

Türk Kültüründe Yöneltil Etik Olgusunun Kritik Kodları: Kutadgu Bilig Üzerinden Okumalar

Yunus Emre Taşgıt, Zülkif Dağlı, Livanur Biriktir

Öz: Yöneltil anlamda sergilenen davranışların kabul edilebilirliği toplumsal değer yargılarına bağlıdır. Değer yargıları, bir anlamda kültürel etik kodları ifade etmektedir. Hangi davranış, ne zaman, nasıl ve niçin yapılsa anlamlı olur? sorusuna verilen cevaplar, kültürel bağlamda bir toplumun etik kodlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırmada Türk kültüründe yönetim olgusunun ilişkili olduğu etik değer yargılarına ilişkin Kutadgu Bilig üzerinden kavramsal bir portre çizmeyi hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda Türklerin ilk siyasetnamesi niteliğinde olan Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig eseri incelenmiş ve yazarın yöneltil anlamda etik ve etik dışı davranışlara ilişkin bakış açısı ve düşünceleri betimlenmeye çalışılmıştır. Bulguların elde edilmesinde nitel veri analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu kapsamda Yusuf Has Hacib'in yönetim hakkındaki kavramları kullanım biçimlerine ve eserin metodolojik özelliklerine sadık kalınarak yöneltil anlamda 11 etik davranış ve 9 etik dışı davranış tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular hem kişisel hem de doğrulayıcı nitelikler taşımakla birlikte temaların çoğunun, mevcut literatürdeki kavramlarla isim benzerliği bulunsa da içerik açısından oldukça farklı bir bakış açısı sunduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın literatüre tamamlayıcı ve zenginleştirici yönlü katkıları savunulabilir.

Anahtar Kelimeler: Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib, Türk kültürü, yöneltil etik, etik kodlar

Abstarct: The acceptability of the behaviors exhibited in the administrative sense depends on the social value judgments. Value judgments, in a sense, express cultural ethical codes. What behavior is meaningful when, how and why? The answers to the question reveal the ethical codes of a society in the cultural context. In this research, it is aimed to draw a conceptual portrait on the ethics value judgments related to the management phenomenon in Turkish culture. For this purpose, the Kutadgu Bilig work of Yusuf Has Hacib, which is the first policy book of the Turks, has been examined and the author's perspective and thoughts on ethical and unethical behaviors in the administrative sense have been tried to be described. Qualitative data analysis techniques were used to obtain the findings. In this context, 11 ethical behaviors and 9 unethical behaviors in managerial sense were determined by adhering to Yusuf Has Hacib's use of concepts about management and the methodological features of the work. Although the findings have both exploratory and confirmatory qualities, it has been seen that the majority of the themes offer a very different perspective in terms of content, although there are names similar to the concepts in the existing literature. Therefore, it can be argued that the study provides complementary and enriching contributions to the literature.

Keywords: Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib, Turkish culture, managerial ethics, codes of ethics

@ Doç, Dr., Düzce Üniversitesi, yunusemretasgit@duzce.edu.tr

ID 0000-0003-2176-1733

@ Doç, Dr., Çorum Valisi, zulkifdagli@hotmail.com

ID 0000-0002-8188-4420

@ YL Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, biriktirlivanur@gmail.com

ID 0000-0002-9604-8927

➔ Taşgıt, Y. E., Dağlı, Z., Biriktir, L. (2023). Türk kültüründe yöneltil etik olgusunun kritik kodları: Kutadgu Bilig üzerinden okumalar. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), ss. 1-39.

✍ Research Paper

Giriş

Yönetim olgusu, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir takım kaynakların etkin kullanımı ile ilgili bir süreç olarak ele alınmaktadır (Robbins ve Decenzo 2005). Bu bağlamda amaca ulaşmak, olayın tarafları adına kritik bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber amacın gerçekleştirilmesi (sonuç) kesinlikle önemli olmakla birlikte o amacın nasıl gerçekleştirildiği, yani hangi işlerin nasıl yapıldığı da (süreç) çok hassas bir konudur. Çünkü uygun olmayan bir takım süreçler işletilerek de amacın gerçekleştirilmesi mümkündür. Bu noktada ulaşılan amacın meşruluğunu, yaşanan süreçleri ve sonucu sorgulayan mekanizma ise içinde yaşanan kültür ve kültürün ürettiği etik kodlardır.

Kültür, etik veya etik dışı davranışlar destekleyen resmi ve resmi olmayan sistemlerin (düşünsel ve davranışsal) karmaşık bir etkileşimini içerirken (McNeal 2009) Etik, bir toplumun doğru ya da yanlış davranışları belirlemek için kullandığı değerlerle ilgilidir (Weaver 2001). Etik davranışlar, kültür tarafından desteklendiğinde pekişirken, etik dışı davranışlar kültürel açıdan desteklendiğinde ise bireyler etik dışı davranışları sergileme eğilimine girmektedirler (Trevino 1986). Nihayetinde bireyin sergilediği tutum ve davranışların ölçütlerini, toplumsal kültür belirlemektedir (Steinberg ve Austern 1995: 142). Dolayısıyla ulusal kültürel özelliklerin, bir toplumun etik değer yargılarını şekillendiren çok önemli unsur olduğu söylenebilir (Sims, 2006).

Literatür incelendiğinde toplumların kültürel hayatına etki ederek yönetsel anlayışlarını şekillendiren farklı yazın formatı türünde (nasihatname, vasiyetname, ütopyacı düşünce) geçmiş dönemlere ait birçok eser olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; Konfüçyüs'ün *Konuşmalar*, Platon'un *Devlet*, Thomas More'nin *Ütopya*, Niccolò Machiavelli'nin *Prens*, Nizamülmülk'ün *Siyasetname*, Gazali'nin *Nasihatü'l-Mülük*, Farabi'nin *Medînetü'l Fâzıla*, Koçi Bey'in *Risaleler* gibi eserleri önemli örnekler olarak gösterilmektedir. Bu eserlerde savunulan felsefe ve paradigma, çeşitli amaç ve yöntemlerle modern zaman literatürüne kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Günümüz yönetim literatüründe farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından yürütülen doğu ve batı kültürleri özelinde, yönetim olgusunu konu alan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Batı kültüründe yapılan yönetim araştırmaları genel olarak Amerika ve Avrupa ülkeleri (Fransa, İngiltere, İtalya, İspanya, Almanya vd.) eksenli tartışılırken doğu kültürüne ilişkin araştırmalar Çin, Japonya, Rusya, Hindistan ve İran gibi ülkeler üzerinden değerlendirmeye alınmaktadır. Diğer taraftan Türk kültürünün özelliklerini yansıtan ülkelere ilişkin çalışmaların ise di-

ğelerine kıyasla gerek yapılan çalışmaların sayısı bakımından (nicelik) gerekse çalışmaların belli bir teorik çerçeveye ve yöntemsel olgunluğa ulaşması (nitelik) açısından yeterlik düzeyine ulaşamadığı görülmektedir. Bu bağlamda Türk yönetim geleneğinin oluşmasında önemli bir katkısı olan (Taş vd., 2017), Türk kültürünü yansıtmaya noktasında en önemli eserler arasında gösterilen ve doğuda yazılan ilk siyasetname niteliği taşıyan (Arat 1979) Yusuf Has Hacib'in *Kutadgu Bilig* isimli eseri incelenmeye konu edilmiştir.

Yürütülen araştırmada Türk kültüründe yönetim olgusu, etik davranış kodları bağlamında incelenmektedir. Yönelimsel alandaki etik kodlara ait mevcut yazın alanı incelendiğinde, oluşturulmuş olan kavramsal çerçeve genel olarak batı kültürüne ait kodlar üzerinden şekillenirken Türk kültürüne ait kodların yeterince tespit edilmemiş ve tartışılmamış olmasının ortaya çıkarıcı eksiklik (boşluk) araştırmanın temel motivasyonunu sağlamıştır. Elde edilecek sonuçların literatüre tamamlayıcı ve zenginleştirici yönlü katkılar sunma olasılığı çalışmayı önemli kılacak mahiyettedir. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı, Türk kültüründe yönetim olgusunun algılanış ve uygulanışı ile ilgili etik kodları-temaları *Kutadgu Bilig* üzerinden tespit etmeye yönelik bir portre oluşturmak olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya konu eser *Kutadgu Bilig* (mutluluk veren bilgi), Yusuf Has Hacib tarafından 11. yüzyılda Karahanlı Devleti'nin hükümdarı Tavgaç Buğra Han'a ithafen yazılan ve sunulan Türk dünyasındaki siyasetnamelere öncülük eden eserlerden birisidir. Eser, Tavgaç Kara Buğra Han tarafından çok beğenilerek eser sahibine başdanışman anlamına gelen ve vazifelerin en incesi olarak bahsedilen Has Hacib unvanı verilmiştir. Yusuf Has Hacib, kitabı dört temel üzerine inşa etmiştir. Bunlardan birincisi, adalet ve doğruluktur. İkincisi, saadet ve ikbal anlamına gelen devlettir. Üçüncüsü, ululuğu ifade eden akıldır. Dördüncüsü ise kanaat ve afiyettir. Yazar bu olguların her birisine ayrı bir ad vererek eserdeki ilişkileri bu karakterler üzerinden tartışmaktadır (Kaya 2019). Eserde fert, cemiyet ve devlet hayatının ideal bir şekilde düzenlenebilmesi için gerekli olan zihniyet, bilgi ve faziletlerin ne olduğu, nasıl elde edileceği, nasıl kullanılacağı gibi birçok konu üzerinde durulmaktadır (Arslan 1987).

Literatür İncelemesi

Etik, bir toplumun doğru ya da yanlış davranışı belirlemeye ve ideal olanı ortaya koymaya yönelik kullandığı değerlerdir (Abbott 1983: 865). Genel anlamda etik, uyulması veya kaçınılması gereken davranışlar ve neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiğine yönelik ilkelere (Sayılı ve Kızıldağ 2007). Etik olgusu, yönelimsel bağ-

lamda değerlendirilecek olursa yöneticilerin iyi bir yönetim uygulayabilmeleri için yönetsel eylemlere rehberlik eden uyulması gereken ilkeleri ve tutumları ifade eder (Kolçak 2013: Öktem ve Ömürkünüşen 2005). Etik kodların yönetici davranışları üzerinde anlamlı etkileri olduğuna dair literatürde önemli bulgular vardır (Wotruba vd., 2001). Bu kodların bilinmesi, benimsenmesi ve faydalı olduğuna yönelik algı durumu, pozitif olarak yönetici davranışlarına yansımaktadır.

Etik kodların oluşumunda ve yaşatılmasında kültür oldukça etkin bir rol oynamaktadır. Çünkü kültür, toplumun niteliğini ve doğasını belirlemede rol oynayan inanç ve uygulamalar ile ilgilidir (Kroeber 1985; McNeal 2009) ve düşünce ve değerler açısından birliği oluşturma adına topluma özgü olgulardan ortaya çıkar (Oğuz 2011: 126). Kültürün, insanların düşünce, davranış ve ortak değerler temelinde etkileşimlerini büyük ölçüde etkilediği yaygın olarak kabul edilmektedir. Bir kültür içerisinde yetişen bireyler, tutum ve davranışlarını o kültüre bağlı olarak şekillendirirken (Steensma 2000) çoğu zaman benzer tutum ve iletişim biçimleri sergilerler (Göktaş ve Çakırcı 2015: 12). Bu anlamda kültür, davranış kalıplarının altında yatan yönlendirici mekanizma olarak kabul edilir. Ayrıca her toplum kendi kültürel değerlerini özgün olarak üretir (Çeçen 1996: 99). Dolayısıyla toplumların benzer sorunları farklı şekillerde çözmeye çalışma eğilim ve çabaları, kültürel farklılıklarıyla açıklanabilmektedir (Ho 2020: 123).

