

Örgütlerde değerler kısaca; örgütsel kural ve normları belirleyen ve örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren güçlü paradigmlar olarak ifade edilebilir (Yılmaz, 2006: 57). Örgütte paylaşılan değerler sistemi olan örgütsel kültürün güçlü ve sağlam olması için; örgütsel değerler ve bu değerlerle alakalı kişisel tercihleri uyumlu olması gerekmektedir. Bu bağlamda kişi ve örgüt uyumu, örgütsel kültürün ölçülmesi ve etkilerinin saptanmasında önemli rol oynamaktadır (Sağnak, 2004: 77). Örgütlerde paylaşılan değerlerin nasıl belirleneceği ve kişi ve örgütsel değerlerin uyumunu açıklamak kişi-örgüt uyumu teorileri ile mümkündür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ETİK DAVRANIŞ

Felsefi bir disiplinin adı olan “etik”, köken olarak “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Eski Yunancada “karakter” veya “huy” anlamına gelen Ethos’tan türetilmiş olan “ethics”, ideal ve soyut olanı vurgulayarak, ahlaki değer ve normların incelenmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. Bundan dolayı, toplumsal ahlak kurallarına göre daha öznel ve felsefe kökenlidir (Fromm, 1995: XXVI). Etik kelimesinin kök anlamı kişilikle ilgilidir. Kavram olarak etik sözcüğü literatürümüze 1980’li yılların sonlarında girmiştir. 1980’li yıllardan önce etik kavramının ahlak sözcüğü ile tanımlanmaktaydı. Günümüzde ise etik kavramının “ahlak felsefesi” olarak incelenmesi gerektiğini savunan birçok akademik çalışma yapılmıştır (Tepe, 1998: 4). Literatürde birçok tanımı bulunan etik; neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, neyin faydalı neyin zararlı, neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu tanımlamaya yarayan bir takım standartlar olarak belirtilebilmektedir (Engel, Blackwell ve Miniard, 1995: 914).

Solomon ve Hanson, Sokrat’tan esinlenerek, şu şekilde tanımlamıştır: Etik, arzulanan bir yaşamın araştırılması ve anlaşılması olarak ifade edilebilir. Daha kapsamlı bir açıdan bakıldığında; tüm amaç ve etkinliklerin doğru yere konulması; neyin yapılacağı ve yapılamayacağı; neyin isteneceği ve istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ve olunamayacağıın bilinmesi şeklinde ifade edilebilir. Kısa şekilde tanımlanacak olursa etik; insan davranış ve tutumlarının iyi ve kötü, doğru ve yanlış yönünden değerlendirilmesidir (Hitt,1990: 98).

Aristoteles, etik kavramını metafizik, matematik ve mantık gibi kuramsal felsefeden ayı tutarak yalın bir felsefe alanında değerlendirmektedir. İçerik olarak kuramsal felsefe değişen ve değişmeyen olgularla sınırlandırılmaktayken, insan davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını konu alan pratik felsefe ekonomi, politika ve etik olmak üzere üç farklı alanda gruplandırılmaktadır (Pieper, 1999: 29).

Etik kavramı ve ahlak kavramı arasında bir takım benzerlikler bulunsa da birbirlerinden ayrı kavramlardır. Günümüzde bu anlam karmaşasının ortadan kalkması ve farklılıkların netleşmesi için birçok çalışma yapılmasına rağmen hala günlük hayatta ve akademik literatürde birbirlerinin yerine kullanılması sık sık karşılaşılan bir durumdur.

Birbirleriyle iç içe geçen tüm kavramlarda olduğu gibi etik kavramı ve ahlak kavramının da yer yer yanlış kullanıldığı zamanlar olmaktadır. Literatürde bazı kaynaklar ahlak kavramının etik kavramını da içine aldığı savunurken bazılarında etik kavramı, ahlaktan ayrı olarak; ahlak felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Kozak ve Güçlü, 2006: 22). Ahlakın çalışma alanı insan davranışları üzerinedir, etiğin çalışma alanı ise evrensel felsefi prensipler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Davranışların nedenleri ile etik ilgilenirken, ahlak; davranışların ahlaki yapılarını incelemektedir (Nuttall, 1997: 15). Ahlaki davranışların yerini etik davranışlar tutmamaktadır, bunun yerine sergilenen ahlaki davranışın spesifik olarak bir temeli olan ve bilgiye dayanan yapısı etik sayesinde kavranıp, açığa çıkmaktadır. Etik, ahlaki eylem modelinin temelindeki tutumları araştırıp, anlamaya çalışmanın yanında, eylemler ile tutum ve davranışları tanımlamaya yönelik bazı kriterler ortaya koyarak ahlaki ihtiyaçların bir yöntem olarak belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu kriterler sayesinde ahlaki eylemlerdeki anlam karmaşası kavramsal olarak netleştirilerek daha anlaşılır hale getirilebilmektedir. Ahlaki sorunları düzenli bir düşünce modeli çerçevesinde, soruşturmaya açık olarak değerlendiren etik, normların geçerliliğini ve doğruluğunu hukuk ve siyasetle de ilişkili olarak eleştirel bir gözle çözümlenmeye çalışmaktadır (Yıldırım, 2003: 10).

Ahlak, toplum tarafından benimsenen kültürel değerleri temel alan yanlış ve doğrulara uygun şekilde nasıl tutum ve davranışlar sergilenmesi gerektiğine dair geniş kapsamlı ve yazılı olmayan standartları belirlemektedir. Günümüzde hemen hemen her yerde ahlakın temelini özgürlük, eşitlik ve adalet gibi olgular oluştursa da her toplumun değerleri birbirinden farklı kültürler arası aktarımı zordur. Etik ahlaka göre daha soyut kavramlara dayanarak, kuralların açık ve iş, tıp, medya ve çevre etiği gibi spesifik bir alandaki ortak ilke ve kurallara özgü bir takım yazılı kurallar bütünüyle ifade edilmektedir. Bahsedilen bu ilke ve kurallar evrensel olarak tasdik edilen görüşlere dayanarak, bireylerin özgün nitelikleri göz önünde bulundurulmadan, uygulayıcılardan bağımsız olarak geliştirilmektedir (Lamberton ve Minor, 1995: 326). Örnek verilecek olursa; tüm dünyada “Hıfız Yemini” doktorlar tarafınca benimsenen ve toplum tarafından da içselleştirilen etik kurallardandır.

## 2.1. Yönetmelik Etik Teoriler Ve Kavramsal İlkeler

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayarak kar sağlama amacıyla kurulan işletmelerde doğru olanı belirleyip, netleştirmek farklı yaklaşımlar uygulanmaktadır. Örgütlerin çıkarlarını korumaya ve geliştirmeye yardımcı olan bu yaklaşımlarla işletmede alınan kararlar etik süzgecinden daha kolay şekilde geçirilmektedir. İşletme faaliyetlerini ve örgüt içindeki davranışları yönlendiren etik ilkelerin temelini bu yaklaşımlar oluşturmaktadır. Etik değerler

ışığında hareket eden işletmelerde; iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğerleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açık bir iletişim sağlanmaktadır. Etiğin gerekliliğinin bilincinde olan üst yönetim, örgüt içi etik ilkeler geliştirerek çalışan herkes tarafından benimsenmesi için çalışmaktadır.

Etik ilkeler; insan davranışlarının belirli bir alanda değerlendirilirken ahlaki açıdan yaklaşılarak doğru ve yanlışlarının belirlenmesidir. İnsan davranışları analiz edilirken iki temel kriter göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlar; doğruluk ve adalettir. Etik ilkeler kapsamında insan davranışlarındaki yanlış ve doğrular tespit edilirken bu iki temel kriterle birlikte başka kıstaslardan da yararlanılmaktadır. Ortaya koyulan insan davranışlarına bir takım sosyal beklentiler atfedilmektedir. Bunlar; rekabette saygı, reklam estetiği ve sosyal sorumluluk gibi unsurlardır. Örgüt içindeki davranışlar, dışarıdaki davranışların bir alt kümesi olduğundan ortak yargılardan kaçınılamamaktadır (Mauro ve diğerleri, 1996: 22).

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken iş görenler, müşteriler, hissedarlar ve toplumun onlardan beklentileri bu faaliyetleri etik davranışlar kapsamında sürdürmeleri ve eğer varsa etik olmayan davranışları sonlandırmaları yönündedir (Kınran, 2006:1). İşletmelerde kararlar alınırken etik değerlerin ve tüm çalışanların etkisi söz konusu olmaktadır. Çalışanlar bazı durumlarda etik ikilemlerle yani; etik açıdan doğrulanarak savunabilen ifadeler olmasına rağmen birbirleriyle çatışan iki fikir arasında kalma haliyle karşı karşıya gelmektedir. Doğru ve yanlışın ayırt edilmesinin güç olan böyle bir durumla karşılaşılması halinde, mevcut durumla ilgili alternatif davranış ve kararlar etik bakımından uygun olmayan sonuçlar doğurabilme potansiyelindedir. Doğru ya da yanlış olan kararları açık ve net olarak ortaya koymak mümkün değildir. Farklı değerlere sahip kişiler tarafından değerlendirilen her seçenek, olumsuz sonuç verme ihtimaline karşı göreceli olarak sakıncalı bulunabilmektedir. Çalışma hayatının her alanında, en yukarıdan en alta kadar hiyerarşi düzeninin her bir kademe ve basamağında etik ikilemlerle karşılaşılabilir (Sayiner, 2005:2). Örgüt üyelerinin her davranışı ve tutumu işletmenin bütününe etkileyeceğinden ötürü şirketler temel etik değerleri belirleyerek oluşabilecek çelişkileri önlemeyi ve azaltmayı hedeflemektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 490).

Etik ilkeleri ve etik alanı tanımlamada yararlanılan ana ilkelere anlatılmak istenen temelde aynı olmakla birlikte farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Etik davranış bir görüşe göre faydacılık, bireycilik, moral haklar ve adalet görüşüne göre kategorize edilirken, diğer bir görüşe göre faydacılık, adalet ve haklar olarak sınıflandırılmaktadır. Hosmer ise etik ilkeleri; faydacılık, evrensellik, adalet ve kişisel özgürlük olarak ele almaktadır. Farklı kaynaklarda bu

sınıflandırmalar çeşitli ilkeler eklenerek genişletilmiştir (Gümüş, 1996: 47). Çalışanların karar vermesine rehberlik eden değerleri tanımlamayı amaçlayan bu yaklaşımlar iş hayatı için oldukça önemlidir. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2.1 Yönetmel Kararlarda Etik Yaklaşımlar**

<b>Faydacı Yaklaşım</b>	En büyük sayı için en büyük fayda üreten davranış ahlaki davranıştır.
<b>Bireyci Yaklaşım</b>	Bireyin uzun dönemde yarar elde etmesini sağlayan davranış etik ve ahlaki davranıştır.
<b>Adalet Yaklaşımı</b>	Eşitlik doğruluk ve tarafsızlık standartlara uyan davranışlar ahlaki ve etik davranışlardır.
<b>Ahlaki Yaklaşım</b>	İnsanların temel hak ve özgürlüklerini korumayı sürdüren davranışlar ve kararlar etik ve ahlakidir.

(Ülgen ve Mirze; 2013: 491)

### 2.1.1. Teleolojik (Sonuçsalıcı) Yaklaşımlar

Sonuç yaklaşımli teoriler neyin doğru ve neyin yanlış olduğuna dair kural ve normları eylemlerin sonuçlarından belirli çıkarımlar yaparak saptayan yaklaşımlardır. Nihai kriterler benimsemiş olan bu teleolojik yaklaşımlarda eylemin doğru ve yanlış veya iyi ve kötü olduğuna karar vermek için davranışın yarattığı toplam kötü ve iyiye odaklanmak gerekmektedir. Bu sebepten dolayı bu yaklaşımlar “sonuçsalıcı-sonuç yaklaşımli teoriler” olarak da nitelendirilmektedir. Yapılan etik değerlendirmeler, ortaya konulan davranışın sonucunun ne ile ilişkili olduğuna göre değişim görmektedir. İlişkili faktörler bireyin kendisiyle ilgili, devlet, toplum ya da işletme gibi çeşitli etik aktörlerdir (Yıldız, 2009: 20; Trevino ve Nelson, 2004: 89).

Sonuçsalcılık (consequentialist) kuramına bakıldığında bir davranış kendi başına iyi ya da kötü değildir; o davranışı iyi ya da kötü yapan davranışın sonuçlarıdır. Ortaya koyulan davranış sonucunda bir fayda görülüyor ise o davranış “iyi” olarak yorumlanabilir. Buna göre bir davranışın sonucunda fayda sağlanıyorsa süreç içinde ortaya çıkan bir takım kötü şeyler hoş karşılanabilmektedir. Örneğin, yalan söylemek ahlaklı bir davranış değildir fakat iş göreni motive etmek amacıyla söylenmiş ise ya da hasta bir kimsenin psikolojisini yüksek tutma amacıyla tam olarak doğruları söylememek bazen kabul gören bir durum olabilir, zira bu davranış sonucu sağlanacak olan fayda zarardan fazladır. Sonuca yönelik olan bu yaklaşım,

faıdacılık esasında etik olmayan bazı tutum ve davranışlara ödün vermek ve teşvik etmekle eleştirilmektedir. Nitekim bazı olaylarda yöneticiler etik olmayan karar ve davranışlarını “faıdacı savunma” ile meşrulaştırma çabalarında bulunmaktadır. Yarar ve zarar bazı durumlarda göreceli olabileceğinden kararın niteliğini değerlendirirken her zaman sağlıklı yargılara varmak mümkün değildir. Özellikle uzun vadede ortaya çıkacak olan fayda ve zararları ön görerek saptamak oldukça güçtür. Bu yaklaşımda önemli olan toplam faydadır. Toplam fayda toplumsal faydayı beraberinde getirerek çoğunluğun fayda görmesini ve iyiliğini sağlamaktadır (Arslan ve Berkman, 2009: 34). Bu teleolojik kuramların iki ana teorisi; egoizm ve faıdacılık yaklaşımlarıdır.

**Tablo 2.1 Yönetmel Kararlarda Etik Yaklaşımlar**

<b>Faydacı Yaklaşım</b>	En büyük sayı için en büyük fayda üreten davranış ahlaki davranıştır.
<b>Bireyci Yaklaşım</b>	Bireyin uzun dönemde yarar elde etmesini sağlayan davranış etik ve ahlaki davranıştır.
<b>Adalet Yaklaşımı</b>	Eşitlik doğruluk ve tarafsızlık standartlara uyan davranışlar ahlaki ve etik davranışlardır.
<b>Ahlaki Yaklaşım</b>	İnsanların temel hak ve özgürlüklerini korumayı sürdüren davranışlar ve kararlar etik ve ahlakidir.

Kaynak: Ülgen ve Mirze; 2013: 491

### 2.1.1.1. Faydacı Yaklaşım (Utilitarianism)

Yararcı ya da çıkarıcı olarak da ifade edilen faıdacı yaklaşım 19. yüzyıl ünlü filozoflarından Jeremy Bentham ve öğrencisi John Stuart Mill tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım *ahlaki davranışın en büyük sayı için en büyük faydayı üreten davranış* olduğu savunmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda kişi kararını verirken, vereceği kararların ve alternatiflerinin tüm bölümlerdeki etkisini göz önünde bulundurarak en çok sayıda insan için fayda sağlayacak olan alternatifi seçmesi beklenmektedir. Alınan bu karar ve davranışın sonucu ortaya çıkan faydaların toplamı, farklı davranış ve kararlar sonucu edinilecek toplam faydadan fazla olması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 490). Yani yaklaşımda esas olan maksimum sayıdaki kişi için maksimum seviyede iyiliğin gerçekleştirilmesidir. İşletmeler ve yöneticiler karar ve davranışlarında çoğunlukla bu yaklaşımı baz almaktadır (Trevino ve Nelson, 2007: 98).

Karar ve davranışların iş görenler üzerindeki etkilerini de yargılayan faydacılık yaklaşımı esasında hareket eden yöneticiler, karar ve davranışlarının maksimum sayıda kişiye yarar sağlayacağını, minimum seviye de kişinin ise çıkarlarını tehdit edeceğinin bilincindedir (Arıkan,1995: 170). Yaklaşımına göre işletmeler; çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve toplum gibi faaliyette bulunduğu tüm çıkar gruplarına maksimum faydayı sağlayacak yönde hareket etmelidir. Karar ya da davranışın doğru ve yanlışlığı eylemden etkilenen kişilere sağladığı fayda ile belirlenmektedir. İki ayrı seçenekten bir tanesini seçmek zorunda kalan kimse, karar ve davranışlarından doğrudan etkilenecek olanları hesaba katmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 490).

Faydacı yaklaşım basit olduğu kadar karmaşık bir düşünce sistemidir. Bunun sebebi karar verecek olan kişinin farklı karar alternatiflerini belirlemesi ve ardından bu alternatiflerin kişilere sağlayacağı yarar ve maliyetleri hesap etme durumunda dolaydır. En az zararlı veya en düşük maliyetli olan karar ve eylemi saptamak bazen karmaşık bir hal alabilmektedir. Fayda ve maliyetler yalnızca ekonomik bakımdan değil sosyal bakımdan da incelenmelidir. Kişi en faydalı bulduğu alternatif üzerine karar verirken faaliyette bulunduğu tüm çıkar gruplarına en üst seviyede tatmin sağlama amacını ve faydaların toplamını dikkate alıp bu doğrultuda karara varmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 490).

### **2.1.1.2. Bireyci Yaklaşım (Egoizm)**

Bireyci yaklaşım; yönetsel kararlar ya da davranışların bireylere uzun süreli yarar sağlaması durumunda etik sayılabileceğini öne sürmektedir. Kişisel çıkarlara yönelimin maksimum düzeyde olduğu bu yaklaşımda kişisel eğilimi sınırlandıran dışsal baskı faktörleri az miktarda olmalıdır. Bireylere göre bir kararın doğruluk veya başarı ölçüsü, kendilerine uzun vadede sağlayacağı faydayı göz önünde bulundurarak hesaplanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 490-491). Yaklaşımına göre eğer bireyler kendi kişisel çıkarlarını gözetirse, toplumun da daha iyiye ve doğruya erişmesine katkıda bulunacaklardır.

Bireyci yaklaşım, bütün insanların özgürlük ve özgüven için gerekli olan temel haklara sahip olduğunu savunmaktadır. Kişinin sahip olduğu bu haklar, bireyin bir sosyal topluluğa ait olmasına ya da olmamasına bağlı değildir. Kişilere saygı göstermek aynı zamanda insan haklarına da saygı göstermek demektir. Şayet bir davranış ya da alınan bir karar bir başkasının hakkını kısıtlıyor ya da onlarla çelişiyorsa alınan karar uygulanmamalıdır. Bireyci yaklaşımdaki ana sorun, bazı bireylerin bencil davranışlardan yola çıkarak ortaya koydukları davranışı kişisel ihtiyaçları olarak tanımlamalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 490-491). Bu

yaklaşımın faydacı yaklaşımdan farkı, gerçekleştirilen eylemle ilgili sonuçların genele göre değil, davranışı gerçekleştiren bireye göre değerlendirilmesidir (Torlak, 2003: 104). Davranışlar kişilere göre değerlendirildiğinden dolayı da temel haklar tanımlanarak nelerin temel hak sayılabileceğinin netleştirilememektedir.

### 2.1.2. Deontolojik (Sonuçsalcı Olmayan) Yaklaşımlar

Deontoloji kelimesi Greklerde “Görev/Ödev” (duty) kavramından gelmektedir. Bu düşünce yaklaşımında anlamlara odaklanılmaktadır. Deontologlar, nedenlere rehberlik eden kural ve ilkelerin çok önemli olduklarına inanmaktadırlar (Koçyiğit, 2010: 15).

Kural etiği (ilkellik) ve ödev teorisi olarak da adlandırılan bu yaklaşım ilk defa Kant tarafından ortaya atılmıştır. Etik bir ikilemle karşı karşıya gelindiğinde, karar verici bireyin değişmeyen ilke, ahlak kuralları ve kodlara dayalı bir yaklaşımla değerlendirme yapması önerilmektedir. Kant’a göre ahlakta önemli olan eylemin sonuçları değil, eylemi gerçekleştirme niyeti yani eylemin ödev boyutudur. Birey davranışının bir ödev veya iyi niyete dayanıyor olması, ne sonuç getirirse getirsin ahlaki iyi davranışlardır. Buradaki temel nokta ahlak yasasına duyulan saygıdır. Deontolojistler kararlarını adillik, dürüstlük ve sözünde durmak gibi soyut evrensel ilke ve normlara dayandırmakta ve ahlak yasasının temelini bireyin vicdanının oluşturduğuna inanmaktadırlar (Ateş, 2008: 34, Öztürk ve Aydın, 2010: 17). Çalışmadaki deontolojik yaklaşımlar, bireysel haklar yaklaşımı ve adalet yaklaşımıdır.

#### 2.1.2.1. Adalet Yaklaşımı

Aristo ve Platon İ.Ö 15. yüzyılda adalet yaklaşımının ilk temelini atmıştır. Adalet yaklaşımına göre ahlaki kararlar eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık standartlarına dayanmalıdır (Küçüköğlü, 2012: 184). Bir eylemin değerlendirilmesindeki ana unsur, sonuç ve kurallardan ziyade bireyin karakter, motivasyon ve amaçlarının ne olduğudur (Ateş, 2008: 35).

Adalet yaklaşımı herkesin aynı temel hak ve özgürlüklere sahip olduğunu, kişilere yönelik eylemlerin tarafsız, adil ve iyilik derecesi en yüksek şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Bölüktepe, 2001: 18). Yaklaşımın temelinde tüm insanlara adil davranılması gerekmektedir. Ayrıca eğer ki herhangi bir grup ya da kişi olumlu olmayan bir sonuçla karşılaşarsa, olumsuzluğu ortadan kaldırmak için gereken tüm telafiler yapılmak zorundadır (Torlak, 2003: 107).

Hukukta bulunan temel hak ve özgürlüklerle ilgili yasalar işletmeler için de geçerlidir ve ihlali halinde yaptırımları olacaktır. Yaşayan sosyal bir varlık olan işletmelerde, yöneticiler karar verme süreçlerinde adalet, eşitlik, tarafsızlık gibi unsurları göz önünde bulundurmalıdır. (Bölüktepe, 2001: 19). Yöneticileri ilgilendirmekte olan adalet türleri üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; dağıtılan adalet, yönlemsel adalet ve telafi edici adalettir.

Dağıtılan adalete göre; insanlara karşı keyfi özelliklere dayanan davranış ve tavırlar gerçekleştirilmemelidir. Farklılık göstermeyen durumlarda bireylere karşı aynı davranılmalıdır. Örneğin, aynı mesleği yapan, aynı pozisyonda çalışan kadın ve erkeğin maaşları farklı şekilde ücretlendirilmemelidir. Bununla birlikte iş ve mesleki yeteneği veya sahip olduğu sorumluluk dereceleri gibi konularda farklı ve değişik konumlarda olan çalışanlara farklı değişik davranılması uygun görülebilmektedir. Bu sebeple gösterilen tavır ve davranışlardaki farklılıklar önceden belirlenerek, örgütsel amaç ve görevlerle ilişkilendirilmelidir. Yönlemsel adalet, dürüst bir yöntemi gerektirmektedir. Tutarlı ve tarafsız olarak uygulanan kurallar açık ve net şekilde ortaya konmalıdır. Telafi edici adalet anlayışına göre ise grubun sorumluluğunda olan bir olaydan dolayı bireyin zarar görmesi durumunda zararın telafi edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında kişi kendi kontrolü dahilinde gelişmeyen durumlardan dolayı sorumlu tutulmamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 491-492).

#### **2.1.2.2. Ahlaki Haklar Yaklaşımı**

17. yüzyılda Hobbes (1651), Locke (1690) ve Kant (1785) tarafından ortaya atılan ahlaki yaklaşımlar teorisi; her türlü kararda insanların sahip olduğu temel haklara saygı göstermek gerektiğini vurgulayarak, başkalarının kararları sonucu bireyin sahip olduğu temel hak ve özgürlüklerin bireylerin ellerinden alınamayacağını ileri sürmektedir. Bu sebeple etik açıdan doğru olan karar, bu karardan etkilenecek olan bireylerin haklarını koruyarak savunmaya devam eden karardır (Küçüköğlü, 2012: 183-184).

Ahlaki haklar yaklaşımına göre, her insanın birbirine karşı uygulamakla yükümlü olduğu bazı etik görevleri vardır. Bu yaklaşım bir başka bireyin sahip olduğu hakları ihlal ederek bir fayda sağlanmasını kesinlikle onaylamadığından dolayı bir davranışın etik olup olmadığını değerlendirirken eylemin sonuçlarını göz önünde bulunduran yaklaşımları eleştirmektedir (Simsek,1999: 38).

Karar verme sürecinde her bireyin sahip olduğu ve göz önünde bulundurulması gereken bir dizi ahlaki haklar vardır. Bunlar;

- özgür irade hakkı,
- mahremiyet hakkı,
- vicdan özgürlüğü hakkı,
- özgür konuşma hakkı,
- yaşama ve güvenlik hakkı,
- doğru süreç hakkıdır.

Bu hakları kısaca açıklayacak olursak: Özgür irade, kişiler gerçekleştirecekleri belirli bir eylem seçimini, kimsenin zorlamasıyla değil, kendi istekleriyle özgür ve bilinçli şekilde gerçekleştirmesidir. Mahremiyet hakkı; bireylerin özel hayatlarına yönelik bilgilerini yönetebilmeli ve bu bilgileri is hayatında paylaşıp paylaşmama konusunda tercihi kendisine ait olmalıdır. Vicdan özgürlüğü hakkı; bireylerin ahlaki veya dini normlarına zarar verebilecek yaptırımlardan kaçınma hakkını ifade etmektedir. Özgür konuşma hakkı; kişilerin başkalarının davranışlarını ahlaki açıdan veya yasalara uygunluğu açısından gerçekçi bir dille eleştirebilme özgürlüğüdür. Doğru süreç hakkı; kişinin tarafsız haber alma ve adil hakkıdır. Son olarak yaşama ve güvenlik hakkı ise kişilerin tehlike altına sokulmadan ve eziyet görmeden yaşama hakkını savunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 491-492).

Ahlaki haklar yaklaşımında, haklar birbiriyle çeliştiği zaman neyin doğru neyin yanlış olduğu veya etik olup olmadığı netleştirilememektedir. Örneğin, tüm bankalarda gişe bölümü çalışanları kamera ile takip edilmektedir. Bu durum çalışanların gizlilik hakkını ihlal etmesi gerekçesiyle etik dışı bir davranış olarak nitelendirilebilir. Fakat diğer bir taraftan banka yönetimi kasalarda meydana gelebilecek olan hırsızlık gibi durumların önlenmesi ve tespiti için işletmenin ve müşterilerin güvenlik hakkını korumaya yönelik davranmaktadır. Haklar yaklaşımına göre bu gözetimin etik bir davranış olup olmadığı belirsizdir (Atlıg, 2006: 17).

## 2.2. İşletmelerde İş Etiği

Özellikle küreselleşmeyle birlikte son dönemlerde iş dünyasında ağırlıklı olarak yer almakta olan etik kavramı dikkatleri üzerine çekerek çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Günümüzde spesifik bir alt araştırma kolu olan iş etiği başlangıçta, tarihi ilk örgütlere kadar uzanmakta olan etik felsefesi içinde incelendiği görülmektedir (Akova ve Türker, 2000: 440).

İş etiği, genel olarak, “*iş yerinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak*” anlamını taşımaktadır. Ekonomik varlıklar olan işletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılama ve kar sağlama amaçlarıyla kurulmaktadır. Bu tüzel kişilikler toplumsal hayatın bir parçasıdır ve ayrı bundan ayrı tutulamaz. Bu sebeple faaliyetlerini sürdürdükleri toplumun ahlakından, gelenek, göreneklerinden ve alışkanlıklarından etkilenmektedirler. Tam rekabetçi piyasada tutunmak isteyen işletmelerde, işletme çalışanları kararlar verirken mevcut koşullarının yanında içinde buldukları toplumun değer yargılarını da göz önünde bulundurmaları zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 487). Genel olarak bakıldığında iş etiği; iş dünyasında yer alan davranışların doğru ve yanlış olarak değerlendirilmesidir (Arıkan, 1995: 173). Ekonomi ve iş dünyasının sağladığı fırsatları değerlendirirken sağduyulu seçimler yapılmasına kılavuzluk eden değer ve ilkeleri incelemektedir (Özgener, 2000: 176). Frederick’in tanımında iş etiği, genel ahlak kurallarının iş hayatına adapte edilmesidir (Frederick ve diğ., 1988: 52).

Kuruluş amaçları kar elde etmek olan işletmeler amaçlarına giden yolda faaliyetlerini sürdürürken bir takım zorluklarla ve sorunlarla karşılaşabilmektedir. Uygulamalı bir ahlak bilgisi olan iş etiği, iş yaşamında karşılaşılabilecek ahlaki sorunları incelemektedir. Bu sorunlar iş görenler arasında, iş görenler ve yöneticileri arasında, hissedarlar arasında, işletme ve rakipleri arasında ya da işletmeyle ilgili diğer çevresel faktörler arasında yaşanabilmektedir (Savran, 2007: 34).

İnsanların yaşadığı toplumun kültürü; davranışları yönlendiren ve ilişkilerini düzenleyen değerlerini, ilkelerini ve etik davranışlarını şekillendirmektedir. Zaman içinde kültürde oluşan gelişmelerle paralel olarak iş dünyasının etik anlayışında da değişimler meydana gelmektedir.

1960 yılı öncesine kadar toplumsal yaşamı düzenleyen kurallar dini temel aldığından işletmelerde de etik sorunlar bu temelde ele alınmıştır. Din adamları kapitalizmin etik sorunlarıyla ilgili konuları biçimlendirmede liderlik yapmıştır. “Papal Encyclicals” olarak adlandırılan serilerde; iş ahlakı, asgari ücret, iş gören hakları ve yoksullara yardım edecek yaşam şartlarını düzenleme gibi konularla materyalist değerlerden çok hümanistik değerler üzerinde durmaktaydı. Katolikler bazı Katolik üniversite ve kolejlerde, Protestanlar da ilahiyat seminerlerinde ve okullarında etik ile ilgili dersler vermeye başlamıştır. Devlete, politikaya, sosyal hayata ve yaşamın her alanına yön veren dini gelenekler iş etiğinin de temeli olmuştur (Kirel, 2000: 10- 11).

1960'lı yıllara gelindiğinde pazarlama stratejilerindeki değişim sebebiyle iş gören haklarından çok tüketici haklarının önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Söz konusu yıllarda bireysel ve örgütsel olarak gerçekleştirilen bir takım faaliyetlerle tüketici haklarının savunulmaya ve korunmaya çalışılması üzerine dönem başkanı Kennedy dört maddeden oluşan bir deklarasyon yayınlamıştır. Tüketici haklarının korunması ile ilgili bu deklarasyon; korunma hakkı, bilgilendirme hakkı, seçme hakkı ve haberdar olma hakkından oluşmaktadır. Ayrıca aynı dönemde Sanayi Devrimi'nde yaşanan önemli gelişmelerle birlikte kirlenme ve nükleer atıklar gibi sorunlar da gündeme gelmiştir (Halıcı, 2000: 23). 1970'li yıllarda akademisyenler işletmelerin sosyal sorumlulukları hakkında araştırmalar yaparak bu alanda çalışmalar yayınlamaya başlamıştır. İş etiği artık genel bir ifade halini alarak yönetim ve pazarlama literatüründeki önemine ilgi artmıştır (Kırel, 2000: 14). O yıllarda iş etiği Nobel Ödüllü Ekonomist olan Milton Friedman ile Dünyanın önce gelen üniversitelerinden Arizona State'te öğretim üyesi olan Keith Davis'in tartışmaları sonucunda farklı boyutlar kazanmıştır. Davis iş dünyasının karlılıkla beraber sorumluluklarını da ön planda tutması gerektiğini, Friedman ise etiğin iş dünyasının yetki bölgesinde olmadığını savunmaktadır. Ünlü ekonomiste göre işletmelerin tek meşru rolü vardır o da hissedarlara kar sağlamaktır (Kılınç, 2000: 95). Seksenli yıllara gelindiğinde ise iş etiği, Fortune dergisi tarafından hazırlanan ve yayınlanan "Fortune 500" listesine giren dev işletmelerin öncelik verdiği temel konuların arasında yerini almıştır. İş etiği ile ilgili düzenlemelerin hızlanarak yaygınlık kazandığı seksenli yıllar iş etiğinin bilimsel bir çalışma alanı olarak kabul gördüğü dönemdir. Bu dönemde üniversitelerde iş etiği ders olarak verilmeye başlanmıştır (Halıcı, 2000: 24).

2000'li yılların başında iş faaliyetlerinin ahlak ile ilgili olan çalışma alanı haline gelen iş etiği, işletmelerde ahlak, sorumluluk ve karar verme süreçlerinde sistematik olarak rol oynamaktadır. O yıllarda yönetimde meydana gelen krizler sonucu ortaya çıkan etik sorunların artmasıyla, bireyler ve örgütler için etik karar alma hususunda kılavuz olabilecek sistematik rehberler geliştirilmeye çalışılmıştır. İşletmelerde etik karar alma süreci değerlendirilirken ekonomik, psikolojik, sosyolojik ve dini bakış açılarından yararlanılmaktadır (Kırel, 2000: 15). Son yıllarda işletmelerde yaşanan etik skandalların önemli ölçüde artmasıyla iş etiği kamuoyunun önünde tartışılır hale gelmiştir. Dev işletmelerde özellikle muhasebe, finans alanda yaşanan, işletme politika ve fonksiyonlarındaki etik sorunlar işletmeleri uzun ya da kısa vadede başarısızlığa sürüklemektedir. Kuruluş amaçları kar sağlamak olan işletmeler geçmişten günümüze çeşitli şekillerde etik sorunları önlemeye çalışmaktadır. Sınırların kalkmasıyla birlikte iş dünyasındaki etik değerler uluslar arası boyutlara taşınarak, bazı etik standartlar ve uygulamalar oluşturmak için çalışmalar

yapılmaktadır. Etik konulardaki farklılıklar en başta kültürel, ekonomik ve toplumsal faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Bu bağlamda işletmelerin küresel anlamda gerekli olan iş etiği politikaları hakkında henüz kesin bir fikir birliği sağlanamamaktadır.

Günümüzde işletmelerde uluslararası niteliğinin artması ve örgütlerin kültürel eğilimlerinin sürekli değişmesi nedeniyle etik kültürü yaratmak ve sürdürmek zorlaşmaktadır. Küresel piyasada işletmeler düzenli olarak etik davranış normlarını belirleme amacıyla yönetsel etkiyi, uygulama ve denetimleri artırma yönünde bir eğilim içindedir. İş hayatında ve tüm ekonomik ilişkilerde iş etiği ilkelerine uygun davranmak işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Akademik araştırmalar etik davranışın rekabet edilebilirliğin yanında; örgütsel bağlılık, bütünleşme, iş tatmini ve performansa etkisi gibi birçok davranışsal konuya etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme girdilerinin en önemli unsurlarından biri insandır ve etik değerler insanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Etik değeri temel alan davranışlar ve örgütün etik değerleri işletmenin imajı ve saygınlığıyla olumlu yönde ilişkilidir. Etik ilkelere sahip olan işletmeler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve çalışanları gibi kısacası iç ve dış çevresinde faaliyetlerini sürdürürken ilişki içinde buldukları çevrede güvenilir bir firma imaj çizmektedirler ve bu imaj işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlamaktadır (Gök, 2008: 15). Bu bağlamda iş etiği çalışanların etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmada zemin oluşturmaktadır. İş faaliyetlerinin etik çerçevelerde sürdürülmesi işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Güvenilir, sorumluluk sahibi ve dürüst çalışanlara sahip olan işletmeler rakiplerine karşı avantajlı durumdadır. Yöneticiler işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve gelişerek kar elde etmesi için etik bir ortam yaratarak diğer çalışanlar tarafından da benimsenmesini sağlamalıdır. İşletme faaliyetlerindeki davranışların iş etiğine uygun olması hem çalışanlara hem de işletmeye olumlu imaj sağlamakla kalmaz, ayrıca karşılıklı olarak sağlanan güven duygusu sayesinde zaman ve enerji pozitif yönlere harcanarak verimliliği arttırmada yardımcı olmaktadır. Tam tersi durumda yani, işletmenin faaliyetleri iş etiğine uygun şekilde sürdürülmediğinde işletmenin başarısı olumsuz yönde etkilenir; yasal engeller, politik baskılar, toplum tarafından kabul görülmemek ve tüketici boykotları gibi istenmeyen davranışlarla karşılaşabilmektedir (Çabuk ve Şengül, 2005: 171).

Dünyanın her yerinde insan haklarına ve demokrasiye verilen önem hızla artmaktadır. Yaygınlaşarak çoğalmakta olan bu ilgi iş hayatında da önemli ve asil bir hale gelmektedir. Dil, cinsiyet, etnik kökeni, din gibi konularda iş yaşamında ayrımcılık yapılmamalıdır. Bu farklılıklar iş yaşamındaki değer ve kültürü etkilemektedir. Küreselleşmeyle birlikte çokuluslu şirketin artması ve farklı kültürlerle sahip kişilerin birlikte istihdam ettirilmesi sonucu ortaya çıkan farklılıklar bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu işletmelerde, çalışanlar

birbirlerini anlamaya çalışmalı ve kültürlerine karşılıklı olarak saygı gösterilmelidir (Arslan, 2001: 10).

Son yıllarda işletmelerin önceliklerini değiştirmesi gerektiğini savunan düşünceler artmaktadır. Bazı işletmeciler, modern işletmecilikte maksimum kara ulaşma amacı yerine topluma hizmet etme amacıyla hareket edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu düşünce sistemine göre; işletmenin sağladığı kar işini iyi yaptığı için aldığı bir ödüldür, şayet işletmeler topluma hizmet etmezse, işletmenin ne kar elde etmesi ne de varlığını sürdürebilmesi mümkün değildir (Enghagen, 1992: 249). Artık kar elde etme amacının yanında toplumsal fayda sağlama amacıyla da gündemde olan işletmeler tüketicilerin ve toplumun refahını dikkate alarak hareket etmektedir. İşletmenin çıkarları kadar toplumun çıkarlarını da koruyacak eylemler ortaya koymak zorunda olan işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için tüm faaliyetlerini etik davranışlar içerisinde sürdürmelidir. Modern toplumlarda sık aranan bir özellik haline gelen etik davranış, gelişmekte olan toplumlarda da daha fazla sorgulanır hala gelmelidir. Bu bağlamda iş etiğinin önemli hale gelmesinin sebepleri aşağıdaki gibidir;

- İşletmelerin ulusal ve uluslararası alanda artan güçleri
- Şirketler içinde yönetsel gücün önemli hale gelmesi
- Bazı faaliyetlere yönelik sosyal baskıların artması
- Farklı çıkar gruplarının şirket faaliyetleri üzerindeki haklarını savunması
- Organizasyonların kendilerini tekrar düzenleme gereksinimlerini artması (Karayiğit, 2004: 23)
- Son zamanlarda askeri ve biyolojik teknolojilerdeki gelişimlerin tamamı iş dünyasının kontrolündedir. Şayet bu teknolojilerin belirli bir sorumlulukla ele alınmama durumu dünyayı yok edebilecek bir tehdit ve tehlike arz etmektedir.
- Çevre kirliliğindeki artış ve verdiği zararlar iş dünyasının çevreye daha duyarlı davranmasını zorunlu kılmaktadır (Arslan, 2001:11).