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde kültürün etiğe yansımaları konusunda yapılmış dikkate değer araştırmalara rastlanmıştır. Özellikle uluslar arasındaki farklılıkları kültürel haritalandırma çalışmalarıyla ortaya koyan Hofstede'nin (1983) çalışması karşılaştırma ve kıyaslama imkanı sunması açısından oldukça dikkate değerdir. Kültür ve etik ilişkisini spesifik olarak inceleyen çalışmalara; Preble ve Reichel'in (1988) ABD ve İsrail'de Geleceğin Yöneticilerinin İş Etiğine Yönelik Tutumları ile ilgili çalışması; Okleshen ve Hoyt'un (1996) Yeni Zelanda ve Amerika'daki işletme öğrencilerinin etik bakış açıları ve karar verme yaklaşımlarını karşılaştırdığı çalışma; Jackson ve Artola'nın (1997) Etik inanç ve yönetim davranışı konusunda kültürler arası karşılaştırma yaptığı çalışma; Rittenburg ve Valentine'nin (2002) İspanyol ve Amerikalı yöneticilerin etik yargıları ve niyetlerini karşılaştırdığı çalışma; Sims ve Gegez'in (2004): Beş Ülkenin (Amerika, İsrail, Batı Avustralya, Güney Afrika, Türkiye) iş etiğine yönelik tutumlarını karşılaştırdığı çalışma; Ford vd.,'nin (2007) Ahlakî değer ve müzakere yapma açısından Çinli ve Amerikalı yöneticileri karşılaştırdıkları çalışma örnek olarak verilebilir. Bu çalışmaların ortak sonuçları kültürel farklılıkların etik değer algısı ve tutum üzerinde etkili olduğu yönündedir.

Oluşum süreçleri itibariyle kurucularının inanç, değer ve varsayımlarını taşıma, kodlama, aktarma ve yaşatma güdüsünü taşıyan toplumsal kültür, epistemolojik bir analiz yapabilmek için genel anlamda bir ayrıma tabi tutulmak istendiğinde “doğru ve batı” şeklinde kategorik bir değerlendirmeye gidilebilir. Bu bağlamda her kültürün, süreçleri itibariyle kendi dünyasını şekillendirdiği söylebilir. Doğru ve Batı kültürlerinin aynı konularda nasıl farklı değerler ürettiklerini ve davranışlar sergileyebildiklerini mukayese edebilmek için her iki kültürün ürettiği özgün değerler incelenecek olursa; Doğru kültüründe bireyler, uyum kavramını ön planda tuttukları için doğrudan çatışmadan kaçınma eğiliminde iken Batı kültüründe bireyler çatışmayla doğrudan yüzleşme eğilimindedirler (Sun 2008: 38). Batı kültüründe benlik algısının yüksek olduğu ve bireylerin kendilerini grup üyeliği yerine bireysel özelliklere göre sınıflandırma eğiliminde olduğu gözlemlenirken, Doğru kültüründe bireyler kendilerini genel olarak grupsal özelliklere göre sınıflandırma eğilimindedirler (Pheng ve Yuquan 2002: 15). Büyük resme dikkat etme konusunda Batı kültüründe bireyler ayrıntılara odaklanırken Doğru kültüründe bireylerin daha genel değerlendirmeler yaptığı görülmektedir (Ho 2020: 124). Eril bir kültür yapısına sahip batıda rekabetçi bir bakış açısından dolayı dünya, kazananlar ve kaybedenler açısından değerlendirilirken dişil kültüre sahip doğuda uzlaşma ve müzakere ön planda tutulmaktadır (Steensma vd., 2000: 594). Bireyci yaklaşımın yoğunlukta olduğu Batı kültüründe kişisel hedef ve sorunların, topluluğun önüne geçtiği görülürken doğuda topluluğunun hedef ve sorunları daha önceliklidir (Ting-Toomey vd., 1991). Batı kültüründe bireyler yardımlaşma konusunda isteksiz iken Doğru kültüründe bireyler yardımlaşmayı kolaylaştırıcı bir mekanizma olarak görmektedirler (Fu ve Yukl 2000). Bahsi geçen tüm bu farklılıkların yanında hem Doğru hem de Batı kültürleri tarafından genel olarak kabul görmüş ortak değer yargıları, doğru ve yanlışlar da bulunmaktadır. Bu durum insanın doğası gereği sürekli olarak diğerleri ile iletişim ve etkileşim hâlinde olmasıyla açıklanmaktadır.

Diğer taraftan yönetimde etik bir değerlendirme yapabilmek adına kurumsal etik kodların ve standartların oluşması ilk adım olarak görülmektedir (Schwartz 2002: 29). Bu bağlamda liderlerin yönelisel yaklaşımları, kilit bir rol oynayabilmektedir. Çünkü yönetimde etik davranışın varlığı veya yokluğu, o kurumun hem kültürünü etkilemekte hem de yansıtmaktadır (McNeal 2009). Etik yönetim, karar verme sürecinde değerleri yansıtmaya, bu değerlerin ve kararların paydaş gruplarını nasıl etkilediğine işaret etme ve yöneticilerin bu gözlemleri günlük yönetiminde nasıl kullanabileceklerini belirleme kapasitesiyle ilgilidir (Chitakornkijasil 2011). Yönetimde etik uygulamaların doğası gereğince tarihsel, kültürel ve kurumsal fak-

törlerin potansiyel etkisi oldukça anlamlıdır. Yönetmel etik kavramına ilişkin yaklaşımlar, bu faktörler dâhil edilmeden incelendiğinde, olayları açıklama konusunda eksik kalmaktadır (Solomon 1992).

Yöntem

Türk kültüründe yönetim olgusunu şekillendiren etik kodlarını keşfetmeyi amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yönteminin temel prensipleri doğrultusunda tasarlanmıştır. Nitel araştırma, sosyal alandaki olguları ve olayları buldukları çevre içerisinde anlamlandırdığı ve yerleşik bilgiyi ortaya çıkarmayı hedeflediği için (Baltacı 2017) araştırmaya konu eserde, olayların gerçekleşme biçimi, kurgusal bağlamına uygun şekilde yorumlayıcı bir yaklaşımla ve bütüncül bir bakış açısıyla incelenmiştir. Ayrıca veri toplama aracı olarak kullanılan doküman analizinde; nesnellik, sistemlilik, olayları oluşma biçimiyle birlikte yorumlama, çıkarılan sonuçları farklı kaynaklardan doğrulama (Sak vd., 2021) gibi konularda azami hassasiyet gösterilerek nitel araştırma sürecinin temel prensiplerine uygun hareket edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularının elde edilmesine yönelik veri elde etme süreci ile ilgili detaylar şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırmada Veri Elde Etme Süreci

Araştırma Amacının/Probleminin Belirlenmesi

Yönetmel alandaki etik kodlara ait mevcut alan yazın incelendiğinde, oluşturulmuş olan kavramsal çerçeve genel olarak Batı kültürüne ait kodlar üzerinden şekillenirken Türk kültürüne ait kodların yeterince tartışılmadığı görülmüştür. Türk kültürünün kadim değerleri dikkate alındığında, yönetmel anlamda etik kodlarının tespit edilmemiş olması hususundaki bu durum önemli bir eksikliği ortaya çıkarırken hâlihazırdaki bu eksiklik gerekli alanda çalışmalar yapmayı özendirici niteliktedir.

Dolayısıyla yürütölen bu çalışmanın temel amacı, Türk kültüründe yönetmel etik olgusunun algılanış ve uygulanışı ile ilgili kodları-temaları *Kutadgu Bilig* üzerinden tespit etmeye yönelik bir portre oluşturmak olarak belirlenmiştir.

Kaynak Eser Seçimi

Araştırma amacının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak kaynak eser seçimi için gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda araştırma konusu ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olabilecek bazı kaynaklara rastlanmıştır (Örneğinin; Beydaba'nın *Kelile ve Dimne* eseri, Dede Korkut'un *Han'ım Hey* eseri ve diğer hikayeleri, Nizamülmülk'ün *Siyasetnamesi*, Gazali'nin *Nasihatu'l-Mülük* eseri, Farabi'nin *El-Medinetü'l Fâzıla* eseri ve Maverdi'nin *El-Ahkâm-üs Sultaniyye* eseri ve Ebu Necib Süherverdi'nin *Nehcu's-Sülük Fi Siyaseti'l Mulük* eseri gibi). Bu eserleri içerik açısından incelemek üzere soru formatında bazı kriterler oluşturulmuştur. Bunlar;

- Türk kültürünü yansıtan temel eserler arasında yer alıyor mu?
- Yönetmel açıdan teorik ve pratik yönlendirmeler içeriyor mu?
- Yönetmel sorunların çözümüne rehberlik edecek kavramsal bütünlüğe sahip mi?
- Kültüre ait özellikleri ön plana çıkarabilecek değersel nitelik taşıyor mu?
- Paylaşılan çözümlerin günümüz koşullarına yansıtılma imkânı var mı?

Belirlenen bu sorular kapsamında, incelemeye konu edilen eserlere ilişkin içerik değerlendirmesi yapılmış ve hem Türk kültürünü yansıtan en önemli eserler arasında yer alması (Arat 1979) hem kültüre ait özellikleri ön plan çıkaracak nitelikte olması (Kafesoğlu 1970) hem de yönetmel açıdan teorik ve pratik yönlendirmeler içermesi ve sorunların çözümüne rehberlik edebilecek kavramsal bütünlüğe sahip olması (Taş vd., 2017) açılarından araştırma amacına en uygun kaynak eserin, Yusuf Has Hacib'in *Kutadgu Bilig* isimli eseri olduğu kararlaştırılmıştır.

İlgi Cümlelerinin ve Kod İfadelerinin Tespiti

İlgi cümlelerinin tespit ve incelemesini yapabilmek adına esere ilişkin yöntemli bir okuma gerçekleştirilmiş ve kod cümleler; asıl metne sadık kalınarak, konunun bağlamsal bütünlüğü dikkate alınarak tespit edilmiştir. Okumalar sonucunda 32 sayfadan oluşan 766 ilgi cümlesi (ham veri) elde edilmiştir. Elde edilen ham verinin tekrar tekrar okunması neticesinde anlam bütünlüğünü bozmayacak şekilde kod cümleler çıkartılmıştır. Literatürde ilgi cümlelerinin ayıklanmasında üç biçim önerilmektedir (Strauss ve Corbin 1990): 1) Daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan ayıklama, 2) Verilerden çıkarılan kavramlara göre ayıklama ve 3) Ge-

nel bir çerçeve içerisinde yapılan ayıklama. Araştırma kapsamında 2. Biçim, verilerden çıkartılan kavramlara göre yapılan ayıklama türü kullanılmıştır. İnceleme sürecinde, analize konu cümlelere sıklıkla başvurularak esas mesaja ulaşılmaya çalışılmış, içerik analizi tekniklerinden yararlanılarak veriler içerisinde sıklıkla tekrar edilen ve kaynakta özellikle vurgulanan olay ve olguların yansımalarına oldukça dikkat edilmiştir (Miles ve Huberman 1994). Bu kapsamda yönetsel etik ile ilgili tespit edilen 766 beyit arasından sıklıkla tekrar eden ve yönetsel etik kavramını daha güçlü temsil ettiği düşünülen kavramlar dikkate alınarak yapılan eliminasyon ve birleştirmeler sonucunda, etik ve etik dışı davranışlar ile ilgili toplamda 416 kod ifade elde edilmiştir.