İş etiği; örgüt içindeki davranışların yönetimi ve çalışan performansının artırılması, işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevreyle güven ortamında ilişkiler kurması ve toplumsal imajı açısından önemli bir etkidir. İşletmede iş etiği olmaması durumunda; işletmenin faaliyetlerini sürdürürken ilişkide bulunduğu çıkar gruplarıyla olan ilişkisi bozulacak, kaynaklar etkin ve verimli şekilde kullanılamaz hale gelmesiyle maliyetler yükselecek ve arz edilen mal ve hizmet pazarda alıcı bulamaz hale gelecektir. Müşterilerin tamamının ya da bir

kısının rakip firmalara gitmesiyle karlılık azalacaktır. Bu sebepler sonucu işletmenin sosyal saygınlığı azalarak kurumsal olarak zarar görmektedir.

İş etiğinin olmaması işletmeye ek bir maliyet unsuru olarak da yansıyabilmektedir. Etik dışı faaliyetler sürdüren işletmelere hukuki açıdan yapılan müdahaleler işletmeyi zarara uğratmaktadır. Maddi tazminat davaları sonucu işletmelerin ödemek zorunda olduğu tutarlar bazen işletmeyi iflasa kadar sürükleyebilmektedir. Maddi manevi işletmeye zarar veren etik dışı davranışlar sonucu taraflar arası güven kaybolarak ve sağlıklı iletişim sağlanamamaktadır. Piyasada imajı zedelenen işletme içinde de meydana gelen problemler işletmeye zarar vermektedir. Örgüte güvenlerinin azalmasıyla kuruma olan bağlılıklarını da yitiren işletme çalışanları verimli ve etkin bir çalışma ortamı sağlayamaz (Sucu, 2003: 290). Yani çalışma hayatının hassas konularından olan iş etiği; işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi için gerekli temel unsurlardan bir tanesidir. Etik kültüre sahip olan bir işletmenin kazanımları artarak büyürken, etik davranışın olmaması durumunda işletme maddi manevi zarar görerek ağır bedeller ödemektedir.

### 2.2.1. Örgütsel Etik

İş dünyasında bireylerin davranışlarına yön veren ve iyi ve kötünün ayrımını irdeleyen etik ilkeler alanda önemli bir yere sahiptirler. Burada eylemlerin etik standartlara uygunluğu veya iyi ve kötü olması sadece bireylerin sahip olduğu etik algısı ve değerlere göre değil, örgütlerin içerisinde bulunduğu toplumun kültür ve değerleri ekseninde belirlenmektedir. İş yaşamındaki örgütsel etik, değerlerin ortak karar verme sürecini etkileme kapasitesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Şimşek vd., 2003: 399).

Örgütsel etik değer; iş görenlerin yanlış veya doğruya ilişkin sahip olduğu değerleri çerçevelemektedir. Örgütlerde etik değerler yaratma ve uygulama bir zorunluluk olmamasına rağmen günümüzde faaliyetlerinde sürdürülebilir olmak ve başarı sağlamak isteyen örgütler için vazgeçilmez bir unsur haline almıştır. Yapılan araştırmalar sonucu örgütlerde etiğe gerek önemin verilmemesi; iş performanslarında düşüş, işe devamsızlık ve iş yerinde uygunsuz davranışlarda artış gibi bir çok örgütsel faaliyeti olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından bir tanesi olan etik değerlerin iyi şekilde tanımlanması ve düzenlenmesi yanlış eylemleri engellenmektedir (Meydan vd., 2016: 146).

Sosyal denge ve doğal düzen içindeki her oluşum yapısı gereği kendine özgü bir kısım özelliklere sahiptir. Örgütlerin gerçekleştirmeyi hedefledikleri etik ilkeler öğrenilebilir ve

kazanılır olmalıdır ki, iş görenler vakit kaybetmeden kolayca eğitilip, konuyla ilgili bilinçlendirilebilsinler. Örgütün etik ilkeler, işletmedeki yönetici ve çalışanlar eşit şekilde kapsamaktadır. Bu ilkelerin herkes tarafından öğrenilmesi, uygulanması ve tüm örgüte sirayet etmesi yani paylaşılması gerekliliği vardır. Bu zorunluluk, örgütün amaca giden yolunda ivme kazanmasını sağlamaktadır. Örgüt üyeleri içselleştirdikleri örgütsel değer ve normlar sayesinde birbirlerine benzeyen eylemler sergilemeye başlamaktadırlar. Örgütsel etik ilkeler rehberliğinde hareket edilmesi iç tutarlılık ve bütünsellik oluşturmakta ve oluşan bu yapı dış çevreye olumlu şekilde yansiyarak güven veren bir referans sağlamaktadır (Gül ve Gökçe, 2008: 382-383-384).

### 2.2.2. Meslek Etiği

Günümüzde meslek etiği konusunun üzerinde fazlaca durulmaktadır. Çoğu meslek alanıyla ilgili etik ilkeler oluşturulmakta ve meslek mensuplarının bu ilkelere göre hareket etmesi beklenmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2011: 114). Meslek etiği özellikle insanla direkt etkileşimde olan meslek dallarında kullanılması gereken davranış normları olarak ifade edilebilmektedir (Aydın, 2003; Pehlivan ve Aydın, 2001). Diğer bir tanımda ise mesleki etik; meslek yaşamındaki eylemlere rehberlik eden, doğruluğu konusunda genel bir fikir birliği olan ahlak standartları ve kurallarının bütünü olarak ifade edilmektedir (Türk, 2004: 23) Mesleki etik ilkelerin başlıca faydaları şunlardır. 1) Meslektaş baskısıyla bireyleri etik davranışlar göstermeye itmektir. 2) Kişilere iyi veya kötü davranışlar hakkında tutarlı bir yol gösterici olarak rol oynamaktadır. 3) Karmaşık olaylar karşısında ne şekilde davranılacağına yol göstericisidir. 4) İşveren veya liderlerin otoriter gücünü denetlemektedir. 5) İşletmelerin toplumsal görevlerini belirlemektedir. 6) İşletmenin veya mesleğin yararına çalışmaktadır (Yılmaz ve Altinkurt, 2011: 115).

Mesleki etik yaklaşımına göre; aynı meslek mensupları zaman ve yer ayırt etmeksizin dünyanın her yerinde meslek etiği ile belirlenmiş standart kurallar çerçevesinde eylemlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Meslektaş olanların karşılıklı olarak birbirleri ve çevre ile ilişkilerinde uydukları belirli kalıplar, meslek etiğinin evrenselliğine işaret etmektedir. Dünyanın her bir yerinde meslek etiği; hata yapılmasını engellemek ve meslek icra edenlerin insanlara daha iyi hizmet verebilmek üzere melege kılavuz hazırlama amacıyla hareket etmektedir (Karataş ve Doğan, 2011: 4).

Bir meslek toplum tarafından benimsenmek, değer görmek ve ulaşılmak istenen saygınlığa erişebilmek ve en önemlisi olan güvenilirliği sağlayabilmek ve sunduğu hizmetin

kalitesini koruyabilmek için o meslekte olan tüm bireyler mesleki etik kurallara ve içinde buldukları kültürün değerlerine uygun şekilde davranmalı ve faaliyetlerini sürdürmelidirler (Yıldız, 2010: 160). Yani mesleki gerekliliklerin gerçekleşmesi için meslek mensubu bireylerin sahip olması gereken kişisel, mesleki ve ahlaki nitelikler hem bireyin hem de mesleğin gelişmesinde önemli katkı sağlayacaklardır (Sakarya ve Kara, 2010: 58).

Meslek etiğinin tamamlayıcı unsurlarından en önemlisi örgüt kültürüdür. Bunun yanında meslek mensubunun sosyal çevresi ve etik kurallara olan bireysel uyum boyutunun da önemli bir etkisi vardır. Tarihi çok eskilere kadar uzanan bir meslek olan tüccarlığın etik kuralları arasında doğruluk, dürüstlük, sözünde durma ve hile yapmama gibi tutum ve davranışlar vardır. Günümüze gelene kadar birçok farklılaşma gösteren ve gelişen ticari paradigmanın temelini hala yukarıdaki unsurlar oluşturmaktadır (Daştan, 2009: 284-285).

### 2.3. Etik Davranışın Öncülleri

İnsanlar sosyal varlıklar olarak bir arada yaşama eğiliminde olduğundan her hazan ilkel ya da gelişmiş, büyük ya da küçük grupların üyesi olmuştur. Sosyal bir topluluğun üyesi olan insan toplum içinde tavır ve tutumlarıyla var olmaktadır. Düşünce sisteminin etkisinde olan insan davranışları, toplum içerisinde gerçekleşen olaylara ve diğer insanların gerçekleştirdikleri eylemlere karşı muhakemelerde bulunarak olumlu ya da olumsuz taraf olmaktadır. Özgür bireyler herhangi bir baskı veya zorlama olmadan iyi ya da kötü davranışlarını kendi salt iradesiyle, dış etkenlerden bağımsız olarak seçme gücüne sahiptir.

Bireyin bir toplulukta kendi düşüncelerine dayanarak, çıkarları, inançlar ve değerleri doğrultusunda ya da ulaşılmaya değer gördüğü toplumsal bir amaç için kendi kişisel tavrıyla eylemlerini gerçekleştirip sürdürmesi özgürlüğünün bir göstergesidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 481). Özgürlük kavramı ahlak felsefesinin temel kavramlarından bir tanesidir ve insanların eylemlerini gerçekleştirirken özgür olup olmadığı ahlak felsefesinin en çok tartışılan konusu olmuştur (Demircioğlu, 2014: 81). Bazı filozoflar insanın eylemlerinde özgür olduğunu savunurken, bazı filozoflar özgür olmadığını savunmaktadır. Determinist yaklaşıma göre insan eylemlerinde özgür değildir. Bireyin davranışları iç ve dış nedenlerle şekillenmektedir. Deterministlere göre insan davranışlarını sosyal kurallar, ahlak kuralları, hukuk ve bilinçaltı şekillendirmektedir (Hanönü, 2007: 8). Fakat kişinin özgür olması kuralsızca düşünmeden eylemlerini sürdürmeleri anlamına gelmemektedir. *“Ahlaki özgürlük; insanın ihtiyaç ve dürtülere bağımlı, ama bütünüyle bunlarla belirlenmemiş rasyonel bir duyu varlığı olarak kendine kurallar koyması ve bu özgürlüğün korunması adına kendisinin ve toplumun koyduğu*

*kurallara uyması demektir. Çünkü sadece bu özgürlük kurallarına kendi bağlı kaldığında kuralların bağlayıcılığı görülür ve böylece ahlak oluşur”* (Çiftçi, 2003: 52). Ahlaki davranışın ana unsuru, insanın yaşamında olan diğer insanlara karşı sorumluluğu olmasından dolayı özgürlüğünü belirli ölçüler içinde tutmalı ve kendine özgü istek ve davranışlarını sınırsız özgürlükte gerçekleştirmemesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 481).

### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Birey ahlaki gelişiminde, Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Kuramı, dünyada en çok tartışma konusu olan ve 90'lı yılların sonunda, rönesansını yaşayan bir teoridir. Kohlberg'in teorisini, ahlaki yargı problemleri temelinde, gündelik ve felsefi ahlak anlayış kapsamında geliştirmiştir. Bu kurama göre bireylerin ahlaki gelişimleri üç ayrı dönemden ve her dönem iki ayrı evreden oluşmaktadır (Çileli, 1981: 57).

Birinci dönem gelenek öncesi ahlak dönemi olarak adlandırılmaktadır. Kuramın birinci döneminin ilk basamağında otoriteye uyum; itaat ve cezadan kaçınma muhakeme etmede belirleyicidir. Bireylerin amacı cezadan ve maddi bir zarardan kaçınma olduğundan dolayı davranışların ardındaki niyete bakmadan, kuralları ve otoriteyi yargılamadan ona kayıtsız şartsız uyum göstermektedir. Ahlaki gelişim kuramının birinci dönemin ikinci basamağında ise bireysel çıkarlar ve karşılıklı değişim söz konusudur. Bireycilik ve çıkara dayalı değişim evresi olarak adlandırılan bu evrede doğru eylem; bireyin somut değişimi temel alan ilişkiler oluşturarak karşılıklı bir alışveriş içerisinde kendisinin ve çevresindekilerin ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Kişi çıkarına hizmet ettiği sürece kurallara uymaktadır. Bir işçinin daha üst bir kadroda görev almak için ya da daha yüksek bir maaş olma amacıyla kurallara uyum sağlamasını örnek olarak verebilir.

İkinci dönem geleneksel ahlak dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemin ilk evresi yani üçüncü basamakta odak noktası bireyler arasındaki ilişkiler ve beklentilerdir. Bu evrede doğru; beklentiler ve kurallara uyarak diğer insanlara ilgi göstermek, iyi davranmak, güven duygusunu sağlayarak bağlılık göstermek ve uyumlu olmaktadır. Diğer insanlara karşı sempati duyan bireyler hem kendi hem de başkalarının gözünde iyi bir insan olmayı arzu ettiklerinden dolayı iyi davranışlarda bulunmaktadırlar. Bireyler ilişki içerisinde olduğu insanlarla yaşanabilecek çatışmalardan kaçınarak uyumlu bir birey olma çabası içerisinde hareket etmektedir. Dönemin ikinci evresi olan dördüncü basamakta toplumsal düzen ve vicdan belirleyicidir. Sosyal düzeni koruma evresinde doğru; kişilerin toplumsal yükümlülüklerini yerine getirerek toplumun ve grubun refahı doğrultusunda davranması ve

toplumun düzenini bozacak eylemlerden kaçınmasıdır. Bu evrede birey farklı toplumsal ölçütlerin bilincindedir ve sitemin sürdürülebilirliğini sağlamak adına, onu güdüleyen vicdani ve ahlaki değerlerle üstlendiği yükümlülüklerini yerine getirme arzusu içindedir. Örnek olarak, bir işyerinde istihdam edilenlerin bir kısmı işten çıkarılarak geride kalanların maaşlarına zam yapma ya da o yıl kimseye zaman yapmama şartıyla kimseyi işten çıkarmama teklifine karşı kişinin çalışma arkadaşları tarafından dışlanmamak adına sessiz kalarak, gruba uyum göstermesi verilebilir.

Üçüncü dönem gelenek ötesi ahlak dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemin ilk evresi yani beşinci basamakta kişi ahlaki yargısını; toplumsal düzeyden uzaklaşarak bireyci bir tutumla sosyal fayda sağlama üzerinden oluşturmaktadır. Bireysel haklar ve toplumsal yararın esas olduğu bu evrede kişi için doğru; toplumun sahip olduğu değer, hak ve hukuki kuralları çoğunluğun fikirlerinden bağımsız şekilde her koşulda korumaktır. Farklı fikir ve değerlere sahip insanların oluşturduğu gruplara özgü farklı kurallar olsa da özellikle yaşam ve özgürlük gibi mutlak hak ve hürriyetler konusunda göreceli kurallar kesinlikle dikkate alınmamalıdır. Ahlaki gelişimin altınca basamağı yani son evresi evrensel ahlaki prensiplerdir. Bu son basamakta tüm insanlığın izlemesi gereken evrensel ahlaki prensipler yer almaktadır. Adaletin evrensel ilkeleri olan bu prensipler, tüm insanların eşit haklara sahip olduğu ve insanların onuruna saygı gösterilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Ekşi, 2006:30 ve Ülgen ve Mirze, 2013: 481-482-483).

Kohlberg tarafından ortaya atılmış olan yukarıdaki ahlaki gelişim düzeylerinden ilki, çocukların ahlaki akıl yürütmelerini nitelemektedir. İkinci düzey, çoğunlukla erinlikte ortaya çıkmakta, ergenlik süresince devam etmektedir. Ayrıca bu düzey çoğu ergin insanın düşüncelerinde de ağırlıklı olarak etkilidir. En az rastlanan düzey olan üçüncü düzey eğer bireyde gelişebilmişse ergenlik ve ilk yetişkinlik döneminde ortaya çıkmakta ve yetişkin düşüncelerinin bir kısmını temsil etmektedir (Çileli, 1981: 57). Kohlberg'e (1977) göre farklı hızda olsa da herkesin bu sıralamayı takip etmesi gerekmektedir. Ancak sıralamayı takip eden herkes bu basamakları sonuna kadar tamamlayamayacak, özellikle beşinci ve altıncı basamakta zorlanacaktır (Ekşi, 2006: 30)

Araştırmalar bireyin etik davranışlarını ve ahlak anlayışını yaş, cinsiyet, aile, eğitim, değerler, inançlar gibi bireysel faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bireylerin etik karar verme davranışlarında etkili olduğu düşünülen bu faktörler iki ayrı kategoride değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki cinsiyet, yaş, kişilik, tutum, uyruk, değerler, din ve eğitim gibi unsurları kapsayan bireysel karar vericiyle ilgili olan değişkenleri kapsamaktadır. İkinci kategoride bireylerin karar verdiği şekillendirerek tanımlayan; ödül, yaptırım, örgütün

boyutu, pazarın yapısı, rekabet gücü ve çalışma arkadaşları, yöneticileri gibi referans aldığı gruplar gibi unsurları kapsamaktadır (Ford ve Richardson, 1994: 206).

Bireysel faktörler bireylerin kararlarını yönlendiren önemli değişkenlerdir. Ailede öğrenilen ilke ve standartlar, kişinin iş yaşamındaki ilke standartlarının temelini oluşturmaktadır (Koçyiğit, 2010: 23). Bireyin ahlaki ilkeleri ailesinden aldığı eğitimle şekillenmeye başlamakta ve bu oluşumdaki en önemli faktör unsuru olmaktadır. Her birey bir kuruma aile çevresinden, yetiştiği toplumdan ve arkadaşlarından öğrendiği iyi ya da kötü olarak nitelendirdiği davranışlar hakkındaki temel yargılarını oluşturan değerlerle gelmektedir. Aile çevresinden öğrendiği ilkeler ve standartlar kişinin çalışma hayatındaki ilkelerin temelini oluşturmaktadır. Bireyin gelişiminin hemen hemen her evresinde yakın çevresinin ve ailesinin etkisi vardır. Çocukluk sürecinde ailesinin otoritesine bağımlı olan bireyler bu dönemdeki davranışları çıkara dayalıdır. Ergenlik döneminde ise bireyler başkalarıyla ve başkalarının duygularıyla ilgilenmeye başladığından karşılıklı kişilerarası beklentiler oluşmaktadır. Çevresindekilere karşı bağlılığı ve uyumluluğu yüksek seviye olan bireyin davranışları çevresindeki dostlarının refahını arttırmaya yöneliktir. Son evreye geldiğinde kendini geliştirmeyi başarmış yetişkin bir birey, tüm insanlığın uyması gereken; insan haklarına, bireylere saygılı davranmak gibi evrensel ahlaki ilkeleri ve etik davranışı savunarak topluma karşı faydalı bir birey olmak için çalışmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 484).

Kişinin ahlaki tutumlarında yaşın etkisi oldukça yüksektir. Pooner ve Smith (1984) demografik özelliklerden yaşın etik karar vermeyi olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır. Ortaya koydukları araştırmanın sonucunda yaş ile etik davranış doğru orantılıdır. Yaşça büyük olan bireylerin etik davranış eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu savunmaktadırlar (Ural,2003: 35). Dawson (1997), Serwinek (1992) ve Fritzch'e (1997) göre etik tutumlarda yaşın etkisi vardır. Longenecker ve arkadaşlarının (1989) yaptığı araştırmalar, genç insanların ileri yaşlardaki insanlara göre etik yargılarda daha keyfi davranabileceğini ortaya koymaktadır. Serwinek (1992) yaşça daha büyük olan iş görenlerin etik ilkelere yaşça küçük olan çalışanlara göre çok daha sert yorumlar getirdiklerini ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada ise Haines ve arkadaşları liseden üniversiteye doğru yaşça büyük olan öğrencilerin diğer öğrencilere göre etik yönelimlerinin daha fazla olduğunu saptamışlardır (Özyer ve Azizoğlu, 2010: 66-67) Bu karşılık yapılmış olan bazı araştırmalarda ise genç ve yaşlı yöneticilerin etik eğilimleri hakkında anlamlı bir fark bulunamamakla birlikte kişinin eğitim seviyesi ve cinsiyeti için de literatürde benzer karşıtlıklar mevcuttur. Bireylerin etik bakış

açıları durumsal faktörlere göre, kişinin biriken yaşam tecrübelerine göre veya zamana bağlı olarak da değişebilmektedir.

Sosyal bir varlık olan insanlar, arkadaşlık bağları kurarak birbirlerinin duygusal destek gereksinimleri gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bireyler sık vakit geçirdiği ve aralarında bağ oluşan arkadaşlarının tutumlarından etkilenecek onlarla benzer tutumlar sergileme eğilimindedir (Koçyiğit, 2010: 23).

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün biçimsel politikası ve prosedürleri ayrıca direkt ya da dolaylı şekilde paylaşılan inanç ve değerler bütününe çerçeveleyen yönetsel uygulama sistemleri yani işletmenin örgüt kültürü ve örgüt yapısı örgütte etik iklimin oluşturulmasında önemli bir konumdadır. İşletmelerde etik kültürü oluşturan ve etik davranışları düzenleyen etik kodlar veya ilkeler, rol modeller, ödül ve cezalar gibi unsurları bireyler kararlarını alırken dikkate almaktadır (Koçyiğit, 2010: 21).

Yapılan çalışmalarda işletmelerde en önemli etik davranış öncüllünün örgüt düzeyi olduğu vurgusu yapılmaktadır. Büyük ve kurumsal işletmelere nazaran küçük işletmeler rekabet edebilmek için etik dışı eylemlere yönelik daha güçlü bir baskı altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Veit ve Micheal'in (1996) yaptığı çalışmada küçük ölçekli işletmelerdeki yatırım analistleri, büyük ölçekli işletmelerde çalışan yatırım analistlerine göre daha düşük düzeydeki etik standart ve ilkeler çerçevesinde hareket ettikleri vurgulanmaktadır (Ay, 2005: 36).

### 2.3.3. Çevresel Faktörler

Toplumsal norm ve kültürel inançlar ile iş etiği sürekli bir etkileşim içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Bireylerin toplum içindeki eylemlerini düzenleyen ve yönlendiren çevresel faktörler ahlak kuralları, hukuk kuralları, örf ve adetler, din kuralları, moda kuralları, görgü kuralları olarak sınırlandırılabilir (Koçyiğit, 2010: 21). Bu kural veya normlardan bazıları aralarındaki benzerlikten dolayı birbiriyle karıştırılarak birbiri yerine kullanılabilir (Güney, 2000: 45).

İnsan davranışları belirli normlara, örf ve adetlere veya görgü kurallarına göre ölçülmekte, yorumlanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu davranış beklentilerine uymamanın (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 34) herhangi bir yasal bir yaptırım olamamakla birlikte içinde

yaşadıkları toplumun örf ve adetlerine veya görgü kurallarına uymayan bireyler o toplum içerisinde hoş karşılanmamaktadırlar (Kara, 2006: 17).

Evrensel etik kurallar oluşturulurken, birey eylemlerini sınırlandıran ve şekillendiren yasalardan yararlanılmaktadır. Bu hukuki normlar çalışanların davranışlarını büyük ölçüde yönlendirmektedir.

Hukuka uygun davranış göstermenin cezai müeyyidesi bulunmaktayken, etik dışı davranışların bir cezası veya yaptırımı ya hiç bulunmamakta ya da kınama cezası gibi hafif şekilde cezalandırılmaktadır. Hukuka uygun olan her eylem, bu eylemin etiğe uygun olduğu anlamına gelmemektedir. Etik dışı davranışların cezası vicdani nitelikler taşımaktadır (Aktan, 1999: 10).

Bireylerin etik davranışlarını sosyal açıdan kabul görmüş olan geçici ve suni nitelikler taşıyan değişiklikler de önemli ölçüde etkilediğinden dolayı etik açıdan incelenmeleri gerekmektedir (Koçyiğit, 2010: 21).

## **2.4. İş Etiğinin Toplumsal Etkenleri**

İş yaşamında etik değerlerin gerekliliği sıkça vurgulanmaktadır. Bu hususta bilinç uyandırmak, iş yaşamında ve sosyal yaşantıda bu değerlerin her bir bireye kadar inerek içselleştirilmesi arzulanmaktadır. İş etiğinin toplumsal etkenleri olarak kabul edilen kültür ve normlar gibi bazı unsurlar bulunmaktadır.

### **2.4.1. Kültür**

Bireylerin davranışlarının ahlaki ve etik boyutu yaşadıkları toplumun kültürü bağlı olarak şekillenmektedir. Toplumlar sosyal bir varlık olan insanların ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelerek yaşamlarını bir arada yaşayarak sürdüren gruplardır. Kültür bir toplumun yaşam biçimi ve o toplumu diğerlerinden farklı kılan özellik ve niteliklerdir. Toplumu oluşturan bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının bütünü olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda kültür, belli bir grup bireyin inançları, değerleri, kuralları, sembolleri ve gelenekleri olarak ifade edilebilir. Etik davranış ve ilkeleri büyük ölçüde etkileyen değerlerin oluşmasında kültür önemli bir yere sahiptir.

Dilbilimciler kültür kelimesinin kökeninin Latincece ikamet etmek, yetiştirmek, korumak gibi manaları olan “colere” kök sözcüğünden gelen “cultura” olduğu ifade

edilmektedir (Oğuz, 2011: 125). Kültürü kısaca bir toplumun yaşam biçimi olarak tanımlayabiliriz. Toplumun duygularının, düşüncelerinin ve eylemlerinin oluşturduğu kalıplar kültürü oluşturmaktadır (Tezcan, 1993: 13). Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Gökalp'e göre kültür, "*Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur.*" Bu tanımlamaya göre kültür, bir toplumdaki bireyleri birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların bütünü olarak düşünülmüştür (Güçlü, 2003: 147-148).

Kültür maddi ve manevi olmak üzere iki farklı şekilde incelenmektedir. Maddi kültüre insanlar tarafından yaratılan tüm araç ve gereklere, manevi kültüre ise insanların yarattığı tüm anlamlar, değerler ve kurallar örnek olarak verilebilir. Edebiyat ve sanat yapıtları da bu gruptandır (Kongar, 1982: 16).

Örgüt açısından değerlendirildiğinde kültür işletmelerde çalışan davranışlarını belirleyen ve iş yapma biçimi konusunda rehberlik eden inanış ve normlardır (Mason, 2004: 131). Yani örgütler de bireylerin paylaştıkları örgütsel bir kültüre sahiptirler. Çalışanlar uygulamaları gereken değerleri, inançları, sembolleri ve davranışları kültürle standartlaştırmaktadırlar (Özen, 1996: 10).

İçinde bulunduğu toplumun gelenek, göreneklerinden ve kültüründen beslenen toplumsal etik, örgütlerin etik yaklaşımlarını da etkilemektedir. Eğer kişi, örgüt ve toplumsal etik arasında "etik uyum" sağlanabilirse, birbirlerine destek olan bir yapı oluşturularak, etik davranışlar pekiştirilmekte ve etik dışı davranışların meydana gelmesi halinde yaptırımların uygulanması daha kolay olmaktadır. Normların çelişki uyandırması ve uyumsuz olması etik dışı davranışlara uygun zemin hazırlamaktadır. Kültürel ilkelerin sosyal yaptırımları ve etik dışı eylemlere karşı net tavrı etik dışı davranışları azaltmaktadır. Sonuç olarak toplumun sahip olduğu etik kültür; hem bireyin hem de işletmenin etik davranışlarında önemli bir etkidir (Tusiad, 2009: 90).

#### 2.4.2. Normlar

Toplumsal yaşamın yaygınlaşmasıyla birlikte ortaya çıkan sistemli ve düzenli yaşam ihtiyacı sonucu normlar ortaya çıkmıştır. Toplumsal normlar, toplumu oluşturan ve belirli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenleyerek, iyi ve kötü ayırımında davranışlarına yön

göstermektedir. Grubun tüm üyelerince paylaşılan normlar ortak değerlerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır.

Normlar, birlikte yaşamın önemli bölümünü kapsamakta ve bazılarında uyulmaması halinde ağır yaptırımları olmasından dolayı grup üyelerinin büyük bir kısmı tarafınca kabul görmektedir. Buna karşın her grup üyesi normları farklı düzeyde benimsemektedir. Kabul edilmiş normlara uygun davranışlar gösterilmesi durumunda ödül, uygun davranışlar gösterilmemesi durumunda ise kabul edilmiş bir ceza sistemi devreye girmekte ve normlara uygun davranmayarak sapma gösteren kişilere karşı, diğer grup üyelerinin hoşgörü derecesi farklılık göstermektedir. Bireylerin gruptaki statüleri normlara uyum gösterme yoğunluğunu etkilemektedir. Toplumun ve grupların duygu ve düşüncelerinden ziyade sergilenen ortak davranışlar üzerinde odaklanmaktadır. Normlardaki gelişim ve değişim süreci yavaş olmasına rağmen grupsal seyirlerin işleyişini son derece kolay hale getirmektedir (Mc Kenna, 1994: 300).

Normlar, toplumsallaşmayla birlikte farkında olarak ya da olmayarak öğrenilip bireyler için bir alışkanlık olma durumu göstermektedir. Bu durum çoğunlukla birey farkında olmaksızın gerçekleşerek, bireyin doğal olarak özümsemesiyle alışkanlık halini almaktadır. Her birey içinde yaşadığı toplumun normları rehberliğinde doğru davranışları öğrenir ve öğrenmiş olduğu bu normları da çevresindeki diğer bireylere öğretmek sistemi korumayı amaçlamaktadır. Bu şekilde yaygınlaşarak toplumdaki yerlerini genişten normlar, toplulukların bir arada sürdürdükleri yaşamın kontrolünü sağlamada faydalı olmaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 6-7).

Grup içinde gelişerek, devamlılık belirten toplumsal normların bazı temel amaçları vardır. Normlar, bireylerden beklenen eylemleri sadeleştirerek, tahmin edilebilir hale getirmektedir. Bu sayede, bireylerin eylemleri öngörülerek grubun işleyişi kolaylaştırılmaktadır. Bireylerin zor durumlarla karşılaşmasına engel olmaya çalışan normlar grupların yaşamasına yardımcı olmaktadır. Normlar aracılığıyla kişilerin sapkın, uygunsuz ve kötü eylemleri reddedilmekte ve grubun varlığının sürdürülmesi için çaba gösterilmektedir (Mc Kenna, 1994: 300).

Toplum sahip olduğu normlar zaman zaman görgü kuralları olarak da nitelendirilmektedir. Bu kurallar; toplumun kültür, inanç, eğitim, örf ve adetlerine göre farklılık göstermektedir. Görgü, bir toplumdaki bireyin diğerleriyle olan ilişkilerinde karşılıklı olarak olgun ve medeni davranışlar içerisinde olarak, toplumun ve toplum üyelerinin huzurunu, rahatını temin etmesidir (Kara, 2006: 17). Bu davranışlar günlük işleyişlerdeki

işlerin belirli bir nizam ve intizamın hakimiyetinde sürdürülmesini sağlamaktadır. Bu sayede toplum yaşamını belirli bir rahatlık ve refah içerisinde sürdürmektedir

Sosyal hayatta ve iş yaşamında mevcut olan görgü kurallarının etik ya da ahlaki davranışla ilgisi olmamasına rağmen toplumda kabul gören bu davranışlar, insan ilişkilerini güzelleştirmektedir. Bu kurallara uymamanın yasal bir yaptırımını olamamakla birlikte içinde yaşadıkları toplumun görgü kurallarına uymayan bireyler o toplum içerisinde görgüsüz olarak nitelendirilmektedir (Kara, 2006: 17).

## 2.5. Etik Davranışın Ortaya Çıkmasında Değerler Uyumu

Bireylerin davranışlarının ahlaki ve etik standartlara uygunluğunda en çok rolü olan unsurlar; içinde buldukları toplumun kültürü ve kişinin sahip olduğu değerlerdir. Bireyin sahip olduğu değerler ahlaki gelişimini ve etik standart ve ilkelere bakış açısını şekillendirmektedir. Bireyin etik duyarlılığının var olup olmaması ve duyarlılığın yoğunluk seviyesi kişinin sahip olduğu değerleri ve öncelikleri çerçevesinde oluşmaktadır (Arslan ve Berkman, 2009: 83).

Değerler, bir varlığın ve durumun birey için taşıdığı önemi belirleyen inançlardır. Etkinlik sahibi olduklarında duygularla iç içe geçtiklerinden dolayı duygulardan arındırılmış, bütünüyle nesnel fikirler değildir. Değerler, bireylerin amaçlarına ulaşmasında rol oynayan davranışları biçimlendirmektedir. Bireyler davranışlarını, çevresindeki insanları ve içinde bulunduğu olayları seçerken veya değiştirirken değer duygusuna dayanarak karar vermektedir. Davranışları yönlendiren bu standartlar, taşıdıkları belirli önceliklere göre kendi içerisinde sıralanarak bir değerler kümesi oluşturmaktadır. Kültürler ve bireyler sahip oldukları değer öncelikleri organizmasıyla betimlenebilmektedir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 59).

İnsanları her nesneye veya olaya bir değer biçmesinden dolayı tek bir değer değil, değerler bütünü söz konusudur. Birbirleriyle sürekli etkileşim içinde olan bu değerler dinamik bir değer örüntüsü oluşturmaktadır. Değişime açık bir yapıda olan bu değerlerin öncelikleri, zamanla ortaya çıkan ihtiyaçları karşılayabilmek için farklılaşma ve gelişim gösterebilmektedir. Değer sistemi olarak adlandırılan değer örüntüsünün girdisi yaşantılardır. Eylemlerin değerini yargılamak ve yönlendirmek ise değerler sisteminin çıktısıdır. Oluşan değer yargıları da bu değer sisteminin ürünü olarak sonuçlandırılabilir (Başaran, 1991: 242-243). Bu değer yargıları hayatımızı sürdürürken bize rehberlik ederek tutum ve davranışlarımızı doğrudan etkilemektedir.

Bireyler çevrelerinde gelişen olaylara, kavramlara ve tutum ve davranışlara yaşadıkları toplumun kültürüne ya da kişisel özelliklerine göre kişiden kişiye farklılık gösterebilen bir takım değerler yüklemektedirler. Oluşturdukları her değer bir yüklemenin sonucuyla ilintili olarak ortaya çıkmaktadır. Bir şeye değer yüklemek, diğerleri arasından bazılarını tercih etmek veya seçmektir. Seçilen değerler, karşılaşılan etik sorunlar değerlendirilirken bireye doğru yaklaşımı bulması konusunda rehberlik etmektedir. Konuya olan yaklaşım ve değerleri uygulama biçimi, karşılaşılan olayın içerdiği etik unsurların nasıl belirleneceğini ve tanımlanacağını etkilemektedir (Aydın, 2012: 13). Bu bağlamda değerler, herhangi bir durum karşısında bireye iyi veya kötüyü ya da doğru veya yanlış yani yapılması ve yapılmaması gereken davranışları belirleyen ahlaki boyutu biçimlendirmektedir.

Kişilerin sahip olduğu bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasında ve kendi değerleriyle içinde oldukları gruba ait değerler arasında bir benzerlik algıladıkları zaman büyük olasılıkla etik davranış içselleştirilir ve buldukları ortama ilişkin tutumları daha olumlu gelişir. Grupta potansiyel olarak paylaşılan benzer değerler, grup üyelerinin ferdi mukayeseler yapmaları eğilimini minimum seviyeye indirgemektedir (Öztop ve Vurgun, 2001: 223-224). Bu çalışmada değerler uyumunun etik davranışa olan etkisini ölçümlenmektedir. Etik davranışın temelindeki etik değerler diğer tüm değerlerden daha önceliklidir. Örgütlerde etik değerlerin tehlikeye düşmesi durumunda diğer değerler de risk altına girecektir.

### **2.5.1. Etik Davranışın Ortaya Çıkmasında Birey-Örgüt Uyumu**

Bir işletmenin etik anlayışa sahip olup olmama durumu, işletmede çalışan bireylerin etik değerleri ile paralellik göstermektedir (Filizöz, 2011: 224). Çünkü bu değerler yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de gelişmektedir. Kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum algılayan iş görenler, doğru olarak kabul ettikleri davranışlar ve temel ilkeler doğrultusunda hareket etmeye devam edeceklerdir. Bu bağlamda örgütün ve kişinin benimsediği kök inançlar ve değerler iş görenin etik davranışlarının temelini oluşturmaktadır.

İşletmedeki her bir iş görenin kendine ait etik değerleri ile işletmeye geldiği düşünüldüğünde; işletmedeki etik ortamın iş gören tutum ve davranışlarını etkilediği gibi, iş görenlerin sahip olduğu etik değerler de işletmedeki etik iklimi etkilemektedir (Filizöz, 2011: 224).

İnsan davranışlarının anlaşılmasında değerlerin oldukça önemli bir yeri vardır ve yaşanan çatışmaların kökeninde bireylerin benimsenen değerleri arasındaki farklılıklar yatmaktadır (Lamberton ve Minor, 1995: 71). İş hayatında, örgüt içinde geliştirilen ve iş görenlerin eylemlerini yönlendiren ortak hareketler, değerler ve inançlar sistemi vardır. İş hayatımızdaki davranışlarımıza rehberlik eden etik değerler iş görenin temel değerleri ekseninde, görev ve yükümlülükleri uyarınca tercih ettiği davranışları ve karar verme sürecini belirleyen davranış ilkeleridir. Bu ilkelerin şeffaflık, adalet, dürüst ve tarafsız olma, sorumluluk sahibi olma gibi davranışlar doğrultusunda gerçekleşmesi gerekmektedir.

Etik değerlere uygun davranışları sergileyen bir işletme çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve ilişki içerisinde olduğu diğer kişi ve kurumlarla karşılıklı olarak saygılı, dürüst ve güvenilir etkileşim sağlayan bir kültüre sahiptir. Bireysel haklara saygı gösteren yüksek etik değerlere sahip örgütlerde temel unsur adilliktir. En az kendilerinininki kadar başka insanların çıkarlarını da gözetmektedirler. Her çalışan kendi davranışlarından sorumludur ve kendi kişisel çıkarları ve değerleriyle kesişen durumlarda, etik değerleri kendi değerlerinin önüne koyarak eylemlerini sürdürmelidir. İşletmelerin amacı, iş görenlerin faaliyetlerini yüksek etik değerler doğrultusunda sürdürmesidir. Faaliyetlerini amaçlarıyla bir tutan işletmelerin bu misyonları çevresi ile kuvvetli bağlar kurmasını sağlamaktadır. İçsel ve dışsal çıkar gruplarıyla sağlıklı bir iletişim içerisinde olan işletmeler, çıkar sahiplerinin ve organizasyonun iyilerini buluşturduklarında büyük başarılar sağlayacaklardır (Acar, 2000: 2). Aslında etik yaşamımızda herhangi bir değer parçasından farklı bir şey değildir (Freeman ve Steward, 2006: 7).

### **2.5.2. Etik Davranışın Ortaya Çıkmasında Kişi-Grup Uyumu**

Birey davranışlarının etik ilkelere uygunluğu yüksek oranda içinde buldukları toplumun kültürü, sahip oldukları değer sistemi, inanç ve normlar aracılığı ile belirlenmektedir (Aydın, 2012: 12). Bir topluluğun etik bir anlayışa sahip olup olmama durumu, toplumun değerleriyle yani bir arada bulunan bireylerin değerleri ile paralellik göstermektedir. Grup üyelerinin sahip olduğu etik anlayışta karşılıklı bir etkileşimden söz etmek mümkündür. İş gören ile içinde bulunduğu çalışma grubunun yani birey-grup değerler uyumu derecesinin yüksek olması durumunda iş görenlerin etik davranışlar göstermesi muhtemeldir.