Temaların Oluşturulması

Keşfedilen ilgi cümleleri ve kod ifadeler sistematik olarak incelenmiş ve anlam analizleri sonucunda benzerlikleri ve farklılıkları bulunanlar tespit edilerek eşleştirilmiştir. Eşleştirme sonrasında ilgi cümlelerinde bulunan açık ve gizli anlamlar dikkate alınarak kod ifadeler uygun temalar altında bir araya getirilmiştir. Eserin ilk okuması sırasında yönetsel etik davranışlara dair 18 tema belirlenirken etik dışı davranışlara ilişkin 21 tema tespit edilmiştir. Son okuma ve değerlendirmelerin ardından benzer manalara gelen veya yeterince açıklayıcı ilgi cümlelerinin yoksun olduğu kod ifadelerin elimine edilmesi sonucunda yönetsel etik davranışlarla ilgili 11 tema, etik dışı davranışlarla ilgili 9 tema tespit edilmiştir. Temaların oluşturulmasında içsel tutarlılığı sağlamak adına gruplandırılan cümle ve söz kümeleri arasında tutarlılık olması ve anlamsal bütünlüğün korunması hususlarına dikkat edilmiştir. Temalara kod ifadelerin atamasının yapılması için her bir ilgi cümlesi; ana mesajı, ilişkisel boyutu (diğer parçalarla ve bütünlükle), ayrışma ve benzeşme yönleri itibarıyla sistematik olarak incelenmiş ve atanmıştır. Doküman incelemesi kapsamında ilk önce yönetsel etik bağlamında değerlendirilebilecek “etik davranışlar” ile ilgili kod ifadeler tespit edilmiş ve temalar oluşturulmuştur. Elde edilen kod ifadeler ve temalarla ilgili özet bilgiler aşağıda sunulmaktadır. Temalarla ilgili kod ifadeler oldukça fazla sayıda olduğu için kod ifadelerin tamamını burada vermek mümkün değildir. Dolayısıyla kod ifadelerin tamamını yansıtacak değerlendirmeler kavramsal çerçeve oluşturma başlığı altında yapılacaktır. Burada yalnızca araştırmacıların analiz ve çıkarım yöntemini temsilen, kod ifadeler ve temalara ilişkin özet tablolar oluşturulmuş ve temaları temsilen en fazla 3 kod ifadeye yer verilmiştir. Tablo 1’de Yönetsel Etik Davranışlar ile ilgili kod ifadeler ve temalar yer almaktadır.

Tablo 1. Yönelisel Etik Davranışlar ile ilgili Kod İfadeler ve Temalar

Kod İfadeler	Temalar
“...ebediyet, adaletten geçer.”	
“...ister yakınım olsun ister misafir yasa için hepsi birdir.”	Adil Olma
“...adalet, ehil olana hak ettiğini vermektir.”	
“...tabiatı dürüst, sözü doğru idi.”	
“...bey doğru olursa, halk doğru olur.”	Dürüstlük
“...her iki dünya doğrulukla kazanılır.”	
“...hükmetme yetkisi hizmet için gelmiş, ihmal edilirse elden kaçar.”	Sorumluluk
“...işini en iyi yapki aziz olasin.”	Bilinci
“...helal için hesap, haram için ceza vardır.”	
“...kul bekler, bey umduğunu vermeli.”	
“...kardeşin dahi yararsız olsa bırak, yararlı insanı kendine yakın tut.”	Emeğin Hakkını Verme
“...Hizmet zor iştir, karşılığı verilmezse devam etmez.”	
“...ey kağan cömert ol, cömertliğin adı sonsuz kalır.”	
“...memleket cömertlik ile muhafaza edilir.”	Cömertlik
“...hür insanı kendine bağlamak istersen cömert ol.”	
“...bey memleketini koruyabilmek için merhametli olmalıdır.”	
“...merhametli insan başkalarının iyi olması için çalışan kimsedir.”	Merhamet
“...her canlıya merhametli ol.”	
“...her işin zamanı vardır. Vakti gelen kapılar açılır.”	
“...sabretmek er kişi işidir.”	Sabır
“...heves ve öfke anında hiçbir iş yapma, sabret.”	
“...uyanıklık ve ihtiyatlı insanlar öğülmüştür.”	
“...hangi işe girersen önce sonunu düşün.”	İhtiyatlılık
“...ey iyi huylu insan, ihmalkâr olma, tedbirli davran.”	
“...sakin ve yumuşak huylu ol.”	
“...yumuşak huylu olanın her iki dünyada günü kutlu olur.”	Hilm
“...bey yumuşak huylu olmazsa o memlekete kut uğramaz, kaçar.”	

“...insanı yükselten anlayış ve bilgidir.”	
“...dünyaya egemen olmak için insana anlayış gerek.”	Anlayışlılık
“...tatlı dil kullanırsan, kut sana bağlanır.”	
“...bey, gönlünü alçak tutmalı.”	
“...alçak gönüllülük, uzun müddet itibar sağlar.”	Tevazu
“...ne kadar büyük olsan da, alçak gönüllü ol.”	

Eser incelemesi kapsamında ikinci olarak yönetsel etik bağlamında değerlendirilebilecek “etik dışı davranışlar” ile ilgili kod ifadeler tespit edilmiş ve temalar oluşturulmuştur. Etik dışı davranışlar ile ilgili elde edilen kod ifadeler ve temalar Tablo 2’de sunulmaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere tespit edilen kod ifadelerin fazla olması nedeniyle tablo oluşturulurken temaları temsilen en fazla 3 kod ifadeye yer verilmiştir.

Tablo 2. Yönetsel Bağlamda Etik Dışı Davranış ile ilgili Kod İfadeler ve Temalar

Kod İfadeler	Temalar
“...ey açgözlü, dünya dibi derin bir bataklıktır.”	
“...açgözlülük devasız hastalıktır.”	Açgözlülük
“...tamahkâr (umucu) daima aşağılıktır.”	
“...gözü tok olan rüşvet almaz.”	
“...olgunlaşan işi çiğ bırakan da rüşvettir.”	Rüşvet
“...yoluna girmiş işi bozan rüşvettir.”	
“...hiddetlenmek, ateş ve zehir gibidir.”	
“...hiddetli mizaç bilgisizliğin belirtisidir.”	Öfkelilik
“...iş anında hiddetlenme, öfkene engel ol.”	
“...kötü, sövgü bulur; iyi, övgü bulur.”	
“...dikkat et, beyaza siyah kolay bulaşır.”	Görevi Kötüye Kullanmak
“...zalim, uzun süre bey olamaz.”	
“...yanlış sözün zararı sana dokunur.”	
“...yalan ile şöhret olan yalancılık ile anılır.”	Yalancılık
“...gözden düşmek için söz verilen şeyi yapmamak yeter.”	

“...Çıkarıcı olan uygun olanın dahi uygun olmadığını söyler.”	
“...Çıkarıcılık yüzünden düşmanlık olur.”	Çıkarıcılık
“...Kendi çıkarı söz konusu olan bir kimseye danışma.”	
“...cömert övülür, cimri sövülür.”	
“...cimri bir bey, memleketine hâkim olamaz.”	Cimrilik
“...cimrilik ile beylik birbirine düşmandır.”	
“...kibir, kendinden nefret ettirir.”	
“...büyüklükten sarhoş olan, cezasını çeker.”	Kibir
“...gurur ile göğe yükselinmez.”	
“...ihmkârlar, yürürken ölür.”	
“...ihmkâr adam ya bozular yahut vakitsiz ölür.”	İhmkârlık
“...ihmkâr ve zulüm ile bey memleketini harap eder.”	

Bulgular ve Değerlendirmeler

Kavramsal çerçeve oluşturmak için elde edilen bulguların yorumlanmasında betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilmiş olan verilerin düzenlenmesi ve belirlenen temalara göre sınıflandırılması, sonucun daha güçlü hâle getirilebilmesi için neden-sonuç ilişkisine dayandırılarak ve gerekli görüldüğü takdirde farklı olgularla karşılaştırılarak yorumlama yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek 2003). Bu kapsamda araştırmanın veri setini oluşturan yöneltil etik olgusu ile ilgili 766 beyit (ilgi cümlesi), 416 kod ifade ve 11 etik davranış ve 9 etik dışı davranış olmak üzere toplam 20 tema, araştırma amacına uygun olarak ve eserdeki anlam bütünlüğünü koruyacak şekilde ilişkilendirilmiş, betimlenmiş ve yorumlanmıştır. Kavramsal çerçevenin oluşturulmasında öncelikle temayı oluşturan kavram açıklanmış; sonrasında literatür bağlamında algılanış biçimi incelenmiş; daha sonra *Kutatgu Bilig*'de kavramın tanımlanması ve yüklendiği anlam aktarılarak hermenötik bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak yöneltil anlamda meşru bir imaja sahip olmak ve bunu devam ettirmek için sergilenmesi gereken etik davranışlar ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında yapılan değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

Yönetsel Etik Davranışlar

Adil Olma

Literatürde genelde tarafsızlık ile ilişilendirilen adil davranış, sözlü veya eylemsel açıdan önyargı ve çıkarlarını göz önünde bulundurmaksızın kayırmacılıktan uzak bir tutum benimsemek ve yanlı bir tutum sergilememek olarak tanımlanırken (Folger ve Cropanzano 1998: 74; Cooks ve Hale, 1994: 64) adalet kavramı, bir davranış biçimine ilişkin hem ortaya çıkan beklenti, hem elde edilen sonuç hemde beklenti ve sonucu belirlemede kullanılan ölçütlerin ve prosedürlerin kabul edilebilirliği, tarafsız ve objektif olma durumu olarak değerlendirilmektedir (Colquitt vd., 2001: 426). Algılama bakımından zamana, mekâna ve topluma (kültüre) bağlı olarak değişen (Çeçen, 2020: 246) adalet olgusunun olmadığı bir ortamda tüm bağlar (sosyolojik, psikolojik, yönetsel) zayıflamaktadır (Cropanzano vd., 2007). *Kutadgu Bilig*'de adalet kavramı; "...*ebediyet, adaletten geçer.*", "...*ister yakınım olsun ister misafir yasa için hepsi birdir.*", "...*adalet, ehil olana hak ettiğini vermektir.*" gibi temel algılar üzerinden şekillendirilmekte ve kavrama; hakka taraf olma, hakkı teslim etme, kayırmacılıktan uzak durma ve devamlılığın temeli (banisi) anlamları yüklenmektedir. Adalet, "güneş"e benzetilerek; iyi, kötü, güzel veya çirkin ayırt etmeksizin herkese güneşin eşit ışık saçması yönü ön plana çıkarılmakta ve yönetsel anlamda uygulamaya dönük kayırmacılığın ortadan kaldırılarak özellikle hakların taksimi ve dağıtımı konusunda eşit olunması ve kuralların, herkes için geçerli herkese aynı şekilde uygulanması gereken bir olgu olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda adalet, "yakıcı bir ateşe"de (acıtıcı ama gerekli) benzetilmektedir. Bu bağlamda adil yönetsel uygulamaların her zaman birileri için sorun çıkarıcı nitelikte olmakla beraber eğer adil uygulamalardan geri kalırsa tüm taraflar için ortaya çıkacak faydalı sonuçların yok olmasıyla daha büyük bir sorun yaşanacağı vurgulanmaktadır. Yine adil davranış, "bal"a benzetilerek, bu bağlamda adil yönetsel uygulamaların bazen süreçler itibarıyla bazende sonuçları itibarıyla ama her hâlükârda zevk veren ve faydalı davranış biçimleri olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte başkalarına yansımaları noktasında adil davranış, en başta yöneticinin şahsında tesis edilmesi gereken keyfi bir eylemden ziyade zorunlu bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir. Yönetsel devamlılık ancak böyle sağlanabilir.

Dürüstlük

Ahlaki açıdan tutarlı ve sağlam davranışlar sergilemek olarak değerlendirilen dürüstlük kavramı (Becker 1998: 158), kişilerarası güven üzerinde de doğrudan etkisi bulunan, kişinin güvenilirliğini dolayısı ile itibarını artıran (Butler ve Cantrell

1984: 20; Hosmer 1995: 384) bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Literatürde konuya ilişkin bireyin aldatma düzeyini değerlendirmek için tasarlanan ve yaygın bir kullanıma sahip bazı araçlar geliştirmiştir (Murphy 2000: 266). Batı kültüründe dürüstlük kavramı genelde zıddı/karşı kavramı olan sinizm (dürüstlükten yoksunluk) üzerinden tartışılmaktadır. Her ne kadar birey temelli bir kavram olsada müdahale edilmezse kurumsal bir hâl almakta toplumsal bir düzeye taşınmaktadır (Dean vd. 1998: 345). *Kutadgu Bilig*'de dürüstlük kavramı; "...*tabiatı dürüst, sözü doğru idi.*", "...*bey doğru olursa, halk doğru olur.*", "...*her iki dünya doğrulukla kazanılır.*" gibi temel algılar üzerinden tartışılmaktadır. Eserde genel anlamda kişinin tabiatı (mizaç) ve bu tabiatın dışı vurumundaki (sözlerindeki) doğruluk şeklinde ele alınan dürüstlük kavramı, yönetmelik bağlamında kural/kanunların yapılması ve yürütülmesi süreçlerinde düşünsel ve eylemsel tüm davranış biçimlerini içermektedir. Özellikle yöneticinin şahsında görünen böyle bir özellik/vasf halka sirayet edecek/yansıyacak ve herkesin mutlu olduğu umumi düzen oluşacaktır. *Kutadgu Bilig*'de dürüstlük, bir yol olarak kabul edilir ve doğruluk yolundan şaşılması durumunda hedeflenen menzile (her iki dünya için) ulaşmanın mümkün olmadığı vurgulanır. Böyle bir davranış haddi zatında kabul edilebilir değildir.

Sorumluluk Bilinci

Sorumluluk bilincini en iyi ifade eden "kişi yaptıkları kadar yapmadıklarından dolayı neden olduğu olaylardan da sorumludur" cümlesidir (Weiner 1993: 958). Literatürde sorumluluk bilinci, kişinin hâl ve hareketlerini belirli talimatlara uygun olarak bilinçli bir şekilde sergilemesini ve ahlaki çizgisini korumasını sağlayan psikolojik yapılandırıcı (Schlenker 1997: 42) ve saygınlık elde etme girişiminin bir yansıması (Jackson ve Wade 2005: 53) olarak değerlendirilmektedir. Sorumluluk bilincine sahip bir birey mesleki açıdan sorumluluk alanında yaşanabilecek olumsuzlukların, gözetimi esnasında yaşanmamasını sağlamayı ahlaki zorunluluk olarak görmektedir (Herbert 1998: 348). *Kutadgu Bilig*'de sorumluluk kavramı; "...*hükmetme yetkisi hizmet için gelmiş, ihmal edilirse elden kaçır.*", "...*işini en iyi yapki aziz olasin.*", "...*helal için hesap, haram için ceza vardır.*" gibi temel algılar üzerinden ele alınmakta ve sorumluluk bilinci, bilişsel ve vicdani temelde bir farkındalık düzeyi olarak değerlendirilmektedir. Kavrama, herkese nasip olmayan büyük bir kut (nimet), izzet veya zillate medar bir imtihan ve kolay muhafaza edilemeyen bir emanet/pozisyon anlamları yüklenmektedir. Şöyle ki yönetmelik bağlamda Bey'e yetki hizmet için verilirken, sorumluluğu halka hizmet etmektir. Halka layığı ile hizmet eden bey sorumluluklarının farkında, hizmet etmeyen sorumluluk bilincine sahip değil demektir. Sorumluluğun ihmali, hükmetme yetkisinin er ya da geç elinden

alınacağına işaret etmektedir. Sorumluluk bilinci yüksek kişiler işlerini en iyi şekilde yapma hassasiyetine sahip oldukları için izzet sahibi aziz kimseler olarak kabul edilir. Diğer taraftan “helal için hesap, haram için ceza vardır” vurgusu gereğince her türlü eylemde dikkatli ve tedbirli olmayı gerektiren psikolojik bir yönlendirme yapılmaktadır. Özetle esere göre yönetim işi hassastır, ağır sorumluluk yükler, taşıyamayanı zillete mahkûm eder.

Emeğin Hakkını Verme

Literatürde emeğinin karşılığını vermek, sarf edilen emek ve ortaya çıkan değerlerin karşılığının, ücret veya imtiyaz sağlama, unvan değişikliği gibi farklı kaynaklar aracılığı ile verilmesi (Sayılı ve Kızıldağ 2007: 234; Aydın 2002: 58) olarak tartışılmaktadır. Hedeflere ulaşmada bir motivasyon kaynağı olarak görülen kavramın, doğru belirlenmesi ve dikkatli planlanması çok önemlidir (Macaulay ve Cook 2001: 5). Verilen karşılığın fazla olması durumunda daha sonraları için eşik yükselirken (Adams 1965: 282), beklenenden az veya benzer işleri yapan kişilerin farklı karşılıklar alması durumu da karmaşa ve uyumsuzluğa neden olacaktır (Weiss vd. 1999: 787). Aynı koşullar için ödeme sisteminde benzerlik ve tutarlılığa ihtiyaç vardır (Huseman vd. 1987: 225). Emeğin karşılığının alınmadığı düşüncesinin hakim olduğu bir ortamda, motivasyon ve yönetime güven durumlarında düşüş yaşanması kuvvetle muhtemeldir (Okello ve Gilson 2015). *Kutadgu Bilig*'de ise emeğin karşılığını verme kavramı, kazanılan hak ve vicdani sorumluluk olguları üzerinden açıklanmaktadır. Yönetmel bağlamda, hakkaniyetli bir değerlendirme sisteminin oluşturulması zorunludur. Her iki tarafın hukukunun muhafazası esastır. Bu noktada bir taraftan vicdani hassasiyetler ön plana çıkarılırken bir taraftanda ölçülebilir objektif değerlendirme mekanizmalarının oluşturulması vurgulanmaktadır. Dolayısıyla öncelikle emeğin ve kazanılacak hakkın tanımının (ne, nasıl, ne kadar) doğru yapılması çok önemlidir. Bütün niza (çekişme) buradan çıkmaktadır. Eğer tanımlamalar en başta doğru yapılırsa sorun yaşama ihtimali oldukça azalmaktadır. Yönetim tarafına vicdan ve hakkaniyet üzere bir karşılık ve takdir etme sorumluluğu yüklenirken, çalışan için ise hiçbir baskı unsuruna gerek kalmaksızın vicdani kanaat üzere gerekli emeği ortaya koyma yükümlülüğü getirilerek çift taraflı bir hassasiyet oluşturulmaktadır. Diğer taraftan kavram; “...işini ehline teslim etme”, “...anında karşılık (ceza veya mükâfat) verme”, “...bahçe sulanırsa çiçek açar”, “...kişi, ihsanın kölesidir”, “...karnı doyarsa ava koşmaz” gibi temel yönlendirmeler çerçevesinde detaylandırılmaktadır.

Cömertlik

Literatürde erişilebilecek en yüksek erdem olarak tanımlanan cömertlik, genel olarak maddi katkı sağlamak (para), zaman harcamak ve eylemlerde bulunmak olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir (Herzog ve Price 2016: 79). Genelde karşısındaki kişiye gerektiğinde ihtiyacından fazlasını verebilme veya teklif edebilme (Zak vd. 2007: 1229) şeklinde eylemsel yansıması olmaktadır. Ayrıca kavram, bulaşma yoluyla aktarımsal bir davranış biçimi olarak tartışılırken cömertliğin teşvik edildiği ortamlarda cömert olma eğiliminin arttığına dair gözlemler (Deb vd. 2010: 1095) bulunmaktadır. Cömertlik, hem Batı kültüründe hem de Doğu kültüründe genelde karşılıklılık esasına dayanırken Doğu kültüründe, nispeten tek taraflı davranış biçimi olarakta sergilenebilmektedir (Wilhelm vd. 2008: 1247). *Kutadgu Bilig*'de cömertlik kavramı; "...memleket cömertlik ile muhafaza edilir.", "...hür insanı kendine bağlamak istersen cömert ol." gibi temel algılar üzerinden değerlendirilmekte ve kavram; özellikle yönetmel bağlamda iyi bir imaj oluşturma (adın sonsuz yaşaması), bağlılık ve sadakati temin ve devam ettirme, emaneti sahibine gerektiği şekilde teslim etme olguları üzerinden tartışılmaktadır. Şöyle ki en fazla cömertlik davranışı beklenen kişiler yöneticilerdir. Yönetici, cömert görmek isteyenlerin akıllarına kazanması gereken bir figürdür. Bu imaj onun için hem iyi bir nam sahibi olması hem de kendisine tabi olanların olumsuz davranışlarını engelleme ve sadakatlarını sağlama konularında dikkat çeken özelliklerden biridir. Konu verilenler ve beklenenler özelinde değerlendirildiğinde yönetici pozisyonundaki kişi zaten bir tevziat (emanaeti teslim) memuru olarak tanımlandığı için onların (halkın) olanı onlara (halka) verme konusunda eli sıkılık yapmamalıdır. Kaldığı her türlü fedakârlığı yapması beklenenlere karşı cimrilik akıl kârı değildir. Tüm bunlarla birlikte cömert kişinin kıymetini bilmek gerekirse sırtında taşımak yerinde bir davranış olacaktır.

Merhamet

Literatürde merhamet, davranışlarında ahlaki ve bağışlayıcı bir tutum sergileme (Card 1972: 183) olarak tanımlanmakla birlikte asıl meselenin, merhametin uygulanma koşulları olduğu ifade edilmektedir (Smart 1968: 345). Çünkü yersiz bir merhamet, merhamet değildir. Yani merhametli bir tutum sergilememizi gerektirecek bir durum var olmadığı takdirde merhamet göstermek yanlış bir davranış (Card 1972: 183) olduğu gibi merhamet gösterilmesi gereken bir durumda merhamet yoksunu bir tutum sergilemek de sorunlu bir davranıştır (Smart 1968: 345). Dolayısıyla kavram, uygulama noktasında birçok hassasiyeti içerisinde barındırmakta, her ne kadar olumlu bir olgu olsa da suistimale açık yönleri bulunmaktadır

(Polat ve Erdem 2017). *Kutadgu Bilig*'de ise merhamet kavramı; "...bey memleketini koruyabilmek için merhametli olmalıdır.", "...merhametli insan başkalarının iyi olması için çalışan kimsedir." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve merhamet kavramına; insanlığın özü, izzet göstergesi, bağışlanma vesilesi, hâl dilinden anlama ve tasnif yapmadan tüm canlılara karşı sergilenmesi gereken bir davranış biçimi anlamları yüklenmektedir. Yönetsel bağlamda, merhamet olgusunu içselleştirmiş bir yönetici, sergilediği her davranışında karşı tarafın hâlini anlama yönlü bir eğilim sergileyecektir. İçselleştirilmemiş bir merhamet yüzeysel kalacak, karşılık bulmayacaktır. Aslında bu duygu, insanın özünde zaten var olan bir kodlamadır. Bozulmadığı müddetçe istenilen yansımayı yapabilecektir. Diğer tarfatan kötülere acıyarak onlara şefkatle iyi yolu göstermek daha etkili bir yol olabilir. Lütuflla ıslahına çalışmak daha insani bir yaklaşımdır. Ayrıca merhamet, karşı tarafı da izzetli davranışa zorlayabilir. Merhamet, anlayışlı olmayı gerektirir, sevinen ile sevinmeye, dertli ile dertlenebilmeye olanak sağlar.