Araştırmalar bireyin etik davranışlarını ve ahlak anlayışını yaş, cinsiyet, aile, eğitim, değerler, inançlar gibi bireysel faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bireylerin etik

karar verme davranışlarında etkili olduğu düşünölen bu faktörler iki ayrı kategoride değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki cinsiyet, yaş, kişilik, tutum, uyruk, değerler, din ve eğitim gibi unsurları kapsayan bireysel karar vericiyle ilgili olan değişkenleri kapsamaktadır. İkinci kategoride bireylerin karar verdiği şekillendirerek tanımlayan; ödöl, yaptırım, örgütün boyutu, pazarın yapısı, rekabet gücü ve çalışma arkadaşları, yöneticileri gibi referans aldığı gruplar gibi unsurları kapsamaktadır (Ford ve Richardson, 1994: 206).

Tutum ve davranışların arkasında gizli olan belirli değer yargılar vardır. Bireylerin dayanakları olan değer yargıları ve inançları doğrultusundaki tutumları, bu dayanakları var oldukça devamlılıklarını sürdürmektedir. Değerler karar vermede ve karşılaşılan olay ve faaliyetleri yorumlayarak anlam yüklemeye ve önümüzdeki seçenekleri mukayese ederek bir tercihte bulunmamıza yardımcı olmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GRUPLA BÜTÜNLEŞME

Grupla bütünleşme literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu kavramsal olgu; çalışanların gruplarındaki tavırlarını ve ilişkilerini şekillendiren güdülerin anlaşılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışanlar gönüllü olarak mevcut oldukları grup adına çalışıp kendilerine de yatırım yaparak örgütsel bir statü atfetmektedirler. Bünyesinde oldukları işletme adına çalışmaktan gurur duyarak işletmenin kendilerine bir prestij sağladığı düşünülmektedir. Bu algının sonucunda bireyler grupla bütünleşmekte ve bazı işbirlikçi davranışlar sergilemektedirler. Grup içi ilişkilerde ortaya koyulan bu işbirlikçi davranışlar gönüllü davranışlar ve zorunlu davranışlar olmak üzere olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Zorunlu dayanışma; grup tarafından şart koşulan bir davranış biçimiymişken, gönüllü dayanışma grup üyesi tarafından isteğe bağlı olarak meydana getirilen davranışlardır (Tyler ve Blader, 2000: 200).

#### 3.1. Grup

İnsanlar doğumlarından itibaren hemen hemen her koşulda gruplar içinde yer almaktadır. Bu bakımdan gruplar insan hayatı için vazgeçilme olgulardır. İnsanın grup içindeki yaşamı ve grup varlığı başta insan davranışları ve hayatını inceleyen sosyoloji, sosyal psikoloji, sosyal antropoloji gibi bilimlerin konusu olmaktadır.

##### 3.1.1. Grup Kavramına Yönelik Tanımlar

Sosyal bir canlı olan insan içgüdüsel olarak diğer insanlarla bir arada yaşama eğilimi göstermektedir. Çevrenin fiziksel, örgütsel ve özellikle de beşeri elemanlarından yalıtılması mümkün olmayan birey (Usal ve Kuşluyan, 2006: 259, 260) yaşamı süresince birden fazla grubun üyesi olmaktadır (Eren, 2014: 115). Bu grup aşaması ise, bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerinin ilk basamağını oluşturmakta ve insanın toplumsallığının kanıtlanmasını sağlamaktadır. Toplumsal hayattan soyutlanmamış her insan, aile arkadaş, iş, eğlence gibi amaçlarla değişik grupların içinde bulunarak (Usal ve Kuşluyan, 2006: 259), bunun biçimsel sonucunun yansımalarından faydalanmak istemektedir.

Toplulaşma sürecinin en önemli olgularından olan gruplar her alanda olduğu gibi iş yerlerinde de kendini göstermekte ve görev dolayısıyla ya da rastlantılara bağlı olarak kendiliğinden meydana gelmektedir (Eren, 2014: 114). Bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının anlaşılması için, bireyleri etkileyen güçleri ve bireylerin örgütleri ne şekilde etkilediği bilinmek zorundadır. Karşılıklı olarak etkileşim halinde olan birey ve grup paradigmasında; bireylerin eylemlerini grupları etkilediği gibi, örgüt içindeki gruplar da bireylerin eylemlerini etkilemektedir (Özkalp, 2013: 127).

Grup kavramının 18. yüzyıl başlarında sosyal bir anlam kazanmaya başlamasıyla (Dereli ve Cengiz, 2011: 36), ilk defa sosyoloji ve sosyal psikoloji alanının araştırma konusu olmuştur (Öcal vd., 2013:274). İş dünyasında modern-sonrası yaklaşımlar ve çağdaş yaklaşımlarla birlikte (Koçel, 2013: 599) grup olgusunun organizasyonel araştırmalara konu olması geçtiğimiz yüzyılda gerçekteşmiştir (Öcal vd., 2013: 274). Gruplar üzerinde yapılan araştırma bulguları sosyal bilimlerdeki; grup psikoterapisi, örgüt yönetimi, yönetim psikolojisi, örgütlerde insan davranışları, endüstri psikolojisi gibi birçok farklı alana çok sayıda yararlı veri sunmaktadır (Usal ve Kuşlivan, 2006: 259). Günümüzde ise gruplar, davranış bilimleri ve örgütsel davranış disiplinlerinin en ilgi çekici konuları arasında yer almaktadır. Farklı tür, boyut ve nitelikleriyle toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir gereği olan gruplar, örgütsel yaşamın da önemli bir unsuru olarak görölmektedir (Öcal vd., 2013: 274).

Grup kelimesinin etimolojik kökeni tam olarak bilinmemektedir. İtalyancada "takım, küme" anlamına gelen "*gruppo*" sözcüğünden türetilmiştir (etimolojiturkçe). Literatürde grubu algılama, güdüleme, örgüt ve etkileşim açısından ele alan çeşitli tanımlar mevcuttur. Özkalp (2013)'in kitabında yer verdiği tanımda grup; birbirleriyle etkileşim halinde olan iki ya da daha fazla bireyin birbirlerini etkileşimi ve birbirlerinden etkilenmesi sonucunda oluşan birleşmeler şeklinde ifade edilmektedir (Özkalp, 2013: 127). Grup yapısına ağrılık veren tanıma göre ise, grup; iki ve ya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyonu gerçekteştirmek üzere ve kişilerin belirli roller oynadığı karşılıklı bağlılıkla bir araya gelmesi ve bu rollerin oynanmasını düzenleyen belirli normların geliştirilmesi ile meydana gelmektedir (Koçel, 2013: 599; Dereli ve Cengiz, 2011: 36).

Koçel (2013)'e göre grup; "ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda kendi içinde ortak norm ve davranış ilkeleri geliştirerek birbirleriyle iletişim içinde olan ve karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla insanın bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur" (Koçel, 2013: 600).

Fischer bir araya gelen insanların grup olabilmeleri için gerekli kriterleri sekiz başlıkla ifade etmektedir. Bunlar;

- Görülebilirlik
- Örgütlü olma
- Rol: Grup üyelerinin özgün rolleri vardır.
- Etkileşim: Grup üyeleri arasında sürekli bir etkileşim olmalıdır.
- Norm: Grup üyelerinin rol ve davranışlarını etkileyen, grup tarafından oluşturulmuş kurallardır.
- Değerler: Grup üyeleri ortak norm ve değerlere sahiptirler.
- Amaçlar: Grup çalışmaları bir ya da birden çok amaca yönelik olabilmektedir.
- Devamlılık: Oluşturulan grup belirli bir süre devam etmektedir. (Güney, 2015: 140).

Fichter'e göre, grup, ortak sosyal hedefleri gözleyen, sosyal norm, değer ve ilgiye göre karşılıklı olarak roller üstlenen kişilerin sürekli birlikteliğini ifade etmektedir. Schein ise, grup kavramını "*birbirleriyle etkileşim içinde ve psikolojik olarak birbirlerinin farkında olan, kendilerini bir grup olarak gören herhangi bir sayıda bireyler topluluğu*" olarak tanımlamaktadır (Dereli ve Cengiz, 2011: 36). Fichter grupları sınıflandırırken bazı özelliklerin diğerlerine göre daha önemli olduğunu belirtmektedir. Yapıya göre olan sınıflamada, katı bir yapılaşmadan gevşek bir yapılaşmaya giden bir sürekliliğe dikkat çekmektedir. Sosyal rollere göre, bireylerin beklenti düzeyine odaklanarak çok şey bekleyenden az şey bekleyene doğru bir sınıflama yapılabileceğini belirtmektedir. Bu gibi grupların, bireylerin davranışlarının temelindeki sosyal hedeflerin türlerine göre de sınıflandırıldığını ifade etmektedir (Gönüllü, 2011: 192).

### 3.1.2. Grup Türleri

Grup davranışlarını daha iyi anlayabilmek için, grubun türünün ve modelinin tespit edilmesi ve analizlerin buna göre yapılması gerekmektedir. Grupları çeşitli kriterlere göre oluşturmak mümkündür. Literatürde gruplar yapısına, kuruluş amacına ve üyelik biçimleri gibi değişkenlere göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Davranış bilimi araştırmacıları, grup ile birey arasındaki ilişkiyi incelerken, grup-kişî ilişkilerine, kişilerin grup içinde bulunma nedenlerine ve grubun işleyiş biçimine göre algılanan genel özellikleri baz alarak grupları sınıflandırmaktadırlar.

### 3.1.2.1. İlişkilere Göre Gruplar

Davranış bilimcilerin büyük kısmına göre, grupların ayrıştırılmasında etkili olan en önemli unsur insanlar arasındaki ilişkililerdir. Bu ayrımın temelinde yatan grup üyelerinin duygusal davranışlarıdır (Sığırı ve Sözen, 2015: 304-305).

Amerikalı sosyolog Cooley (1909), insanlar arasındaki sosyal ilişki biçimlerine ve bu ilişkilerin yaratacağı özelliklere dayanarak sosyal grupları ikiye ayırmıştır. Bu ayrım; birincil gruplar ve ikincil gruplar olarak adlandırılmaktadır (Sığırı ve Sözen, 2015: 304-305; Güney, 2015: 146). Birincil gruplar yüz yüze bir ilişki içerisinde olan bireylerden, ikincil gruplar ise, yüce ülkü ve idealler etrafında toplanan bireylerin meydana getirdiği gruplar şeklindedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 129).

#### 3.1.2.1.1. Birincil Gruplar

Birincil grup kavramını ilk defa kullanan sosyal bilimci olan Cooley'e göre bu tür gruplardaki ilişkiler sürekliliğe sahip, sıcak, kişisel, samimi ve küçük ilişkililerdir, dostluklar ve işbirliği buradaki etkileşimin merkezindedir. Doğal toplumun temsilcileri olan bu gruplardaki yakın dostluklar bireylerin kaynaması sağlamaktadır. "Ben" yerine "biz" duygusunu algılayan grup üyeleri bireysel amaçlarından ziyade grubun amaçları yönünde hareket etmektedirler. Birincil gruplar; sosyolojide birincil ilişkiler olarak tanımlanan ilişkiler üzerine kuruludur (Güney, 2015:146).

Biz bilinci egemenliğinde işbirlikçi ve güven verici ilişkiler kuran (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 129) bu grup üyeleri birbirlerini çok tanımaktadır (Sığırı ve Sözen, 2015: 305). Sosyalleşmenin merkezi olan birincil gruplarda, hiyerarşi aracılığı ile sağlanan ilişkilerin tersine dolaysız ilişkiler söz konusu olmaktadır. Buradaki ilişkilerde örf, adet, gelenek, görenek ve ahlaki değer yargıların etkisi vardır. Grup üyeleri grubun temel kurallarını gönüllü olarak kabul etmektedirler. Üyeler üzerinde etkin bir sosyal denetim hakimiyeti kuran birincil gruplarda; kural ve normlara uymayan bireyler dışlanma, önemsenmeme ve alaya alınma gibi davranışlarla karşılaşmaktadır. Birincil gruplara örnek olarak aile, oyun grupların veya komşular verilebilir (Güney 2015:148; Barlı, 2008: 413).

#### 3.1.2.1.2. İkincil Gruplar:

İkincil gruplar; birincil gruplara kıyasla daha geniş ölçeklidir ve üye sayısı daha fazladır. Çok sayıda üyenin bulunması nedeniyle etkileşimin yüz yüze ve içten biçimde

gerçekleşmesine gerek olmayan bu gruplarda üyeler, ortak olarak belirlenen, geliştirilen ve benimsenen kurallara bağlı olarak bir araya gelmektedirler. Belirlenen bu ortak kurallar grup üyelerince ya da grubun çevresindeki daha büyük ve etkili gruplar tarafından oluşturulmaktadır (Sıgı ve Sözen, 2015: 305). Birincil grupların dışında kalan tüm grupları kapsayan ikincil gruplarda ilişkiler daha resmidir ve büyük ölçüde yasa, yönetmelik, tüzükler, ticari anlaşmalar ve sözleşmelerle şekillenmektedir. Örgütsel amaçların temeli olan bu gruplarda, grup üyelerinin görev sorumluluğu açıkça tanımlanmakta ve kişisel olmama eğilimindedir. Özel hedeflere ulaşma amacı ile oluşturulan ikincil gruplar hedeflere ulaşmada bir araç vazifesi görmektedirler. Bireyin yaşamının sadece sınırlı bir kısmıyla ilgili olan bu örgütlü gruplarda bireylerden beklenen örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik katkılar sağlamaları yönündedir ve grup üyeleri gruba sağladıkları katkıya göre değerlendirilmektedir. Grup üyelerini sevmelerine ve hatta tanımlarına bile gerek yoktur, üyeler arasındaki ilişkilerin kibar ve kısa olması gerekmektedir. Örneğin Dünya genelinde faaliyetlerini sürdürmekte olan Greenpeace 'in dünyanın her yerinde birçok üyesi bulunmasına rağmen herkes birbiriyle etkileşim içerisinde değildir. Heterojen yapıda olan bu gruplara dernekler, bankalar ve siyasi partiler de birer örnektir (Barlı, 2008:413-414; Güney, 2015: 148; Sıgı ve Sözen, 2015: 305; Öcal vd., 2013: 284). Yönetim psikolojisinde ikincil gruplara nazaran birincil grupların önemi daha fazladır (Eren, 2014; 123).

### **3.1.2.2. Sürekliliklerine Göre Gruplar**

Bu ayırım grupların varlıklarını koruyabilme ve ömürlerini devam ettirebilme sürelerine göre gerçekleşmektedir. Bu kritere göre gruplar; sürekli ve sürekli olmayan gruplar olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **3.1.2.2.1. Sürekli Gruplar**

Sürekli gruplar, toplumun değişen yapısına rağmen daimi bir değişim içerisinde olan, toplum içerisinde varlıklarını uzun süre korumayı başarabilen grupları ifade etmektedir. Bir örgütün biçimsel yapısı içerisinde sürekli görev alan komisyonlar, satış, satın alma ve müşteri ilişkileri gibi işlevsel bölüm faaliyetleri ile direkt ilgili faaliyetleri gerçekleştiren gruplar buna örnek verilebilir. Örgütlü bir yapı olması nedeniyle grup içindeki anlaşmazlık ve çatışmalar belirli tedbirler alınarak daha kolay önlenebildiğinden dolayı tercih edilen bir yapılaşma

türüdür. Gruptan ayrılmanın oldukça zor olduğu sürekli gruplarda üyeler güçlü kurallara bağlanmıştır (Öcal vd., 2013: 284; Sıgı ve Sözen, 2015: 305, 306; Güney, 2015: 149).

### 3.1.2.2.2. Sürekli Olmayan Gruplar

Değişen çevre koşulları, paydaşların değişen beklentileri ve güçlü rekabet ortamı işletmelerin dış çevreye hızlı şekilde adapte olabilmelerini sağlayacak daha esnek yapıdaki paradigmalara yönelme gereksinimini ortaya koymaktadır. Bu gereksinimin farkında olan işletme varlığını sürdürebilmek için daha esnek ve geçici grup çalışmalarına daha fazla eğilim göstermeye başlamaktadır. Bu geçici nitelikteki güncel amaçlarla kurulan gruplar hedefe başarıyla ulaşıldığında dağılırlar ve yeni hedef ve amaçlar doğrultusunda biçimleri farklı olarak tekrardan yapılırlar. Süreli olmayan gruplarda amaca ulaşmak için yüksek performans ve yoğun çaba gerektiren görev ve faaliyetlerden meydana gelen bir süreci takip eden grup üyeleri sahip oldukları yetenek ve deneyimleri doğrultusunda bir araya getirilmektedir. Mevcut örgüt hiyerarşisinin dışında nispeten daha otonom yönetim özellikleri taşıyan gruplara, işletmelerdeki proje grupları, çapraz işlevsel ekipler, kalite geliştirme ve iyileştirme grupları veya sorun çözme grupları gibi geçici yapılanmalar ayrıca mevsimlik işçi grupları, olimpiyatlar, bilimsel konferanslar, örnek olarak verilebilir (Öcal vd., 2013: 284; Sıgı ve Sözen, 2015: 305, 306; Güney, 2015: 149).

### 3.1.2.3. Örgütlenmelerine Göre Gruplar

Bilim adamlarının en çok üzerinde durduğu, grup karakteristiklerini en iyi belirten sınıflandırmalardan olmasından dolayı sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bu grup ayrımı; biçimsel (formal) gruplar ve biçimsel olmayan (informal) gruplar şeklinde literatürde yeri almıştır.

#### 3.1.2.3.1. Biçimsel (Formal) Gruplar

Yasal ve biçimsel yetke altında kurulmuş olan biçimsel gruplar (Barlı, 2008: 414), genellikle organizasyon, örgüt ve kurum kavramlarının karşılığı olarak da adlandırılmaktadır. Yönetim tarafından belirlenen sistem ve yazılı kurallar rehberliğinde faaliyetlerini sürdüren bu biçimsel grup üyeleri sahip oldukları pozisyon ve statüye atanma yoluyla gelmektedirler (Sıgı ve Sözen, 2015: 305). Bu tür grupların yapısı grup üyeleri için açık ve net şekilde

tanımlanarak örgütün üyelere karşı olan beklentileri oldukça ayrıntılı ve belirgin bir şekilde ortaya koyulmaktadır (Güney, 2015: 150).

Biçimsel gruplar; örgütte açıkça saptanmış belirli bir amacın yerine getirilmesi için belirli görevleri yürütmek üzere (Eren, 2014: 119) rasyonel olarak organize edilmiş ve belirli normlara bağlı olan bu gruplar (Kaynak, 1995: 167) resmi örgüt yapısının bir parçasıdır (Öcal vd, 2013: 282). Daha geniş anlamda biçimsel gruplar rasyonellik ve verimlilik ilkeleri temelinde planlı bir şekilde, örgütteki belirli bir faaliyetin ve görevin gerçekleştirilmesi maksadıyla veya bir sorununun çözümü için sürekli ya da geçici süreyle oluşturulmuş gruplardır (Özkalp ve Kırel, 2004: 128).

Beşeri örgüt içindeki gerekli ilişkileri düzenlenen biçimsel gruplarda (Barlı, 2008: 414), grup üyeleri belirli bir zaman sonra karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeye başlamaktadırlar. Zaman geçtikçe artan bu etkileşim grup üyelerinin, grubun diğer üyelerine karşı olumlu duygular geliştirmesini sağlamaktadır. Algılanan bu duygular örgütleyicinin oluşturduğu sistemin içinde olmayan iş yapış fonksiyonlarındaki faaliyetlere temel oluşturmaktadır. Örneğin iş yerinde beraber çıkılan öğle yemekleri, nöbet değişimleri, dış etkenlerle mücadele etme gibi eylemler grup üyelerinin birlik ruhunu güçlendirerek gruba anlam kazandırmasının yanında iş yapma yöntemlerinde kendilerine özgü birçok özellik geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda grup kendi içinde ayrı bir grup hüviyetine kavuşmuş olur (Güney, 2015: 150).

Biçimsel gruplar kendi arasında komuta ve görev grupları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel grupların en yaygın türü olan komuta grupları; yönetici ile bu yöneticiye bağlı çalışan aslardan oluşmaktadır. Görev grupları ise süreli gruplarda olduğu gibi örgütlerde belirli bir görevi gerçekleştirmek amacıyla örgüt tarafından geçici süreyle teşkil edilmektedir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirirken nadiren ortaya çıkan beklenmedik ve rutini bozan olaylarla başa çıkabilmek için oluşturulan grupta üyeler, sorunu çözmeye yönelik fikirlerini yöneticileriyle paylaşır veya yetkisi dahilinde ise direk uygulamaya geçer. Birçok örgütte var olan komuta grupları problem çözme, yeni fikirler üretme ve çeşitli alanlarda oluşan farklı yaklaşım ve görüşlerle alakalı kararlar alınması sürecine yardımcı olması amacıyla oluşturulmaktadır (Sığırı ve Sözen, 2015: 306).

Howthorne araştırmaları sonucu; örgütlerin yalnızca biçimsel resmi yapılardan ibaret olmadığı, iş görenlerin sosyal ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek, biçimsel olmayan örgüt ve gruplarında doğal olarak kendiliğinden ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır (Barutçugil, 2003: 158).

### 3.1.2.3.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) Gruplar

Gayri resmi, doğal ya da enformel gruplar olarak da bilinen biçimsel olmayan gruplar; bireylerin ortak ilgi ve değerleri, arkadaşlık ilişkileri ortak beklentileri ve en önemlisi sosyal gereksinimleri neticesinde ortaya çıkan grup türüdür. Örgütte biçimsel gruplarla olan ilişkilerden tatmin olunmaması üzerine oluşan bu biçimsel olmayan gruplar resmi nitelik taşımamaktadırlar (Sıgı ve Sözen, 2015: 306; Güney, 2015: 150).

Biçimsel grupların içinden doğan biçimsel olmayan gruplar “gölge” gruplardır ve bunların varlığı biçimsel grupların varlığına dayanmaktadır. Biçimsel grup var olmadan, var olmayan biçimsel olmayan gruplar her bir biçimsel grubun içinde mutlaka bir tane oluşmaktadır. Biçimsel olmayan gruplardaki norm ve roller ve bunların temelindeki tutum ve davranışlar bu grupların temel öğelerini oluşturmaktadırlar (Güney, 2015: 150).

Dalton’a göre küçük gruplar ve klikler olarak da adlandırılan biçimsel olmayan gruplar üç farklı alt gruba sahiptir. Bunlar; yatay klikler, dikey klikler ve karma (random) kliklerdir. Yatay klikler aynı hiyerarşik düzeyde genellikle aynı unvan altında veya aynı alanda faaliyet gösteren bireylerin meydana getirdiği gruplar olarak tanımlanmaktadır. Dikey klikler; örgütte belirli bir departman ya da alanda faaliyetlerini sürdüren farklı hiyerarşik düzeylerdeki üyeleri ifade etmektedir. Aynı departmanda çalışan grup üyelerinin yakın ilişkiler kurma fırsatları vardır. Aynı bölümde benzer görevleri yürütüp ve benzer kültürü paylaştıklarından dolayı birbirlerini anlamada ve ortaya çıkan sorunları çözmede daha başarılıdırlar. Karma (rastgele) klikler ise; farklı alan ya da hiyerarşik düzeylere sahip departman üyelerinin oluşturduğu gruplardır (Schein, 1973: 103).

Biçimsel grupların tümünde bireylerin birbirlerine olan sevgi, beğenme düzeyleri yardımlaşma arzuları farklılık göstermektedir. Kişiler arasında algılanan benzerlik çekim gücünü, algılanan farklılıklar ise itim gücünü oluşturmaktadır. Örgütte var olan biçimsel bir gruptaki üyelerden birbirleri arasında benzerlik algılayan bireyler ayrı bir grupta bir araya gelerek biçimsel olmayan grubu oluşturmaktadır (Güney, 2015: 150). Grup üyeleri tarafından benimsenen kültürel değerlerin korunması ve sürdürülmesi, sosyal açıdan tatmin sağlanması ve grup birliğinin korunması fonksiyonlarıyla varlıklarını oluşturup, sürdürürler (Barlı, 2008: 414). Örgüt içinde çalışanların herhangi bir ön planlama, özel bir seçim, atama ya da yönlendirme olmadan, iş ve iş harici ilişkileri sonucu oluşan bu birliktelikler (Koçel, 2013: 600), iş ortamında verimliliği, üretkenliği ve dolayısıyla performans artışını olumlu yönde destekleyecek etkiye sahiptirler (Öcal vd, 2013: 282). Örgütsel davranışların oluşturulmasında biçimsel olmayan gruplar büyük rol oynamaktadır. Biçimsel olmayan grupların sahip olduğu

normlar ve roller resmi olmadığından, eğer söz konusu unsurlar iyi şekilde yönetilirse örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli avantajlar elde edilecektir (Sığırı ve Sözen, 2015: 307).

### 3.1.2.4. Üyelik Ve Referans (Özenme) Grupları

Merton tarafından yapılmış olan bu sınıflandırma (Merton Ayrımı) ihtiyaç karşılama kuramını temel almaktadır. İhtiyaç karşılama kuramı; bireyin ihtiyaç ve beklentilerini değil, daha çok bireyin rehberlik beklediği grubun sahip olduğu görüş ve fikirleri esas almaktadır (Sığırı ve Sözen, 2015: 307).

#### 3.1.2.4.1. Referans Grupları

Referans grupları bireyin henüz üyesi olmadığı ancak üye olmayı istediği ve bunun için çeşitli çabalar gösterdiği bu guruplardır. Grubun üyelerine sağladığı statü, sosyal çevre, mesleki ve kişisel gelişim veya güvenlik gibi unsurlarla diğer bireyler için çekici hale gelen gruplara üye olmak kolay değildir. Birey kendisine kısa ve uzun vadede avantaj ve prestij sağlayacağına inandığı bu gruplara üye olmak için gerekli olan şartları sağlayarak grubun üyesi olmayı hedeflemektedir (Öcal vd, 2013: 283).

Merton'ın referans grup tanımı; "bireyin kendi değer, davranış ve düşüncelerini geliştirme amacı ile rehber edindiği grup ya da sosyal kategori" şeklindedir (Güney, 2015: 153). Referans grupları sosyal geçerlilik ve sosyal kıyaslama şeklinde iki önemli görevi yerine getirmektedir. Bireylerin değer, norm ve davranışlarını meşru kılarak haklı çıkarmaya yardım eden sosyal geçerliliktir. Bu yaklaşıma göre; düşündüğü ve gerçekleştirdiği eylemden şüphe duyan bir birey bu tür grupları rehber alarak eylemlerini onlara göre yeniden yapılandırmaktadır (normatif etki). Sosyal kıyaslama ise bireylerin eylemleri ile diğerlerinin eylemleri arasında kıyaslama yaparak değerlendirmeye yardım eden unsurdur. Burada birey kendi ve diğer bireylerin performansını, davranışlarını referans aldığı gruplardaki davranışlara bakarak değerlendirmekte ve geliştirmek için çaba harcamaktadır (Sığırı ve Sözen, 2015: 307; Güney, 2015: 153).

Referans grupları bireyin sadece ait olduğu üyelik gruplarını değil, bireyin üyesi olmayı arzuladığı ya da üyesi olmayı istemediği grupları da kapsamaktadır. Bu bağlamda referans gruplarında pozitif referans grupları ve negatif referans grupları şeklinde iki ayrım söz konusudur. Bireyin gelecekte üyesi olmak istediği ve bunun için çaba gösterdiği gruplar

pozitif referans gruplarıdır. Örneğin gelecekte öğretmen olmayı hedefleyen bir öğrencinin, okuldaki öğretmenlerini pozitif referans grubu olarak algılaması ve öğretmenlerinin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamaya çalışması ve taklit etmesi. Tam tersi olarak negatif referans grubu ise; bireyin reddettiği ve gelecekte katılmak istemeyeceği grupları ifade etmektedir. Evlenmeyi istemeyen bir bireyin evli ve çocuklu arkadaşlarına benzemek istemeyeceği kişiler olarak görüp kendini onlardan soyutlaması örnek olarak verilebilir (Sığırı ve Sözen, 2015: 307; Güney, 2015: 153; Barlı, 2008: 416; Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 130).

#### **3.1.2.4.2 Üyelik Grupları**

Üyelik grupları bireylerin halen üyesi oldukları ve içinde faaliyetlerini sürdürdükleri gruplardır. Birey çoğu kez birden fazla grubun üyesi olabilmektedir (Sığırı ve Sözen, 2015: 307; Eren, 2014: 123; Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 130). Birey bu grupta aktif görev ya da pasif bir üye rolü üstlenebilir. Örneğin, bir aile üyesi aynı zamanda bir işletmenin çalışanı ya da okulun öğrencisi olabilmektedir (Eren, 2014: 123; Sığırı ve Sözen, 2015: 307).

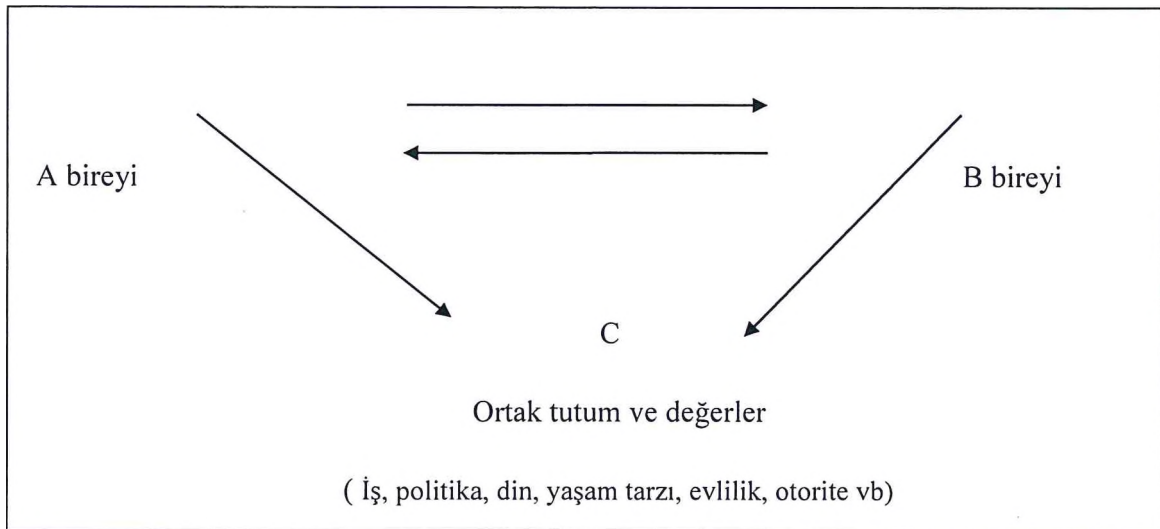
#### **3.1.3. Grupların Fonksiyonları**

Bir gruba üye olmak veya kabul edilmek bireyin yalnız hissetmesini önlemekte, birey grup içerisindeyken daha güçlü ve daha yüksek bir motivasyon içerisinde çabalarını sürdürmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesi veya sorunların çözümünde diğer üyelerin destek ve yardımlarından yararlanan bireyin yaşamına güç ve anlam yüklenmektedir. Birey bir grup değerler, davranış normları ve grup sadakatini sağlamak suretiyle bir grubun üyesi olmanın onur ve gururunu algılamaktadır. Bu bağlamda grup üyeliği bireylere prestij statü ve tanınma olanakları gibi sosyal değerler de kazandırmaktadır (Eren, 2014: 114).

Bu anlamda grup kavramının, çıkış noktası bireysel olan iç dürtüleri de kapsayacak şekilde “insan gereksinimleri” ile özdeşleşmesinin açık şekilde ortada olması Maslow’un gereksinimler hiyerarşisini (Maslow Hierarchy of Needs) akla getirmektedir. İnsan gereksinimlerini beşli bir kademede inceleyen Maslow, bunları önem sıralamasına göre; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı gereksinimi ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde sınıflandırmaktadır. Fizyolojik gereksinimler ve güvenlik gereksinimlerinde devamlılık sağlandıktan sonra, sosyal bir gruba (aile, işletme) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki ihtiyaçların karşılanması arzulanmaktadır. Sevgi, ait olma ve bağlılık gereksinimlerinin kendini göstermesiyle birey önem verdiği gruplara üye olmayı ve

kabul edilmeyi istemektedir. Zamanın büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren bireylerin yaşamlarında iş grubunun önemi oldukça fazladır. Bu bağlamda bireyin ailesi ve arkadaş çevresinde karşıladığı bağlılık ve ait olma duygusu onu tatmin etmeyecek ve iş çevresi içinde de kabul görerek bu duyguları algılama gereksinimi hissedecektir. İş görenlerin bu duyguları algılamasıyla iş birliği ve beraberlik davranışları kendini göstererek bireylerin üyesi oldukları iş grubu içindeki ilişkilerinin güçlenmesi sağlanacaktır (Önen, 2005: 35; Kasapoğlu, 2000: 48-49). Değer ve saygı gereksinimini dördüncü sıraya koyan Maslow'a göre birey bir gruba aidiyet sağladıktan sonra grup içinde ve grup dışında değer görmeyi arzulamaktadır. İşletme kültürü, iş yerinde paylaşımcılık, takım çalışması bu seviyenin ürünleridir. Birey işyerindeki ve toplum içindeki statüsüne diğerlerinin ona verdiği değer aracılığıyla kavuşmaktadır (Kasapoğlu, 2000: 49; Şeker, 2014: 43). Birey işyerindeki sosyal üretimden en iyi payı aldığını düşündüğünde ise içinde bulunduğu gruba olan bağlılık düzeyi yükselecektir.

Sosyal bir varlık olan insanlar toplulaşma sürecinin en önemli olgularından olan gruplar halinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Bireylerin üye olduğu formal gruplar örgütün ihtiyaçlarına göre bilinçli bir planlama ve tercihle örgüt tarafından oluşturulduğundan dolayı ortaya çıkma nedeni informal grupların ortaya çıkma nedeninde göre daha basit ve gözle görülür haldedir. Grup üyeleri belli faaliyetleri yürütmek üzere örgüt tarafından atanarak bir araya gelmişlerdir. Oluşma nedeni açık ve net şekilde ortada olan bu grupların nasıl çalıştığı grup üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesi ve grup dinamiği bireyler tarafından gruba yüklenen unsurlardır (Koçel, 2013: 604). Grup olma sürecinde çeşitli bireyler ortak bir amaç ve değerler setinde bir araya gelmektedirler (Sıhri ve Sözen, 2015: 309).



Şekil 3. 1 Grup Oluşumunda Amaç Ve Değerlerin Dengelenmesi (Luthans, 1995: 121)

Maslow' un bahsettiği ihtiyaçları sırasıyla açıklarsak;

- **Aidiyet ihtiyacı:** Sosyal bir varlık olarak bireylerin en önemli psikolojik gereksinimlerinden olan aidiyet duygusu, kendi ile benzer özelliklere ve amaçlara sahip olan kişilerle bir arada bulunmaktadır (Sıhri ve Sözen, 2015: 309). Grup içerisinde kabul gören bireyin kendini göstererek benlik duygusunu geliştirmekte ve kendini değerli hissetmektedir.
- **Güvenlik ve korunma ihtiyacı:** Gerçek ya da psikolojik olarak çeşitli tehlikelerle yalnız başına mücadele edilmesi birey için yorucu ve korkutucu olabilmektedir. Bir grubun mensubu olan birey ise, grup içinde oluşturduğu birlik duygusuyla yalnız olmadığını algılamaktadır. Bu algı korku ve endişelerinin azalmasını ve bireyin kendini kişisel olarak güvende ve daha güçlü hissetmesini sağlamaktadır (Sıhri ve Sözen, 2015: 309). Bireysel sorunların çözülmesinde ve amaçlara ulaşılmasında diğer grup üyelerinin desteklerinden yararlanılmakta dayanışma sağlanmaktadır (Eren: 2013: 114).
- **Özsaygı ve statü için:** Saygın gruplarla ilişki içerisinde olmaktan gurur duyan bireylerin bu gruplara olan üyelikleri özsaygılarını geliştirmelerini sağlamaktadır (Barlı, 2008: 412). Birey grup tarafından takdir edilme ve değer görme derecesiyle doğru orantılı olarak üstün bir statü elde etmektedir. Grupta değer kazanmasıyla birlikte kişi prestij sağlama ve kendini gösterme gibi benlik ihtiyaçlarını tatmin etmeye başlamaktadır. Grup tarafından kendine atfedilen unsurlar bireylere (Güney, 2015: 145) sosyal kimliklerini belirlemede yardımcı olmaktadır (Sıhri ve Sözen, 2015: 310).
- **Sosyal ihtiyaçlar:** Sosyal bir varlık olan insan anlamlı arkadaşlıklar kurarak diğer insanlarla ilişki içerisinde ve yakın olmak istemektedir. Birey duygusal destek gereksinimini bu dostluk bağlarıyla gidermektedir. Gruplar bireyin bu tür ihtiyaçlarını gidermeleri için uygun ortamı hazırlamaktadır (Barlı, 2008: 412).
- **Grup amaç ve faaliyetlerinden kaynaklı:** Çeşitli nedenlerle örgüt içerisindeki amaçlarını benimsediği çeşitli gruplara katılım gerçekleştirerek, faaliyetlerinde aktif rol almak istemektedir. Ortak ilgisi birleşen, birleşen bireylerin bir araya gelerek bir grup oluşturması örnek olarak verilebilir (Koçel, 2013: 605). Formal grup üyeleri burada amaçlarını yeterli düzeyde tatmin edemezler ise informal gruplar oluşturarak kişisel ihtiyaçlarını yine bir grup içerisinde yer alarak tatmin etmeyi amaçlamaktadırlar (Güney, 2015: 145).

- Ekonomik ihtiyaçlar: Grupların oluşmasındaki önemli sebeplerden biri de insanların çeşitli ekonomik ihtiyaçlarını gidermek zorunda olmasıdır. Birey belirli bir gruba üye olması halinde daha fazla ekonomik yarar sağlayacağını düşündüğünde gruba karşı olan tutumu olumlu yönde geliştirecektir. Bu gruptan etkilenen birey, grubun üyesi olmayı arzularak gerekli şartları sağlamak için çabalayacaktır (Koçel, 2013: 605).
- Hedefe ulaşma ve yardımlaşma için: Belirli ortak amaçlara ulaşabilmek için bilinçli ve sistemli olarak meydana getirilmesi fonksiyonel olarak genellikle "takım oluşturma" (team building) olarak bilinmektedir. Burada gruplar farklı işleyişlerle iç dinamiklerini geliştirme ve yüksek performanslı, etkin ve verimli bir takım çalışmasını ortaya koymaya yönelik oluşturulmuştur (Koçel, 2013: 606). İş yerinde hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerde birbirlerine destek ve araç olan bireyler karşılıklı yardımlaşmalarla tek başlarına erişemeyecekleri ya da erişmelerinin zaman alacağı görevlerin üstesinden daha kolay gelmektedirler. Bu dayanışmadan doğan sinerjik güçle; ortak hedeflere ulaşmada karşılaşılan tehlike ve tehditleri ortadan kaldırılması daha güvenli ve daha güçlü şekilde sağlanacaktır. Ayrıca grup birey için bir öğrenme amacıdır. Birey diğer üyelere öğreneceği yeni bilgilerle kendini geliştirir, eksikliklerini tamamlar, bildiği konularda kendini test eder, merakını giderir ve en önemlisi kültürünü arttırmaktadır. Grup sayesinde kendi algı, duygu ve değerlerini karşılaştırma şansına sahip olmaktadır. (Sıhri ve Sözen, 2015: 309; Güney, 2015: 145).

#### 3.1.4. Grupların İşletme İçin Önemi

Örgütlerde, etkileşim ve deneyimlerin desteklenmesiyle oluşan gruplar (Töremen ve Pekince, 2011: 389), birçok farklı amaca hizmet etmektedirler. Dinamik bir yapıda olan bu amaçlar örgütün başarı düzeyini arttırmaktan, iş görenlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya kadar geniş bir yelpazeye sahiptir. Örgütlerin hemen hemen hepsinde bu farklı amaçları karşılamaya çalışan grup türleri mevcuttur (Özkalp, 2013: 128).

Örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan gruplar da (Öcal vd., 2013: 274) bireyler ve işletmeler gibi yaşamlarını sürdürüp varlıklarını devam ettirebilmek için mücadele etmektedirler. (Eren, 2014: 113).

Her organizasyonun içinde çeşitli sebeplerle oluşmuş, yapıcı ve birleştirici nitelikleri olan sosyal düzenlere sahip küçük ya da büyük, etkili ya da etkisiz küçük gruplar bulunmaktadır (Koçel, 2013:599). Bireyin seçmiş olduğu bir gruba ya da gruplara üye olma

arzusu o grupta kendinin de ilgilendiği konularda kendi amaçları ve değer yargıları ile ortak yanlarının olduğunu algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır. İş görenler birden çok grubun üyesi olarak varlıklarını sürdürebilmektedirler (Özkalp, 2013: 128). Doğal olarak; bu farklı gruplara üye olma durumu bireyin kişiliğini ve kültürünü aynı zamanda onun toplumdaki yerini ve önemini etkilemektedir (Eren, 2014: 115). Çalışanların değerlerini ve kişiliklerini etkileyen iş yerlerinde oluşan bu grupların incelenmesi çalışan davranışlarının anlaşılması ve iş yerindeki verimliliğin artırılması açısından oldukça önem taşımaktadır.

İşletmelerin grup çalışmasına yönelmelerinin güçlü bir tetikleyicisi olan küreselleşmeyle birlikte, gerçekleşen değişimin etkileri 1990'lı yıllar ve sonrasında işletme yönetimi ve örgütsel davranış alanında önemli bir şekilde hissedilmiştir. Bu değişim bireyci ve rekabet eğilimli yaklaşımlar gösteren batılı örgütlerin mevcut yaklaşımlarının aksi yönünde bir örgütlenme şekli olan grup çalışmasına ve dolayısı ile grup davranışlarına odaklanmalarına neden olmuştur. Yaklaşık yirmi yıldır değişen dünya ve yeni ekonomi anlayışına uyum sağlamak ve rekabet edilebilirliğini arttırmak isteyen örgütlerin izlemeleri gerek strateji, teknik ve yaklaşımlar çağdaş yönetim teknikleri olarak yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yer almaktadır. Bu yaklaşımların hepsinin temelinde örgüt üyelerine daha fazla değer ve anlam atfeden ortak bir felsefe hakimdir. Bu bağlamda bireyin örgüte olan bağlılığını, iş tatminini ve motivasyonunu arttırarak, uzun vadede kalıcı ve sürekli performans artışı sağlama amacıyla olan işletmeler insan kaynaklarından daha verimli ve etkin yararlanabilecekleri paradigmalara yönlendirilmiştir. Böylece, bireyin iş yaşamı ve bununla bir bütün olarak hayattan beklentilerini ve aynı anda örgütün beklentilerini de karşılayabilecek yeni yaklaşımlara yönelerek yüksek nitelikli bireyleri işletmeye kazandırma fırsatı sağlanmıştır. (Öcal vd, 2013: 274-275; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2004). Bu doğrultuda çağdaş yönetim ve örgütlenme teknikleri arasında önemli bir yeri olan grup davranışları, örgütler açısından önemli bir araç haline gelmiştir.

### **3.1.5. Grup İçi Dayanışma (Cohesiveness)**

Gruplarda dayanışma, uyum ve bağlılık gibi grup verimliliğini ve performansını etkileyen kavramlar sosyal psikolojinin en fazla üzerinde duyduğu grup davranışları arasında yer almaktadır. Bireylerin grubun amaçlarını gerçekleştirilmesi için birbirlerine destek olması ve karşılıklı etkileşimin niteliğini güçlendirerek çabaları uyumlaştırmaları dayanışmanın yüksek seviyede olduğu gruplarda gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2004: 339).

Grup içi dayanışmayı, grup üyelerinin birbirlerine bağlılığını ve gruptaki iletişim ve eşgüdüm boyutlarını ifade eden “grup bütünlüğü” algısı işletmelerde verimliliği olumlu yönde etkilemekte ve böylece işe karşı olan motivasyonu da arttırmaktadır (Varol, 1990:193).

Biçimsel veya biçimsel olmayan grup üyelerinin aralarındaki yakınlık, ortak tutum ve davranışlar ve gruba olan bağlılık düzeyleri yüksek olan gruplar “kararlı”, düşük olan gruplar ise “gevşek” olarak ifade edilebilmektedir. Gevşek bir grup üyesinin norm ve ilklere uyma derecesi, grup içi dayanışmanın güçlü olduğu grup üyesinin uyma deresi ile kıyaslandığında daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalara göre; bu tarz gruplarda grup üyeleri psikolojik açıdan kendileri daha güvende hissetmektedir (Koçel, 2013: 610-611).

Luthans, grup içi dayanışmayı arttıran ve azaltan faktörleri aşağıdaki gibi özetlemektedir (Barlı, 2008: 427).

Grup içi dayanışmayı arttıran faktörler;

- Grup amaçları üzerinde anlaşma
- Grup üyeleri arasındaki etkileşim sıklığı
- Kişisel cazibe ve çekicilikler
- Gruplar arası rekabet
- Olumlu değerlendirme

Grup içi dayanışmayı azaltan faktörler;

- Grup amaçları üzerinde anlaşmazlık
- Büyük grup yapısı
- Nahoş olayların olması
- Grup içi rekabet
- Bir ya da daha çok üyenin egemenliği

Grup içi dayanışma aşamasında grup içinde oluşan güven duygusu ve bağlılık farklılıkların ortaya çıkışını tetiklemektedir. Grup üyeleri aralarındaki bu farklılıkları kaynak olarak kullandıklarında ve farklılıklara gereken önemi verdiklerinde kendiliğinden oluşan bir yardımlaşma sistemiyle hareket etmeye başlayan üyeler faaliyetlerini bu şekilde sürdürmeye devam etmektedirler. Farklılıkları yönetmede başarı sağlayan grup etkinliğini verimliliğini arttıracaktır (Sıhri ve Sözen, 2015: 313).

### 3.2. Bütünleşme

Son on yıldır pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışa artan ilginin etkisiyle çalışan bütünleşmesi yaklaşımı araştırmacıların odaklandığı bir konu haline gelmiştir. Bütünleşme olgusu “*bir insanın tüm benliğiyle ve aktif katılımıyla bütün olarak bir role kendini adadığı evlilik kurumu*” örneğiyle sembolize edilmektedir (Bal, 2008: 15).

Bütünleşme “harici uyarıcılara bağlı ya da harici uyarıcılarla ilişkili olma hareketi” olarak tanımlanmaktadır. Bütünleşme-bağlılık insanların temel ihtiyaçlarından birini temsil etmektedir. Bu ihtiyacın tatmin edilmemesi bireyleri olumsuz etkilemektedir. İnsan ihtiyaçlarının bu yönü diğerlerine göre nispeten daha az ilgi görmektedir. İhtiyaçlar kategorilerine aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme dahil edilmesine rağmen bütünleşme-bağlılık Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde açıkça belirtilmemiştir (Cohen-Mansfield, vd., 2017: 238).

Örgütsel davranış açısından bakıldığında bütünleşme, çalışanın örgüt bağlamında işverene emeğini sunmayı vaat ettiği oldukça kesin bir olgudur. Çalışan iş yerine ve işine bağlılığını sunarken, aynı zamanda sorumlu olduğu yükümlülükleri de yerine getirmektedir. Daha önceleri insanları pasif mekanizmalar olarak değerlendiren örgütsel davranış araştırmaları, bu yaklaşıma uygun olarak çalışanların işlerine dair olumlu ya da olumsuz duygularını ifade eden, çalışan tatmini konusuna yönelmişlerdir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 162). İhtiyacın giderilmesiyle ilgili olan tatmin, işe aktif katılımı gerektirmemektedir. Literatüre ve araştırmaya göre duygusal bağlılık, çeşitli duygular ve bilişsel süreçler çalışanların davranış çıktılarını etkilemektedir.

Örgütlerde yapılan psiko-sosyal araştırmalar bireylerin birlikte çalıştıklarında inançlarını ve duygusal deneyimlerini paylaştıklarını bundan dolayı benzer motivasyonel ve davranışsal kalıplar gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca kolektif duygular, kolektif ruh hali veya grupta duygusal etkili bir ruh hali hissedilmekte; algılanan kolektif etkinlik paylaşılmakta ve yüksek bir grup potansiyeli gösterilmektedir. Motive edici bir yapı olan bütünleşme, işyeri içerisinde çalışanlar tarafından da paylaşılabilir. Aynı grupta çalışan bireylerin birbirleri ile etkileşime girme şansı daha fazla olduğundan, olumsuz ve pozitif psikolojik bulaşma süreçlerine dahil olma olasılıkları daha fazladır. Grup üyeleri arasındaki bu tür duygusal ilişkilere moral, bağlılık (cohesion) ve uyum (rapport) da denmektedir (Salanova vd, 2005: 1218).

### 3.2.1. İşle Bütünleşme

İşle bütünleşme; ilk defa Freudenberger 1974 yılında oraya attığı iş görenlerin kişisel ve sosyal uyumlarını zedeleyen tükenmişlik kavramının uzun yıllar olumsuz sonuçlar çevresiyle ele alınmasının ardından, son yıllarda önemi artmakta olan pozitif psikoloji ekseninde yapılan çalışmaların etkisiyle tükenmişliğin antitezi olarak ifade edilmektedir (Gündüz vd., 2013: 30; Ardınç ve Polatçı, 2009: 36).

İngilizce literatürde “engagement” olarak geçen kavramın Türkçesi hakkında hala bir fikir birliğine varılamamış olsa da bu çalışmada “bütünleşme” olarak ifade edilen kavram farklı çalışmalarda “işe cezbolma”, “işe katılım”, “işe gönülden adanma veya kapılma” gibi çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. İşle bütünleşme kavramı, örgütsel psikoloji çerçevesindeki “örgütsel bağlılık” (organizational commitment), “iş tatmini, doyumunu” (job satisfaction) ve “mesleki, işe bağlılık” (job involvement) davranışlarının tümünden farklı özelliklere sahip olsa da bu kavramlarla ilişkilendirilmesi olası bir durumdur. Yaygın olarak bu konulardan en çok örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen ve aralarında pozitif bir ilişki bulunan işle bütünleşme kavramının odak noktası işin kendisi iken, örgütsel bağlılıkta odak noktası örgüttür. Bu bağlamda işle bütünleşme kavramı örgütsel psikoloji içerisinde yer alan diğer kavramlarla karşılaştırıldığında bireylerin işleri ile olan ilişkilerine daha bütüncül bir açıdan baktığı söylenebilmektedir (Ardınç ve Polatçı, 2009: 36; Kartal vd., 2015: 328).

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği, “işle bütünleşmede yaşanan erozyon, aşınma” olarak tekrardan tanımlamışlardır ve tükenmişliğe engel olma çalışmaları neticesinde birbirinden bağımsız yapılar olan tükenmişlik ile onun tam zıddı işle bütünleşmeyi içerisine alan ve aralarındaki negatif ilişkiyi gösteren model bir model geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu modelde tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarının tam terslerine olan gereksinimle işle bütünleşmeye ait üç zıt boyut oluşturulmuştur. İşle bütünleşmenin yaşanabilmesi için zorunlu olan bu boyutlar; enerji, aidiyet ve yeterlilik olarak belirlenerek; bu bağlamda işle bütünleşmede; duygusal tükenme yerine “enerji”, duyarsızlaşma yerine “aidiyet duygusu” ve düşük kişisel başarı yerine “yeterlilik” alt boyutlarına yer verilmektedir. Buna göre, yapılan işin öneminin azalması ve anlamını yitirip sıkıcı olmaya başlaması durumunda iş görenlerin enerjileri tükenmişliğe, işle bütünleşmeleri kayıtsızlığa ve yetkinlikleri de yetersizliğe dönüşmektedir (Ardınç ve Polatçı, 2009: 36-37; Gündüz vd., 2013: 31).

Schaufeli ve arkadaşlarına (2002) göre bütünleşme; anlık ve özel bir durum yerine daha ısrarcı, yaygın, duygusal ve işle ilişkili tatmin sağlayan olumlu olan bir ruhsal durumdur.

Bu bilişsel bir durumun belli bir olaya, nesneye, bireye veya eyleme odaklanmadığı belirtilmektedir. İşle ilişkili iyi olma ya da kendini gerçekleştirme durumu olan işle bütünleşme ise bireyin kişisel enerjisini işe aktarması ve işi önemli görmesiyle ortaya çıkmaktadır. İş görenlerin proaktif yaklaşımlarda bulunmalarını, kararlara katılmalarını, inisiyatif alabilmelerini, sorumluluk sahibi olmalarını ve başarılı olmalarını hedefleyen çağdaş örgütlerin; çalışanları için olumlu tutumlar geliştirmeye elverişli olan ortamlar hazırlamaları gerekmektedir. Bireyin olumlu motivasyonu ve ruhsal durumuyla ilgili bu iş tutumunu geliştirebilmesi için örgüt içinde karşılaşılan engellerin yorucu olmaması gerekmektedir. Ters durumda iş rolleri gerçekleştirilirken iş görenlerin duygusal, fiziksel ve bilişsel enerjilerini işe aktarmaları güç bir durum haline alacaktır. Çalışanların görevlerini yerine getirirken ortaya koydukları iş tutumları çerçevesinde işine aktardığı pozitif enerji ölçen kavram işle bütünleşmedir ve bu bütünleşmenin sağlanabilmesi için birey ile işin uyumlu olması gerekmektedir. Birey iş uyumunun sürdürülebilir iş yükü, kararlara katılım, ödül sistemi, yönlendirici bir aidiyet duygusu, adalet, hukuk, değerli ve anlamlı bir işle ortaya çıkması mümkündür. İşleriyle ilişkili konularda daha arzulu, alguları güçlü ve hareketli olan işle bütünleşmiş iş görenler bu olumlu enerjilerini işe aktardıklarında başarılı sağlamaları olağan bir durumdur (Ardınç ve Polatçı, 2009: 38; Öngöre, 2013: 51).

### 3.2.2. Grupla Bütünleşme

Grupla bütünleşme literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bütünleşme bugüne kadar kişisel bir olgu olarak ele alınmıştır. Son zamanlarda rekabetin artmasıyla birlikte takım çalışmalara verilen önem de giderek artmış ve grup sinerjisi günümüz koşullarında örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmalarında önem taşıyan temel unsurlardan biri haline almıştır. Bu bağlamda yakın zamanda işle bütünleşme olgusu ile ilgili yapılan çalışmalar grup seviyesinde de ele alınmaya başlamıştır. Grup seviyesindeki bu olgu grupla bütünleşme (grup engagement) olarak adlandırılmaktadır

Salanova ve vd (2005) örgütlerin bazı kısımlarının diğer kısımlardan daha fazla ya da daha az bütünleşik olabileceğini öne sürmektedir. Diğer bir deyişle bazı gruplarda çalışanlar kendilerini diğer grupların çalışanlarına göre daha fazla işe adanma eğilimi göstermektedirler. Ayrıca bu eğilim grup ve bireysel seviyelerde farklılıklar göstermektedir. Grup deneyimleri ve bireysel deneyimler birbirinden farklıdır. Bunun yanı sıra kolektif istek ve adanmışlığa sahip gruplar bir görevi tamamlamak için sahip olduğu özgün kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu süreçte ortaya koyulan çaba bireysel seviyede gösterilen çabadan farklıdır. Dolayısıyla

bireysel ve grupsal olgular arasındaki farklılık vurgulanmalıdır. Grup seviyesindeki bu olgu grupla bütünleşme (grup engagement), kolektif bütünleşme (collective engagement) ya da takımla bütünleşme (team engagement) olarak adlandırılmaktadır (Özcan, 2012: 65; Salanova vd., 2005: 1219).

Örgüt içindeki davranışların tanımlanmasında, bir grubun başarılarından dolayı kişisel gurur ya da saygınlık duyma eğiliminin vurgulandığı sosyal kimlik kuramının önemli bir rolü olduğunu değerler uyumu literatüründe detaylı olarak incelemiştik.

Genişletilmiş bir sosyal kimlik teorisi çerçevesini kullanan yeni bir araştırma akışı, insanların örgütler gibi sosyal gruplarla kimliklerini ve kendi durum algılamalarını nasıl şekillendirdiği hakkındaki farklı durum değerlendirmelerini hangi ölçüde yaptıklarına odaklanmıştır. Tyler ve Blader (2002) grupların yanı sıra örgütlere de odaklanmalarına rağmen kendi çerçevelerini grupla bütünleşmeye atıfta bulunarak oluşturmuşlardır. Yazarlara göre iş görenler iki temel statü değerlendirmesi yapmaktadırlar. İş görenler çalıştıkları kurumun örgütsel statüsünü ve kurum içindeki kendi statülerinin değerlendirmektedir. Bu bağlamda, grupla bütünleşme; örgütsel özdeşleşme sürecindeki geleneksel sosyal kimlik teorisi perspektifini, yalnızca gruplar arası dinamikleri değil, aynı zamanda grup içi dinamikleri de içerecek şekilde genişletmektedir (Tyler ve Blader, 2000: 179,180).

Elsbach (1999)' a göre sosyal kimlik, bir grubun diğer bir grupla olan bilişsel bağlantısı veya kişinin kimliğiyle bir grubun kimliğinin algılanan çakışmasıdır (Elsbach, 1999: 171). Sosyal kimlik teorisine göre, insanlar benlik kavramlarını tanımlamak için örgütlerle olan ilişkilerini kullanmaktadır. Bireyler kendilerini geliştirme gereksinimleri ile motive olduklarından, pozitif niteliklere sahip olan örgütlerle tanımlanma eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla bireyler, ait oldukları örgütlerde sosyal statülerle ilgili konularda farkındalık sahibi olmaları yüksek bir ihtimaldir.

Kendisini üyesi olduğu sosyal grubu göz önünde bulundurarak değerlendiren birey gruba yaptığı yüklemeye göre kendini ve ait olduğu grubu sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmanın sonucunda da kendisini koyduğu ve yerleştiği grupla özdeşleştirmektedir. Bu özdeşleşmenin sonunda ise *sosyal kimlikleri* oluşmaktadır (Demirtaş, 2003: 129).

İşletmelerin başarı sağlayabilmesi için, çalışanlar arasında örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan davranışların teşvik edilmesi gerekmektedir. Yönetimsel bakış açısından, üye kimliği, daha az rahatsızlık verici ve harici uyaranlara dayanan yöntemlere göre potansiyel olarak daha etkili bir örgütsel kontrol aracı sunmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin, çalışanların

sergiledikleri kimlikleriyle tutarlı davranışlar göstermelerinde ve kuruluşa fayda sağlayacak şekilde hareket etmelerinde son derece güçlü bir etkisi vardır (Alvesson ve Willmott, 2002: 620). Yüksek örgütsel özdeşleşme seviyesine sahip bireyler, örgüt üyeliğini bilişsel (örgütsel değerleri içselleştirmek gibi) veya duygusal (örgütün bir parçası olmak gibi) olarak ya da her ikisini de benlik kavramlarına bağlamaları sonucunda organizasyonun çıkarları ve hedefleri doğrultusunda hareket etme eğilimindedirler (Zhang vd., 2017: 191). Bununla birlikte, değişen örgütsel yapılar, artan çeşitlilik seviyeleri ve işe yaramayan kimlik seçeneklerinin ortaya çıkışı kimliği ve tanımlama sürecinin gittikçe daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, toplumsal kimlik teorisyenleri, toplumsal kimlik teorisinin çok yönlü yeni perspektiflere ihtiyaç duyduğunu ileri sürmektedirler.

Geleneksel olarak, sosyal kimlik teorisi, kimliklerin, birey bir grubun parçası olduğunun bilişsel olarak farkına vardığında ve grup üyeliğinin kendileri için duygusal açıdan önem taşıdığı zaman ortaya çıktığını savunmaktadır (Tajfel, 1974). İnsanlar bu şekilde, pozitif bir sosyal kimlik elde etmek veya kimliği sürdürmek için çaba göstermektedir (Ellemers & Haslam, 2012).

Tyler ve Blader (2000) pozitif bir sosyal kimliğin, sadece bir bireyin ait olduğu grup ile diğer gruplar arasında yapılan karşılaştırmalardan kaynaklanmadığını, aynı zamanda gruptaki diğer kişilerin değerlendirmelerinin etkisiyle de ilişkili olduğunu grup bütünleşme olgusu olarak geliştirmiştir. Mevcut araştırma çoğunlukla toplumsal kimliğin bilişsel bileşenine odaklanmış olsa da, değerlendirme bileşeni araştırma çok fazla ilgisini çekmemiştir (Blader & Tyler, 2009). Grupla bütünleşme olgusuna göre değerlendirme bileşeni, gurur ve saygı olmak üzere grup üyeliğine eklenen değeri ifade eden iki boyuttan oluşmaktadır. Gurur, bireyin kendi grubunun dış gruplar (örgüt dışındaki kişiler) tarafından olumlu değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aksine, saygı, bir kişinin grubun diğer üyelerinin (bu durumda, aynı örgütün üyeleri) onlara grupta olumlu bir statüye sahip olduklarını hissettirme derecesine işaret etmektedir (Zhang, Guo ve Newman, 2017: 191).

Çevredeki diğer gruplar, iş görene, kendi grubunun konumunu değerlendirmesinde bir temel oluşturmaktadır. Ait olunan grubun konumu, başka benzer gruplarla yapılan karşılaştırmalar sonucu belirlenmektedir. Bu kıyaslamalar, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkili olarak gerçekleştirilmektedir. Belirli değerleri koruma, ortak hedeflere ulaşabilme ve ihtiyaçlarını doyurma amacıyla bir araya gelen bireyler arasında ortak değerler ve belirli bir duygusal ortam vardır. İş gören içinde bulunduğu örgütle kurduğu kuvvetli kimlik birliği grupla bütünleşmesini sağlamaktadır. Grupla bütünleşen birey;

normatif olarak ya da duygusal olarak herhangi bir etki altında kalmadan, mevcut grubuna elinden gelen en iyi katkıyı sağlamayı hedeflemektedir.

Grupla bütünleşme işbirlikçi davranışları; gönüllü davranışlar ve zorunlu davranışlar olmak üzere iki sınıfa ayırmaktadır. Zorunlu davranışlar; grup tarafından şart koşulan bir davranış biçimiyken, gönüllü davranışlar; grup üyesi tarafından isteğe bağlı olarak meydana getirilen davranışlardır. İş görenlerin grup içi ilişkilerinde sergiledikleri bu iki davranış biçiminin her birinin farklı motivasyonlara sahip olma olasılığı oldukça yüksektir. Zorunlu davranışlarda birey, grup tarafından şart koşulan davranış biçimini tercih etmesi şartıyla grup üyeliğini sürdürmeye devam edebileceğini düşünmektedir. Zorunlu davranışlar grup üyesi olmak için gerekli görülen, ödül ve ceza gibi yaptırımlardan etkilenen davranışlar olarak da ifade edilebilir. Bu davranışları teşvik eden ödül ve cezalar grup üyeleri tarafından özellikle oluşturulmaktadır. Gönüllü davranışlar ise grup üyesi tarafından isteğe bağlı olarak, herhangi bir yaptırımdan etkilenmeden gerçekleştirilen davranışlardır. Bu gönüllü davranışlar bireyden kaynaklanan davranışlar olup; çalışanların içsel motivasyon düzeylerini belirleyen tutumları ve değerlerinin güçlü etkisi altındadır. İş gören gruba karşı olumlu tutum ve değerlerler besledikçe gönüllü davranışları sürdürmeye devam etmektedir. Çalışanların ait oldukları grup içinde sergiledikleri gönüllü davranışların öncüleri, grup üyelerinin motivasyon kaynaklarını saptamada büyük önem taşıdığından dolayı özellikle örgüt için oldukça değerlidir (Tyler ve Blader, 2003: 353).

Murphy ve Alexander (2000) içsel motivasyonu bir sonucun karşılığı olarak alınmayan, kendiliğinden mevcut olan bir ödülün dolayı yapılması durumu ile açıklamaktadırlar. Bu şekilde bir motivasyon durumu aynı zamanda kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma tecrübesidir. İş görenin içsel motivasyona sahip olabilmesinde içinde bulunduğu ortamla kendini bütünleştirmesi oldukça önem arz etmektedir. Çünkü iş görenin kendini ait hissetmediği bir ortamda motive olması pek mümkün değildir. (Argon ve Ertürk, 2013: 162).

Çalışanlar içsel motivasyon seviyelerine göre kişisel nedenlerle işbirlikçi davranışlarla bütünleşmektedir. Çalışanların grupla ilgili davranışlarını teşvik etmek için ödül ya da ceza gibi güdüleyiciler uygulamaya gerek yoktur. Bu sayede grup artan kaynaklarını gruba fayda sağlayacak başka şeylerde özgürce kullanabilme fırsatını yakalamaktadır. Çalışanların bu durumda nasıl müzakere ettiklerinin, nasıl düşündüklerinin, hissettiklerinin ve gruba yönelik nasıl hareket ettiklerinin anlaşılması, grup ortamında çalışanları yönlendiren psikolojinin kavranabilmesi için oldukça önemlidir (Tyler ve Blader, 2003: 353).

"Bütünleşme" terimi literatürde yaygın olarak kullanılmasına rağmen yakın zamana kadar grup üyeleri için bütünleşme düzeyi ölçütü bulunmamaktaydı. Macgowan (1997), yedi boyutta düzenlenen 37 maddelik bir sıralaması olan Grupla Bütünleşme Ölçütü'nü geliştirmiştir. Burada katılım, katkıda bulunma, çalışan bağlılığı, grup üyeleriyle bağlılık, uzlaşım, kendi sorunları üzerine çalışma ve diğer üyelerin sorunlarıyla ilgili çalışma boyutları yer almaktadır.

**Tablo 3.1 Grupla Bütünleşmenin Boyutları ve Tanımları**

Boyut	Tanım	Kaynak
Katılım	Üye tüm grup oturumlarına katılır	(Brekke, 1989; Mallery & Navas, 1982; Tryon, 1985)
Katkıda bulunma	Üye grubun faaliyetlerine sözlü olarak katılır	(MacKenzie, 1983; Mallery & Navas, 1982; Papell & Rothman, 1980)
Çalışan bağlılığı	Üye liderin işini destekler	(Horvath Si Greenberg, 1989; Marmar, Horowitz, Weiss, & Marziali, 1986; Ripple, Alexander, & Polemis, 1964)
Üyeler ile bağlılık	Üye diğer üyelerle etkileşim kurar, diğer üyelerden etkilenir, başkalarının da birbirleriyle iyi ilişkileri sürdürmesine yardımcı olur	(Brekke, 1989; Feidman, Caplinger, & Wodarski, 1983, MacKenzie, 1983; Papell & Rothman, 1980)
Uzlaşım	Üye grubun hareket ettiği yönde grubun normlarına ve faaliyetlerine destek verir	(Feldman et al., 1983; Garvin & Seabury, 1984; Henry, 1981, 1992)
Kendi problemleri üzerinde çalışma	Üye, sorunları kabul eder, sorunları çözmek için çaba gösterir ve kişisel açıklamaları yapar	(MacKenzie, 1983; Papell & Rothman, 1980)
Diğerlerinin problemleri üzerinde çalışma	Üye diğer üyeleri sorunlara yönelik çözümleri geliştirmeye teşvik eder ve başkalarının grup hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur	(Feldman et al., 1983; MacKenzie, 1983)

(Macgowan ve Newman, 2005: 108).

### 3.3. Grupla Bütünleşmenin ortaya çıkışında değerler uyumu

Gruplar insanlar ve toplumlar için önde gelen başlıca unsurlardan biridir. Grup içinde doğan, üreyen, ölen, eğitim gören, çalışan kısacası gruplar içinde yaşamını sürdüren bireyler için üyesi oldukları gruplar sosyal kimliklerinin temel kaynağı konumundadır. Sosyolojik ve psikolojik olarak birçok açıdan farklı dinamiklere sahip olan insanların tutum ve davranışlarının anlaşılabilir öngörülmesi için bireyin yanı sıra içerisinde bulunduğu gruplar da yakından incelenmelidir.

Değerlerin; bireyin içsel motivasyonu ve gruba fayda sağlayan davranışları üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu bağlamda değerlerin, iş göreni bütünleşmeye teşvik etme görevinde olması muhtemel bir durumdur. Değerler, bireylerin yapmaları gerektiğini hissettikleri davranışı ya da yapmak zorunda oldukları davranışları şekillendiren ve içsel motivasyon sağlayan sorumluluk duygularıdır. Örneğin, iş görenler grup kurallarına ve grup liderlerinin emirlerine uyma yükümlülüklerinden içsel olarak sorumlu hissetmektedirler. Buradaki itaat, aksi bir yaptırımın olmaması durumunda; grup üyesinin bireysel takdirine ve denetimine tabi olan ahlaki değerler veya grup kurallarının ve yetkililerin meşruluğuyla ilgili görüşlerine dayanmaktadır. Çalışanlar içsel motivasyon seviyelerine göre grupla bütünleşmektedir (Tyler ve Blader, 2003: 353).

#### 3.3.1. .Grupla Bütünleşmenin ortaya çıkışında kişi-örgüt değerler uyumu

Değerler, inançlar, tutumlar ve bunlardaki değişimler ayrıca, kalıp yargılar ve sosyal göstergeler sosyopsikolojiktir. Çünkü buradaki algılar bireyleri diğer insanlara, olaylara ve nesnelere yöneltilmektedir. Eğer değerleri olmazsa, bunların varlığından söz etmek mümkün değildir. Bütün bunlar, kişilerarası iletişim sonucu kişinin zihninde yaşam bulmakta ve diğerler kişilerin "düşlenen" varlığıyla gelişmektedir. Gordon Allport, sosyal psikolojiyi "*bireylerin düşünce, duygu ve davranışlarının, diğerlerinin, gerçek ya da düşlenen varlığından nasıl etkilendiğini anlama ve açıklama girişimi*" olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamlı tanımla grup araştırmalarının sosyal psikolojideki ve örgütsel psikolojideki yerini gözler önüne sermektedir (Demirtaş, 2003: 129).

Birey - örgüt uyumu, karşılıklı bir uyuma bağlı olarak bireyin ve örgütün birbirlerini tercihlerinde etkilidir. Söz konusu uyum birey ve örgütün inançlarının, değerlerinin birbiriyle olan uyumdur. Birey ve örgüt arasındaki değer uyumunun yüksek olması, her iki taraf için de olumlu sonuçlar getirmektedir. Özellikle iş görenlerin işe yönelik davranışlarında olumlu

sonuçlar meydana getirmekte ve işe yönelik tutumlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Böyle bir durum derecelendirilecek olursa, yüksek düzeyde uyum bireyin örgüte yönelik özdeşleşme düzeyine olumlu olarak yansımaktadır (Yeşiltaş, 2012: 116,117).

Svyantek ve Goodman'ın yaptığı araştırmada, birey-örgüt arasındaki uyum derecesinin çalışanların görev performansını ve bağlamsal performanslarını yordayacağı savıyla hareket edilerek çalışanların mevcut bireysel değerleri ve örgütsel değerler arasındaki farklılığın, bağlamsal performansı yani; diğerlerine ve örgüte yardımcı olma eylemleri ve görev performansı üzerindeki etkisi saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre ise pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Bu tarz faaliyetler Zeithaml (1990) tarafından ve daha sonra Tyler (2002) isteğe bağlı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Svyantek ve Goodman, 1999: 254, 255).

Bu bağlamda değerler ve örgütün algılanan değerleri arasındaki uyumu ifade eden kişi-örgüt uyumunun düzeyi ile bireylerin grupla bütünleşme düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir. İş görenin değerleri ve ait olduğu örgütün sahip olduğu değerler arasında algılanan benzerlik sonucu, aynı değerleri paylaşan grup üyeleri arasında geliştirilen içsel bir bağlılık söz konusu olmaktadır. İş görenlerin tamamı bireysel değerleri ile örgütün değerleri arasında her daim bir senkronizasyon olmasını arzulamaktadır. Değerler uyumunu algılayan iş görenler kendilerini güvenli bir alanda hissederek mutlu olmakta ve örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, iş görenler tarafından bütünleşme boyutunun içselleştirilmesi en çok arzu edilen unsurlardan biridir. Bu içselleştirme yüksek düzeyde gerçekleştiğinde iş görenlerin davranış kalıpları ve diğer konularla ilgili algıları optimist olacaktır. İş görenin içselleştirme düzeyi kadar örgüte bağlılıkları ve grupla bütünleşme düzeyleri de yüksek olacaktır. Kısaca örgütsel yaşamda iş gören kendi tutum ve değerleri ile örgütsel değerler arasında uyum algıladığında olumlu davranışlar sergilemekte ve bu davranışları içselleştirmektedir. Bu içselleştirme sonucu ortaya çıkan bütünleşme değer uygunluğu boyutunda gerçekleşmektedir.

Birey-örgüt uyumu ve birey - grup uyumu arasındaki ayrım için literatür araştırmaları, gruplar gibi alt organizasyonel birimlerin, içlerinde buldukları örgütten farklı norm ve değerlere sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bir birey ile bir grup arasındaki uyum derecesi, birey ile kurum arasındaki uyumdan kökten farklı olabilmektedir (Kristof, 1996: 7,8).

### 3.3.2. .Grupla Bütünleşmenin ortaya çıkışında kişi- grup değerler uyumu

İş gören davranışlarının belirlenmesinde oldukça önemli bir etmen olarak karşımıza çıkan grupların da bir örgüt olduğu göz ardı edilmemesi gereken bir unsurdur. Örgütlerin sahip oldukları fonksiyonel yapıyla özdeşleşen güçlü alt kültürleri meydana getiren bu iş gruplarının dahil oldukları örgütün bütününden ayrı olarak, farklı norm ve değerlere sahip olmaları olası bir durumdur. Çoğunlukla örgütler evrimleştikçe ve geliştikçe, yaşına ve büyüklüğüne de bağlı olarak alt birimleri arasında farklılıklar ortaya çıkmakta ve ortaya çıkan bu farklılıklar alt kültürleri meydana getirmektedir. Bu bağlamda birey ve alt birimler arasındaki uyum derecesi kişi-örgüt uyum derecesinden farklı olabilmektedir (Çiçek, 2013: 47).

Bireyler arası etkiler, statü, gayri resmi liderler, prestij ve güvenlik gibi faktörler sadece grup dinamiklerinin içinde bulunabilirler. Her grup, mevcut ilişkilerin zorunlu kıldığı ya da zorunlu olmayan davranış çeşitlerinden bazılarını kendi örgütüne benimsetmektedir. İş görenler, örgütte oldukça farklı roller oynayabilmektedir. Bireylerin gruba olan aidiyetleri karşılıklı olarak çok farklı gereksinimleri tatmin etmektedir (Eren, 2014: 203).

Grup üyelerinin birbirlerine olan benzerlikleri ile ilgili yapılmış çeşitli anketlere göre; benzer tutumlara sahip olan iş görenler, birbirleri ile daha iyi anlaşmaktadır. Newcomb bu durumu “birbirlerine benzeşenler bir arada bulunurlar” deyimini ile ifade etmiştir (Eren, 2014: 204). Tam aksi durumlarda ise; farklı sosyal ve kültürel ortamdan gelen iş görenlerin, geldikleri ortamların alışkanlıklarını sürdürmeye çalışmaları ve iş görenlerin farklı amaç, yetenek, özellik, tutum veya değerlere sahip olmaları örgütlerde çatışmalara sebep olabilmektedir (Tağraf, 2013: 448).

Grup üyesi bireyin kişisel değerleri ve olduğu grubun değerleri arasında bir benzerlik algılayan bireylerin grupla bütünleşme düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir. Belirli değerleri koruma, ortak hedeflere ulaşabilme ve ihtiyaçlarını doyurma amacıyla bir araya gelen bu bireyler arasında ortak değerlerin yanı sıra belirli bir duygusal ortam da vardır. İş görenin değerleri ve ait olduğu grubun değerleri arasında algılanan benzerlik sonucu, aynı değerleri paylaşan grup üyeleri arasında geliştirilen içsel bir bağlılık söz konusu olmaktadır. İş görenlerin birey-grup değer uygunluğu boyutu, birbirleri ile yakın olma isteklerini etkilemektedir. Örgütsel yaşamda iş görenler birbirleri ve gruplarıyla isteyerek ve benimseyerek bir ilişki içerisine giriyorlarsa değer uygunluğunun dolayısıyla da grupla bütünleşme boyutunun pozitif bir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. İş hayatında işi,

örgütü veya grubu ile bütünleşen iş gören olumlu davranışlarını içselleştirerek sürdürmektedir.

Çevredeki diğer gruplar, iş görene, kendi grubunun konumunu değerlendirmesinde bir temel oluşturmaktadır. Ait olunan grubun konumu, başka benzer gruplarla yapılan karşılaştırmalar sonucu belirlenmektedir. Bu kıyaslamalar, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkili olarak gerçekleştirilmektedir. Belirli değerleri koruma, ortak hedeflere ulaşabilme ve ihtiyaçlarını doyurma amacıyla bir araya gelen bireyler arasında ortak değerler ve belirli bir duygusal ortam vardır. Birey grupta algıladığı pozitif yönlü değerler uyumu ile diğer grup üyeleriyle bütünleşerek, duygu birikimini gruba yükleyecektir. Burada bütünün bir parçası olan birey kolektif bütünün tüm üyeleri ile bütünleşmek için işbirlikçi davranışlar sergilemektedir (Tyler ve Blader, 2003: 353).

Kişilerin sahip olduğu bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasında ve kendi değerleriyle içinde oldukları gruba ait değerler arasında bir benzerlik algıladıkları zaman buldukları ortama ilişkin tutumları daha olumlu gelişir. Çalışanların sahip olduğu tercihsel değerler grup bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Grupta potansiyel olarak paylaşılan benzer değerler, grup üyelerinin ferdi mukayeseler yapmaları eğilimini minimum seviyeye indirgemektedir (Öztop ve Vurgun, 2001: 223-224).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEMOGRAFİ

Pfeffer'in (1983) örgütsel demografi alanında daha önce yapılan çalışmaların öncüllüğünde yaş, cinsiyet, ırk ve örgütte çalışma süresi gibi değişkenlerin yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde güçlü etkilerinin olduğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda örgütsel demografi temel olarak; demografik özelliklerle grup çıktıları arasındaki ilişkileri incelemektedir. Demografiyi gruba ait bir özellik olarak ele alan Pfeffer demografik özelliklerin tek başlarına olan etkilerinden çok, bir arada ölçümlendiklerindeki etkilerini anlamının çok daha önemli olduğunu ifade etmektedir. En çok çalışılan farklılık türlerinden olan demografik özelliklere bu kadar ağırlık verilmesinin nedenleri; bu boyutların araştırmacılar tarafından kolaylıkla ölçülebilir olması, grup üyelerinin bu değişkenleri kolay gözlemleyebilmesi ve bir takım davranışsal niteliklerin altında yatan sebeplerin bu değişkenler olabileceğine yönelik yaygın varsayımlardır (Çiçek,2013: 60; Sürvegil, 2008: 63; Yanaşma, 2011:56)

Örgütsel demografi yaklaşımının gerekli fakat yetersiz olduğunun belirtilmesiyle demografik özelliklerin birim / grup düzeyindeki etkilerinin yanı sıra, birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesi gündeme gelmiştir. Bu noktadan hareket ederek Tsui ve O'Reilly (1989); ilişkisel demografi kavramını kullanarak birey düzeyindeki farklılıklara işaret etmişlerdir (Tsui vd, 1992: 550; Yanaşma, 2011: 57; Sürvegil, 2008: 121; Çiçek,2013: 60).