Sabırlı Olmak

Sabır, başarıya giden yolun temelini oluşturacak şekilde sakin kalabilmek ve sıkıcı ve zor olsa dahi özenli bir çalışma gerçekleştirerek tahammül gösterebilme yetisidir (Schnitker 2012: 266; Norling 2009: 18). Herhangi bir şekilde sorun doğurabilecek aceleci tavırlara karşı koymaktır (Comer ve Sekerka 2014: 11). Bir amaç uğruna gerektiğinde zor görevlere yılmadan istekli katılım göstermektir (Kaster 2002: 137). Sabır, yaşanan bir olayda karşısındakinin eksiklik veya kusurlarından rahatsız olmak yerine daha yapıcı bir tutum sergilenmesi ile ilgilidir (Kupfer 2007: 276). Özellikle uyum ve gelişimin hedeflenmesi durumunda sabırlı davranmayı bilmek çok kritiktir (Igbokwe 2015). *Kutadgu Bilig*'de ise sabır kavramı; "...her işin zamanı vardır. Vakti gelen kapılar açılır.", "...sabretmek er kişi işidir.", "...heves ve öfke anında hiçbir iş yapma, sabret." gibi temel algılara üzerinden şekillendirilmekte ve sabır kavramına; acelecilikten kaçınma (zaman baskısını yenme), aktif bekleme, duygusallıktan uzaklaşma ve tevekkül etme anlamları yüklenmektedir. Yönetsel bağlamda, karar mekanizmasının başında bulunan yönetici sürekli zaman baskısına maruz kalmaktadır. Çünkü karar verme konusunda hız önemlidir. Fakat üzerinde detaylı düşünülmeden verilen kararların maddi ve manevi maliyetleri de göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla yönetici için aktif bekleme, yani karar öncesi süreçte kritik noktalar üzerinde detaylı düşünme ve inceleme, iyi bir çözüm önerisidir. Yine karar verirken duygusallıktan uzaklaşma, örneğin öfkelenme, heyecan, agresiflik, korku gibi olumsuz duygu yönelimlerini kontrol edebilmesi çok kritiktir. Çünkü araştırma ve incelemelerinden bağımsız olarak son anda çok yanlış bir tercih ya-

pabilir. Esere göre karar verdikten sonra ise tevekkül vari bir davranış yönetici için oldukça motivasyoneldir. Çünkü elimden geleni yaptım, sonuç istenilen şekilde olursa çok iyi ama olmazsa “Her işin zamanı vardır. Vakti gelen kapılar açılır” diyerek şevk ve gayretini düşürmeden yeniden yola koyulacaktır.

İhtiyatlılık

Koşulları belli olan durumlarda hareket etmek kolayken, belirsiz durumlarda karar verirken ihtiyatlı olmak çok kritiktir (Weinwurm 1963). Karar vermeye konu olan bilgiyi elde etmek kolay olmadığı için yöneticinin hata yapma riski artmaktadır (Hansson, 1996:296). Her yeni durum farklı davranışlar sergilemeyi gerektirdiği hâlde ilkelerden ayrılmadan bu davranışları sergileyebilmek ihtiyatlılık göstergesi olarak kabul edilmektedir (Andorno 2004: 11). Ayrıca belirsizlik koşullarında minimum beklentiyle hareket etmekte ihtiyat olarak değerlendirilmektedir (Lynch 1999: 468). *Kutadgu Bilig*'de ise ihtiyatlılık kavramına; gafletten sıyrılma, uyanık olma, önce sonucu düşünme, ihmalkâr davranmama ve tedbir alma anlamları yüklenmektedir. Yöneltil bağlamda düşünüldüğünde ihtiyatlılık, pozisyonu gereği olarak yöneticinin sorumluluk alanına tanımlanmaktadır. Bu pozisyon, belirli veya belirsiz koşullarda, dostuna veya düşmanına karşı her daim uyanık olmayı gerektirmektedir. Olası bir gaflet, katlanılamayacak veya pozisyon kaybına neden olabilecek sonuçlar doğurabilmektedir. İhtiyatlı yönetici, dostunu emin kılarken, düşmanını tedirgin eder. Bir işe girişmeden önce sonucunu düşünmek onu ihmalkâr davranıştan uzaklaştırırken olası olumsuzluklar için gerekli tedbirleri alma konusunda zaman ve imkânları oluşturmasına olanak sağlayacaktır.

Hilm Sahibi Olmak

Hilm kavramı, literatürde birkaç güzel ahlak özelliğini (hassas ve ince duygululuk, öfke kontrolü, sakinlik ve ağırbaşlılık gibi) birlikte davranışlarında yoğurabilmeyi gerektiren bir ruh hâli olması yönüyle, büyük bir olgunluk göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla akıl-davranış dengesini kurmuş olmayı yansıtan, hedeflenmesi gereken üstün bir ruh hâlidir (Başar 2013: 105). Ayrıca davranışsal boyutta hilm, doğuştan gelen varoluşsal yatkınlık (Alvehus 2021:122), seçim temelli bir eğilim (Secchi ve Bardone 2009: 345) yaşam boyu devamlılığını sürdüren ve nispeten kalıcı kişilik özelliği olarak görülmektedir (Rothbart vd. 2011). *Kutadgu Bilig*'de ise hilm kavramı; “...sakin ve yumuşak huylu ol.”, “...yumuşak huylu olanın her iki dünyada günü kutlu olur.”, “...bey yumuşak huylu olmazsa o memlekete kut uğramaz, kaçır.” gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve hilm kavramına; soyluluk göstergesi, hâkim tabiat, her iki dünyanın kutluluğu ve yumuşak huyluluk anlamları yüklen-

mektedir. Yönetmel bağlamda, davranışsal özellikleri itibarıyla yüksek sorumluluk makamını temsil eden yöneticinin, tüm tavırlarında bir soyluluk görüntüsünün olması beklenmektedir. Bu kapsamda halim-selim, sakın ve yumuşak tabiatlı olmak böyle bir görüntünün ortaya çıkmasına önemli katkılar yapmaktadır. Diğer taraftan yöneticinin bu nezaket yönünü; ağırbaşlı olmak, öfkeyi yutmak ve vakur davranmak gibi hâkim tabiatı yansıtan davranışsal özellikler tamamlamaktadır. Ayrıca hilm sahipleri yöneticilerin, sahip oldukları gücü, bireysel ihtiras ve intikam peşinde koştuktan ciddi şekilde kaçınmaları ve bağışlama (afv ve safh) yolundan ayrılmayan yüksek ahlaklı kişiler olmaları gerektiği vurgulanarak her iki dünyanın kutluluğunun ancak böyle kazanılabileceği savunulmaktadır.

Anlayışlılık

Barış ve uyumu sağlamak adına teşvik edilen kavram (Miller ve Sessions 2005: 6) literatürde, din, dil, ırk, sınıf, cinsiyet ve yetenek gibi farklı kimliklere, değerlere ve yaşam tarzlarına saygıyı duymak bağlamında tartışılmaktadır (Bryan ve Vavrus 2005: 185). Batı kültüründe daha çok inanç çatışmaları bağlamında şekillenen kavram (Saulius 2013: 50), fikir ve tavır olarak başkalarına tahammül etme durumu/düzeyi (Weidenfeld 2002: 97) olarak değerlendirilmektedir. *Kutadgu Bilig*'de ise anlayışlılık kavramı; "...insanı yükselten anlayış ve bilgidir.", "...dünyaya egemen olmak için insana anlayış gerek.", "...tatlı dil kullanırsan, kut sana bağlanır." gibi temel algılar üzerinden şekillendirilmek ve anlayışlılık kavramına; cezbedici fitrat, zıtların tutkalı (yapıştırıcısı), içsel ve dışsal dünyanın şekillenmesine yön veren bir kut (nimet), düşünsel ve eylemsel olgunluk manaları yüklenmektedir. Yönetmel bağlamda, herkesin imrendiği, gıpta ettiği bir pozisyonu işgal eden yöneticinin hem kendi iç dünyasında safleşmeyi sağlaması hem de sorumluluk alanındaki dış dünyaya güven ve huzur telkin etmesi noktasında hoşgörü kavramı, yönetmel bağlamda yükselmenin ve egemenliğin şifresi olarak kabul edilmektedir. Çünkü anlayışlılık, yönetilenlerin yöneticiye olan bağlılığını artırırken olgunluğun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Hatta yöneticinin, kontrollü olarak gerektiğinde kaba davranış sergileyen kimseye anlayışla karşılık vermek, cefa edene vefa göstermek düzeyinde hoşgörüye sahip bir yücelikte olmasına bile makul bakılabileceği vurgulanır. Kısacası "kut"un kişiye gelmesi ve kişide kalması anlayışlı olmasına bağlıdır.

Tevazu Ehli Olmak

Kibirli olmanın karşıtı olarak alçak gönüllülük üzerinden tartışılan tevazu kavramı, başkalarını aşağılayıcı duygu ve davranışlardan kendini arındırma, övünme ve böbürlenmeden kaçınma, var olan nitelikleri abartmama ve olanı olduğu gibi göster-

me gibi özellikler çerçevesinde ele alınmaktadır (Hareli ve Weiner 2000). Kişinin erdem ve kazanımlarıyla ilgili olarak aşırıdan kaçan ılımlı bir tavır sergilemesi olarak değerlendirilmektedir (Nielsen vd. 2010: 35). Tevazu, kişinin haklarını koruyamayacak şekilde kendini küçültmesi ile olduğundan daha değerli görmesi şeklindeki iki erdemsizliğin ortasındadır. Özellikle zalimlere karşı tevazu göstermek kişinin izzetini yok etmektedir (Izutsu 2002). *Kutadgu Bilig*'de ise tevazu kavramına; küçülerek büyüme, alçak gönüllülük, haddini bilme ve nimete hürmet anlamları yüklenmektedir. Eserde özellikle dini davranış bağlamında ele alınan kavram, gerçek anlamda büyüklüğün ve yüceliğin yalnız Allah'a mahsus olduğuna dair ayetler ışığında incelemeye konu edilmektedir. Bu doğrultuda yönetmel bağlam değerlendirildiğinde; tevazu yerine kendinde büyüklük görmek herşeyden önce Allah'a karşı bir saygısızlık olarak algılanmaktadır. Aynı şekilde kişinin diğer yaratılmışlara karşı da büyüklük taslaması kabul edilebilir bir durum değildir. Diğer tarafatan kişinin kendisini küçültme konusunda aşırıya kaçmasıda uygun görülmemektedir. Bu noktada haddini bilmek önemli bir özellik olarak vurgulanmaktadır. Haddini bilmek her iki uç dışında denge oluşturmaktır. Yani denge için kimseye karşı onları aşağılayacak derecede üstünlük taslamamak ve hukukunu zayıf etmemek, zillete düşecek düzeyde de başkalarının karşısında küçülmek gerekmektedir. Tevazunun bir diğer yansıması alçak gönüllülük ise karşı tarafın kindarlığını önleyici veya azaltıcı ve kaynaşmaya vesile olduğu için uzun müddet itibarın korunmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca tevazu davranışıyla, nimete (verilen kut'a) hürmet noktasında hem pozisyonun itibarı korunmuş olacak hemde emanete riayet bihakkın ifa edilmiş olacaktır.

Araştırma kapsamında ikinci olarak yönetmel anlamında sahip olunan meşru imajın kaybedilmemesi için kaçınılması gereken etik dışı yönetmel davranışlar ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında yapılan değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

Etik Dışı Yönetmel Davranışlar

Açgözlülük

Literatürde açgözlülük, ahlak dışı doyumsuz arzu (Collier ve Hoeffler 2004: 564) ve manipülatif bir eylem (Capps 1989: 234) olarak tanımlanmaktadır. Olgusal olarak geleceğe ait belirsizlik algısının abartılması ve kaynaklara erişim garantisinin olmamasından ötürü kişinin kendisini güvence altına alma ihtiyacından kaynaklandığı düşünülmektedir (Krekels ve Pandelaere 2015: 228). Kavram, iktisadi açıdan rasyonel birey bakış açısı ile incelendiğinde, üretim ve tüketimde maksimizasyon eğilimi aracılığıyla ekonomik katkıları noktasında olumlu bir davranış olarak da

karşımıza çıkmaktadır (Seuntjens vd. 2015: 506). *Kutadgu Bilig*'de ise açgözlülük kavramına; derin bir bataklık, devasız bir illet, tamahkârlık ve zillet vesilesi anlamları yüklenmektedir. Yönetmel bağlamda, mevcudu koruma ve geliştirme, geleceğe hazırlık noktasında çeşitli tedbirleri almak ve öncü girişimlerde bulunma noktasında sürekli bir arayış içerisinde olma sorumluluğunu yüklenen yönetici kanaat ve doyumsuzluk/yetinmeme çizgilerini (sınırlarını) çok iyi farketmek zorundadır. Çünkü sınır aşılır kanaatsizlik oluşursa sürekli gelişim noktasındaki arayış serüveni (yetinmeme), bir bataklığa girmiş olacaktır. Bu koşulun temel karakteristiği, içerisine düşenin çırpındıkça daha derine batmasıdır. Batma eylemi süreklilik arz edeceğinden, en iyilerin dahi çare olamadığı devasız bir hastalığa dönüşecektir. Aynı şekilde kanaat göstermeden sürekli tamahkârlık gösterme (açgözlülük) mizacı yöneticiyi, sürekli yeni şeyler bekleyen fakat hiçbirisinden memnun olmayan, etrafına ümitsizlik yayan, herşeyi koşulsuzca eleştiren bir davranış moduna zorlayacaktır. Hatta umduğunu elde edemediği durumlarda, içsel baskılarından dolayı yöneticiliğin izzetini kırarak derecede davranışlar sergilemekten kaçınmayacaktır.

Rüşvet Yönlü Eğilim

Rüşvet kavramı literatürde, bir vaat ile alınan veya alınması teklif edilen meşru olmayan maddi ve manevi karşılık (Krivins 2018) olarak tanımlanmaktadır. Genelde rüşvetler, bu işe kalkışma durumunda yakalanma olasılığı, yakalanma sonrasındaki yaptırımlar ve bu yaptırımların boyutuna veya yakalanmadığında elde edilecek kazanç çerçevesinde bir boyutlandırmaya tabidir (Lee vd. 2012: 777). Bahse konu bu durumların şiddet düzeyine (sert-yumuşak) göre rüşvet davranışının artış ve azalışı doğru orantılı kabul edilirken maddi ve manevi gelişmişlik düzeyi de etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Herrera ve Rodriguez 2003: 7-8; Clarke ve Xu 2004: 2068-2069). Hali hâzırda rüşvet, kavramsal olarak (inanç düzeyinde) her ne kadar etik dışı bir davranış olarak nitelendirilse de uygulamadaki sonuçlar aynı niteliği taşımamakta, iyi rüşvet kötü rüşvet şeklinde kategorik bir ayrıma gidilmektedir (James 2002: 200). *Kutadgu Bilig*'te ise rüşvet kavramı; "...gözü tok olan rüşvet almaz.", "...olgunlaşan işi çığ bırakan da rüşvettir.", "...yoluna girmiş işi bozan rüşvettir." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve rüşvet kavramına; ham fitrat, hukuk-u umumiyyeyi zayi etmek, mani-i kemal (gelişime engel) ve düzenin bozulması anlamları yüklenmektedir. Yönetmel bağlamda değerlendirildiğinde, genelin hakkını, hukukunu koruma pozisyonunda bulunan yöneticinin böyle bir davranışa tevessül etmesi kabul edilemez. Böyle bir davranış, yöneticinin kişisel gelişimini tamamlayamadığının bir göstergesi olduğu gibi birisinin hakkına girmenin ötesinde tek davranışla herkesin (umumun) hakkına girme yönünde bir eylemi ifade etmekte-

dir. Diğer taraftan yapılan işlerin kurallara ve standartlara uygun davranışın önüne geçip keyfi davranışı özendirme yönlü bir eğilimin ortaya çıkmasına neden olacağı için gelişim önündeki en önemli engellerden biri olacağı gibi düzenin bozulmasının da en belirleyici sürükleyicisi olacaktır.

Öfkeliilik

Öfkeliilik, şiddet ve saldırganlığa yol açabilen bir başlangıç davranışdır (Deffenbacher vd. 1996. 576). Genel olarak doyurulmamış isteklere, istenmeyen sonuçlara ve karşılanmayan beklentilere verilen duygusal tepkidir (Soykan 2003: 19). Kişiler arası iletişimi etkilemekte ve sorunlu ilişkilere, üretkenliğin ve işlevselliğin bozulmasına, fiziksel ve ruhsal anlamda önemli sağlık sorunlarına neden olmaktadır (Martin ve Watson 1997). Engelleyici her türlü durum, olay ya da kişiye karşı sergilenebilir (Moyer 1976). Yapılan çalışmalarda özellikle yöneticilerin hem kendi öfkesini hem de diğerlerinin öfkelerini kontrol altına alma ve dengede tutma sorumlulukları olduğu için daha kritik bir olgu olarak tartışılmaktadır (Booth ve Mann 2005: 251). *Kutadgu Bilig*'te ise öfkeliilik; "...hiddetli mizaç bilgisizliğin belirtisidir.", "...iş anında hiddetlenme, öfkene engel ol." gibi temel algılar üzerinden ele alınmakta ve öfkeliilik kavramına; fena bir nam, kötü (uygun olmayan) mizaç, kontrolsüz ateş ve süründüren zehir manaları yüklenmektedir. Yönelisel bağlamda düşünülecek olursa, verilen kararların ve sergilenen davranışların geri alınmasının en zor olduğu konumda bulunan yöneticilerin, öfke ile hareket etmelerinin doğuracağı sonuçların maddi ve manevi maliyeti oldukça ürkütücüdür. Yöneliciye dair öfkeliilik algısı, dostları için gerçekleri paylaşma noktasında bir takım çekingeler doğurabilirken düşmanları için farklı stratejik hamlelerin imkân ve olasılığını artıracığı için yönetici açısından her hâlükarda kötü bir imajdır. Ayrıca yöneticiden beklenen hangi rol (enformasyon, karar, girişimcilik, ilişki yönetimi gibi) dikkate alınır mı alınsın bu rollerin gerçekleştirilmesinde öfkeliilik, uygun olmayan bir ruh hâli ve davranış modeli (mizaç) olarak karşısına çıkacaktır. Nihayetinde hem kendisine hem de etrafındakilere bazen ciddi zarar verici nitelikte bazende zarar vermese bile fayda sağlamaktan oldukça uzak bir eğilim ortaya çıkaracaktır. Bu durum hatalar silsilesini ortaya çıkaran neticesiz bir sürümceden başka bir görüntü vermeyecektir. Başkalarının sorunlarını giderme, hatalarını düzeltme konularında temel sorumluk sahibi için bu durum oldukça vahimdir.

Görevin Kötüye Kullanımı

Görevin kötüye kullanımı, kendi veya yandaşlarının çıkarlarına hizmet etmek amacıyla karşı tarafın haklarını olumsuz etkileyen yersiz güç kullanımı (Devine ve Ap-

lin 1986: 16) olarak tanımlanmaktadır. Güç kullanımının yanı sıra prosedürlerin gerektiği gibi uygulanmaması, farklı anlam yüklenebilen hediye ve davetler de görevin kötüye kullanılmasına örnek olarak gösterilebilmektedir (Saragih ve Medalline 2018: 2). Kavramın, koşullara bağlı olarak değişebilme ihtimali çok yüksek olsa da (Vafalı 2002: 1159) olayın özünde keyfilik bulunmaktadır (Sacconi 1999: 198). *Kutadgu Bilig*'te ise kavram; "...kötü, sövgü bulur; iyi, övgü bulur.", "...dikkat et, beyaza siyah kolay bulaşır.", "...zalim, uzun süre bey olamaz." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve görevin kötüye kullanımı hususuna; nankörlük/hıyanet, hayattayken ölmek, zalimlik ve kısa süreli zahiri sefa anlamları yüklenmektedir. Yönetsel bağlamda, bir emanet hamili olan yöneticinin sahip olduğu pozisyondan kaynaklı güç sağlayıcı unsurları, emanetin verilmiş amacına uygun kullanmaması veya kötüye kullanılması bir nankörlük ve hıyanet olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir yönetici, en hafif ifadeyle zalim olarak adlandırılır. Mahiyeti değişmediği için zalim zalimdir, zulmün küçüğü büyüğü yoktur fakat boyutuna göre alacağı cezanın derecesi değişir. Her iki dünyada da kötü bir nam sahibi olarak anıldığı gibi her ne kadar zahiren (görünürde) kısa süreli bir takım rahatlıklar (sefa) elde etmiş olsa da sahip olduğu gücü hiç fark etmeyeceği şekilde her geçen gün azalacak ve sonu berbat olacaktır.