#### 4.1. İlişkisel Demografi

İlişkisel demografiyi; demografik farklılıkların, grup düzeyindeki etkileri dışında bireysel düzeydeki etkilerine işaret etmek için kullanan Tsui ve O'Reilly (1989)'nin yapmış oldukları araştırmada eğitim, cinsiyet, ırk gibi değişkenlerde yöneticiler ve iş görenleri arasında anlamlı farklılaşmalar ortaya çıktığını gözlemişlerdir. Araştırmada üstler ve astlar arasında demografik özellikler açısından farklılıkların artmasının; yöneticilerin performanslarını olumsuz etkilediği ve yöneticilerin astlara yönelik daha az seviyede bir çekim hissetmelerine sebep olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bireylerin demografik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu da, bu özelliklerin işle ilgili tutum ve davranışlara doğrudan etkilerini açıklamaya çalışmıştır (Yanaşma, 2011: 58; Sürvegil, 2008: 65,66).

İlişkisel demografi araştırmalarındaki temel varsayım; “Grup üyeleri arasındaki farklılıkların grubun işleyişi üzerinde negatif etkileri olduğu” yönündedir. Bu varsayım aynı zamanda, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarındaki birçok teorinin de belkemiği durumundadır” (Harrison, Price ve Bell, 1998: 96). Kavramsal olarak İlişkisel demografinin, bireyin İş ile ilgili algı ve tutumlarını, bireyler arası ilişkilerin ve etkileşim sıklığının etkileyebileceği söylenebilmektedir (Sürvegil, 2008: 65-66)

Pfeffer’e göre (1983) bir grubun; yaş, cinsiyet, çalışma suresi, eğitim gibi ana özellikler bakımından kompozisyonunu hedef gösteren örgütsel demografide, kişilerarası bir ilişki şartı yoktur. İlişkisel demografide ise; ikili takım veya gruplarda yer alan kişilerin demografik özelliklerinin karşılaştırılmasıdır. Bu takım ya da gruplardaki bireylerin konumları gereği, birbirleriyle düzenli etkileşim halinde olmaları gerektiği düşünölmektedir. Bu anlayışa göre; üstler ve astlar arasındaki demografik değişkenlerin farklılık veya benzerliklerin karşılaştırılması; grup üyelerinin tutum ve davranışlarını ve en önemlisi de iş çıktı üzerinde etkisi olan demografik yapının tespit edilmesinde yardımcı bilgiler sağlayacaktır. Bu bağlamda ilişkisel demografi kavramsal olarak; iş ile ilgili algı ve tutumların kişilerarası ilişkilerden ve etkileşim sıklığından etkilenebileceği ifade edilmektedir (Tsui ve O’Reilly, 1989: 403; Çiçek,2013:61; Survegil, 2008: 122; Yanaşma, 2011:58; Sürvegil, 2008:66,67).

Demografi alanında yapılan pek çok araştırma, temel demografik değişken olarak yaşa ve işe alım tarihine odaklanma eğiliminde olmasına rağmen bireyler daha birçok farklı demografik unsurun etkisiyle farklılaşmaktadırlar. Bu bağlamda demografik etkilerin analiz sürecinde, bireylerin bir veya iki demografik değişkene odaklanmak yerine, demografik profilleri çıkartılmalı ve tüm bu değişkenlerin etkisi göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. İlişkisel demografi yaklaşımının, demografik değişkenlerin etkilerini daha güçlü ve doğru bir biçimde incelediği ve aynı zamanda kişi-örgüt analiz düzeyleri arasında bir köprü görevi gördüğu belirtilmektedir (Sürvegil, 2008: 66).

Bireyler kendileri ve diğer grup üyeleri arasında karşılaştırmalar yaparak algıladıkları benzerlik ya da farklılık durumu sonucu daha iyi ve daha kötü şekilde yerleştirmelerde bulunurlar. Bu tür karşılaştırmalı farklılıklar temelinde, bireyin grup içindeki uyumunun bir unsuru olarak nitelendirilebilen ilişkisel demografi, büyük ölçüde sosyal kategorileşme teorisi varsayımları üzerine inşa edilmiştir. Burada, çalışanların hiyerarşik kademelerine ya da bir çalışma grubunda birbirlerini “İç grup üyesi/ Dış grup üyesi” şeklinde sınıflandıran kişiler arası ilişkilerin önemi ön planda tutulmalıdır. Kolayca algılanabilen bu demografik özellikler iş görenlere, diğer iş görenlerle aralarındaki ayrımı belirlemede basit ipuçları sunmaktadır. İç grup üyesi olan bireyler, yüksek güven duygusu, yüksek destek ve yüksek ödöllerle

nitelendirilmekteyken; dış grup üyesi olan bireyler düşük güven, düşük destek ve düşük ödüllere karakterizedir (Çiçek, 2013: 61; Gemici, 2017: 246).

İlişkisel demografi üzerine çalışan araştırmacılar, demografik farklılıklar ve değerlerin veya kişi-örgüt uyumsuzluğunun birlikte oluşturabileceği etkileri incelemeye başlamışlardır. ilişkisel demografi etkisi, literatürde mevcut olan birçok kişi-örgüt kültürü uyumu araştırmasında nadiren kontrol edilmiştir. Yüzeysel ve derin düzeyde farklılıkların birlikte oluşturacağı etkileri inceleyen çalışmalar, gruptaki zaman uzunluğunun yüzeysel düzeydeki demografik farklılıkların etkisini azalttığını, derin düzeydeki farklılıkların (örneğin değerler uyumsuzluğu) etkisini ise güçlendirdiğini göstermektedir (Çiçek, 2013: 63-64).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 5.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, kişi-grup ve kişi-kurum arasındaki değerler uyumunun, çalışanların etik davranışları ve grupla bütünleşmeleri üzerinde bir etkisi olup olmadığının belirlenmesidir. Başka bir ifadeyle değerler uyumu ile etik davranış ve grupla bütünleşme arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Çalışmada etik davranış ve grupla bütünleşmenin bir öncülü olarak değerler uyumu incelenmektedir. Çalışanların örgüte karşı besledikleri olumlu düşünceler işletmeye bağlılıklarını ve örgütsel performanslarını arttırmaktadır. Entelektüel sermayenin gün geçtikçe önem kazanmasıyla güçlü rekabet koşullarında “insan” a verilen önemin stratejik boyutu ve işletmede arzu edilen çalışan davranışlarının öncüllerinin neler olacağına dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda değerler uyumu arzu edilen çıktılara ulaşmada temel bir araç olarak tanımlanmaktadır.

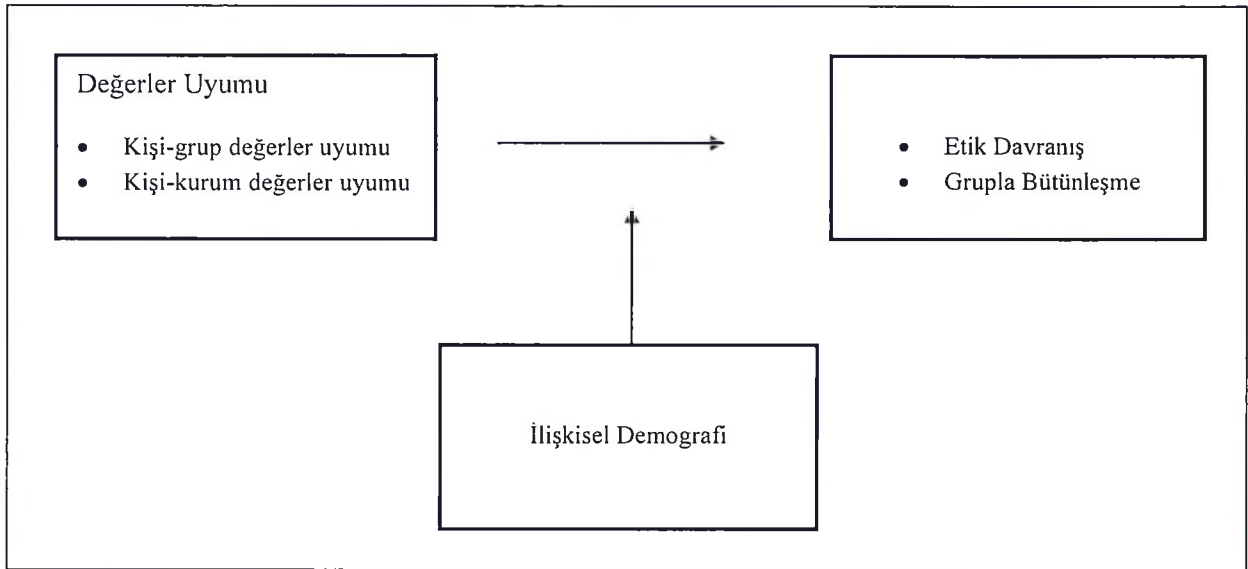
İşletmeler etik bir yönetim inşa ederek, çalışanları tarafından benimsenmesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda etik davranışın öncülleri yönetim bilimi literatüründe ve sektörel çalışmalarda gittikçe önem kazanmaktadır. Etik davranışın ortaya çıkmasında önemli bir etken kişilerin bireysel değer yönelimi olduğu bilinmektedir. Bu açıdan iş görenlerin bireysel değer yönelimlerinin kurum ve çalışma gruplarıyla olan uyumları da önem kazanmaktadır. Çalışmada kişinin grup ve kurumla olan değerler uyumunun etik davranışa ve grupla bütünleşmeye olan etki derecesini saptamak amaçlanmaktadır.

Tüm organizasyonların içinde farklı sebeplerle oluşmuş, büyük ya da küçük gruplar mevcuttur. Çalışanların bir araya gelmesiyle oluşan bir sosyal varlık olan gruplar organizasyonun bir parçasıdır, dışarıda tutulamaz. Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin yükseltilmesinde, sorunların çözülmesinde ve süreç geliştirme alanında kısacası bir örgütün temel misyonunun yüksek kaliteyle yerine getirilmesinde gruplar önemli birer kaynaktır (Atay, 2007: 30). Bireylerin grup içinde daha etkin çalışması için sağlanan gerekli uygun koşullar ve sinerjinin yanında bireylerin grupla bütünleşmesi işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayıp uzun ömürlü olmasını sağlayan temel faktörlerden biridir. Grupla bütünleşmenin

ortaya çıkmasında grubun değerler uyumunun önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan iş görenlerin bireysel değer yönelimlerinin kurum ve çalışma gruplarıyla olan uyumları da önem kazanmaktadır. Grupla bütünleşmenin bir öncülü olarak değerler uyumu incelenerek değerler uyumunun grupla bütünleşmeyi ne derecede yönlendirdiğini belirlemek amaçlanmaktadır.

Yukarıda bahsedilen teorik çerçeve kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü etkileme potansiyelinde olan örgütsel demografinin; değerler uyumunun diğer değişkenlerle olan ilişkisi üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda katılımcıların yaş, şirket, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi özelliklere göre dağılımının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi saptanmaktadır.

## 5.2.Araştırma Modeli Ve Hipotezleri



Şekil 5. 1 Araştırma Modeli

Bu çalışmada da etik davranış ve grupla bütünleşmenin bir öncülü olarak değerler uyumu incelenmiştir. Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin yükseltilmesinde, sorunların çözülmesinde ve süreç geliştirme alanında kısacası bir örgütün temel misyonunun yüksek kaliteyle yerine getirilmesinde grupların önemli birer kaynak olduğu bilinmektedir. Ayrıca örgütler yalnızca kar maksimizasyonuna dayanan bir yönetim anlayışından ziyade iş görenlerinin de benimsediği ve uyguladığı etik değerler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlamaktadırlar. Bu bağlamda etik davranış ve grupla bütünleşme arzu edilen çıktılara ulaşmada temel bir araç olarak tanımlanabilmektedir.

Birey-örgüt uyumu ve birey - grup uyumu arasındaki ayırım için literatür araştırmaları, gruplar gibi alt organizasyonel birimlerin, içlerinde buldukları örgütten farklı norm ve değerlere sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bir birey ile bir grup arasındaki uyum derecesi, birey ile kurum arasındaki uyumdan kökten farklı olabilmektedir (Kristof, 1996: 7-8). Araştırma hipotezleri benzerlik uyumu dikkate alınarak oluşturulmuştur. Açıklanan teorik çerçeve bağlamında araştırma soruları ve bu çalışma için önerilen hipotezler aşağıdaki şekildedir:

İş görenlerin sahip olduğu değerlerin örgütsel ve bireysel çıktılar üzerindeki etkileri, bireyin içinde bulunduğu örgüt ve grup ekseninde değerler uyumu başlığı altında uzunca süredir incelenmektedir. Günümüz işletmelerinin temel misyonlarından biri etik bir yönetim inşa etmek ve işletmedeki bu etik değerlerin çalışanları tarafından benimsenmesini sağlamaktır. Bu bağlamda etik davranışın öncülleri, yönetim bilimi literatüründe ve sektörel çalışmalarda gittikçe önem kazanmaktadır. Etik davranışın ortaya çıkmasında oldukça önemli bir etkenin de; kişilerin bireysel değer yönelimi olduğu bilinmektedir. Bu açıdan iş görenlerin bireysel değer yönelimlerinin kurum ve çalışma gruplarıyla olan uyumları da önem kazanmaktadır. Potansiyel olarak paylaşılan değerler grup üyelerinin ferdi mukayeseler yapmaları eğilimini azaltmaktadır (Dose ve Klimoski, 1999:101-102).

Değerler uyumunu kişinin değerleri ve örgüt değerleri arasındaki uyum olarak ifade eden Ambrose vd (2008) literatürdeki birçok sav gibi kişi-örgüt değerler uyumunun, iş görenlerin işe yönelik etik davranışları üzerinde etkili olmasını beklemektedir (Ambrose ve diğerleri, 2008: 325). Posner vd'lerin (1985) birey-örgüt değerler uyumuyla ilgili yaptıkları araştırma bulgularına göre paylaşılan değerler etik davranışla ilgilidir. Araştırmada birey-örgüt uyumu düşük olan işgörenler, üstlerinin taleplerini etik dışı olsa dahi yerine getireceklerini belirtmişlerdir. Değerler uyumu yüksek seviyede olan işgörenlerin ise çalıştıkları kurumun etik standartlara göre yönlendirildiği algısına sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Posner vd, 1985: 295). Benzer şekilde Özçelik'in (2011) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada birey-örgüt uyumu düzeyleri ile etik iklim algılamaları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuca göre hemşirelerin kuruma olan uyum dereceleri yükseldikçe, etik iklim algılamaları da yükselmektedir (Özçelik, 2011: 64). Bu bağlamda benzerlik uyumu dikkate alınarak, açıklanan teorik çerçeveye dayanarak araştırma için önerilen hipotezler aşağıdaki şekildedir:

**H1:** Değerler uyumu bireylerde etik davranışı olumlu yönde etkilemektedir.

**H1a:** Kişi-örgüt değer uyumu bireylerde etik davranışın ortaya çıkmasını olumlu yönde etkileyecektir.

**H1b:** Kişi-grup değer uyumu bireylerde etik davranışın ortaya çıkmasını olumlu yönde etkileyecektir.

Grupla bütünleşme olgusu çalışanların grup içinde birbirleriyle bütünleştiklerinde gruba fayda sağladıklarını savunmaktadır. İnsanlar grupları adına hareket ederken gruba karşı olumlu tutum ve değerlerler besledikçe gönüllü davranışları sürdürmeye devam ederler. Değerler; içsel motivasyon gibi kişisel olarak ödüllendirici buldukları ve gruba fayda sağlayan davranışlarla çalışanları bütünleşmeye teşvik etme görevinde olabilir. Değerler, insanların yapmaları gereken davranış hissini (diğer bir deyişle, yapmak zorunda oldukları davranışları) şekillendiren ve içsel motivasyon sağlayan sorumluluk duygularıdır. Çalışanların ait oldukları grup içinde sergiledikleri gönüllü davranışların öncüleri, grup üyelerinin motivasyon kaynaklarını saptamada büyük önem taşıdığından dolayı özellikle örgüt için oldukça değerlidir. Bu davranışın öncüleri, grup üyelerinin motivasyon kaynaklarını saptamada büyük önem taşımaktadır (Tyler ve Blader, 2003: 353). Çalışanların bire-örgüt ve birey-grup değer uyumlarının grupla bütünleşme derelerini olumlu yönde etkilediği düşünülerek aşağıdaki savlar oluşturulmuştur.

**H2:** Değerler uyumu grupla bütünleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

**H2a:** Kişi-örgüt değer uyumu bireylerin çalışma grupları ile olan bütünleşmelerini olumlu yönde etkileyecektir.

**H2b:** Kişi-grup değer uyumu bireylerin çalışma grupları ile olan bütünleşmelerini olumlu yönde etkileyecektir.

Teorik çerçeve kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü etkileme potansiyelinde olan örgütsel demografinin; değerler uyumunun diğer değişkenlerle olan ilişkisi üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada işgörenlerin grupla olan benzerlikleri ve yöneticiyle olan farklılıkları dikkate alınmıştır. Bu bağlamda katılımcıların yaş, şirket, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi özelliklere göre dağılımının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini saptamak amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H3:** Değerler uyumu-etik ilişkisinde örgütsel demografinin şartlı (moderatör) etkisi vardır.

**H3a:** Kişi-örgüt değerler uyumunun etik davranışa olan etkisinde örgütsel demografinin şartlı (moderatör) etkisi vardır.

**H3b:** Kişi-grup değerler uyumunun etik davranışa olan etkisinde örgütsel demografinin şartlı (moderatör) etkisi vardır.

**H4:** Değerler uyumu-grupla bütünleşme ilişkisinde örgütsel demografinin şartlı (moderatör) etkisi vardır.

**H4a:** Kişi-örgüt değerler uyumunun grupla bütünleşmeye olan etkisinde örgütsel demografinin şartlı (moderatör) etkisi vardır.

**H4b:** Kişi-grup değerler uyumunun grupla bütünleşmeye olan etkisinde örgütsel demografinin şartlı (moderatör) etkisi vardır.

### **5.3.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Katılımcıların sosyal beğenilirlilik kaygısı ile maddeleri yanıtlandırma çabaları yanıtların doğruluğu ile ilgili bir sınırlılık getirebildiği düşünülmektedir. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmiş olması dolayısıyla rassal yöntemlerden birinin kullanılmıyor olması sonuçların güvenilirliği ile ilgili bir sınırlayıcı etki oluşturduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların araştırmaya yönelik verecekleri cevapların yöneticiler tarafından öğrenilebileceği endişesi de sınırlılık olarak görülebilmektedir. Söz konusu sınırlılık, envanterin katılımcılara olan teslimi esnasında gerekli açıklamaların yapılması, envantere verecekleri cevapların yalnızca akademik amaç için kullanılacağı ve kimseyle paylaşılmayacağı belirtilmesi ve envanter formunda kimlik bilgilerinin istenmeyeceğinin vurgulanması ile aşılma çalışılmıştır.

### **5.4.Metodoloji/Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma evreni Antalya/Alanya ilçesinde bulunan üretim ve hizmet sektörlerinden gönüllü olan 471 kişilik örneklem seçimi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde sektör ve iş kolu gibi spesifik bir değişken yer almadığından, kolayda örnekleme yöntemi ile üretim ve hizmet sektörlerinde yer alan iş kollarından veri alınması yoluna gidilmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak envanter (anket) yönteminden yararlanılmıştır. Katılımcıların envanterdeki soruları samimiyetle yanıtlaması istendiğinden, sonuçların birey ve işletme bazında değerlendirilmeyeceği belirtilmiştir. Bu kapsamda kamu ve özel sektör ayrımı

olmadan 2018 yılı Mart ayı içerisinde dağıtılan envanterlerden 692 tanesi toplanmıştır. Geri alınan anketlerden eksik ve sağlıksız biçimde doldurulmuş olanları analize uygun görülmediği için, analize dahil edilmemek üzere elenerek, iptal edilmiştir. Toplam 471 anket analize dahil edilmiştir.

Anket toplam 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm öncelikle yaş aralığı, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve iş yerindeki çalışma süresi gibi demografik bilgilere ulaşmaya yöneliktir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem ve işte kıdem, yönetici ile birlikte çalışma süresi olarak seçilen demografik değişkenler hem kişinin kendisi hem de birey algısı ile çalışma grubu için ölçümlenmektedir. Ayrıca bu bölümde bireyin çalışma grubundaki diğer üyeler ile ne ölçüde benzerlik algıladığının incelenmesine yönelik sorular da vardır. Katılımcılar cinsiyet sayısı, medeni durum, iş yerindeki çalışma süreleri, yaş grubu ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından aynı çalışma grubundaki tüm üyeleri karşılaştırılarak benzerlik derecelerini; az benzer, orta düzeyde benzer, oldukça benzer ve oldukça çok benzer olarak belirlemişlerdir. Buradaki her soru bir benzerlik boyutunu ölçümlemeyi amaçlamaktadır.

Anketin ikinci bölümde değerler uyumunu belirleme yönelik sorular vardır. Değerler uyumunun belirlenmesinde O'Reilly vd. (1991) tarafından geliştirilen OCP (Organizational Culture Profile - Örgütsel Kültür Profili) ölçeğinin son halinden yararlanılmaktadır. 54 sorudan ve 7 faktörden oluşan bu ölçek geçerlilik ve güvenilirlik testleriyle Cable ve Judge tarafından 1996 yılında yeniden yapılandırılarak 40 soruya indirgenmiştir. Burada birey-grup ve birey-örgüt değer uyumu boyutunda, bireylerin sahip olduğu değerlerle; çalışma grubunun ve kurumun değerlerinin benzerlik dereceleri ölçümlenmektedir. İncelenen değer boyutları 1-yenilikçilik, 2-istikrarlı olma, 3-insanlara saygı duyma, 4-sonuç odaklılık, 5-detaycılık, 6-takım odaklılık ve 7-rekabetçilik'tir. OCP (Organizational Culture Profile - Örgütsel Kültür Profili) ölçeğindeki 40 değer ifadesi kişi, çalışma grubu ve bulunduğu kurum için ayrı olmak üzere 3 kez değerlendirilmektedir.

- Şuanda çalıştığı kurumda ilgili değere verilen önem
- İçinde bulunduğu çalışma grubunda ilgili değere verilen önem
- Kişisel olarak kendisinin ilgili değere verdiği önem (Çiçek, 2013: 166).

Çalışmada 6'lı Likert ölçek kullanılarak değerler uyumu fark tekniği ile hesaplanmaktadır (1=Hiç önemli değil, 2=Pek önemli değil, 3=Önemli değil, 4=Önemli, 5=Çok önemli, 6=Oldukça çok önemli). Yani iş görenin değerleriyle; grup ve kurumun değerleri arasındaki benzerlik fark puanları elde edilerek belirlenmiştir.

Anketin üçüncü yani son bölümünde etik davranış ve gruplaya bütünleşmeye ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Çalışmada değerler uyumunun üzerinde etkisinin ölçüleceği bağımlı değişkenlerden biri olan grupla bütünleşmenin belirlenmesinde Macgowan ve Newman'ın (2005) tarafından geliştirilen 27 maddelik ölçekten ve buna ek olarak, Macgowan'ın ölçeğine çok benzeyen Adler ve Kwon'nin (2002) bağlayıcılığı olan sosyal sermaye ölçeğinden yararlanılmaktadır. Macgowan ve Newman'ın (2005) ölçeğinden alınan 10 maddeye, Adler ve Kwon (2002)' un ölçeğinin 2 maddesi dahil edilerek karma bir ölçek oluşturulmuştur. Grupla bütünleşmenin iş yerinde uygulanabilecek 7 boyutu olduğunu ifade eden Macgowan ve Newman (2005) bunları; katılım (attendance), katkıda bulunma (contributing), çalışan bağlılığı (relating to worker), gruba bağlılık (relating with members), işbirliği (contracting), kendi sorunları üzerinde çalışma (working on own problems) ve diğer üyelerin sorunları üzerinde çalışma (working on other members problems) şeklinde ifade edilmektedir. (Macgowan ve Newman, 2005: 108). Bu bağlamda çalışanlara grupla bütünleşme derecelerini yani; üyelerin grup çalışmalarına olan bağlılıklarını ve grup olarak aktif olmaya istekliliklerini ölçmeye yönelik olan 12 maddelik bir grupla bütünleşme ölçeği uygulanmıştır. Ölçekte 6'lı likert derecelendirme yöntemi kullanılmaktadır (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=pek katılmıyorum, 4=biraz katılıyorum, 5=katılıyorum, 6 = kesinlikle katılıyorum). Etik davranışı ölçümlemek için ise Baker, Tammy, G. Hunt, Martha C. Andrews tarafından geliştirilen 5 soruluk likert ölçek kullanılmıştır. Önerilen hipotezler çoklu doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon ile test edilecektir. SPSS yazılımından yararlanılacak olan bu çalışmada kullanılacak ölçeklerin güvenilirlikleri için krombach-alfa iş tutarlık güvenilirliği, geçerlilikleri ise factor analizi yapı geçerliliği ve yüzey geçerliliği ile teşhis edilecektir.

## **5.5.Araştırma Bulguları**

### **5.5.1.Verilerin Demografik İncelenmesi**

Ankete katılan katılımcılara ve yöneticilerine ait yaş, cinsiyet, eğitim durumu, is yaşamındaki toplam çalışma süresi ve mevcut is yerindeki toplam çalışma süresi gibi demografik özellikler frekans analizi kullanılarak saptanmıştır. Demografik özelliklere ilişkin bulgular Tablo 5.1'de görülmektedir.

Tablo 5. 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	315	66,9
	Kadın	147	31,2
Yaş aralığı	20-30	132	28,0
	31-40	203	43,1
	41-50	88	18,7
	51-60	26	5,5
Medeni durum	Bekar	137	29,1
	Evli	314	66,7
Eğitim düzeyi	Lise	137	29,1
	Meslek Yüksekokulu	41	8,7
	Lisans	222	47,1
	Yüksek Lisans	23	4,6
	Doktora	6	1,3
Bu işyerindeki çalışma süresi	6 aydan az	19	4,0
	6 ay – 1 yıl	28	5,9
	1 yıl – 5 yıl	174	36,9
	5 yıl – 10 yıl	109	23,1
	10 yıl – 15 yıl	75	15,9
	15 yıl üzeri	41	8,7
Yöneticisi ile birlikte çalışma süresi	6 aydan az	31	6,6
	6 ay – 1 yıl	60	12,7
	1 yıl – 5 yıl	292	62,0
	5 yıl – 10 yıl	57	12,1
	10 yıl – 15 yıl	13	2,8
	15 yıl üzeri	9	1,9
Kurum içi pozisyonu	Üst Kademe Yönetici	9	1,9
	Orta Kademe Yönetici	42	8,9
	Alt Kademe Yönetici	45	9,6
	Yönetici Pozisyonunda değil	321	68,2
Toplam iş deneyimi	1 yıldan az	12	2,5
	1yıl-5yıl	94	20,0
	5 yıl- 10 yıl	105	22,3
	10 yıl- 15 yıl	111	23,6
	15 yıl ve üzeri	115	24,4

Tablo 5.1.'de de görüldüğü gibi anket katılımcılarının % 50' den fazlasının cinsiyeti erkektir. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında yoğunluğun 31-40 yaş grubu (% 43) dahilinde olduğu, 51-60 yaşlarında ise sadece 26 kişinin (%5,5) olduğu görülmektedir. Kalan grupları ise 20-30 yaş (% 28) ve 41-50 yaş (% 18,7) grupları oluşturmaktadır. Ankete katılanların %66.7'si evli ve %29,1'i ise bekarıdır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu % 47,1 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Daha sonra % 8,3 gibi küçük bir oranla lisansüstü mezunları gelmektedir. Yüksek lisans derecesine sahip olanlar %4,6, doktora derecesine sahip

olanlar ise yalnızca % 1,3 'tür. İş yerindeki çalışma süreleri incelendiğinde, çalışanların çoğunluğunun 1 - 5 yıl arasında değişen süreyle (% 36,9) buldukları kurumda istihdam ettiği görülmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı (%62) 1-5yıl arası bir süreyle yöneticileri ile birlikte çalışmaktadır. Katılımcıların %68 (321 kişi) yönetici pozisyonunda değildir. Alt kademe yönetici sayısı 45 (%9,6), orta kademe yönetici sayısı 42 (%8,9) üst kademe yönetici sayısı ise 9 (% 1,9)' dur. Katılımcıların kurum içinde pozisyonlarına bakıldığında büyük bir çoğunluğuna bağlı bir astı bulunmadığı görülmektedir. Son olarak toplam iş deneyimlerine bakıldığında ise 1 yıldan az (%2,5) haricinde; 1-5 yıl (%20), 5yıl- 10 yıl (%22,3), 10yıl- 15 yıl (%23,6) 15 yıl ve üzeri (%24,4) olarak hemen hemen eşit dağılımlara sahip oldukları saptanmaktadır.

Katılımcıların görüşleri ile elde edilen yöneticilere ait temel demografik özellikler Tablo5.2'de görülmektedir.

**Tablo 5. 2 Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

Yönetici		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	374	79,4
	Kadın	53	11,3
Yaş aralığı	20-30	21	4,5
	31-40	168	35,7
	41-50	155	32,9
	51-60	55	11,7
Medeni durum	Bekar	84	17,8
	Evli	326	69,2
Eğitim düzeyi	Lise	56	11,9
	Meslek Yüksekokulu	12	2,5
	Lisans	270	57,3
	Yüksek Lisans	7	1,5
	Doktora	1	0,2
Bu işyerindeki çalışma süresi	6 aydan az	5	1,1
	6 ay – 1 yıl	25	5,3
	1 yıl – 5 yıl	143	30,4
	5 yıl – 10 yıl	85	18,0
	10 yıl – 15 yıl	71	15,1
	15 yıl üzeri	80	17,0

Katılımcıların görüşleri ile elde edilen yöneticilere ait temel demografik özelliklere göre yöneticilerin büyük bir kısmını erkekler %79,4 ile erkekler oluşturmaktadır. Yöneticilerin yaşları çoğunlukla 31-40 (%35,7) ve 41-50 (%32,9) arası olarak belirtilmiştir. 20-30 yaş aralığındaki yönetici sayısı sadece %4,5'tir. Yöneticilerin %69,2'si evli ve %57,3 'ü lisans mezunudur. İş yerlerindeki görev süreleri ise 6 aydan az %1, 6ay-1yıl %5,3, 1yıl- 5 yıl %30,4, 5 yıl- 10 yıl %18, 10 yıl- 15 yıl %15,1 ve 15 yıl üzer, %17'dir.

**Tablo 5. 3 Katılımcıların Çalışma Gruplarına Yönelik İlişkisel Demografi Algıları**

Benzerlik		Frekans	Yüzde
Cinsiyet sayısı	Az benzer	97	20,6
	Orta düzeyde benzer	176	37,4
	Oldukça benzer	102	21,7
	Oldukça çok benzer	71	15,1
Medeni durum	Az benzer	75	15,9
	Orta düzeyde benzer	187	39,7
	Oldukça benzer	125	26,5
	Oldukça çok benzer	62	13,2
Yaş aralığı	Az benzer	47	10,0
	Orta düzeyde benzer	257	54,6
	Oldukça benzer	99	21,0
	Oldukça çok benzer	26	5,5
Eğitim düzeyi	Az benzer	56	11,9
	Orta düzeyde benzer	179	38,0
	Oldukça benzer	136	28,9
	Oldukça çok benzer	51	10,8
İşyerindeki çalışma süresi	Az benzer	63	13,4
	Orta düzeyde benzer	183	38,9
	Oldukça benzer	127	27,0
	Oldukça çok benzer	74	15,7

Katılımcıların çalışma gruplarındaki demografik benzerliğe yönelik algıları dört dereceli olarak değerlendirilmektedir. Yanıtların frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 5.3'te görülmektedir.

### 5.5.2. Güvenilirlik Analizi

Çalışanların kişi-grup değer uyumu ve kişi-kurum değer uyumunun etik davranışlara ve gruplara bütünleşmeye olan etkisini ölçmek için hazırlanan anket sorularının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik, bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığı veriyi istikrarlı ve tutarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade etmektedir (Altunışık vd., 2015: 124). Analiz sonuçları Tablo 5.4, Tablo 5.5 ve Tablo 5.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 5. 4 Değerler Uyumu Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi**

<b>Değerler Uyumu</b>		
	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa
Kişi	40	0,957
Grup	40	0,972
Kurum	40	0,982

**Tablo 5. 5 Etik Davranış Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi**

<b>Etik Davranış</b>		
	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa
	6	0,857

**Tablo 5. 6 Grupla Bütünleşme Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi**

<b>Grupla Bütünleşme</b>		
	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa
	12	0,929

Değerler uyumu soruların güvenilirlik analizinde; kişi için 0,957, grup için 0,972 ve kurum için 0,982 alfa değerleri elde edilmiştir. Cronbach's Alfa Değeri 1'e ne kadar yakınsa soruların güvenilirliği de o kadar yüksektir. Değerler 0,30 değerinden düşükse zayıf, 0,30 ile 0,70 değerleri arasında yer alıyorsa orta güçte ve 0,70 değerinden büyükse güçlü olarak kabul edilmektedir (Altunışık vd: 126). Etik davranış sorularının Cronbach's Alfa Değeri 0,857 ve grupla bütünleşme sorularının Cronbach's Alfa Değeri ise 0,929'tur. Analizin alfa katsayılarının tamamı 0,80'den büyük olmasından dolayı ölçek oldukça güvenilirdir.

### 5.5.3. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Bu başlıkta Değerler Uyumu, Etik Davranış ve Grupla Bütünleşme Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçlarına ve bu ölçeklerin güvenirlik analizi bulgularına yer verilmiştir.

İlk olarak değerler uyumunda birey-grup ve birey-kurum değer farkları alınmadan önce O'Reilly vd. tarafından oluşturulan 40 maddelik Örgüt Kültür Profili (Organizational Culture Profile-OCP) şeklinde adlandırılan; kişi, grup ve kurum değerlerini ölçen ölçek için iç tutarlılık güvenirlik analizleri hesaplanmıştır. Daha sonra Etik Davranış Ölçeği ve Grupla Bütünleşme Ölçeği için iç tutarlılık güvenirlik analizleri hesaplanmıştır. Güvenirlik için Cronbach Alpha güvenirlik, iç tutarlılık güvenirliği, geçerlilik ise keşfedici faktör analizi ile Varimax Rotasyonu kullanılarak yapısal geçerlilik testi ile gerçekleştirilmiştir

Son yıllarda çok değişkenli analizlerdeki değişken sayılarının artması ile faktör analizi özellikle sosyal bilimler alanında çok tercih edilerek, birbiri ile ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısı hakkında ipuçları elde edilmesini sağlamaktadır. Faktör analizi, birbirleri ile ilişkisi bulunan değişkenleri tespit ederek bir araya getiren veri setinin temel faktörlerini ortaya koyan analiz olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2015: 264).

Faktör yapıları çeşitlilik gösterdiğinden analizlerde keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizinde; faktör hesaplama yöntemleri arasından temel bileşenler faktör analizi kullanılmıştır. Faktör sayısının belirlenmesine yönelik olan bu diyalog kutusundaki extract butonu faktör sayısını belirlemektedir. Analiz kapsamında öz değer göre faktör sayısı belirlenerek default değeri olarak eigenvalue (özdeğer) 1'den büyük olan faktörler çıkarılmıştır. Özdeğer; faktörlerin toplam varyansı açıklama değerini gösteren ve faktör sayısının oluşturulmasında kullanılan katsayı değeridir (Altunışık vd., 2015: 269). Dördüncü işlem kademesinde bir önceki aşamada belirtilen seçenekler doğrultusunda oluşan faktör çözümlerinin adlandırılmasını kolaylaştırmak için faktör döndürme işlemi yapılmaktadır. Bu amaçla araştırmacıların yaygın olarak kullandığı varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Kişi-grup mutlak değer farklarına göre faktör analizi uygulandığında KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Brartlett testi tablosu ingore edildiğinden dolayı analize kişi-grup değer farklarıyla devam edilmiştir. Tablodaki KMO değeri ve Bartlett küresellik testi veri setinin faktör analizine uygunluğunu gösteren bir indistir. Burada KMO değeri 0.5 ile 1.0 arasında olan değerler kabul edilebilmektedir. 0.5'in altına kalan değerler söz konusu olan veri seti için faktör analizinin uygun olmadığını göstergesidir. Ayrıca 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 ve üzeri değerler orta, 0,6 ve üzeri değerler vasat, 0,5 ve üzerinde olan değerlerin zayıf olarak

nitelendirilmesine rağmen, genel olarak araştırmacılara göre tatminkar bir KMO değeri 0,7 ve üzeri olmalıdır. Örneklem boyutu, ortama korelasyon ve değişken sayısının artması ve faktör sayısının azalması KMO değerinin artmasını sağlamaktadır nitelendirilmektedir. Bartlett Küresellik Testi ise korelasyon matrisinde var olan korelasyonların tümünün genel anlamlılıklarını göstermektedir. Bu istatistiksel testle; evrendeki değişkenler arasında bir ilişki olmadığı hipotezi ölçülmektedir. Burada her bir değişken kendisi ile mükemmel bir ilişkiye sahipken, değişkenler arasındaki korelasyon ise sıfırdır (Altunışık vd., 2015: 267-268)

### 5.5.3.2. Değerler Uyumu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Analizde değerler uyumu fark tekniği ile hesaplanmaktadır. Yani iş görenin değerleriyle; grup ve kurumun değerleri arasındaki benzerlik fark puanları elde edilerek belirlenmiştir. Özgün Örgüt Kültürü Profili'nin faktör yapısı; kişisel değerlerde 8 farklı boyut ve örgütsel değerlerde 7 farklı boyut oluşturmasına rağmen faktör yapıları çeşitlilik göstermektedir. Bundan dolayı birey- grup ve birey-kurum değer uyum boyutlarında ulaşılabilecek faktör yapısı bu örnekte öngörülemediği için yalnızca keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Orijinal OCP faktör yapısında kişisel değerler;

- yenilikçilik ve risk alma
- detaycılık
- sonuç odaklılık
- çatışma ve rekabetçilik
- destek görme
- gelişim ve ödüllere önem verme
- işbirlikçilik ve takım odaklılık
- kararlılık

örgütsel değerler ise;

- yenilikçilik
- istikrar
- insana saygı
- sonuç odaklılık
- detaycılık
- takım odaklılık
- mücadelecilik ve rekabetçilik

şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çiçek, 2013:185-56).

## Birey-Grup Değer Farkları

Tablo 5. 7 Birey-Grup Değer Farklarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	1.Değişikliklere uyum sağlamak	0,667	7,156	25,557	0,929
	2.İstikrarlı olmak	0,815			
	3. Yenilikçi olmak	0,761			
	4. Fırsatlardan çabuk yararlanmak	0,773			
	5. Risk almak	0,705			
	6. Bağımsız olmak	0,716			
	7.Kurallara önem vermek	0,677			
	8.Analitik düşünce yapısına sahip olmak	0,757			
	9. Detaylara dikkat etmek	0,775			
	11.Bilgiyi serbestçe paylaşmak	0,715			
	2	23.Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olmak			
24.Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak		0,755			
25.İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek		0,842			
26.İş güvencesi sunmak		0,760			
27.İyi performansı övmek		0,845			
29.İş yerinde arkadaşlık geliştirmek		0,734			
31.Uzun saatler boyunca çalışmak		0,537			
32.Kurallarla kısıtlanmamak		0,692			
33.Kalite odaklı olmak		0,700			
36.Sosyal sorumluluk sahibi olmak		0,651			
37.Sonuç odaklı olmak	0,673				
3	15. Resmiyetten uzak olmak	0,537	3,190	11,394	0,804
	18. Hırslı, mücadeleci olmak	0,805			
	28.Çatışma ile doğrudan yüzleşmek	0,758			
	34.Diğerlerinden farklı olmak	0,809			
	35.Saygın bir üne sahip olmak	0,803			

	10.Takım çalışması yapmak	0,977			
4	30.İşleri hevesle yapmak	0,946	1,973	7,047	0,939
Toplam				67,844	0,903
Kaiser-Meyer-Olkin				0,912	
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-square	7016,232		
		Df	378		
		Sig.	0,00		

Değişkenlerin kendi aralarında yüksek bir korelasyona sahip olmasını arzulayan faktör analizinde değişkenler arasındaki korelasyon azaldıkça, faktör analizi bulgularına olan güven de azalmaktadır. Tabloya bakıldığında  $p(\text{sign.})=0,000<0,05$  olduğu görülmektedir. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. Dolayısı ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (7016,232;  $df=378$ ) araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca KMO değerinin 0,5'ten yüksek olması kabul edilebilir bir durum olmasına rağmen tablodaki KMO değeri (0,912) oldukça yüksek bir değer olup verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

O'Reilly vd. tarafından oluşturulan 40 maddelik değerler uyumu envanterine birey-grup değer farklarına göre uygulanan faktör analizinde soruların, öz değeri 1.00'den büyük olan dört adet faktör altında toplandığı görülmektedir.