Yalancılık

Literatürde yalan, söyleyen kişinin yararına olacak şekilde yanlış ve uydurma olarak kurulan iletişim biçimi (Vrij vd. 2010), doğruluk ve dürüstlükten yoksunluk olarak tanımlanmaktadır (Davis ve Gardner 2004: 442). Yalan, her ne kadar kişinin kendini veya karışındakini kandırma eğilimi olarak görülse de iki eğilim arasında sonuçsal farklılıklar mevcuttur; birisinde bilinçli olarak yanlış bilgi aktarımı yapılırken, diğerinde yalana maruz bırakılan kişinin farkında olup olmama durumu vardır. Bazılarına göre farkedilmemiş (yakalanmamış) bir yalan, yalan olarak nitelendirilemez (Ekman 2009: 27). Bununla birlikte literatürde, gerçekliğin mübalağa edilerek veya küçültülerek aktarımı yoluyla abartma yalanlar; gerçeği söylememek kaydı ile gizleme eğiliminde bulunarak söylenen gizli yalanlar (Vrij 2008); doğruluğunun kesinliği bilindiği hâlde aksinin iddia edildiği kaba yalanlar (DePaulo vd. 1996: 704) ve söylenen kişinin hoşlanacağı ve etkileneceği şekilde gerçekliğin değiştirildiği beyaz yalanlar (Bryant 2008) gibi yalan kavramına ilişkin bir takım sınıflandırmalar yapılmaktadır. *Kutadgu Bilig*'de ise yalan kavramı; "...yanlış sözün zararı sana dokunur.", "...yalan ile şöhrat olan yalancılık ile anılır.", "...gözden düşmek için söz verilen şeyi yapmamak yeter." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve yalan kavramına; bozuk mizaç, kötü nam, küstahlık ve vefasızlık anlamları yüklenmektedir. Yönetsel bağlamda, her söz ve davranışının hem kendini hem de başkalarını bağlayıcı

nitelikte bir sorumluluk sahibi olan yöneticinin, yalan gibi aldatma psikolojisinin yansıması olan bir davranışa başvurması mizaç bozukluğu olarak kabul edilmektedir. Değiştirilmesi çok zor bozulmuş fıtrat (tabiat) karakteristiği olarak düşünülen yalancılık, çok farklı şekillerde ortaya çıkma eğilimine sahiptir. Dolayısıyla bu tarz bir davranışsal eğilime sahip olan birisinin yöneticilik pozisyonunu işgal etmesi oldukça sakıncalıdır. Ayrıca yalancılık, en yakınlarının dahi güvenini sarsıcı bir eylem olarak yönetsel bağlamda bir yöneticinin en fazla ihtiyaç duyduğu vefa kavramının itham edilmesine/sorgulanmasına neden olmaktadır. Bahse konu olumsuz yönelimler noktasında yöneticinin adının çıkması büyük bir talihsizliktir. Fakat genelde bu tabiattaki kişilerde yaptıkları şey ne olursa olsun (iyi-kötü) onu karşı taraf için makul hâle getirme yönlü küstah bir tavır sergileme eğilimi vardır. Geçici olarak aldatabilirler ama devamlılıkları söz konusu değildir.

Çıkarıcılık

Literatürde çıkarıcılık kavramı, kişinin grup çıkarlarına uygun hareket etmesi durumunda uygun görülürken kişisel çıkarların ön planda tutulması etik dışı bir olgu olarak görülmektedir (Peterson 2002: 314). Bu durumda etik kavramına aykırı olan çıkarıcılıktan, kişisel çıkarlar kastedilmektedir. Kişisel çıkar, bireyin ait olduğu grubun içerisinde şahsi menfaatlerine odaklanması ve buna yönelik hareket etmesi şeklinde değerlendirilmektedir (Victor ve Cullen 1987). Kişisel çıkarlar üzerinden şekillenen bir düzende, insanların özel çıkarları için gerektiğinde yasalara, kurallara veya eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisine dikkat etmeksizin tutum geliştirmesi muhtemeldir (Wimbush ve Shepard 1994: 641). *Kutadgu Bilig*'de ise çıkarıcılık kavramı; "...Çıkarıcı olan uygun olanın dahi uygun olmadığını söyler.", "...Çıkarıcılık yüzünden düşmanlık olur.", "...Kendi çıkarı söz konusu olan bir kimseye danışma." gibi temel algılar üzerinden ele alınmakta ve çıkarıcılık kavranıma; şahsi meyil, düşmanlık vesilesi, dost kaybı ve güvensizlik telkini anlamları yüklenmektedir. Yönetsel bağlamda, temsil makamını meşgul eden yöneticinin şahsi meyillerini bir kenara bırakıp temsil ettiği grubun istek, beklenti ve çıkarları doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Şahsi meyiller ön plana çıkıyorsa bu durum yönetici adına kabul edilebilir bir davranış değildir. Yönetsel davranışlarda bireysel çıkar sağlamaya yönelik bir algı oluşması durumunda, yönetici dost ve taraftarlarını kaybetme hatta kendine düşman hâline getirme riski ile karşı karşıyadır. Genelde yöneticiden beklenen, fedakârlıktır. Aksi hâlde en yakınlarından bile hiç beklemediği tepkileri görmesi kaçınılmazdır. Yöneticilik pozisyonu, güven verme esası üzerine devam ettiği için şahsi meyillerin öncelendiği algısı bu güven duygusunu ortadan kaldıracak, her eylemini sorgulanır hâle getirecektir.

Cimrilik

Literatürde cimrilik; kişinin kendini güvende hissetme, biriktirmekten mutluluk duyma ve duygusal bir tatmin elde etme gibi isteklerinde aşırılık şeklinde gelişen bir davranış bozukluğu olarak tartışılırken, cimri kişilerin bir odaya yönelerek duygusal körlük yaşadıkları ve -kendi tutumları sebebiyle- varlık içerisinde yokluk çektikleri ifade edilmektedir (Gök 2022: 26). Kavram, elde olanı (mal-imbân) verilmiş gayesine uygun olarak harcamaktan kaçınmak ve paylaşmama konusundaki aşırılığı ifade ettiği için tutumlu olma olgusundan ayrılmaktadır. Bu durum verilecek bitecek psikolojisinin ürünüdür (Bulut vd. 2015). Cimrilik eğilimi gösteren bireyler, olası paylaşım gerektiren bir senaryoda öncelikle kendi gereksinimlerini sağladıktan sonra kalan belli bir kısmın az bir miktarını karşı taraf ile ancak paylaşım yapmaktadırlar. Paylaşmaya isteksiz olmaları ve bitecek korkusu dolayısıyla cimrilik yakıcılığına mahkûm olarak kendilerini uyuşturmaktadırlar (Bhargava ve Gupta 1978). Cimrilik her ne kadar maddi olgular ile ilgili bir kavrammış gibi fikir oluştursa da kişinin karşısındakinden sakındığı manevi olguları da kapsamaktadır. Bu anlamda cimrilik farklı yönleri (duygusal, sosyal, psikopatik) karşımıza çıkmaktadır (Adler 2018). *Kutadgu Bilig*'te ise cimrilik kavramına; ruhi maraz, şahsiyet zaafiyeti, rezilet ve metaperest anlamları yüklenmektedir. Yönetmel bağlamda, sorumluluk alanının dirliğinden sorumlu olan yöneticinin, bu dirliği sağlamaktaki varlığı (maddi-manevi) ve paylaşmaya yönelik takındığı tavırlar kritik bir öneme sahiptir. Eserde yönetici paylaşma noktasında ruhi bir maraza sahip değilse mal sevgisi ve paylaşımı (metaperest) konusunda cimriliğe düşmeyeceği savunulmaktadır. Eğer cimrilik varsa bu ruhi bir marazın göstergesidir. Bu tarzda eğilime sahip yöneticilerden teşvik edici (motivasyonel) eylemler/davranışlar beklemek mümkün olmadığı gibi hak edilene vermesi noktasında bile birtakım sorunlar yaşamanın büyük olasılık olduğu belirtilmektedir. Nihayetinde bu davranış yöneticiyi rezilet (açgözlülük, pintilik, hasislik) noktasına taşıyan bir sürükleyiciye dönüşecektir.

Kibirlilik

Literatürde kibir, bireyin davranışlarına abartı ekleyerek küstah bir tavırla kendini beğenmesi ve üstünlük hissiyatına sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Hareli ve Weiner 2000: 216; Johnson vd. 2010: 404). Kibirlilik, iletişim ile ilgili konularda oldukça vahim sonuçların ortaya çıkmasına neden olurken özellikle yönetmel düzeyde ekstra sorunları da beraberinde getirmektedir (Silverman vd. 2012: 21). Yönetimde sıklıkla karşılaşılan ve karıştırılan bir kavram olan kibirlilik, yöneticinin etkililiğini azaltan ve birlikte hareket edilmesine engel teşkil eden en önemli başarısızlık koşullarından birisi olarak kabul edilmektedir (Toscano vd. 2018). *Ku-*

tadgu Bilig'te ise kibir kavramı; "...kibir, kendinden nefret ettirir.", "...büyüklükten sarhoş olan, cezasını çeker.", "...gurur ile göge yükselinmez." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve kibirlilik kavramına; sarhoşluk, nefretin anası, saygınlığın zehri ve yükselişin prangası anlamları yüklenmektedir. Yöneltil bağlamda, pozisyonu gereği bir takım amaçları başkalarıyla birlikte başarma zorunluluğu olan yöneticinin, kibir yönlü bir davranış eğilimi sergilemesi, onun bulunduğu pozisyonun, yükümlü olduğu görev ve sorumluluklarının farkında olmadığını göstermektedir. Yöneticinin kibirinden dolayı gerçeğin farkında olamaması, bir taraftan ilişkili olduğu ve birlikte çalıştığı kişilerin, kendisine karşı nefret duygularının oluşmasına ve artmasına neden olurken bir taraftan da her geçen gün saygınlığının azalmasına, büyüdüğünü sanarak küçülmesine neden olacaktır. Ortaya çıkan bu durum onun için bireysel ve kurumsal anlamda yükselme ve gelişime engel olan bir prangadır.

İhmalkârlık

Literatürde ihmalkârlık; kişinin umursamaz, ilgisiz ve dikkatsiz davranış biçimi sergilemesi olarak tartışılmakta (Adler ve Golan 1981: 545) ve geciktirme, az ilgilenme veya daha fazla tekrarlı hatalar yapma şeklinde karşılaşılmaktadır (Farrell 1983: 600). İhmalkârlık işlerin kötüleşmesine neden olan pasif-agresif eylem olarak nitelendirilmektedir (Rusbult vd. 1988: 601). İhmalkâr davranış sergileyen bireyler yaşadıkları odaklanamama problemi dolayısıyla mütemediyen görevlerini bilinçli olarak geciktirme ve mevcut iş düzenini aksatma yönlü eğilimlerde bulunmaktadır (Farrell 1983: 598). *Kutadgu Bilig*'te ise ihmalkârlık kavramına; yaşarken ölmek, düşmanı davet ve vakitsiz felaket anlamları yüklenmektedir. Yöneltil bağlamda, başkalarının yükünü, emanetini yüklenmiş olan yöneticinin düşünsel veya davranışsal anlamda ihmalkâr bir eğilim göstermesi kabul edilebilir bir durum değildir. Böyle bir eğilim yöneticiyi, etkinlik noktasında hiçbir katkısının olmadığı (var ama yok) sorgulanmaya çok açık bir pozisyona sürüklemektedir. Düşmanın veya rakiplerinin iştahını artıracak olan bu davranış, saldırı için açık davet hükmündedir. Bu saldırının ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği kestirilemediği için yönetici adına vakitsiz bir felaketin habercisidir.

Sonuç ve Tartışma

Toplumsal değer yargıları, yönettil anlamda sergilenen davranışların meşruluğu konusunda bir bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bağlamda toplumsal değer yargıları, bir anlamda kültürel etik kodları inşa etmekte ve davranışa anlam kazandıran bir fonksiyon icra etmektedir. Yani hangi davranışı sergilediğinden ziyade o davranışı ne zaman, nasıl ve niçin sergilediğın önemli hâle gelmektedir.