İterasyonlara en az fark değeri oluşturan maddelerden başlanarak, mutlak değerle birden fazla faktöre 0,1'den daha düşük bir farkla yükleme durumu olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Sırasıyla ölçekten çıkarılan maddeler sonucunda hiçbir faktör altında tek bir madde gruplanmamış ve toplam 12 iterasyon gerçekleştirilmiştir.

Tablo5.6'da faktör analizi bulgularında oluşan dört adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranları bulunmaktadır. Ek olarak, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. Analiz sonucunda öne çıkan dört adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 67,844 olarak hesaplanmıştır.

Her faktörün tek tek alt ölçek güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Güvenilirlik için ve iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bir veri setinin içsel tutarlılığını ortaya koyan değer olan alfa değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. Kabul edilebilir bir değer ise 0,7 ve üzerinde olmalıdır. Tabloya bakıldığında her faktör için hesaplanan alfa değerinin 0,7'nin üzerinde olduğu görülmektedir. 1., 2., 3. ve

4. faktör için hesaplanan Alpha katsayıları sırasıyla 0,929; 0,882; 0,804 ve 0,939 ‘dur. Dört alt boyutta kabul edilebilir güvenilirlik değerinde saptanmıştır. Değerler uyumu kişi-grup ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı ise 0,903 gibi oldukça yüksek bir değer olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda Değerler Uyumu Kişi-Grup Uyum Ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 7,156 ve varyansı açıklama oranı % 25,557 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; ‘‘1.Değişikliklere uyum sağlamak’’, ‘‘2.İstikrarlı olmak’’,‘‘3. Yenilikçi olmak’’, ‘‘4. Fırsatlardan çabuk yararlanmak’’, ‘‘5. Risk almak’’, ‘‘6. Bağımsız olmak’’, ‘‘7.Kurallara önem vermek’’, ‘‘8.Analitik düşünce yapısına sahip olmak’’, ‘‘9. Detaylara dikkat etmek’’ ve ‘‘11.Bilgiyi serbestçe paylaşmak’’ ifadeleridir. Söz konusu faktör, ‘‘Yenilikçilik ve Detaycılık’’ olarak adlandırılmıştır

Değerler Uyumu Kişi-Grup Uyum Ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 6,677 ve varyansı açıklama oranı %23,847 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; ‘‘23.Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olmak’’, ‘‘ 24.Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak’’, ‘‘25.İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek’’, ‘‘26.İş güvencesi sunmak’’, ‘‘27.İyi performansı övmek’’, ‘‘29.İş yerinde arkadaşlık geliştirmek’’, ‘‘31.Uzun saatler boyunca çalışmak’’, ‘‘32.Kurullarla kısıtlanmamak’’, ‘‘33.Kalite odaklı olmak’’, ‘‘36.Sosyal sorumluluk sahibi olmak’’ ve ‘‘37.Sonuç odaklı olmak’’ ifadeleridir. Söz konusu faktör, ‘‘Kurumsal Adalet Ve Sonuç Odaklılık’’ olarak adlandırılmıştır

Değerler Uyumu Kişi-Grup Uyum Ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 3,190 ve varyansı açıklama oranı %11,394 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; ‘‘15. Resmiyetten uzak olmak’’, ‘‘18. Hırslı, mücadeleci olmak’’, ‘‘28.Çatışma ile doğrudan yüzleşmek’’, ‘‘34.Diğerlerinden farklı olmak’’ ve ‘‘35.Saygın bir üne sahip olmak’’ ifadeleridir. Söz konusu faktör, ‘‘Çatışma ve Rekabetçilik’’ olarak adlandırılmıştır

Değerler Uyumu Kişi-Grup Uyum Ölçeğinin son faktörünün öz değeri 3,190 ve varyansı açıklama oranı %11,394 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; ‘‘ 10.Takım çalışması yapmak’’ ve ‘‘ 30.İşleri hevesle yapmak’’ ifadeleridir. Söz konusu faktör, ‘‘Takımla Bütünleşme’’ olarak adlandırılmıştır

## Birey-Örgüt Değer Farkları

Tablo 5. 8 Birey-Örgüt Değer Farklarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	7.Kurallara önem vermek	0,651	6,325	27,498	0,893
	8.Analitik düşünce yapısına sahip olmak	0,679			
	10.Takım çalışması yapmak	0,849			
	11.Bilgiyi serbestçe paylaşmak	0,733			
	12.İnsan odaklı olmak	0,756			
	13.Adil olmak	0,660			
	14.Hoşgörülü olmak	0,705			
	16.İşini yaparken sakin olmak	0,775			
	17.Destekleyici olmak	0,671			
	20.Düşünceli olmak	0,599			
2	25.İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek	0,740	4,612	20,051	0,901
	26.İş güvencesi sunmak	0,823			
	27.İyi performansı övmek	0,834			
	29.İş yerinde arkadaşlık geliştirmek	0,700			
	36.Sosyal sorumluluk sahibi olmak	0,564			
38.Açık, yol gösterici bir düşünce yapısına sahip olmak	0,632				
3	1.Değişikliklere uyum sağlamak	0,751	3,331	14,483	0,852
	2.İstikrarlı olmak	0,735			
	3.Yenilikçi olmak	0,692			
	23.Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olmak	0,650			
4	18. Hırslı, mücadeleci olmak	0,732	2,150	9,348	0,718
	34. Diğerlerinden farklı olmak	0,868			

35.Saygın bir üne sahip olmak		0,846	
Toplam		71,379	0,944
Kaiser-Meyer-Olkin		0,939	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	6025,179	
	Df	253	
	Sig.	0,000	

Katılımcıların birey-kurum değerler uyumuna ilişkin algıları 40 adet ifadeden meydana gelen uyum ölçeği ile ölçülmektedir. Ölçeğe uygulanan faktör analizi ile ifadelerin öz değeri 1'in üzerinde olan dört adet faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tabloya bakıldığında  $p(\text{sign.})=0,000<0,05$  olduğu görülmektedir. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. Dolayısı ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (6025,179;  $df=253$ ) araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca KMO değerinin 0,5'ten yüksek olması kabul edilebilir bir durum olmasına rağmen tablodaki KMO değeri (0,939) oldukça yüksek bir değer olup verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

İterasyonlara en az fark değeri oluşturan maddelerden başlanarak, mutlak değerle birden fazla faktöre 0,1'den daha düşük bir farkla yükleme durumu olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Sırasıyla ölçekten çıkarılan maddeler sonucunda hiçbir faktör altında tek bir madde gruplanmamış ve toplam 17 iterasyon gerçekleştirilmiştir.

Tablo5.7'de faktör analizi sonucu elde edilen dört adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. Analiz sonucunda öne çıkan dört adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 71,379 olarak hesaplanmıştır.

Her faktörün tek tek alt ölçek güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Güvenilirlik için ve iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bir veri setinin içsel tutarlılığını ortaya koyan değer olan alfa değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. Kabul edilebilir bir değer ise 0,7 ve üzerinde olmalıdır. Tabloya bakıldığında her faktör için hesaplanan alfa değerinin 0,7'nin üzerinde olduğu görülmektedir. 1., 2., 3. ve 4. faktör için hesaplanan Alpha katsayıları sırasıyla 0,893, 0,901, 0,852 ve 0,718 'dir. Dört alt boyutta kabul edilebilir güvenilirlik değerinde saptanmıştır. Değerler uyumu kişi-kurum

ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı ise 0,944 gibi oldukça yüksek bir değer olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda Değerler Uyumlu Kişi-Kurum Uyum Ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 6,325 ve varyansı açıklama oranı % 27,498 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; ‘‘7.Kurallara önem vermek’’, ‘‘8.Analitik düşünce yapısına sahip olmak’’, ‘‘10.Takım çalışması yapmak’’, ‘‘11.Bilgiyi serbestçe paylaşmak’’, ‘‘12.İnsan odaklı olmak’’, ‘‘13.Adil olmak’’, ‘‘14.Hoşgörülü olmak’’, ‘‘16.İşini yaparken sakin olmak’’, ‘‘17.Destekleyici olmak’’ ve ‘‘20.Düşünceli olmak’’ ifadeleridir. Söz konusu faktör, ‘‘İnsana Saygı ve Takım Odaklılık’’ olarak adlandırılmıştır

Analiz sonucunda Değerler Uyumlu Kişi-Kurum Uyum Ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 4,612 ve varyansı açıklama oranı % 20,051 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; ‘‘25.İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek’’, ‘‘26.İş güvencesi sunmak’’, ‘‘27.İyi performansı övmek’’, ‘‘38.Açık, yol gösterici bir düşünce yapısına sahip olmak’’, ‘‘36.Sosyal sorumluluk sahibi olmak’’ ve ‘‘29.İş yerinde arkadaşlık geliştirmek’’ ifadeleridir. Söz konusu faktör, ‘‘Kurumsal Adalet ve İnsana Önem Verme’’ olarak adlandırılmıştır

Analiz sonucunda Değerler Uyumlu Kişi-Kurum Uyum Ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 3,331 ve varyansı açıklama oranı % 14,483 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri ‘‘1.Değişikliklere uyum sağlamak’’, ‘‘2.İstikrarlı olmak’’, ‘‘3..Yenilikçi olmak’’ ve ‘‘23.Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olmak’’ ifadeleridir. Söz konusu faktör, ‘‘İstikrarlı Olmak ve Yenilikçilik’’ olarak adlandırılmıştır

Son olarak Değerler Uyumlu Kişi-Kurum Uyum Ölçeğinin dördüncü faktörünün öz değeri 2,150 ve varyansı açıklama oranı % 9,348 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; ‘‘18. Hırslı, mücadeleci olmak’’, ‘‘34. Diğerlerinden farklı olmak’’ ve ‘‘35.Saygın bir üne sahip olmak’’ ifadeleridir. Söz konusu faktör, ‘‘Mücadelecilik ve Rekabetçilik’’ olarak adlandırılmıştır

### 5.5.3.3.Etik Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Tablo 5. 9 Etik Davranışa İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	1.İşimi, çalıştığım kurumun benden istediği şekilde yapmak için bazen doğru bildiklerimden ödün veririm.	0,583			
	2.Bazen yöneticime/patronuma gerçeğin yalnızca bir bölümünü söylemek zorunda kalırım.	0,786			
	3.Bazen çalıştığım kurumun menfaatleri için dökümanları, belgeleri, zaman çizelgeleri, iş planlarını vb. değiştirmek zorunda kalırım.	0,759			
	4.Bazen gerekli olan şeyi yapmak için şirket politikasına ters düşecek şekilde davrandığım olur.	0,818	3,548	59,134	0,857
	5.Bazen bir şeyi söylemek zorunda olduğumu bilmeme rağmen başka şey söyleyebilirim.	0,839			
	6.Bazen yapmadığım bir şeyi yaptığımı iddia etmek zorunda kalıyorum.	0,800			
Toplam			3,548	59,134	0,857
Kaiser-Meyer-Olkin			0,867		
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square		1151,000		
	Df		15		
	Sig.		0,000		

Değişkenler arasında yüksek bir korelasyon ilişkisi arzulayan faktör analizinde değişkenler arasındaki korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de azalmaktadır. Tablo 5.8'e bakıldığında  $p(\text{sign.})=0,000<0,05$  olduğu görülmektedir. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. Dolayısı ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (1151,00;  $df=15$ ) araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca KMO değerinin 0,5'ten yüksek

olması kabul edilebilir bir durum olmasına rağmen tablodaki KMO değeri (0,867) oldukça yüksek bir değer olup verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

6 maddelik etik davranış ölçeğinde uygulanan faktör analizinde soruların, öz değeri 1.00'den büyük olan tek faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tablo5.8'de faktör analizi sonucu elde edilen faktörün öz değeri (3,548) ve varyans açıklama oranına (59,134) yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin faktör yük değerleri de belirtilmiştir.

Güvenilirlik için ve iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bir veri setinin içsel tutarlılığını ortaya koyan değer olan alfa değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. Kabul edilebilir bir değer ise 0,7 ve üzerinde olmalıdır. Tabloya bakıldığında hesaplanan alfa değerinin 0,7'nin üzerinde olduğu görülmektedir Etik davranış ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı ise 0,857 olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda Etik Davranış Ölçeği sorularının tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktör altındaki ifadeler; "1.İşimi, çalıştığım kurumun benden istediği şekilde yapmak için bazen doğru bildiklerimden ödün veririm", "2.Bazen yöneticime/patronuma gerçeğin yalnızca bir bölümünü söylemek zorunda kalırım", "3.Bazen çalıştığım kurumun menfaatleri için dokümanları, belgeleri, zaman çizelgeleri, iş planlarını vb. değiştirmek zorunda kalırım", "4.Bazen gerekli olan şeyi yapmak için şirket politikasına ters düşecek şekilde davrandığım olur", "5.Bazen bir şeyi söylemek zorunda olduğumu bilmeme rağmen başka şey söyleyebilirim" ve "6.Bazen yapmadığım bir şeyi yaptığımı iddia etmek zorunda kalıyorum" sorularıdır. Söz konusu faktör, "Etik Davranış" olarak adlandırılmıştır.

### 5.5.3.4.Grupla Bütünleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Tablo 5. 10 Grupla Bütünleşmeye İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
	7.Aynı takımda/birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarıma kendimi yakın hissedirim.	0,666			
	8.Takım/birim çalışanları olarak mesai ve toplantılarımıza zamanında geliriz.	0,767			
	9.Tartışmalara aktif olarak katılarak veya konu üzerinde yoğunlaşarak, birbirimizi yaptığımız işler ile ilgili olarak destekleriz.	0,780			
	10.Takımda/birimde işleri aramızda bölüşüp çalışırız.	0,805			
	11.Bir problem oluştuğunda, birbirimizin davranışlarına değil, iyi performans sergilememizi engelleyen probleme odaklanıriz.	0,766			
1	12.Aynı takımda/birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarımla birbirimize güveniriz.	0,806	7,319	60,989	0,929
	13.Takımı/birimi ilgilendiren konularda tüm çalışanlar birbiriyle etkileşim halindedir.	0,795			
	14.Biri kırıcı/yıkıcı tavırlar sergilediğinde, araya girip davranışını düzeltmesi için çaba sarf ederiz.	0,493			
	15.İşimizi engelleyen problemi aşmak için onu parçalara ayırarak çalışırız.	0,834			
	16.Takımda/birimde grup çalışmasına katılmak için istekliyiz.	0,853			
	17.Verimsiz tartışmaları durdurarak ve birbirimizin moralini düzelterek,	0,855			

takım/birim çalışanları arasında iyi bir ilişki oluşmasını sağlarız.				
18.Problemlerin çözümü için hep birlikte çözüm yolları ararız.		0,875		
Toplam		7,319	60,989	0,929
Kaiser-Meyer-Olkin		0,942		
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	3861,175		
	Df	66		
	Sig.	0,00		

Tabloya bakıldığında  $p(\text{sign.})=0,000<0,05$  olduğu görülmektedir. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. Dolayısı ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (Approx. Chi-square:3861,175; df=66) araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca KMO değerinin 0,5'ten yüksek olması kabul edilebilir bir durum olmasına rağmen tablodaki KMO değeri (0,942) oldukça yüksek bir değer olup verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

12 maddelik grupta bütünleşme ölçeğinde uygulanan faktör analizinde soruların, öz değeri 1.00'den büyük olan tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 5.9'da faktör analizi sonucu elde edilen faktörün öz değeri (7,319) ve varyans açıklama oranına (60,989) yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin faktör yük değerleri de belirtilmiştir.

Güvenilirlik için ve iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bir veri setinin içsel tutarlılığını ortaya koyan değer olan alfa değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. Kabul edilebilir bir değer ise 0,7 ve üzerinde olmalıdır. Tabloya bakıldığında hesaplanan alfa değerinin 0,7'nin üzerinde olduğu görülmektedir Etik davranış ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı ise 0,929 olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda Grupla Bütünleşme Ölçeği sorularının tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktör altındaki ifadeler; "7.Aynı takımda/birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarıma kendimi yakın hissederim.", "8.Takım/birim çalışanları olarak mesai ve toplantılarımıza zamanında geliriz", "9.Tartışmalara aktif olarak katılarak veya konu üzerinde yoğunlaşarak, birbirimizi yaptığımız işler ile ilgili olarak destekleriz",

“10.Takımda/birimde isleri aramızda bölüşüp çalışırız”, “11.Bir problem oluştuğunda, birbirimizin davranışlarına değil, iyi performans sergilememizi engelleyen probleme odaklanılırız”, “12.Aynı takımda/birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarımla birbirimize güveniriz”, “13.Takımı/birimi ilgilendiren konularda tüm çalışanlar birbiriyle etkileşim halindedir”, “14.Biri kırıcı/yıkıcı tavırlar sergilediğinde, araya girip davranışını düzeltmesi için çaba sarf ederiz”, “15.İşimizi engelleyen problemi aşmak için onu parçalara ayırarak çalışırız”, “16.Takımda/birimde grup çalışmasına katılmak için istekliyiz”, “17.Verimsiz tartışmaları durdurarak ve birbirimizin moralini düzelterek, takım/birim çalışanları arasında iyi bir ilişki oluşmasını sağlarız” ve “18.Problemlerin çözümü için hep birlikte çözüm yolları ararız” sorularıdır. Söz konusu faktör, “Grupla Bütünleşme” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 5. 11 Faktör Dağılımları**

<b>Değerler Uyumunu</b>		
	<b>Kişi-grup</b>	<b>Kişi-kurum</b>
Faktör 1	Yenilikçilik ve detaycılık	İnsana saygı ve takım odaklılık
Faktör 2	Kurumsal adalet ve sonuç odaklılık	Kurumsal adalet ve insana önem
Faktör 3	Çatışma ve rekabetçilik	İstikrarlı olmak ve yenilikçilik
Faktör 4	Takımla bütünleşme	Mücadelecilik ve rekabetçilik
<b>Etik Davranış</b>		
Faktör 1	Etik Davranış	
<b>Grupla Bütünleşme</b>		
Faktör 1	Grupla Bütünleşme	

Gruplanan maddeler, aynı faktörde toplanan maddelerin içeriğine ve orijinal ölçek faktör adlarına mümkün olduğunca sadık kalınmaya çalışılarak adlandırılmış ve tüm değişkenlerin faktörleri Tablo 5.10’da bir arada verilmiştir.

#### 5.5.4. Betimleyici İstatistik Sonuçları

Tablo 5. 12 Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri

	Ortalama (Mean)	N	Standart sapma	Min	Max
Değer Kişifarkgrup (Yenilikçilik Ve Detaycılık)	0,393	376	0,844	-1,50	4,20
Değer Kişifarkgrup (Kurumsal Adalet Ve Sonuç Odaklılık)	0,407	383	1,044	-2,91	4,18
Değer Kişifarkgrup (Çatışma Ve Rekabetçilik)	0,031	403	0,957	-3,40	4,00
Değer Kişifarkgrup (Takımla Bütünleşme)	0,573	445	2,539	-2,00	5,00
Değer Kişifarkkurum (İnsana Saygı Ve Takım Odaklılık)	0,421	390	1,099	-4,40	5,30
Değer Kişifarkkurum (Kurumsal Adalet Ve İnsana Önem)	0,616	421	1,292	-2,50	5,00
Değer Kişifarkkurum (İstikrarlı Olmak Ve Yenilikçilik)	0,269	443	1,151	-4,75	5,00
Değer Kişifarkkurum (Mücadelecilik Ve Rekabetçilik)	-0,022	425	1,254	-6,67	5,00
Etik Davranış	2,828	449	1,287	1,00	6,00
Grupla Bütünleşme	4,462	427	1,107	1,00	6,00
Yöneticiyle Farklılık	3,686	309	1,924	0,00	11,00
Grupla Benzerlik	9,965	402	2,395	4,20	16,80

Çalışmada hem ana değişkenler hem de tüm alt değişkenler ile analizler gerçekleştirilmiştir. Hesaplanan korelasyonlar Tablo 5.13'te gösterilmektedir.

Tablo 5. 13 Değişkenler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1													
2	0,750**	1												
3	-	-0,92	1											
4	0,250**	0,270**	-0,024	1										
5	0,585**	0,555**	-	0,420**	1									
6	0,627**	0,739**	-0,032	0,580**	0,758**	1								
7	0,724**	0,589**	-	0,224**	0,731**	0,638**	1							
8	-0,077	-0,090	0,652**	-0,020	0,110*	0,200**	0,145**	1						
9	0,312**	0,291**	-	0,040	0,188**	0,228**	0,178**	-	1					
10	-	-	0,161**	-	-	-	-	0,96	-	1				
11	0,460**	0,456**		0,149**	0,395**	0,345**	0,412**		0,204**		1			
12	0,056	0,037	0,047	0,027	-0,014	-0,019	-0,008	0,028	-0,005	-0,063	-	1		
13	-0,118*	-0,081	-0,009	-0,024	-0,093	-0,059	-0,090	-0,021	0,092	0,116*	-	-	1	
14	0,862**	0,880**	-0,030	0,515**	0,661**	0,733*	0,693**	0,034	0,246**	-	0,33	-0,110	-	1
										0,449**	0,430**	0,050	0,122*	*

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

1. Yenilikçilik ve Detaycılık(k-g), 2. sonuç odaklılık ve kurumsal adalet(k-g), 3. Çatışma ve Rekabetçilik(k-g), 4. Takımla Bütünleşme(k-g), 5. İnsana Saygı ve Takım Odaklılık(k-k), 6. insana önem verme ve kurumsal adalet(k-k), 7. İstikrarlı Olmak ve Yenilikçilik(k-k), 8. Mücadelecilik ve Rekabetçilik(k-k), 9. Etik Davranış, 10. Grupla Bütünleşme, 11. Yöneticiyle Farklılık, 12. Grupla Benzerlik, 13. Kişi-Grup Değer Farklılığı 14. Kişi-Kurum değer farklılığı

Tablo 5.13'te araştırma kapsamında yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon bulgularına yer verilmiştir. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini veya bağımlılığın şiddetini saptamaya yönelik bir analizdir. Bu analizde analizinde "r" ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası değerler alabilmektedir. Buna göre, -1 değeri mükemmel bir ters yönlü ilişkiyi, +1 mükemmel bir olumlu yönlü ilişkiyi, 0 değeri ise iki değişken arasında görülebilir açık bir ilişki bulunmadığını ifade etmektedir. İstatiksel olarak anlamlı olan korelasyon katsayıları tabloda \* işaretiyle işaretlenmiştir. (Altunışık vd., 2015: 228).

Tabloya göre kişi-grup değerler uyumunun "yenilikçilik ve detaycılık" boyutu ile kişi-grup değerler uyumunun "sonuç odaklılık ve kurumsal adalet" boyutu ( $r=0,750$ ) ve kişi-

kurum değerler uyumunun “istikrarlı olmak ve yenilikçilik” boyutu ( $r=0,724$ ) arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “yenilikçilik ve detaycılık” algısı arttıkça “sonuç odaklılık ve kurumsal adalet” algısı ve “istikrarlı olmak ve yenilikçilik” algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerlerinin 0,70’den büyük olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. Yine kişi-grup değerler uyumunun “yenilikçilik ve detaycılık” boyutu ile kişi-kurum değerler uyumunun “insana saygı ve takım odaklılık” ( $r=0,585$ ) ve “insana önem verme ve kurumsal adalet” ( $r=0,627$ ) boyutları arasında da olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,00<0,01$ ). Ayrıca kişi-grup değerler uyumunun “yenilikçilik ve detaycılık” boyutu ile bağımlı değişkenlerimizden etik davranış ( $r=0,312$ ) arasında pozitif yönde, grupla bütünleşme ( $r= -0,460$ ) arasında ise negatif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $p=0,00<0,01$ ). Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerlerinin 0,30 ile 0,70 arasında olması değişkenler arasındaki ilişkinin orta güçte olduğuna işaret etmektedir. Şartlı değişkenlerimizden yöneticiyle farklılık arasında anlamlı bir ilişki yok iken diğer şartlı değişkenimiz grupla benzerlik ( $r= -0,118$ ) arasında zayıf da olsa anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $p=0,00<0,05$ ).

. Tabloya göre kişi-grup değerler uyumunun “sonuç odaklılık ve kurumsal adalet” boyutu ile kişi-kurum değerler uyumu “insana önem verme ve kurumsal adalet” boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “sonuç odaklılık ve kurumsal adalet” algısı arttıkça “insana önem verme ve kurumsal adalet” ( $r=0,739$ ) algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerlerinin 0,70’den büyük olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. Kişi-grup değerler uyumunun boyutu ile kişi-kurum değerler uyumunun “İnsana Saygı ve Takım Odaklılık” ve “İstikrarlı Olmak ve Yenilikçilik” boyutları arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “sonuç odaklılık ve kurumsal adalet” algıları arttıkça “insana saygı ve takım odaklılık” ( $r= 0,555$ ) ve “istikrarlı olmak ve yenilikçilik” ( $r= 0,589$ ) algıları da artmaktadır. Kişi-grup değerler uyumunun “sonuç odaklılık ve kurumsal adalet” boyutu ile bağımlı değişkenimiz etik davranış ( $r=0,291$ ) arasında pozitif yönde bir ilişki varken grupla bütünleşme ( $r= -0,456$ ) arasında ise negatif yönlü orta güçte bir vardır. İlgili değişken ile artlı değişkenlerimiz olan yöneticiyle bağlılık ve grupla benzerlik arasında anlamlı herhangi bir ilişki yoktur.

Kişi-grup değerler uyumunun "çatışma ve rekabetçilik" boyutu ile kişi-kurum değer uyumunun "mücadelecilik ve rekabetçilik" boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların "çatışma ve rekabetçilik" algısı arttıkça "mücadelecilik ve rekabetçilik" ( $r=0,652$ ) algısı da artış göstermektedir. Değişkenin, şartlı değişkenlerimiz olan yöneticiyle farklılık ve grupla benzerlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kişi-grup değerler uyumunun "takımla bütünleşme" boyutu ile kişi-grup değerler uyumunun "insana saygı ve takım odaklılık" ve kişi-kurum değerler uyumunun "insana önem verme ve kurumsal adalet" boyutları arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). ). Katılımcıların "takımla bütünleşme" algısı arttıkça "insana saygı ve takım odaklılık" ( $r=0,420$ ) ve "insana önem verme ve kurumsal adalet" ( $r=0,580$ ) algısı da artış göstermektedir. "takımla bütünleşme" ile bağımsız değişkenimiz grupla bütünleşme ( $r= -0,149$ ) arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki varken, diğer bağımsız değişkenimiz olan etik davranış ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Değişkenin, şartlı değişkenlerimiz olan yöneticiyle farklılık ve grupla benzerlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tabloya göre kişi-kurum değerler uyumunun "insana saygı ve takım odaklılık" boyutu ile kişi-kurum değerler uyumu "insana önem verme ve kurumsal adalet" ve "istikrarlı olmak ve yenilikçilik" boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların "insana saygı ve takım odaklılık" algısı arttıkça "insana önem verme ve kurumsal adalet" ( $r=0,758$ ) algısı ve "istikrarlı olmak ve yenilikçilik" ( $r=0,731$ ) algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerlerinin 0,70'den büyük olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. "insana saygı ve takım odaklılık" boyutu ile bağımlı değişkenlerimizden etik davranış ( $r=0,188$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken, grupla bütünleşme ( $r=-0,395$ ) ile negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Değişkenin, şartlı değişkenlerimiz olan yöneticiyle farklılık ve grupla benzerlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kişi-kurum değerler uyumunun "insana önem verme ve kurumsal adalet" boyutu ile Kişi-kurum değerler uyumunun "İstikrarlı Olmak ve Yenilikçilik" ve "Mücadelecilik ve Rekabetçilik" boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). Kişi-kurum değerler uyumunun "insana önem verme ve kurumsal adalet" boyutu algısı arttıkça "İstikrarlı Olmak ve Yenilikçilik" ( $r=0,638$ ) ve "Mücadelecilik ve Rekabetçilik" ( $r=0,200$ ) algısı da artmaktadır. .Korelasyon

katsayısı (r) değerleri 0,30'dan küçük olan 'Mücadelecilik ve Rekabetçilik' (r=0,200) boyutuyla ile arasındaki ilişki zayıftır. Değişkenin, şartlı değişkenlerimiz olan yöneticiyle farklılık ve grupla benzerlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır

Kişi-kurum değerler uyumunun ''istikrarlı olmak ve yenilikçilik'' boyutu ile Kişi-grup değerler uyumunun '' Çatışma ve Rekabetçilik'' boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir (p=0,00<0,01). Katılımcıların kişi-kurum değerleri arasındaki ''istikrarlı olmak ve yenilikçilik'' boyutlarında değer farklılıkları arttıkça kişi-grup değer uyumu ''çatışma ve rekabetçilik'' boyutu farklılıklarında azalma görülmektedir. Kişi-kurum değerler uyumunun ''istikrarlı olmak ve yenilikçilik'' boyutu ve diğer değer farklılıkları arasında ise pozitif yönlü bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Kişi-kurum değerler uyumunun ''mücadelecilik ve rekabetçilik'' boyutu ile Kişi-grup değerler uyumunun '' Çatışma ve Rekabetçilik'' boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir (p=0,00<0,01). Katılımcıların mücadelelilik ve rekabetçilik değer algıları arttıkça çatışma ve rekabetçilik de artmaktadır. Kişi-kurum değerler boyutlarında değer farklılıkları arttıkça kişi-kurum değer uyumu alt boyutları arasındaki farklılıklar da 0,01 anlamlılık seviyesinde artmaktadır.

#### **5.5.5.Bağımlı Değişkenlerin Regresyon Analizi (Değerler Uyumunun Etik Davranış ve Grupla Bütünleşme Üzerindeki Etkisi)**

Katılımcıların değerler uyumu algılarının etik davranış ve grupla bütünleşme üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma kapsamında regresyon analizine tabi tutulan bağımsız değişkenler, değer uyumunun boyutları olan yenilikçilik ve detaycılık (kişi-grup değer uyumu) ve yenilikçilik ve istikrarlı olmak (kişi-kurum değer uyumu) boyutlarıdır. Bağımlı değişkenlerde ise etik davranış ve grupla bütünleşme boyutlarıdır.

### 5.5.5.1. Etik Davranış

Tablo 5. 14 Uyum Bileşenlerinin Etik Davranıştaki Değişime Etkileri

Bağımlı Değişken		Etik Davranış	
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-grup değer farklılığı	0,326	3,929	0,000
Kişi-kurum değer farklılığı	0,002	0,024	0,981
<b>R2: 0,107</b>		<b>Adj. R2: 0,100</b>	
<b>F: 15,626</b>		<b>Anlamlılık değeri: 0,00</b>	

Yukarıdaki tabloda regresyon modelinin açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir (F: 15,626,  $p < 0.000$ ). Modele göre iki bağımsız değişkenden sadece kişi-grup değer farklılığı ( $p < 0,000$ ) istatistiksel açıdan önemli bulunmuştur. Tabloda da görüldüğü gibi, bağımsız değişkenlerimiz olan kişi-grup değer farklılıkları ve kişi-kurum değer farklılıkları, bağımsız değişkenimiz olan etik davranıştaki değişimin sadece %10'unu açıklamaktadır. Kişi-kurum değer farklılığının ise etik davranışları açıklamada anlamlı bir etkisi yoktur ( $p: 0,981$ ). Kişi-grup değer farklılığı ile etik davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kişi ve grup arasındaki değer farklılığı arttıkça çalışan davranışlarının etik boyutu da doğrusal olarak artmaktadır. Ana uyum değişkenlerinin yanı sıra, alt bileşenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri de çoklu regresyon ile incelenmiştir.

Tablo 5. 15 Uyum Alt Bileşenlerinin Etik Davranıştaki Değişime Etkileri

Bağımlı Değişken	Etik Davranış		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-grup değer farklılığı (Yenilikçilik ve Detaycılık)	0,247	2,254	0,025
Kişi-grup değer farklılığı (çatışma ve rekabetçilik)	-0,094	-1,114	0,266
Kişi-grup değer farklılığı (Takımla bütünleşme )	0,036	0,348	0,728
Kişi-kurum değer farklılığı (İnsana saygı ve takım odaklılık)	0,120	0,837	0,403
Kişi-kurum değer farklılığı (İnsana önem verme ve kurumsal adalet)	0,025	0,271	0,787
Kişi-kurum değer farklılığı (Yenilikçi ve İstikrarlı olmak)	-0,060	-0,556	0,578
Kişi-kurum değer farklılığı (Mücadelecilik ve rekabetçilik)	-0,100	-1,177	0,240
<b>R2: 0,154</b>	<b>Adj. R2: 0,132</b>		
<b>F: 7,134</b>	<b>Anlamlılık değeri: 0,00</b>		

Yukarıdaki tabloda regresyon modelinin açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir (F: 7,134 p<0.000). Modele göre kişi-grup değer uyumunun alt boyutu olan yenilikçilik ve detaycılık (p<0,025) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin sadece %13'ünü açıklamaktadır. Kişi-grup değer uyumunun yenilikçilik ve detaycılık alt boyutu ile etik davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (beta: 0,247).

### 5.5.5.2. Grupla Bütünleşme

Tablo 5. 16 Uyum Bileşenlerinin Grupla Bütünleşmedeki Değişime Etkileri

Bağımlı Değişken	Grupla Bütünleşme		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-grup değer farklılığı	-0,302	-3,907	0,000
Kişi-kurum değer farklılığı	-0,242	-3,123	0,002
<b>R2: 0,254</b>	<b>Adj. R2: 0,248</b>		
<b>F: 42,653</b>	<b>Anlamlılık değeri: 0,00</b>		

Yukarıdaki tabloda regresyon modelinin açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir (F: 42,653,  $p < 0.000$ ). Modele göre bağımsız değişkenler olan kişi-grup değer farklılığı ( $p < 0,000$ ) ve kişi-kurum değer farklılığı ( $p < 0,002$ ) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Tabloda da görüldüğü gibi, bağımsız değişkenlerimiz olan kişi-grup değer farklılıkları ve kişi-kurum değer farklılıkları, bağımsız değişkenimiz olan etik davranıştaki değişimin %24'ünü açıklamaktadır. Kişi-grup değer uyumu ve kişi-kurum değer uyumu ile grupla bütünleşme arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Değerler arası farklılıklar artıça çalışanların bütünleşme derecesi azalmaktadır. Açıklayıcılık açısından kişi-grup değer uyumu (beta: -0,302) grupla bütünleşmedeki bu değişimi açıklamada görece daha etkilidir.

Ana uyum değişkenlerinin yanı sıra, alt bileşenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri de çoklu regresyon ile inlenmiştir.

**Tablo 5. 17 Uyum Alt Bileşenlerinin Grupla Bütünleşmedeki Değişime Etkileri**

Bağımlı Değişken	Grupla Bütünleşme		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-grup değer farklılığı (Yenilikçilik ve detaycılık)	-0,061	-0,598	0,550
Kişi-grup değer farklılığı (çatışma ve rekabetçilik)	-0,079	-0,982	0,327
Kişi-grup değer farklılığı (Takımla bütünleşme )	-0,117	-1,215	0,226
Kişi-kurum değer farklılığı (İnsana saygı ve takım odaklılık)	-0,125	-1,216	0,225
Kişi-kurum değer farklılığı (İnsana önem verme ve kurumsal adalet)	0,018	0,201	0,841
Kişi-kurum değer farklılığı (Yenilikçi ve İstikrarlı olmak)	-0,316	-2,999	0,03
Kişi-kurum değer farklılığı (Mücadelecilik ve rekabetçilik)	0,140	1,730	0,085
<b>R2: 0,280</b>	<b>Adj. R2: 0,261</b>		
<b>F: 14,616</b>	<b>Anlamlılık değeri: 0,000</b>		

Yukarıdaki tabloda regresyon modelinin açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir (F: 14,616,  $p < 0.03$ ). Modele göre kişi-kurum değer uyumunun alt

boyutu olan yenilikçi ve istikrarlı olma boyutu ( $p < 0,03$ ) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin %26'sını açıklamaktadır. Kişi-kurum değer uyumunun yenilikçilik ve istikrarlı olma alt boyutu ile grupla bütünleşme derecesi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (beta: -0,316).

### 5.5.6.İlişkisel Demografinin Bağımlı Değişkenlere Olan Etkisinde Kişi-Grup Ve Kişi-Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı (Moderatör) Değişken Rolü

#### 5.5.6.1. Etik Davranış

Kişi-Grup Değerleri Uyumunu (Genel)

Tablo 5. 18 Kişi-Grup Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Yöneticiyle Farklılık)

Yordayıcılar	Etik Davranış		
	1	2	3
Kişi-grup değer farklılığı (genel)	0,246*	0,262*	0,264*
Yöneticiyle farklılık		-0,043	-0,048
Yöneticifarklılık x kişigrupdeğerfarklılığı			-0,020
R <sup>2</sup>	0,061	0,070	0,070
p	0,000	0,001	0,772
Δ R <sup>2</sup>		0,009	0,000
F	18,599	7,610	5,5078

Etkileşim terimi (yöneticiyle farklılık) anlamlı olmadığı için yönetici farklılığının kişi-grup değer uyumu- etik davranış ilişkisinde şartlı değişken etkisi yoktur.

Kişi-Grup Değerleri Uyumunu (Genel)

Tablo 5. 19 Kişi-Grup Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Grupla Benzerlik)

Yordayıcılar	Etik Davranış		
	1	2	3
Kişi-grup değer farklılığı (genel)	0,246*	0,296*	0,288*
Grupla benzerlik		0,133*	0,125*
Grupbenzerliği x kişigrupdeğerfarklılığı			-0,053
R <sup>2</sup>	0,061	0,097	0,100
p	0,000	0,001	0,772
Δ R <sup>2</sup>		0,036	0,003
F	18,599	13,448	9,206

Etkileşim terimi (grupla benzerlik) anlamlı olmadığı için grupla benzerliğin kişi-grup değer uyumu- etik davranış ilişkisinde şartlı değişken etkisi yoktur.

#### Kişi-Grup Değerler Uyumu (Yenilikçilik Ve Detaycılık)

Tablo 5. 20 Kişi-Grup Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Yöneticiyle Farklılık)

Yordayıcılar	Etik Davranış		
	1	2	3
Kişi-grup değer farklılığı (Yenilikçilik ve Detaycılık)	0,312*	0,361*	0,357*
Yönetici farklılık		-0,34	-0,030
Yöneticifarklılık x kişigrupdeğerfarklılığı1			0,028
R <sup>2</sup>	0,097	0,130	0,131
p	0,000	0,000	0,000
$\Delta R^2$		0,033	0,001
F	38,874	18,544	12,395

Etkileşim terimi (yöneticiyle farklılık) anlamlı olmadığı için yönetici farklılığının kişi-grup değer uyumu (yenilikçilik ve detaycılık)- etik davranış ilişkisinde şartlı değişken etkisi yoktur.

#### Kişi-Grup Değerler Uyumu (Yenilikçilik ve Detaycılık)

Tablo 5. 21 Kişi-Grup Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Grupla Benzerlik)

Yordayıcılar	Etik Davranış		
	1	2	3
Kişi-grup değer farklılığı (Yenilikçilik ve Detaycılık)	0,312*	0,375*	0,373*
Grupla benzerlik		0,139*	0,135*
Gruplabenzerlik x kişigrupdeğerfarklılığı1			-0,020
R <sup>2</sup>	0,097	0,147	0,148
p	0,000	0,000	0,000
$\Delta R^2$		0,05	0,001
F	38,874	26,796	17,860

Etkileşim terimi (grupla benzerlik) anlamlı olmadığı için grupla benzerliğin kişi-grup değer uyumu(yenilikçilik ve detaycılık)- etik davranış ilişkisinde şartlı değişken etkisi yoktur.

### 5.5.6.2. Grupla Bütünleşme

Kişi-Grup Değerleri Uyumu (Genel) Ve Kişi-Kurum Değerleri Uyumu (Genel)

**Tablo 5. 22 Kişi-Grup Değerleri Ve Kişi-Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Yöneticiyle Farklılık)**

Yordayıcılar	Grupla Bütünleşme		
	1	2	3
Kişi-grup değer farklılığı (genel)	-0,302*	-0,187	-0,103
Kişi-kurum değer farklılığı	-0,242*	-0,385*	-0,478*
Yöneticiyle farklılık		-0,86	-0,100
Yöneticiyle farklılık x kişigrupdeğer farklılığı			0,082
Yöneticiyle farklılık x kişikurumdeğer farklılığı			-0,179
R <sup>2</sup>	0,254	0,292	0,308
p	0,000	0,000	0,000
Δ R <sup>2</sup>		0,038	0,016
F	42,653	24,451	15,632

Etkileşim terimi (yöneticiyle farklılık) anlamlı olmadığı için yöneticiyle farklılık kişi-grup değer uyumu ve kişi-kurum değer uyumu ile grupla bütünleşme ilişkisinde şartlı değişken etkisi yoktur.

Kişi-Grup Değerleri Uyumu (Genel) Ve Kişi-Kurum Değerleri Uyumu (Genel)

**Tablo 5. 23 Kişi-Grup Değerleri Ve Kişi-Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Grupla Benzerlik).**

Yordayıcılar	Grupla Bütünleşme		
	1	2	3
Kişi-grup değer farklılığı (genel)	-0,302*	-0,303*	-0,314*
Kişi-kurum değer farklılığı (genel)	-0,242*	-0,226*	-0,218*
Grupla Benzerlik		0,021	-0,011
Gruplabenzerlik x kişigrupdeğer farklılığı			-0,057
Gruplabenzerlik x kişikurumdeğer farklılığı			0,004
R <sup>2</sup>	0,254	0,244	0,247
p	0,000	0,000	0,000
Δ R <sup>2</sup>		0,01	0,003
F	42,653	23,872	14,414

Etkileşim terimi (grupla benzerlik) anlamlı olmadığı için grupla benzerlik kişi-grup değer uyumu ve kişi-kurum değer uyumu ile grupla bütünleşme ilişkisinde şartlı değişken etkisi yoktur.

Kişi-kurum Değerleri Uyumu (Yenilikçilik ve İstikrar)

**Tablo 5. 24 Kişi-Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Yöneticiyle Farklılık)**

Yordayıcılar	Grupla Bütünleşme		
	1	2	3
Kişi-kurum değer farklılığı (Yenilikçilik ve İstikrar)	-0,412*	-0,534*	-0,540*
Yöneticiyle farklılık		-0,074	-0,068
Yöneticiyle farklılık x kişikurumdeğerfark3			-0,046
R <sup>2</sup>	0,170	0,288	0,290
p	0,000	0,000	0,000
Δ R <sup>2</sup>		0,118	0,002
F	82,049	54,041	36,245

Etkileşim terimi (yöneticiyle farklılık) anlamlı olmadığı için yönetici farklılığının kişi-kurum değer uyumu (yenilikçilik ve istikrar)- grupla bütünleşme ilişkisinde şartlı değişken etkisi yoktur.

Kişi-kurum Değerleri Uyumu (Yenilikçilik ve İstikrar)

**Tablo 5. 25 Kişi-Kurum Değerleri Uyumunun Şartlı Değişken Etkisi (Grupla Benzerlik)**

Yordayıcılar	Grupla Bütünleşme		
	1	2	3
Kişi-kurum değer farklılığı (Yenilikçilik ve İstikrar)	-0,412*	-0,427*	-0,428*
Grupla benzerlik		-0,085	-0,085
Gruplabenzerlik x kişikurumdeğerfark3			-0,004
R <sup>2</sup>	0,170	0,197	0,197
p	0,000	0,000	0,000
Δ R <sup>2</sup>		0,027	0,000
F	82,049	42,466	28,232

Etkileşim terimi (grupla benzerlik) anlamlı olmadığı için grupla benzerliğin kişi-kurum değer uyumu (yenilikçilik ve istikrar)-grupla bütünleşme ilişkisinde şartlı değişken etkisi yoktur.

Regresyonun birinci aşamasında anlamlı etkisi ortaya çıkan bağımsız değişkenler göz önüne alınarak; üçüncü aşamada söz konusu bağımsız değişkenlerin ilişkisel demografinin iki

boyutu olan "yöneticiyle farklılık" ve "grupla benzerlik" (şartlı değişken) ile çarpımları regresyonun üçüncü aşamasına dahil edilmiştir. Şartlı değişken etkisinin teşhisinde regresyonun ikinci aşamasında yapı değişkeninin (şartlı değişken) anlamlı olması, regresyon belirlilik katsayısında istatistiksel olarak anlamlı artış ve etkileşim teriminin anlamlı olması kriterleri aranmıştır.

Özellikle etkileşim terimleri için çoklu doğrusallık incelemesi yapılmış, Tolerans  $> 0,20$ ; VIF  $< 5$  ve CI  $< 30$  koşulları göz önüne alınmıştır. Etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesi ile ortaya çıkabilecek çoklu doğrusallık probleminin giderilmesinde ortalamaya merkezileştirme (mean-centered) yöntemi ile bağımsız değişkenler ve şartlı değişken kendi ortalama değerlerinden çıkarılarak çarpım terimi elde edilmiş (Aiken ve West, 1991) bu şekliyle 3.aşamaya dahil edilmiştir.

Regresyon denklemlerinde anlamlı bulunan etkileşimler grafik çizimleri ile doğrulanmıştır. Her performans değerlendirme boyutunun yüksek ve düşük düzeyleri için stratejik insan kaynakları yönetimi bileşenleri ve bağımlı değişkenler arasında eğimi farklı doğrular elde edilmiştir. Bu amaçla medyan ile bölme yöntemi kullanılarak iki organizasyon yapı değişkeninin medyan değerinden düşük olanlar ve yüksek (medyan değeri dahil) olanlar ayrımı yapılarak iki değer belirlenmiştir<sup>1</sup>. SPSS programında "1- Veri böl, 2- Yeni kategorik değişken oluştur" komutlarından araştırmada kullanılan şartlı değişken için iki kategorik değişken oluşturulmuştur. Grafik çizimi için Fayes tarafından geliştirilen ve grafik çiziminde kullanılan syntax'dan yararlanılmıştır (<http://www.afhayes.com>)

---

<sup>1</sup> Şartlı değişkenin yüksek ve düşük değerlerine göre verileri ikiye bölmek için literatürde yer alan diğer bir yöntem şartlı değişkeni aritmetik ortalamanın 1 standart sapma değerinin üzerinde ve altında olarak regresyon denklemlerinde kullanmaktır. Fayes SPSS programı için geliştirdiği PROCESS'de grafik çizimleri için syntax oluşturmuş, ortalamadan 1 standart sapma üzeri ve altı değerler için şartlı değişkenin değerini sınıflandırarak ortalama +1 SD, ortalama, ortalamaya -1SD olmak üzere 3 kategori tanımlamıştır. Grafik çizimlerinden önceki iki regresyon denklemi şartlı değişkenin bu iki değeri göz önüne alarak belirlenir ve farklı eğimlerde grafiklerin oluşumu incelenir. 1 standart sapma değerinin yanı sıra farklı kriterlere göre veri grubu belirlenerek bağımsız değişken ve şartlı değişkene göre oluşturulacak farklı doğrular için sonsuz sayıda eğim ortaya çıkmaktadır.

## Hipotezler

Araştırma bulgularına göre önerilen hipotezlerin kabul ve red durumları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5. 26 Hipotezler

Hipotez		Doğrulanma durumu
H1	H1a	RED
	H1b	RED
H2	H2a	KABUL
	H2b	KABUL
H3	H3a	RED
	H3b	RED
H4	H4a	RED
	H4b	RED

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Değerler uyumu, etik davranış ve grupla bütünleşme kavramlarına yoğunlaşarak birey-örgüt değer uyumu ve birey-grup değer uyumu üzerinde duran bu çalışmada, kavramlar arasındaki ilişkiler kuramsal olarak incelenmiştir. Buna bağlı olarak çalışmanın amacı; birey-örgüt uyumu, birey-grup uyumu, etik davranış ve grupla bütünleşme kavramları arasındaki ilişkilerin varlığını inceleyerek, bu ilişkilerin yönlerini ve etkilerini ortaya koymaktır. Araştırma modelindeki değer uyumu bağımsız değişkeni ile bağımlı değişkenler olan etik davranış ve grupla bütünleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak aynı zamanda şartlı değişkenlerimiz olan grupla benzerlik ve yöneticiyle olan farklılıkların bu ilişkide güçlendirici ya da zayıflatıcı bir etkisi olup olmadığının saptamak hedeflenmiştir.

Daha önce belirtildiği üzere çalışmada değerler uyumu fark tekniği ile hesaplanmıştır. Yani iş görenin değerleriyle; grup ve kurumun değerleri arasındaki benzerlik fark puanları elde edilerek belirlenmiştir. Değer farklılıklarının yüksek olması, çalışanların uyum düzeyinin düşük olduğunun göstergesidir.

Araştırmanın temel amacına yönelik değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek ve bu ilişkilerin yönünü ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ve korelasyon analizi sonuçlarına göre  $p=0,001$  anlamlılık düzeyinde, beklenenin aksine katılımcıların birey-örgüt ve birey-grup değer farklılıkları ve etik davranış eğilimleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, çalışanların birey-örgüt ve birey-grup değer farklılıkları arttıkça etik davranışlarının da arttığı görülmektedir. Söz konusu bulgu, H1 hipotezinin reddi anlamına gelmektedir. Bu noktada, bireyin değerlerinin, içinde bulunduğu örgütün ve grubun değerleri ile uyumlu olmasının etik dışı davranışlara yol açışı açıklanmalıdır. Bu durum, kişinin uyum içerisinde olduğu örgütün ve grubun değerleri ve uygulamaları ile açıklanabilir. Örgütün ve grubun değerlerinin ya da günlük uygulamalarının etik dışı davranışlara yol açabilecek nitelikte olma ihtimali göz önüne alındığında, iş görenin bu değerler doğrultusunda etik dışı davranışlar sergilemesi durumu daha anlaşılır hale gelecektir. Üstelik, örgüt ve grup ile yüksek bir değerler uyumuna sahip iş gören, bireysel davranışlarını irdeleme konusunda güçlük yaşayabilir. Karaeminoğulları' nın (2012) yaptığı araştırma bulgularına göre çalışanların, birey-örgüt uyum dereceleri arttığı ölçüde, ahlaki normlara ters düşecek bazı işletme faaliyetlerini onaylama düzeyleri de artış göstermektedir. Birey-örgüt uyumunun ahlaki olmayan bir takım faaliyetleri makul olarak değerlendirme ve hatta ahlaki açıdan normlara uygunluğu muğlak bu eylemleri bizzat gerçekleştirme niyeti

üzerindeki etkisi literatürün aksi yönde olması araştırmacıyı şaşırtmıştır. Bu bulgular, örgütsel davranış yazınında genellikle pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınan ve çoğunlukla ideal hedef olarak gösterilen birey-örgüt arasındaki uyumun beklenmedik yüzüne dikkat çekmektedir (Karaeminoğulları, 2012: 232).

Literatürdeki araştırmaların büyük kısmında değer uyumu ile etik davranış arasındaki ilişkinin pozitif yönde ortaya çıkmasına rağmen; regresyon analizi sonucunda grup üyelerinin yenilikçi ve detaycı olmasıyla ortaya çıkan değerler uyumunun her zaman pozitif sonuçlar doğurmadığı görülmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesi için verilen mücadelede bireyin ve diğer örgüt üyelerinin arzulanana ulaşımlara ulaşmak için gerçekleştirecekleri eylemlerin etik boyutunu bireyin yaklaşımları belirlemektedir. 19. Yüzyıl filozoflarından Bentham ve Mill tarafından ortaya atılan ve etik davranışları şekillendirdiği savunulan sonuçsalcılık (consequentialism) teorisine göre bir davranış kendi başına iyi ya da kötü değildir; o davranışı iyi ya da kötü yapan davranışın sonuçlarıdır. Ortaya koyulan davranış sonucunda bir fayda görülüyor ise o davranış “iyi” olarak yorumlanabilir. Buna göre bir davranışın sonucunda fayda sağlanıyorsa süreç içinde ortaya çıkan bir takım kötü şeyler hoş karşılanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 491). Korelasyon analizi kapsamında da kişi-grup değer farklılıklarının yenilikçilik, detaycılık ve sonuç odaklılık boyutları ile etik davranışla görülen pozitif yönlü ilişki bu teoriyle ilişkili olarak yorumlanabilir. Dolayısı ile örgüt tarafından sonuç odaklılığa atfedilen yüksek değer, örgütle uyum içerisindeki bireyi etik dışı davranışlara yönlendireceği çıkarımı yapılabilir. Beklenenin aksi yönde çıkan bulgular bu teori çerçevesinde bir ölçüde açıklanabilmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi alt uyum boyutları korelasyon analizlerine göre değer farklılığının sadece iki boyutu ile etik davranış arasındaki ilişkisinde beklendiği yönde negatif bir korelasyona rastlanmıştır. Bu boyutlar birey-grup değer farklılıklarının “çatışma ve rekabetçilik” alt boyutu ve birey-örgüt değer farklılıklarının “mücadelecilik ve rekabetçilik” alt boyutlarıdır. Analiz bulgularına göre genel olarak bireylerin etik davranışlarını beklenen yönde güdüleyen farklılıkların mücadele, rekabet ve çatışma kavramlarıyla ilgili sahip oldukları değerler ile örgütün ve çalışma grubunun değerleri arasındaki farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların bu boyutlarla ilgili değer farklılıklarının azalması yani değer uyumunun artması durumunda etik davranış dereceleri de beklenildiği gibi artmaktadır. Farklılığın yüksek olduğu bu durumda çatışma ve rekabetçilik değer derecesi çalışma grubuna göre düşük olan bir birey ise çatışmadan uzak kalmayı tercih edeceğinden, tarafsız kalmaya özen gösterecektir. Görüş bildirmeye yanaşmayan bireyler karar verirken, düşünce ve fikirleri rekabetçilik ve çatışma düzeyleri yüksek olan grup üyeleri tarafından

yönlendirilecektir. Bu durumda ise örgütün sahip olduğu gerek iş görenler gerek örgüt açısından oldukça önemli bir kavram olan etik iklim devreye girmektedir. Örgüt içinde var olan her bir grup, bölüm ya da departman farklı bir etik iklime sahip olabilmektedir. Örgüt içinde oluşan çatışmaları da azaltan etik iklim, ahlaki standartlara sahip davranışları destekleyen, etik değerlere önem ve öncelik veren bir örgüt kültürünün parçasıdır (Şahin ve Dündar, 2010: 30). Cable ve Judge (1996) araştırmalarında etiksel değerlerin, işletmeleri birey-örgüt uyumu bakımından etiksel zeminde etkilediği sonucuna ulaşılmışlardır (Coldwell vd., 2008:616).

Sonuç olarak alt uyum değer farklılıkları bulgularının literatür bilgileriyle paralellik göstermesine rağmen genel uyum farklılıklarına göre ortaya çıkan ilişkiler göz önüne alındığında önerilen hipotezlerden H1a hipotezi (**H1a**: Kişi-örgüt değer uyumu bireylerde etik davranışın ortaya çıkmasını olumlu yönde etkileyecektir) ve H1b (**H1b**: Kişi-grup değer uyumu bireylerde etik davranışın ortaya çıkmasını olumlu yönde etkileyecektir) hipotezi reddedilmiştir.

Bireyler çevrelerinde gelişen olaylara, kavramlara ve tutum ve davranışlara yaşadıkları toplumun kültürüne ya da kişisel özelliklerine göre öznel bir takım değerler yüklemektedirler. Oluşturdukları her değer bir yüklemenin sonucuyla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Bir şeye değer yüklemek, diğerleri arasından bazılarını tercih etmek veya seçmektir. Bir araya gelerek bir grup oluşturan bireylerin sahip olduğu değerler arasındaki uyum tercih edilen davranışların etik boyutunu etkilemektedir. Seçilen değerler, karşılaşılan etik sorunlar değerlendirilirken bireye doğru yaklaşımı bulması konusunda grubun sahip olduğu değerler rehberlik etmektedir. Konuya olan yaklaşım ve değerleri uygulama biçimi, karşılaşılan olayın içerdiği etik unsurların nasıl belirleneceğini ve tanımlanacağını etkilemektedir.

Araştırmalar bireyin etik davranışlarını ve ahlak anlayışını değerler, inançlar, yaş, cinsiyet, aile, eğitim, gibi bireysel faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bireylerin etik karar verme davranışlarında etkili olduğu düşünülen bu faktörler iki ayrı kategoride değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki değerler, cinsiyet, yaş, kişilik, tutum, uyruk, din ve eğitim gibi unsurları kapsayan bireysel karar vericiyle ilgili olan değişkenleri kapsamaktadır. İkinci kategoride bireylerin karar verdiği şekillendirerek tanımlayan; ödül, yaptırım, örgütün boyutu, pazarın yapısı, rekabet gücü ve çalışma arkadaşları, yöneticileri gibi referans aldığı gruplar gibi unsurları kapsamaktadır (Ford ve Richardson, 1994: 206).

Günümüz ticaretinin temel gerçeği rekabetteki gelişimdir; globalleşme ise bu gelişime zemin hazırlamış ve ivme vermiştir (Kavrakoğlu, 1997: 80). Pazar payını genişletip rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen büyük ya da küçük tüm işletmeler operasyonlarında

küreselleşmektedir. Pazarın genişlemesiyle kızırgan güçlü rekabet ortamında piyasaya tutunabilmek gittikçe zorlaşmaktadır. Örgüt üyeleri sektörde tutunabilmek adına; işletmenin çıkarlarını ya da bireysel çıkarlarını göz önünde bulundurarak, maddi ya da manevi kazanç sağlamak adına etik dışı davranışlar sergileyebilmektedir. Bu araştırmada örneklemin büyük kısmı gittikçe yoğunlaşan rekabet ortamında gelişimini sürdürmekte olan bankacılık sektöründen seçilmiştir ve işgörenlerin değer farklılıkları düşük olmasına rağmen beklenenin aksine etik davranış dereceleri düşük düzeydedir. Günümüzde özellikle bankacılık sektöründe işgörenler üzerinde ciddi baskı unsuru olan zorlayıcı satış stratejileri uygulandığı bilinmektedir. Hedeflere ulaşmaya ve kotaları doldurmaya yönelik bu satış baskıları bireyleri etik dışı davranışlarda bulunmaya zorlayabilmektedir. Satış yönlü artan rekabet ortamı, işgörenlerin işlerine sahip çıkma güdüsü ve yöneticilerin satış baskısı araştırmada etik olmayan davranışların değerler uyumunun beklenen yönde yordayıcı etkiye sahip olmamasının nedenleri olarak görülmektedir.

Etiğin beyaz olarak tanımlandığı alanlarda atılan her adımda ve alınan her kararda bir gri alan oluşmaktadır. Karar verme aşamasında ortaya çıkan bu gri alan çıkar çatışmasının bir yansımasıdır. Etik ve etik dışı davranışların kesişim kümesinden oluşan bu gri alanın uzun vadede genişleyeceği yönündeki beklentiyle beraber insanların farkındalığındaki değişiklik de artmaktadır. Gri alanda yer alan veya etik dışı olan bu davranışlar, toplumları ve kurumları tehdit eden, toplumsal, siyasal, ekonomik ve yönetim boyutu olan çok yönlü olgulardır (Eryılmaz, 2008: 10). İşletmeye, yöneticilere ya da çalışanlara karşı oluşan güvensizlik işletmelerin sürdürülebilir olmasını engellemektedir. Örgüt içindeki etik çöküşlerin, işletmeleri büyük skandallarla iflasa sürüklediğine; Avrupa ve Amerika'da yaşanan olaylarla; tüm dünya şahit olmuştur. 2001 yılına kadar Amerika'nın önde gelen şirketlerinden biri olan Enron'un büyük bir finansal skandalla iflas etmesi dünya piyasasını da olumsuz etkilemiştir. İşletmelerde etiğin kurumsallaşmasında meydana gelen çökmeler, ekonomilerde milyarlarca dolara varan kayıplara sebep olmaktadır. (Brown ve Trevino, 2006: 601). Enron ve diğer şirketlerde oluşan etik skandallar, domino taşları gibi bir ticari kuruluştan diğerine sirayet ederek şirketlere ve aynı zamanda ülke ekonomilerine büyük zararlar vermiştir.

Yapılan regresyon analizi ve korelasyon analizi sonuçlarına göre  $p=0,001$  anlamlılık düzeyinde katılımcıların birey-örgüt ve birey-grup değer farklılıkları ve grupla bütünleşme arasında beklenildiği gibi anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, çalışanların birey-örgüt ve birey-grup değer farklılıkları arttıkça grupla bütünleşme derecelerinin azaldığı görülmektedir. Böylelikle araştırmamızın H2a ve H2b

hipotezi bulgular ile desteklenerek kabul edilmiştir (**H2a**: Kişi-örgüt değer uyumu bireylerin çalışma grupları ile olan bütünleşmelerini olumlu yönde etkileyecektir. **H2b**: Kişi-grup değer uyumu bireylerin çalışma grupları ile olan bütünleşmelerini olumlu yönde etkileyecektir).

Alt boyut korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde ise birey-grup değerler farklılıklarının çatışma ve rekabetçilik boyutu ile grupla bütünleşme arasında beklenenin aksi yönde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma gruplarıyla olan “çatışma ve rekabetçilik” değer farklılıkları arttıkça katılımcıların grupla bütünleşme dereceleri artmaktadır. Aslında hipotez ve yönü dikkate alındığında beklenmeyen bir sonuç gibi görünmesine rağmen çatışma ve rekabetçilik düzeyi yüksek olan bir grup ile aynı değerleri taşıyan birey arasında bütünleşmenin söz konusu olmaması muhtemel bir sonuçtur. Grup içerisindeki güçlü rekabet ortamı ve çatışmalar grup içi birlikteliği ve iş görenlerin grupla bütünleşme derecelerini olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanların da aynı değerleri benimsemesi, olumsuz etkiyi arttıracaktır. Böyle bir çalışma grubunda grupla bütünleşmenin aksine iş birliği sisteminin zayıflaması ve örgütsel etkinliğin düşmesi söz konusudur.

Regresyon analizi bulguları göz önüne alındığında birey-grup değer farklılıkları, birey-örgüt değer farklılıklarına göre bağımlı değişkenleri daha çok açıklamıştır. Benzer şekilde, Metzler (2005) ve Çiçek (2013) araştırmalarında birey-grup uyumun farklılıklarının birey-örgüt uyum farklılıklarına göre bağımlı değişkenleri daha çok açıkladığını saptamışlardır.

O'Reilly, Caldwell ve Chatman (1993) araştırmalara göre işletmelerin, örgütsel değerlere ve bu değerlerin örgüt içindeki çalışanların değerleriyle olan uyumunun kuvvetine oldukça önem verdiğini ifade etmektedir. McDonaid de (1993: 164) benzer şekilde güçlü biçimde paylaşılan değerlerin çalışanların birey-örgüt uyumunu ve bağlılık düzeylerini artırarak bütünleşmeyi sağlayan bir araç olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmanın bulguları da bu görüşü doğrulamaktadır. Benzer şekilde Goodman ve Svyantek'in (1999) araştırmasında, birey-örgüt değerler uyumunun, çalışanların bağlamsal performanslarını yordayacağı savıyla, çalışanların değerler uyumu farklılığının, isteğe bağlı davranışlar (diğerlerine ve örgüte yardımcı olma davranışlarını) üzerindeki yordayıcı etkisi açıklanmaktadır. Yazarlara göre, isteğe bağlı davranışların önemi; örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı biçimlendirmesinden kaynaklıdır (Akbaş, 2011: 67).

Örgütler için oldukça önemli olan değerler uyumunun, mikro bir bakış açısıyla, bireyler arası etkileşim sonucu ortaya çıkacağını söylemek mümkündür. Bireyler kendileri ile benzer psikolojik özelliklere ve değerlere sahip insanlarla etkileşim kurmaya çok daha fazla istek göstermektedirler. Bunun sebebi ise, etkileşimin bireylerin kendi inanç, değer ve

davranışlarını analiz etmelerine imkan vermesidir (Muchinsky, 2008: 83). Dolayısı ile örgütte yer alan bireylerin değerleri benzeştikçe, bütünleşme hissi de artacaktır.

Değerler uyumu ve bütünleşme sürecinde, örgüt kültürü de önem kazanmaktadır. Örgüt kültürü ile değerler uyumunun birbirini karşılıklı olarak besleyen iki önemli kavram olduğu görülmektedir. Örgüt üyelerinin işletmenin temel değerlerini benimsemesi ve kendi değerleriyle benzeştirmesi örgüt kültürünün daha da güçlenmesini sağlamaktadır. Güçlü kültürler, iş gören davranış ve psikolojilerini büyük ölçüde etkilemektedir. Güçlü bir kültür uyumu, iş görenler arasında yüksek bir uzlaşmanın olduğunu göstermektedir. İş görenler arasında var olan bu değer uyumunun kuvveti arttıkça, iş görenlerin bağlılıkları ve grupla bütünleşme seviyeleri de artmaktadır (Robbins,1986: 434). 7989 işyeri üzerine yapılan bir araştırmaya göre ise, yüksek grupla bütünleşmeye sahip örgütler, düşük grupla bütünleşme seviyesine sahip örgütlere göre % 70 daha yüksek başarı sergilemektedir (Özcan, 2012: 71).

Değerler uyumunun örgütlere kazandırdığı bir diğer unsur ise örgütsel bağlılıktır. Meyer vd'lerinin yaptığı araştırmanın bulgularına göre, birey-örgüt değerler uyumunun çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde önemli ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Yazarlara göre örgüt için en çok tercih edilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık derecesi yüksek olan bireyler örgüt üyesi olmaktan dolayı mutluluk ve esenlik içindedirler. Mowday ve arkadaşları duygusal bağlılığı bireyin örgütle özdeşleşme ve bütünleşme derecesi olarak tanımlamaktadırlar (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 303-304).

Bu araştırmanın bağımlı değişkeni olarak değerler uyumundan önemli ölçüde etkilenen bütünleşme, kolektif bir duygu durumu olarak ele alınmaktadır. Bu durumu ise sıradan olmayan olaylar karşısında sergilenen kolektif duygusal ve bilişsel tepkiler meydana getirir. Olumsuz olaylar olumlu ya da sıradan olaylara göre daha güçlü ve çabuk duygusal ve bilişsel tepkiler yaratmaya eğilimlidir. Duygunun sergilendiği enerji seviyesi bütünleşme sürecinin bir diğer kritik bileşenidir. Yüksek enerji daha fazla dikkat çekerek ve duygu uyandıran durumlar yarattığından aynı duygusal bileşen daha yüksek enerjiyle ifade edildiğinde daha fazla yayılım sağlamaktadır. Bu durum, grup üyeleri arasında duygu durumunu düzenleyici normlar, görevsel ve sosyal bağlılıklar ile desteklenen bir duygusal yakınsallık oluşturmaktadır. Sonuç olarak bu süreç kolektif bir iyi olma durumu (bireyin kolektif boyutundan gelen bir tatmin ya da mutluluk duygusu) ve kolektif bir duygu durumunu doğurmaktadır. Bütünleşme kapsamındaki bu duygusal yayılım süreci bilimsel kanıtlarla desteklenmektedir. Örgütlerde işgörenlerin, düşük ya da yüksek her seviyedeki bütünleşme derecelerine göre iş grupları kümelenme eğilimi göstermektedir. Duygusal olarak birbirlerine yakınlaşan grup üyeleri grupla bütünleşmektedir. Literatürde grupla bütünleşmenin öncülleri ve sonuçlarıyla alakalı

sınırlı sayıda çalışma vardır. İş ekiplerinin duygusal durumlarıyla ilgili çalışmalar emekleme sürecinde olsa da işe dair psikolojik iyi olma durumu ve motivasyonun tetikleyicisi olarak kolektif bütünleşmenin performansı doğrudan ya da dolaylı olarak arttırdığına dair araştırmalar bulunmaktadır (Özcan,2012: 67,70). Bu araştırmanın bulgularına göre de, birey-örgüt değer uyumu ve birey-grup değer uyumunun grupla bütünleşmenin öncüllerinden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca çalışmada değerler uyumu ile etik davranış ve grupla bütünleşme ilişkisinde ele alınan şartlı değişkenlerin (yöneticiyle farklılık ve grupla benzerlik) herhangi bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Elfenbein ve O'Reilly III (2007) 'in çalışma grupları üzerinde yaptıkları araştırmada birey-örgüt kültürü uyumu ile demografik uyumun; grup süreci ve bireysel performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları değerler uyumunun bu çıktılar üzerindeki etkisinin demografik uyumdan daha güçlü olduğunu göstermiştir (Çiçek, 2013: 64). Araştırmada çalışanların yöneticiyle olan farklılıklarının bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olmamasının nedeninin seçilen işletmelerin hiyerarşik yapıları ve liderlik tarzları olabileceği düşünülmektedir. Gün geçtikçe pazar paylı değişimlerin etkisiyle, hiyerarşik yapıdan uzaklaşarak sürekli yeniden şekillenen her örgütün dinamiği birbirinden farklıdır. Ayrıca çalışma gruplarındaki kişi sayısının artması ve azalması benzerliğin hissedilme derecesini etkilemektedir. Çalışma grubu büyükçe kişilerarası etkileşim azalacaktır. Bu çalışmada değer uyumu ve bağımsız değişkenlerin ilişkisinde işgörenlerin yöneticiyle olan demografik farklılıklarından ziyade, birey-yönetici değer uyumunun daha yönlendirici bir etkiye sahip olması muhtemeldir. Bu noktada yöneticinin etik değerleri önemli bir noktadır. Liderliğin etik boyutu, örgütsel kültürü ve işleyişi güçlendirme fonksiyonlarına sahiptir. Etik liderlik, etik iklim ve etik bir kültürün örgüte yerleştirilmesinde güçlü bir belirleyicidir. İşletmede etik bir kültürün oluşturulması, dönüştürülmesi ve güçlendirilmesi sürecinde, örgütsel sistemi güdüleyici role sahip olan lidere önemli bir rol düşmektedir. Etik ve etik liderlik iç içe geçmiş iki kavramdır. Etik bir kültür etik liderliğe yardım ederken, etik liderlik ise etik davranışları güdülemektedir. Her iki durum birbirinin sonucudur. Bundan dolayı etik lider işletmede çalışanların davranışlarını yönlendiren etik ilke ve normları oluşturmaktan ve takibinden sorumludur (Sezgül, 2010:246). Bu bağlamda çalışanları etik davranışa yönlendiren liderin demografik özelliklerinden çok ahlaki değerleridir.

Araştırmada moderatör etkinin bulunmamasının bir sebebinin de yöneticiyle farklılık ve grupla benzerlik derecesinin oldukça düşük seviyede saptanması olduğu düşünülmektedir. Yöneticiyle farklılık frekans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcı ve yöneticilerinin

cinsiyetleri % 67,5 oranında, yaşları % 79,6 oranında, medeni durumları %59,1 oranında, eğitim seviyeleri % 88,7 oranında ve çalışma süreleri ise %79,3 oranında benzerdir. Bu bağlamda katılımcıların yöneticiyle olan farklılıkların yüksek ivmede olmaması moderatör etkinin anlamsızlığını açıklamaktadır. Grupla benzerlik frekans analizi sonuçları incelendiğinde ise katılımcıların çalışma gruplarındaki bireylerle olan benzerlik derecelerinin oldukça düşük seviyede olduğu görülmektedir. Katılımcı ve aynı çalışma grubundaki diğer üyelerin % 60,9 cinsiyet, %58,4 medeni durum, %54,8 çalışma süresi, 70,9 yaş ve %55,7 oranında eğitim seviyeleri farklıdır. Demografik olarak grup üyeleri arasındaki benzerliğin düşük seviyede olması moderatör değişkenlere ivme kazandırmamıştır. Araştırmada H1 hipotezinin (Değerler uyumu bireylerde etik davranışı olumlu yönde etkilemektedir) kabul edilmemesi de, H3 hipotezinin (**H3:** Değerler uyumu-etik ilişkisinde örgütsel demografinin şartlı (moderatör) etkisi vardır) kabul edilmeyişini açıklamaktadır. H4 hipotezinin de (**H4:** Kişi-grup değerler uyumunun grupla bütünleşmeye olan etkisinde örgütsel demografinin şartlı (moderatör) etkisi vardır.), benzer sebeplerle reddolduğu düşünülmektedir. Bunun yanında uygulamanın gerçekleştirildiği sektörlerden kaynaklı sebepler de vardır. Katılımcıların büyük bir kısmını oluşturan bankacılık sektöründeki güçlü rekabet ortamı çalışma grubuyla olan demografik benzerlikler ve yöneticilerle olan demografik farklılıklar açısından hissedilen farkındalık düzeyini azaltmaktadır. Rekabet seviyesi ve işgören devir oranı yüksek seviyede olduğu bu sektörde işgörenlerin birincil önceliği sürdürülebilir istihdamdır. İşçi devir hızının yanında turizm kentlerinin yapısal bir sorunu olan mevsimlik işçi kavramı da göz ardı edilmemelidir. Kuruma yeni gelen bir yöneticiye karşı astların veya kuruma yeni gelen bir astın mevcut yöneticiye karşı olan tutumları önemli bir noktadadır. İş yerinde sosyal etkileşim ve grup içi davranışların önemli olduğu Türk kültüründe çalışanlar kurumlarını bir aile olarak görmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin çalışma arkadaşları ve yöneticilerinde demografik benzerliklerden ziyade adalet beklentileri yüksektir. Örgütlerde karşılıklı olarak gerçekleşen etkileşim sürecinde oluşan adalet duygusunun pozitif iş çıktıları üzerindeki doğrusal etkisi yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011: 261).

### **Yönetmel Öneriler**

Bu araştırmanın değişkenleri olan değerler uyumu, etik davranış ve grupla bütünleşme kavramları yalnız araştırmacılar için değil, yöneticiler ve uygulayıcılar için de büyük önem taşımaktadır.

Yaşamın her alanında sorgulanan etik kavramı, küreleşmeyle birlikte güçlenen rekabet ortamında işletmeler için gün geçtikçe önem ve anlam kazanmasından dolayı iş dünyasında

birçok araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Literatür bulguları güçlü şirketlerin tecrübeleri, başarı ve performanslarının önemli oranda örgütsel hareketleri yönlendiren ve kontrol eden ahlaki davranış modelleri ve tutarlı bir değerler seti gibi bileşenlerle ilişkili olduğunu açık bir şekilde göstermiştir. Ancak literatür araştırmalarına dayanarak etik davranışın önemli bir öncülü olarak değerlendirilen değerler uyumunun araştırma bulgularına göre etkisi istenilen yönde olmamıştır. Bu araştırmayla paralel biçimde, değer uyumları yükseldikçe işgörenlerin etik davranış derecelerinin azaldığını gözlemleyen Bowen vd.'nin (1991) önerdiği gibi, örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek değerlere sahipliğiyle değerlendirilerek seçilip istihdam edilmeleri önem arz etse de, etik bir iklim oluşturmak isteyen işletmelerin işe alım sürecinde ve yönetsel süreçlerde spesifik olarak adayların bireysel etik değerlerini ölçmeye yönelik sorular yönelterek karar vermesi bu durumda daha sağlıklı görünmektedir. Çünkü üyesi olduğu çalışma grubuyla ve çalıştığı örgütte değer uyumu yüksek olan birey kendi etik davranışlarını sorgulayamaması muhtemeldir. Bu durumda örgüt üyelerinin bireysel ahlak düzeyleri oldukça önemli bir noktadadır. Bireyin ahlak düzeyini belirleyen bireysel faktörler bireylerin kararlarını yönlendiren önemli değişkenlerdir (Koçyiğit, 2010: 23). Bireyin ahlaki ilkeleri ailesinden aldığı eğitimle şekillenmeye başlamakta ve bu oluşumdaki en önemli faktör unsuru olmaktadır. Çalışanın etik standartları; kültür ve ahlak anlayışı gibi toplumdan ve aileden elde edilen değerler ile okul öğreniminin harmanlanmış halidir. Özellikle işletme okullarında verilen iş etiği eğitimi, geleceğin çalışan ve yöneticilerine etik bir ikilemde kaldıklarında nasıl hareket edecekleri konusunda yol gösterici olacaktır (McCraw, Moffeit, O'Malley, 2009: 2). Ailede öğrenilen ilke ve standartlar, kişinin iş yaşamındaki ilke standartlarının temelini oluşturmaktadır. Her bireyin kuruma aile çevresinden, yetiştiği toplumdan ve arkadaşlarından öğrendiği iyi ya da kötü olarak nitelendirdiği davranışlar hakkındaki temel yargılarını oluşturan ahlaki değerlerle geldiği düşünüldüğünde istihdam ettirilen bireylerin etik anlayışı önemli bir noktadadır. Bu bağlamda işgörenlerin sahip olduğu etik değerler ve işletmenin etik yapısı birbiri ile sürekli bir etkileşim halinde olduğundan dolayı işletmelerde etik davranışı kişisel tercihlere, dış çevre koşullarına ya da zamana bırakmak gibi bir durum söz konusu olmamalıdır. Özellikle personel seçme ve yerleştirme sürecinde adayların etik değerlere bağlılığı ayrıca değerlendirilmelidir. Başvuru, mülakat, referans değerlendirme aşamalarında adayın etik değerlerinin belirlemeye ve kurumun etik değerlerine uyum sağlayabilme yeteneğine bakılmalıdır. Bu aşamada adayın doğruluğu ve dürüstlüğü de etik anlayışının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Barutçugit; 201: 225-226). Ahlaki Olgunluk Ölçeği bu anlamda önemli bir araç olabilir (Şengün ve Kaya, 2007, 105).

İşletmedeki etiksel ortam yeni başlayan bireylerin tutum ve performanslarını etkilediği gibi mevcut işgörenler de bu ortamdan etkilenmekte ve işletmenin etik ilkelerini davranışlarına yansıtmaktadır (Filizöz, 2011: 224). Yeni başlayan ve mevcut işgörenlerin karar alırken ekonomik ve hukuksal boyutları göz önünde bulundurması; şirketin karlılığı, rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği için çok önemlidir. Ancak, ekonomik ve hukuksal anlamda mantıklı kararlar verirken, kararların etik ve ahlaki bakımdan değerlendirilmesi bazen zorlayıcı olabilmektedir. Bu durumda şirketlerin, tüm şirket çalışanlarının benimseyeceği bir etik anlayışı oluşturması gereklidir ve etik bir işletmede işgörenlerin etik örgüt kültürünü içselleştirmeleri çok önemlidir. Bu bağlamda etik bir örgüt kültürünün ve etik iklimin örgüt içinde yapılandırılmasına fayda sağlayabilecek etik komiteler oluşturulabilir. Bu komitelerin ve insan kaynakları departmanının gözetimde mevcut çalışanlara ve çalışan adaylarına etik programlar düzenlenerek iş etiği eğitimi verilebilir. Söz konusu etik programlar, örgütün etik performansını görüntülemek ve yükseltmek amacıyla oluşturulan işletme politika ve kuralları olarak tanımlanmaktadır. Bu kural ve politikalar kapsamında personel kitapçıkları, eğitim gereçleri ve yönetim yönergeleri gibi formal yazılı dokümanlar vardır. (Koç, 2013: 117). İşletmeler etik program geliştirme süresinde etik kodlar önemli bir noktadadır. Etik bir anlayışın oluşmasında atılacak kilit adımlardan biri, bir etik kod oluşturmaktır. Etik kodlar bu anlamda yöneticiler ve işgörenler için önemli bir rehber olabilir. Etik kodun içeriğinde genel olarak, çalışanların hangi etik değerlere sahip olmaları gerektiği, bir etik ihlali ile karşılaştıklarında ne yapacakları ve etik değerlere uyulmadığında doğacak sonuçlar yer almaktadır. Bir etik kodun oluşturulmasında, şirketin üst düzey yöneticilerinin ve hissedarlarının onayı ve katkısı çok önemlidir. Etik kodların şirkete olan nüfuzu, genellikle en üst yönetimden aşağılara doğru gerçekleşmektedir (Adam ve Rachman, 2004: 227). Bu bağlamda yöneticilerin etik anlayışı da önemli bir noktadadır. Liderin etik davranışları örgüt içindeki etik iklimin şekillenmesinde belirleyicidir. Bu anlamda örgüt içindeki yönetim kademesinin de bulunanların doğruluk, güvenilirlik, adalet ve açıklık gibi ilkeler çerçevesinde hareket etmesi etik davranışların örgüt içinde yaygınlaşmasında etkili olacaktır.

Sonuç olarak şirketler zor olsa da her bir çalışanın etik anlayışını sorgulamalıdır. Araştırmadan da anlaşılacağı üzere her ne kadar değerler ve bireysel etik davranışlar arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğu varsayılsa da bu durum her zaman düşünüldüğü şekilde olmayabilir. Bu durumda yalnızca birey-örgüt değerler uyumu veya birey-grup değerler uyumu yüksek olan personelleri istihdam ettirmek etik davranışları güdülemez ya da kapsamlı bir etik kod oluşturmuş olmak, bir şirketin etik olduğu anlamına gelmez. Etik kodun

ciddiyetle uygulanması ve daha da önemlisi şirket kültürünün etik kodu destekleyici nitelikte olması gerekmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte sürekli büyümeyi ve hayatta kalmayı hedefleyen işletmeler 1980'lerin başlarından itibaren iş verimini ve üretim kalitesini arttırmak için teknoloji, sermaye ve diğer girdilerin yanında en kıymetlisi olan insan unsura odaklanmıştır. Ünal'a göre (2002) katılım ve grup esaslı temeline dayanan bu insan odaklı düşünce ve davranış sistemiyle yönetim ve üretim teknikleri yenilenmiş, insan sermayesine gereken önemi veren bu işletmelerin finansal sermaye odağına göre daha üstün bir rekabet gücüne sahip olduğu kanıtlanmıştır. İnsan kaynaklarının niteliği ve sürekliliği organizasyonun en önemli parçalarındandır. İnsan kaynaklarının gelişimiyle bireylerin örgüte olan katkısı önem kazandıkça, grubun önemi de artmaktadır. Sosyal varlıklar olan insanlar için gruplar sosyal kimliklerinin temel kaynağıdır. Süregelen bilimsel çalışmalar insanların bireysel ve grup içindeki davranışlarının farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda grup dinamiklerinin, grup süreçlerinin ve grup davranışlarının iyi anlaşılıp yönetilmesi günümüz iş ve yönetim dünyası için oldukça önemlidir.

Westmen vd'ye göre (2001) çoğu örgütte performans sadece bireysel değil aynı zamanda kolektif bir çabanın sonucudur. Dolayısıyla aynı çalışma grubunda yer alan bireylerin bütünleşmelerinin örgüt performansının artması üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir. Bu noktada yöneticilere, çalışanlar arasındaki bütünleşme duygusunun desteklenmesi konusunda önemli bir sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler, çalışanları arasında bir takım ruhunu oluşturabilmek için ortak amaçlar ortaya koymalı, çalışanların ait olma hissini besleyecek normlar ortaya koymalı, sağlıklı ve etkin iletişim yolları geliştirmeli ve bir güven ortamı oluşturmalıdır (İnce vd. , 2004).

Araştırma bulguları işgörenlerin birey-kurum ve birey-grup değerler uyumu yükseldikçe işgörenlerin grupla bütünleşme derecelerinin de yükseldiğini ortaya koymuştur. Bunun yanında Tyler ve Blader (2003) yaptıkları araştırmada işgörenlerin prosedürel adalet yargılarının grupla bütünleşmeyi şekillendiren önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel adalet duygusunun, grupla bütünleşmenin yanında daha birçok pozitif örgütsel çıktı üzerinde olumlu etkisi olduğu bilinmektedir. Yöneticiler, işgörenler için adalet algısının kritik bir önem taşıdığına farkında olmalı ve ona göre davranmalıdırlar. Yaşamın her alanında olduğu gibi örgütsel yaşamda da bireyler kendilerine adil davranılmasını isterler. Bu bağlamda örgüt içerisinde adil bir muamele gördüğünü ya da tam aksini düşünen işgörenlerin iş tutumları farklılık göstererek performanslarına olumlu ya da olumsuz şekilde yansımaktadır.

Grup dinamiklerinin değerlendirilmesi için işletme üst yönetimi tarafından yaygın olarak tercih edilen yöntemlerden olan senaryoya dayalı gözlem yöntemi ile yöneticiler, grup üyelerinin davranışlarını ve birbirleriyle olan karşılıklı iletişimlerini gözleyebilirler. Bu doğrultuda yöneticiler, grup üyelerinin kişisel özellikleri, birbirleri ile olan uyumları ve etkin çalışma düzeylerini saptayarak, ölçümlerde bulunabilirler. Bu ölçüm sonuçları ve grup dinamikleri değerlendirilerek örgüt içindeki süreli ya da süresiz gruplarda uyum içerisinde hangi personellerin çalışabileceğini ve grubu ne yönde etkileyeceğini saptayabilirler. Bu yöntem örgüt içindeki her fonksiyonel birim için ayrı ayrı uygulanabilir. Her bir birime ait grubun kendine özgü işleyişi, dinamiği hakkında karşılaştırmalar yapılarak faydalı bilgiler edinilebilir ve farklı yönetim yaklaşımları geliştirilebilir (Dereli ve Cengiz, 2011: 42).

Bu araştırmanın bağımsız değişkeni olan değerler uyumu iş tatmini verimlilik performans, aidiyet, bağlılık, devamsızlık gibi kavramlarla da yakından ilişkilidir. Bu konudaki ilişkilere yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin eşitlik ve adaleti önemli bir kişisel değer olarak kabul eden bir çalışan aynı düzeyde bir başka çalışanın patrona olan yakınlığından dolayı bir takım özel haklara ayrıcalıklara sahip olmasından rahatsız olabilir. Bu durum değerler uyumuna zarar vererek, iş performansına, iş tatminine ve bağlılığına doğrudan etki edecektir (Ordu, 2013: 188). Literatür incelendiğinde birey ve örgüt arasında paylaşılan değerlerin, stratejik karar verme, operasyonel karar verme, kişiler arası çatışma, iş ilişkilerinin kalitesi, kariyer seçme ve ilerleme, çalışan motivasyonu ve bağlılık gibi pozitif örgütsel verimliliğin geniş bir kısmı ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Dolayısı ile birey ve örgüt arasında bir değerler uyumu yakalamanın, yöneticiler için önemli bir hedef olduğunu söylemek mümkündür. Bu uyumu sağlamanın ilk adımı, örgütün değerlerinin net bir biçimde ortaya konması ve bu değerlere uygun hareket edilmesini sağlamak olacaktır. Örgütsel değerler bu anlamda yöneticiler için önemli bir rehber olabilir. Örgütün sahip olduğu net değerler doğrultusunda, istihdam edilen çalışanların seçimi ve yetiştirilmesi aşamalarında yöneticilere ve insan kaynakları birimlerine önemli görevler düşmektedir.

Birey- örgüt ve birey-grup arasındaki değerler uyumu, alan yazında da belirtildiği gibi önemli görünse de, bu çalışmada da ortaya konulduğu gibi her zaman etik davranışların öncüsü olmayabilir ve hatta örgütte etik olmayan davranışlara yol açacak bir dinamik yaratabilir. Etik olgusunun işletmeye ve dolayısıyla işgörenlere yayılımı sırasında insan kaynakları yönetiminin etkinliği göz önüne alındığında, çalışma ilişkilerinde bazı temel davranış biçimlerinin standartlaştırılması gerekmektedir. Bu nedenle etik konusu, başlı başına değerlendirilmesi gereken ve yöneticilerin özenle üzerinde durması gereken bir konudur.

### İleri Araştırma Önerileri

Bu araştırma, kişi-örgüt değer uyumu ve kişi-grup değer uyumunun etik davranış ve grupla bütünleşme üzerindeki etkisini araştıran sınırlı sayıdaki çalışmadan birisi ve Türkiye örneğinde gerçekleştirilen ilk çalışma olması bakımından önemlidir. Söz konusu etkinin, farklı araştırmalarla ve farklı araştırma sahalarında test edilmesi bilimsel literatüre önemli katkı sağlayacaktır. Ayrıca, değerler uyumunun belirli boyutları üzerine yoğunlaşan çalışmalar da önemli bilimsel sonuçlar ortaya çıkartabilir. Örneğin araştırma bulgularına göre işgörenlerin yenilikçilik değer uyumlarının bağımlı değişkenler üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Yenilikçi iklim ve yenilik yönetimi araştırmalarında değerler uyumu etkisi ele alınabilir. Ayrıca etik iklim ve kurum kültürü olgularına da aracı ya da ana değişken olarak değinilebilir.

Benzer bir çalışmanın kolayda örnekleme yöntemi yerine spesifik meslek grupları, örgütler ya da sektörlerde yapılması durumunda farklı sonuçlara ulaşılması muhtemeldir. Bazı sektörlerde ya da meslek gruplarında benzerlik uyumunun, bazılarında ise tamamlayıcılık uyumunun daha önemli olması durumu araştırılması gereken bir konudur.

Değerler uyumu tarafından temsil edilen teorik çerçeve perspektifi gözden geçirilerek grupla bütünleşme ve etik davranışın bir öncülü olarak araştırma konusu olan değerler uyumu birey-örgüt ve birey-grup boyutlarında incelenmiştir. Değerler uyumunun etik davranış ve grupla bütünleşme üzerindeki etkilerini anlamak için tutarlı bir yol sağlamaya çalışılmıştır.

Bununla birlikte çalışanların benzerlik ve bütünleyici uyum yönündeki algılarının yönünü yönetici ve liderlerin politika ve stratejileri etkileyebilmektedir. Birey-yönetici uyumunun da ayrıca incelenmesi literatüre fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda ileride bu konuda yapılması planlanan araştırmalarda bu değişkenlerin de göz önünde bulundurulması sonuçları etkileyecektir. Bu çerçevedeki araştırma bulguları sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji alanına geniş bir biçimde hitap ettiğini işaret etmekle birlikte ayrıca grup dinamiği, kültürel farklılıklar ve kişilik farklılıkları gibi konularla genişletilmesi muhtemeldir.

Merkezileşme derecesi yüksek örgütlerde çalışanlar yönetici direktiflerini sorgulamadan yerine getirecekleri için, direktifleri etik olarak sorgulama becerilerini kaybedebilirler. Bu nedenle, merkezileşme derecesi, bu araştırmada ele alınan model için araştırılması gereken önemli bir koşul olabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, M. C. (2009). *Leadership And Psycap: A Study Of The Relationship Between Positive Leadership Behaviors And Followers' Positive Psychological Capital* (Doctoral Dissertation, Capella University).
- Acar, A. G. (2000). *Etik Değerlerin Kurumsallaştırılması Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Adam M. A. Ve Rachman Moore D. ( 2004 ) “The Methods Used To Implement An Ethical Code Of Conduct And Employee Attitudes”. *Journal Of Business Ethics*, 54: 225-244.
- Acar, F. P. Ve Mete, İ. (2015). “Bireycilik Ve Zaman Duyarlılığı Çeşitliliğinin Grup İçi Çatışmaya Etkileri”. *Metu Studies İn Development*, 42(1): 29-58.
- Akbaş, T. T. (2011). “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1).
- Akova, O. Ve Türker, N. (2000). “Turizm Endüstrisinde Etik: Ön Lisans Programı Turizm Öğrencileri Ve Lisans Programı Öğrencilerinin Etik Davranışlarının Karşılaştırılması”. *Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu*, 11-14 Ekim, İzmir, S.439-454.
- Aktan, C.C. (1997). “Siyasal Patoloji Ve Siyasal Yozlaşma”. *Yeni Türkiye Dergisi*, 3(14).
- Aktaş, M. (2011). “Kültürel Değerler Ve Kişi Örgüt-Kişi İş Uyumunu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26.
- Alınacı E. Ve Mehtap Ö. (2015). “Subjektif Uyumun İş Çıktıları Benzerlik Uyumunu Mu, Bütünleyici Uyum Mu?”. *KOSBED*, 29: 165-186
- Altinkurt, Y. Ve Yılmaz, K. (2011). “Öğretmen Adaylarının Öğretmenlerin Mesleki Etik Dışı Davranışlar İle İlgili Görüşleri”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22): 113-128.
- Alvesson, M. Ve H. Willmott. (2002). “Identity Regulation As Organizational Control: Producing The Appropriate Individual” *Journal Of Management Studies* 39: 619-644.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., And Schminke, M. (2008). “Individual Moral Development And Ethical Climate: The İnfluence Of Person–Organization Fit On Job Attitudes”. *Journal Of Business Ethics*, 77: 323- 333.
- Argon, T. Ve Ertürk, R. (2013). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları Ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2): 159- 179.

- Arıkan, S. (1995). "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlakı". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 13: 171-180.
- Arslan, M. (2001). *İş Ve Meslek Ahlakı*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ates, A. (2008). *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Etiğine Yaklaşımları Ve İzmir İlindeki Dört Ve Bes Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Atlıg, N.S. (2006). *İş Etiği, Sosyal Sorumluluk Ve İlaç Sektöründe Uygulamalar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atay, O. (2007). *İşletmelerde Doğal Grupların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ay, C. (2005). "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, (12)2: 31-52.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim Ve Öğretimde Etik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, İ. (2003). *Kamuda Etik*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki Ve Örgütsel Etik*. İstanbul.
- Aydın, P.İ. (2001). *Yönetmel, Mesleki Ve Örgütsel Etik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Bakker, A.B., Westman, M., Ve Van Emmerik, I.J.H. (2009). "Advancements In Crossover Theory". *Journal Of Managerial Psychology*, 24: 206-219.
- Baker, Tammy, G. Hunt, Martha C. Andrews (2006) "Promoting Ethical Behavior And Organizational Citizenship Behaviours". *The Influence Of Corporate Ethical Behaviours Journal Of Business Research*, 59.
- Bal, E.A. (2008). *Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Barlı, Ö. (2012). *Davranış Bilimleri Ve Örgütlerde Davranış*. Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış*. Ekinoks Basım Ve Yayım Dağıtım, Ankara.
- Bayramlık, H., Bayık M.E. Ve Güney, G. (2015). "İş-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama". *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25 (2): 1-28.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal Psikolojide Yöntem Ve Pratik Çalışmalar*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bölüktepe, F. E. (2001). *İşletmelerde İş Etiğinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama*". Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Brown, M. E., Ve Treviño, L. K. (2006). "Ethical Leadership: A Review And Future Directions". *The Leadership Quarterly*, 17: 595–616.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., Ve Marsh, P. J. (2008). "The Effects Of Person–Organization Ethical Fit On Employee Attraction And Retention: Towards A Testable Explanatory Model". *Journal Of Business Ethics*, 78(4): 611-622.
- Cohen-Mansfield, J., Hai, T., ve Comishen, M. (2017). "Group Engagement İn Persons With Dementia: The Concept And İts Measurement". *Psychiatr Research*, 251: 237-243.
- Coşkun, H. (2005). " Sosyal Kimlik İle Rol Üstlenmenin Bireysel Beyin Fırtınasında Üretkenliğe Etkisi". *Türk Psikoloji Dergisi*, 20 (56): 119-132.
- Çabuk, S. Ve Şengül, S. (2005). "İşletme Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin Ve Demografik Özelliklerinin İşletme Etiği Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Büyük Ölçekli Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (E-Dergi)*, 14(1): 171-180.
- Çiçek I. ve Biçer, İ. (2016). " Yöneticiden Duyulan Memnuniyetin Bir Öncülü: Kişi- Grup Uyumu Modeli". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 11(1): 225- 246.
- Çiftçi, N. (2003). "Kohlberg’in Bilişsel Ahlak Gelişimi Teorisi: Ahlak Ve Demokrasi Eğitimi". *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1): 43-77.
- Çiftçiöğlü, A. ve Sabuncuoğlü, Z. (2013). *İş Etiği*. (Ed. Toksöz N.). Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Çileli, M. (1981). "14-18 Yaşları Arasındaki Öğrencilerde Ahlaki Yargının Zihinsel Gelişim Psikolojisi Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Daştan, A. (2009). "Etik Eğitiminin Muhasebe Eğitimindeki Yeri Ve Önemi: Türkiye Değerlendirmesi". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). " Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1): 121-142.
- Dereli, B. ve Cengiz, D. (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları Ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği". *Marmara Üniversitesi*, 35(9): 35-43.
- Demircioğlü, A. (2014). "Cumhuriyet Dönemi İlk Lise Felsefe Ders Kitaplarında Ahlaksal Özgürlük Problemi". *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi*, 34(1).
- Demirtaş, H. A. (2003). "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram Ve Varsayımlar". *İletişim Araştırmaları*, 1(1): 123-144.

- Doğan, B., Aşkun, O.B. ve Yozgat, U. (2007). *Türkiye’de Yönetmel Değerler Ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S. Ve Karataş, A. (2011). “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37:1-40.
- Dose, J., Klımoskı, J. ve Richard, J. (1999). “The Diversity Of Diversity: Work Values Effect On Formative Team Processes”. *Human Resource Management Review*, 9(1).
- Ekşi, H. (2006). “Bilişsel Ahlak Gelişimi Kuramı: Kohlberg Ve Sonrası”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Elsbach, K. D. (1999). “An Expanded Model of Organizational Identification.” In *Research in Organizational Behavior*. (Ed). JAI Press, Greenwich, 163-200.
- Engel, J.F., Blackwell, R.D. ve Miniard, P.W. (1995). *Consumer Behavior*. The Dryden Press, Usa.
- Enghagen, K.L. (1992). “Ethics İn Relationship With Community: An Overview İn Hall”. (Ed.) *Ethics İn Hospitality Management, Educational Institute American Hotel&Lodging Association*, Michigan, 249-261.
- Erdem, A.R. (2003). “Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4): 55-72.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım A,Ş, İstanbul.
- Eroğlu, E., ve Özkan, G. (2009). “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(4): 50-61.
- Ersin, K. Ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). “Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri Ve Schwartz Değer Kuramı”. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45): 59.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., & Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel Ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Eryılmaz, B. (2008) “Etik Kültürü Geliştirmek”. *Türk İdare Dergisi*, 459: 1-12.
- Filizöz, B. (2011). (Ed). *İşletme Etiği*. Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Ford, R. C., Ve Richardson, W. D. (2013). “Ethical Decision Making: A Review Of The Empirical Literature”. In *Citation Classics From The Journal Of Business Ethics*, 19-44.
- Frederick W.C., Davis K. ve Post J.E. (1988). *Business And Society; Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. McgrawHill Publication Company, Newyork.

- Freeman, R.E ve Steward, L. (2006). "Developing Ethical Leadership". *Business Roundtable Institute For Corporate Ethics*, 2-15.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits". *The New York Times Magazine*, 33: 122–126.
- Fromm, Erich. (1995). *Erdem Ve Mutluluk*. (Çev.Yörükkan, A.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Gemici, N. B. (2017). "Çalışma Hayatında Dezavantajlı Bir Grup: Göçmenler". *İş Ve Hayat Dergisi Ekonomi Hukuk Ve Sosyal Politika*, 2(4): 239-261.
- Goodman, S. A., Ve Svyantek, D. J. (1999)." Person–Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter". *Journal Of Vocational Behavior*, 55(2): 254-275.
- Gök, S. (2008). "İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler." *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5.(1): 1-19.
- Güçlü, N. (2013). "Örgüt kültürü". *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2): 61-85.
- Gül H. ve Gökçe H. (2008). "Örgütsel Etik ve Bileşenleri". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1): 377-389.
- Güler, B.K., *Positif Psikoloji Bakış Açısından Çalışma Mutluluğu*. Tarık Olmuş (Ed.), İş Ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar İçinde. Epsilon Yayınları, İstanbul
- Gümüş, M. (1996). Örgütsel Değerler Sistemi, İşletme Başarısının Temelleri Ve Etik Yönetim Kararları ". Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Güven, M., Bakan, İ., Büyükbeşe, T ve Taşlıyan, M., (2004), "Kobi Yöneticilerinin İş Ahlakı Ve Sosyal Sorumluluk Algılaması: K.Maraş Kobi'lerinde Bir Araştırma", *I.Kobiler Ve Verimlilik Kongre Kitabı*. 11-12 Aralık 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 799-809.
- Halıcı, A. (2000). *İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği Ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında İşlem Gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hanönü, M. (2007). *Gazzali'nin Ahlak Felsefesinin Psikolojik Temelleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hayri, Ü. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.

- Hitt, W.D. (1990). *Ethics And Leadership: Putting Theory Into Practice*. Battelle Press, Columbus.
- Irak, D. U. (2012). ‘‘İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri’’. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30): 12-22.
- İnce, M., Gül, H., Candan, H., ve Burhan Ç.A. (2015). ‘‘Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi’’. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6(12).
- Kanbur, A. (2010). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İmkb Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu Ve İnce (2013). ‘‘Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama’’. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1): 181-202.
- Kavrakoğlu, İ. (1996). *Değişim Ve Yaratıcılık*, Kalder Yay, İstanbul.
- Kılıç, C. (2010). ‘‘Bireysel Ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma’’. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 20-35.
- Kılınç İ. (2000). ‘‘İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir’ de Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açuları İle Değerlendirilmesi’’. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 95- 96.
- Kınran, Ş.B. (2006). *İş Ahlakı Ve Etik Değerlerin Türk İşletmeciliğindeki Yeri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2000). ‘‘Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması’’. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, (121): 10- 11.
- Koç, U. (2013). *İş Etiği*. (Ed. Toksöz Nuray). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçyiğit, Y. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Yöneticilerin Etik*

*Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi; İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Kongar, E. (1982). *Kültür Üzerine.* Çağdaş Yayınları, İstanbul.

Kozak, A.M. Ve Güçlü, H. (2006). *Turizmde Etik Kavramlar, İlkeler, Standartlar.* Detay Yayıncılık, Ankara.

Kozlu, C. (1986). *Amerika, Japonya Ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü,* Bilkom Yayınları, İstanbul.

Kristof, A. L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its

Conceptualizations, Measurement, And Implications". *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.

Kubat, U., Ve Kuruüzüm, A. (2010). "İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkini

İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3).

Küçüköğlü, M.T. (2012). "Etik Değerler Ve Etiğin Kurumsallaşması". *Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1).

Lamberton, L. H., Ve Minor-Evans, L. (1995). *Human Relations: Strategies For Success.* Irwin Professional Publishing, Newyork.

Lamberton, L. Ve Minor, L. (1995). *Human Relations: Strategies For Success,* Irwin Mirror Press, Chicago.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior.* McGraw-Hill, Newyork.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R. ve Lester, P. B. (2006). "Developing The Psychological Capital Of Resiliency". *Human Resource Development Review*, 5(1) : 25-44.

Macgowan, M. J., Ve Newman, F. L. (2005). "Factor Structure Of The Group Engagement Measure". *Social Work Research*, 29(2): 107-118.

Mason, R. O. (2004). "Lessons İn Organizational Ethics From The Columbia Disaster: Can A Culture Be Lethal". *Organizational Dynamics*, 33(2): 128-142.

Mauro, N., Natale, S.M. Ve Libertella, A. F. (1999). "Personal Values, Business Ethics And Strategic Development". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 6(2): 22-28.

- McCrae, R. R. (2004). "Human Nature And Culture: A Trait Perspective". *Journal of Research in Personality*, 38(1):3-14.
- McCraw H., Moffeit K. S. Ve O'Malley J. R. (2009) "An Analysis of the Ethical Codes of Corporations and Business Schools". *Journal of Business Ethics*. 87: 1-13.
- McDonald, P. R. (1993). Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents. *Digitized Theses*.
- McKenna, E.F. *Business Psychology And Organisational Behavior*. Lawrence Earlbaum Associataes Ltd.,East Sussex, 1994.
- Mehmet, İ., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 423-446.
- Met, Ö.L. (2010), Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri Ve Psikolojik Sermaye Kavramı, 18. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı : 889-895
- Meydan, C.H., Köksal, K., ve Kara, A.U. (2016). "Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi Ve Adalet Algısının Aracılık Rolü". *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 142-159.
- Nuttall, J. (1997). *Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*. (Çev: Yılmaz, A.) Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Oğuz, E. S. (2011). "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı". *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.
- Ordu, G. (ed.).(2013). *Örgütsel Psikoloji*. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Ozmen, O. N., Arbak, Y., ve Ozer, P. S. (2007). "Adalet Verilen Degerin Adalet Algilari Uzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Arastirma". *Ege Academic Review*, 7(1): 19-35.
- Özcan, H.U. (2012). *A Dual Path Model: From Dual Level Leadership To Dual Level Performance*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anababilimdalı, İstanbul.
- Özçelik (2011) *Kişi Örgüt Uyumu Ve Etik iklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür 1: Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri*. Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara.
- Özen, Y. (2012). "Değerlerin Kimlik Ve Kimlik Kazanımındaki Rolü". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları*, 1(4):167-181.

- Özgener, S. (2000). "Ekonomik Sistemler Ve Ahlak". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5(1): 175-190.
- Özkalp, E. Ve Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Tc Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Eskişehir.
- Öztürk, H. (2010). *Yönetici Hemşirelerin Etik Davranışları Ve Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2010). "Demografik Değişkenlerin Kişilerin Etik Tutumları Üzerindeki Etkileri". *Aibü-İibf Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*, Ayrıntı Yayınları, Ankara.
- Polatçı S. Ve Cindiloğlu M. (2013). "Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 299-318.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). "Shared Values Make A Difference: An Empirical Test Of Corporate Culture". *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.
- Robbins, S.P. Ve Judge T.A. (2017). *Örgütsel Davranış*. (Çev: İnci Erdem). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti, İstanbul.
- Robbins, Stephen, P. (1986). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Bursa.
- Sakarya, Ş. Ve Kara, S. (2010). "Türkiye'de Muhasebe Meslek Etiğine Yönelik Düzenlemeler Ve Meslek Mensupları Tarafından Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1): 57-72.
- Salanova, M., Agut, S. Ve Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources And Work Engagement To Employee Performance And Customer Loyalty: The Mediation Of Service Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6): 1217.
- Savran, G. (2007). *Etik İklim Ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sayiner, M.A. (2005). *Yönetimsel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış, İstanbul.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. Ve Osborn, R.N. (2002). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons..New York.
- Sezgül, İ. (2010). *Liderlik Ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları*

- Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Sisman, M. (2002). *Örgütler Ve Kültürler*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Sözen, C. Ve Sıhri Ü. (2015). *Örgütsel Davranış*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Sucu, Y. (2003). "Yönetim Ve Etik", 11.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. 22-24 Mayıs 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No: 57, s.281-296.
- Sürvegil, O. (2008). "Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20): 111-124.
- Sürvegil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Spears, R. Ve Otten, S. (2016). Sosyal Psikoloji. (Çev. Çoker vd), Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Şahin, B., Ve DüNDAR, T. (2010). "Sağlık Sektöründe Etik İklim Ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 66(1) : 129-159.
- Şahin, B., Ve DüNDAR, T. (2010). "Sağlık Sektöründe Etik İklim Ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 66(1) : 129-159.
- Şengün, M. Ve Mevlüt, K. (2007). "Ahlaki Olgunluk Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması". Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 24(25): 51-64.
- Şimşek, B. (1999). "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3): 69-86.
- Şimşek, M. Ş. Ve Akgemci, T. Ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık Ve Ofset, Konya.
- Tağraf, H. Vd (2013). *Örgütsel Davranış*. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Taştan, M. (2010). "Türkiye'deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(1): 113-148.
- Tdk, *Türkçe Sözlük*, Yeni Matbaa, 1959, Ankara.
- Tepe, H. (1998). *Bir Felsefe Dalı Olarak Etik*. Doğu Batı Dergileri, Y:1, Eylül-Ekim, 4, Ankara.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Sti., Ankara.
- Tezcan, M. (1993). *Kültür Ve Kişilik*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.

- Torlak, Ö. (2003). *Pazarlama Ahlakı*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Trevino, L. Ve Nelson, K.A. (2007). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*, Wiley & Sons, Newjersey.
- Tsui, A. S., Ve O'reilly Iıı, C. A. (1989). "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance Of Relational Demography İn Superior-Subordinate Dyads". *Academy Of Management Journal*, 32 (2): 402-423.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. Ve O'reilly Iıı, C. A. (1992). "Being Different: Relational Demography And Organizational Attachment". *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 549-579.
- Turan, S. ve Aktan, D. (2008). "Okul Hayatında Var Olan Ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 227-259.
- Türk, Z. (2004). *Muhasebe Meslek Ahlakı*. Nobel Kitapevi, Adana.
- Tyler, T. R. Ve Blader, S. L. (2000). *Cooperation İn Groups: Procedural Justice, Social Identity, And Behavioral Engagement*. Psychology Press, Philadelphia
- Tyler, T. R., Ve Blader, S. L. (2003). "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, And Cooperative Behavior". *Personality And Social Psychology Review*, 7(4): 349-361.
- Ural, T. (2003). *İşletme Ve Pazarlama Etiği*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vurgun, L., & Öztıp, S. (2011). Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3).
- Yanaşma, G. (2011). *Farklılıklar Yönetiminin Yönetmel Etkinliğe Katkıları: Çorum'da Kamu Kurumu Örneği* (Doctoral Dissertation).
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi, Abd.
- Yıldırım, İ. (2003). *Toplumsal Birlikteliğin Temel Etik Gereksinimleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzcüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Yıldız, G. (2009). *İş Etiğinin Kurumsallaşmasında Örgüt Kültürünün Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel Ve Örgütsel Değerler Ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

- Yılmaz, K. Ve Altinkurt, Y. (2011). “Öğretmen Adaylarının Öğretmenlerin Mesleki Etik Dışı Davranışlar İle İlgili Görüşleri”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (22): 113 – 128.
- Yılmaz, A. Ve Eroğlu, C. (2012). *Davranış Bilimleri Ve Örgütsel Davranış*. Detay Yayınevi, Ankara.
- Yıldız, G. (2010). “Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği Ve Kayseri İl Merkezinde Bir Uygulama”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36): 155-178.
- Yücel, C., Ve Taşçı, S. K. (2008). “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 : 685-706.
- Zhang, Y., Guo, Y. Ve Newman, A. (2017). “Identity Judgements, Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects Based On Group Engagement Model”. *Tourism Management*, (61): 190-197.

[Http://Etik.Gov.Tr/Portals/0/Meslek\\_Etigi/Tusiad-İsetigiraporupdf.Pdf](http://etik.gov.tr/portals/0/meslek_etigi/tusiad-iletigiraporupdf.pdf)

[Http://Journals.Manas.Edu.Kg/Mjsr/Oldarchives/Vol03\\_Issue06\\_2003/295.P](http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/vol03_issue06_2003/295.P)



Sayın Katılımcı;

Bu envanter, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümünde gerçekleştirilen yüksek lisans tezi araştırmasında kullanılmak için hazırlanmıştır.

Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Kişisel olarak ve içtenlikle yanıtlamanız önemlidir.

Lütfen tüm soruları boş bırakmadan yanıtlayınız.

Tez Danışmanı

Yasemin Kaya

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Işık Çiçek

yaseminkayao@hotmail.com

Aşağıda verilen özellikleri kendinizi ve bağlı olduğunuz yöneticinizi düşünerek belirtiniz

	Kendinizin	Yöneticinizin		Kendinizin	Yöneticinizin
<b>Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bay	<b>Eğitim düzeyi</b>	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lise
	<input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Bayan		<input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu	<input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu
<b>Yaş aralığı</b>	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Doktora
	<input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 51-60			
<b>Medeni durum</b>	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Bekar	<b>Bu işyerindeki çalışma süresi</b>	<input type="checkbox"/> 6 aydan az	<input type="checkbox"/> 6 aydan az
	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Evli		<input type="checkbox"/> 6 ay - 1 yıl	<input type="checkbox"/> 6 ay - 1 yıl
				<input type="checkbox"/> 1 yıl - 5 yıl	<input type="checkbox"/> 1 yıl - 5 yıl
				<input type="checkbox"/> 5 yıl - 10 yıl	<input type="checkbox"/> 5 yıl - 10 yıl
				<input type="checkbox"/> 10 yıl - 15 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıl - 15 yıl
				<input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri	<input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri

<b>Yöneticiniz ile bu işte ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz?</b>	<input type="checkbox"/> 6 aydan az	<b>Çalışma hayatınızın tümü düşünüldüğünde toplam iş deneyiminiz</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az
	<input type="checkbox"/> 6 ay - 1 yıl		<input type="checkbox"/> 1 yıl - 5 yıl
	<input type="checkbox"/> 1 yıl - 5 yıl		<input type="checkbox"/> 5 yıl - 10 yıl
	<input type="checkbox"/> 5 yıl - 10 yıl		<input type="checkbox"/> 10 yıl - 15 yıl
	<input type="checkbox"/> 10 yıl - 15 yıl		<input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri
<b>Kurum içi pozisyonunuz</b>	<input type="checkbox"/> Üst Kademe yönetici		
	<input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici		
	<input type="checkbox"/> Alt Kademe Yönetici (kendinize en az 1 ast bağlı olma durumu)		
	<input type="checkbox"/> Yönetici pozisyonunda değilim. Bana bağlı bir astım bulunmamaktadır		

Sizinle aynı çalışma grubunda yer alan üveleri, aşağıdaki nitelikler açısından karşılaştırarak **benzerlik** derecelerini belirleyiniz

<b>Cinsiyet sayısı</b>	<input type="checkbox"/> Az benzer	<b>Yaş Grubu</b>	<input type="checkbox"/> Az benzer
	<input type="checkbox"/> Orta düzeyde benzer		<input type="checkbox"/> Orta düzeyde benzer
	<input type="checkbox"/> Oldukça benzer		<input type="checkbox"/> Oldukça benzer
	<input type="checkbox"/> Oldukça çok benzer		<input type="checkbox"/> Oldukça çok benzer
<b>Medeni durum</b>	<input type="checkbox"/> Az benzer	<b>Eğitim düzeyi</b>	<input type="checkbox"/> Az benzer
	<input type="checkbox"/> Orta düzeyde benzer		<input type="checkbox"/> Orta düzeyde benzer
	<input type="checkbox"/> Oldukça benzer		<input type="checkbox"/> Oldukça benzer
	<input type="checkbox"/> Oldukça çok benzer		<input type="checkbox"/> Oldukça çok benzer
<b>Bu işyerindeki çalışma süreleri</b>	<input type="checkbox"/> Az benzer		
	<input type="checkbox"/> Orta düzeyde benzer		
	<input type="checkbox"/> Oldukça benzer		
	<input type="checkbox"/> Oldukça çok benzer		



### BÖLÜM 3

Aşağıda ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
1	İşimi, çalıştığım kurumun benden istediği şekilde yapmak için bazen doğru bildiklerimden ödün veririm.						
2	Bazen yöneticime/patronuma gerçeğin yalnızca bir bölümünü söylemek zorunda kalırım.						
3	Bazen çalıştığım kurumun menfaatleri için dökümanları, belgeleri, zaman çizelgeleri, iş planlarını vb. değiştirmek zorunda kalırım.						
4	Bazen gerekli olan şeyi yapmak için şirket politikasına ters düşecek şekilde davrandığım olur.						
5	Bazen bir şeyi söylemek zorunda olduğumu bilmeme rağmen başka şey söyleyebilirim.						
6	Bazen yapmadığım bir şeyi yaptığımı iddia etmek zorunda kalıyorum.						
7	Aynı takımda/birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarıma kendimi yakın hissederim.						
8	Takım/birim çalışanları olarak mesai ve toplantılarımıza zamanında geliriz.						
9	Tartışmalara aktif olarak katılarak veya konu üzerinde yoğunlaşarak, birbirimizi yaptığımız işler ile ilgili olarak destekleriz.						
10	Takımda/birimde işleri aramızda bölüşüp çalışırız.						
11	Bir problem oluştuğunda, birbirimizin davranışlarına değil, iyi performans sergilememizi engelleyen probleme odaklanılır.						
12	Aynı takımda/birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarımla birbirimize güveniriz.						
13	Takımı/birimi ilgilendiren konularda tüm çalışanlar birbiriyle etkileşim halindedir.						
14	Biri kırıcı/yıkıcı tavırlar sergilediğinde, araya girip davranışını düzeltilmesi için çaba sarf ederiz.						
15	İşimizi engelleyen problemi aşmak için onu parçalara ayırarak çalışırız.						
16	Takımda/birimde grup çalışmasına katılmak için istekliyiz.						
17	Verimsiz tartışmaları durdurarak ve birbirimizin moralini düzelterek, takım/birim çalışanları arasında iyi bir ilişki oluşmasını sağlarız.						
18	Problemlerin çözümü için hep birlikte çözüm yolları ararız.						

# ÖZGEÇMİŞ

**Yasemin Kaya**

Alanya, Antalya

yaseminkayao@hotmail.com

## Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi 27.07.1989

Doğum Yeri Alanya

## Eğitim Bilgileri

Eğitim Türü	Okul Adı	Bölüm Adı		
Yüksek lisans	Akdeniz Üniversitesi	Yönetim Ve Organizasyon	02.2014-10.2018	
Lisans	Akdeniz Üniversitesi	İşletme	3,26/4	09.2009-06.2013
Lise	Alanya Yabancı Dil Ağırlıklı Lise	Türkçe-Matematik		06.2003-06.2007

## İş Tecrübesi

- Garanti Bankası, Gişe Asistanı  
Alanya Şube, 07.03.2016 -31.11.2016
- Denizbank, Bireysel Müşteri Temsilcisi,  
Alanya Sanayi Şube, 05.12.2016-12.05.2017

## Seminer Ve Kurslar

American Cultural Language Schools Eğitim Sertifikası, Upper Intermediate  
Ankara Üniversitesi Tömer Dil Eğitim Sertifikası, Upper Intermediate  
Logo Plus Programı Teorik Ve Uygulama Eğitimi, Akdeniz Üniversitesi  
Hiptonik İletişim Ve Beden Dili, 2013  
Temel İş Hukuku, 2013  
Yenilik Yönetimi Ve Ürün İnovasyonu, 2014  
İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2014  
Etkili İletişim Teknikleri Ve Beden Dili, 2014  
Nasıl İnovasyon Yaparım, 2015

## Sınav Bilgileri

Ielts (International English Language Testing System)  
British Council - 12.2013

5.0