Konuya ilişkin mevcut literatür incelendiğinde, son zamanlarda, yöneticilerin etik/etik olmayan davranışlarına ilişkin inançları konusunda uluslararası karşılaştırmalı çalışmaların sayısında bir artış yaşandığı görülmektedir. Bu çalışmalarda genellikle ulusal kültürün etkilerine odaklanılmakta ve konu Batı kültürü temelli algılanış biçimlerine dayandırılarak incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmaların bazılarında etik değerler açısından Doğu ve Batı kültürü arasında köprüler kurulmaya çalışılırken (Örn; Goodpaster 1996), bazı çalışmalarda ise farklılıklar ortaya konularak spesifik yönlendirmelerin yapılmasına gayret gösterilmektedir (Khera 2001). Gelineen noktada yürütülen çalışmalarda, etik kavramının genelde “erdem” kavramı üzerinden ele alındığı, bu çalışmaların oldukça kapsamlı ve açıklayıcı olduğu, bununla birlikte Batı ve Doğu felsefesindeki zengin soyağacına rağmen çoğunlukla Batı geleneğinin bir parçası olarak tartışıldığı görülmektedir (Alzola vd. 2020). Bu tercih eğiliminden (çoğunlukla sadece tek bir kültürden (Batı kültürü) beslenme) dolayı açıklanan kavramsal çerçeveler doğru fakat eksik bir görünüm sergilemektedir. Ayrıca yapılan çalışmalar, her ulusal kültürün kendine özgü özellikler içerdiğini ve konunun daha bütüncül açıdan ele alınmasına imkân sağlayacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır (Kimura ve Nishikawa 2016). Bu kapsamda gerek literatürdeki mevcut eksikliğin nispeten giderilmesi gerekse belli bir kültüre özgü etik yönlerin tespit edilmesi noktasında bu çalışmada Türk kültüründe “yönetimsel etik olgusunun” ilişkili olduğu değer yargıları, şekillenme ve algılanma biçimleri üzerine bir bakış açısı ortaya koymak hedeflenmiştir.

Çalışma kapsamında Yusuf Has Hacib’in *Kutagu Bilig* eserinin incelenmesinde nitel veri analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen etik kodları temsil eden ifadelerin seçiminde literatürde normatif etik kapsamında klasik teoriler şeklinde adlandırılan teleolojik etik (eylemin sonuçlarına odaklanarak eylemin ahlaki mi yoksa ahlaksız mı olduğunu belirleme), deontolojik etik (eylemin doğasına odaklanarak doğru veya yanlış olduğunu belirleme) ve erdem etiği (eylem sahibinin karakterine odaklanan) teorilerinin temel bakış açıları dikkate alınmıştır (Koçyiğit ve Karadağ, 2016). Bu doğrultuda, yazarın yönetimsel etik olgusuna ilişkin bakış açısı ve düşüncelerini yansıtan 11 etik davranış ve 9 etik dışı davranış olmak üzere toplamda 20 yönetimsel davranış türü tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar, yazarın yönetim hakkındaki kavramları kullanım biçimlerine ve eserin metodolojik özelliklerine sadık kalınarak elde edildiği için literatüre hem keşifsel hem de doğrulayıcı nitelikte bilgi sunmaktadır.

Gelinen noktada daha etik bir dünyada yaşama zorunluluğu, sosyo-ekonomik her açıdan kendisini çok daha derinden hissettirmektedir. Günümüz koşullarında artık başarı için her yolun mübah sayıldığı yönelisel argümanlardan ziyade etik değer algılarının şekillendirdiği bir yönelisel bakış açısı ve uygulama pratiklerine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda çalışma kapsamında *Kutadgu Bilig* özelinde ortaya çıkarılan etik değer yargılarının modern zaman literatürüne keşifsel ve zenginleştirici katkılar sunacağı düşünülmektedir. Çünkü *Kutadgu Bilig*'de savunulan olguların, mevcut literatürdeki kavramlarla kelime olarak benzerlik gösterse de birçok açıdan anlam olarak değişiklik gösterdiği ve farklı bir felsefik altyapı ve paradigmaya işaret ettiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan geçmiş dönemlerde hâkim bakış açısı olarak teorik ve pratik anlamda etkili sonuçlar ürettiğine tarihin şahitlik ettiği bu değer yargılarının günümüz dünyasında yönelisel hayatın dizayn edilmesinde yeniden gündeme taşınması, uygulamaya dönük formülasyonları üzerinde çalışılması daha yaşanılabilir bir dünyanın inşa edilmesi noktasında gerekliliğini hissettirmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında ulaşılan sonuçların, yönetimsel anlamda etik davranış konusunda yaşanan mevcut sorunların çözümünde daha ideal alternatif bir mekanizma oluşturabilme konusunda önemli bir potansiyele sahip olduğu savunulabilir.

Diğer taraftan araştırma, kapsam ve yöntemsel bazda bazı sınırlılıklar içermektedir. Örneğin; sonuçların elde edilmesi sürecinde betimleyici etik teorisi ile ilgili bakış açısına yer verilmemesi ve homojen olmayan geniş bir kültüre ilişkin çok boyutlu bir konunun tek bir eser üzerinden ele alınması kapsam kısıtlılığı olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde konuya ilişkin çıkarımların tek bir eser üzerinden yapılması, nitel analiz yöntemleri içerisinde daha güçlü sonuçlar elde edilmesine imkân tanıyan gömülü teori gibi yöntemlerden yararlanılamaması, yöntemsel olarak bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak elde edilen çıkarımlardan kimileri, günümüz toplumsal düzeni, yönetim olgusu, etik ve etik dışı davranış kavramları ile benzerlik taşıırken kimileri de farklılık arz etmektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar, gelecek araştırma(cı)lara, Türk yönetim kültüründe etik değer algısı konusunda nispeten madde havuzu oluşturabilecekleri bir imkân sunarken, ölçek geliştirme konusunda da teşvik edici motivasyon sağlamaktadır.

Critical Codes of Managerial Ethics in Turkish Culture: Readings on Kutadgu Bilig

Yunus Emre Taşgit, Zülkif Dağlı, Livanur Biriktir

Introduction

The phenomenon of management is considered to be a process related to the effective use of a number of resources to achieve a certain purpose (Robbins & Decenzo 2005). In this context, reaching goals is accepted as a critical factor of success for both the rulers and the ruled. However, while realizing a goal (i.e., result) is absolutely important, how that goal is achieved (i.e., how and what works are done); the process is also a very sensitive issue, because goals can be achieved by operating a number of inappropriate processes. In this regard, the mechanism that questions the legitimacy of the achieved goal and its processes and results is the culture and ethical codes in which they exist.

The acceptability of the behaviors exhibited in the administrative sense depends on the social value judgments. In one sense, value judgments express cultural codes of ethic. What behaviors are meaningful when, how, and why? The answers to this question reveal the ethical codes of a society in the cultural context.

When examining the literature, the studies scientists in different disciplines have conducted on Eastern and Western cultures are observed to be generally based

@ Assoc. Prof., Düzce Üniversitesi, yunusemretasgit@duzce.edu.tr

ID 0000-0003-2176-1733

@ Assoc. Prof., Governor of Çorum, zulkifdagli@hotmail.com

ID 0000-0002-8188-4420

@ MSc, Düzce University, biriktirlivanur@gmail.com

ID 0000-0002-9604-8927

➔ Taşgit, Y. E., Dağlı, Z., Biriktiri, L. (2023). Türk kültüründe yönetsel etik olgusunun kritik kodları: Kutadgu Bilig üzerinden okumalar. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), ss. pp. 1-39

✍ Research Paper

on Asian countries, with studies on Turkish culture being notably lacking in terms of both quantity and quality compared to others. In this context, *Kutadgu Bilig* is the work of Yusuf Has Hacib and one of the most important works in terms of reflecting Turkish culture. This work has made important contributions to the formation of the Turkish management tradition and is the first policy book in the East. The work has also been the subject of examination, with the management phenomenon in Turkish culture having been discussed alongside it in the context of ethical codes of behavior.

Literature Review

Culture includes a complex interaction of formal and informal systems that support ethical or unethical behavior (McNeal, 2009). Ethics are values that a society uses to determine right or wrong behavior (Weaver, 2001). Ethical behaviors are reinforced when culture is supported, and when unethical behaviors are culturally supported, individuals tend to exhibit unethical behaviors (Trevino, 1986). Ultimately, social culture determines the criteria of the attitudes and behaviors an individual exhibits (Steinberg & Austern 1995, p. 142).

Culture plays a very active role in the formation and maintenance of ethical codes, because culture is related to the beliefs and practices that play a role in determining the quality and nature of society (Kroeber, 1985; McNeal, 2009) and emerges from society-specific phenomena in order to create unity in terms of thoughts and values (Oğuz, 2011, p. 126). Culture is widely accepted as greatly influencing how people interact on the basis of thought, behavior, and shared values. Individuals who grow up in a culture have their attitudes and behaviors shaped based on that culture (Steensma, 2000) and often exhibit similar attitudes and communication styles (Göktaş & Çakırcı 2015, p. 12). In this sense, culture is accepted as the guiding mechanism underlying behavior patterns. In addition, each society produces its own unique set of cultural values (Çeçen, 1996, p. 99). Therefore, the tendency of societies to try to solve similar problems in different ways can be explained by cultural differences (Ho, 2020, p. 123).

Evaluating the phenomenon of ethics in the administrative context refers to the principles and attitudes that must be followed that guide managerial actions so that managers can implement good management (Kolçak, 2013; Öktem & Ömürgönülşen, 2005). Significant findings occur in the literature showing how ethical codes have significant effects on managerial behaviors (Wotruba et al., 2001), and the perception that these codes are known, adopted, and beneficial reflects positively on managerial behaviors.

Method

This study aims to discover the codes of managerial ethics in Turkish culture and has been designed in line with the basic principles of qualitative research. Qualitative research aims to reveal established knowledge that makes sense of social phenomena and events in an environment (Baltacı, 2017). In this context, the research examines how the events take place in *Kutadgu Bilig* using an interpretive approach and a holistic perspective in accordance with the fictional context. Figure 1 presents details about how the research findings have been obtained.

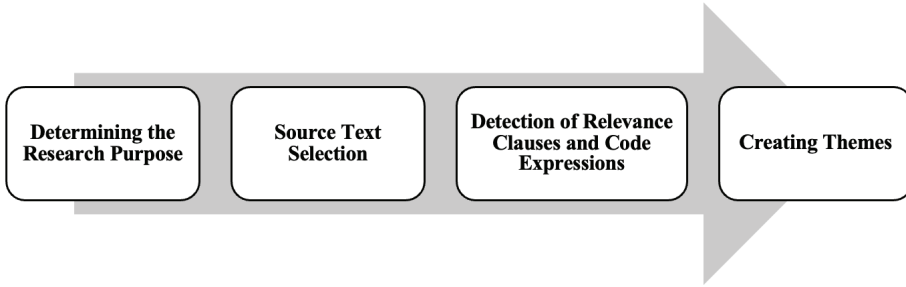


Figure 1. How the research findings have been obtained

Determining the Research Purpose/Problem

When examining the existing literature on ethical codes in the field of administration, the conceptual framework that has been created is seen to have been generally shaped by the codes of Western culture, whereas the codes in Turkish culture have yet to be sufficiently discussed. Therefore, the main purpose of this study is to create a framework for identifying the codes and themes related to the perception and practice of managerial ethics in Turkish culture.

Source Text Selection

As a result of the literature review carried out for selecting the source text, some sources were found that may be directly or indirectly related to the research topic. These texts have been analyzed in terms of content by asking the following questions. Is it a main work that reflects Turkish culture? Does it contain theoretical and practical directions in terms of management? Does it have values that can bring cultural features to the fore? In this context, Yusuf Has Hacib's work titled *Kutadgu Bilig* was chosen as the source work, as it is accepted as the first policy book in Turkish culture.

Detecting Relevant Clauses and Coded Expressions

In order to be able to identify and analyze the relevant sentences, a methodical reading of the work was carried out. The coded expressions were determined by adhering to the original text and taking into account the contextual integrity of the subject. As a result of the readings, 766 relevant clauses (raw data) were obtained that make up 32 pages. During the review process, the attempt was made to reach the main message by frequently referring to the sentences that were subjected to the analysis (Miles & Huberman, 1994). In this context, a total of 416 coded expressions related to ethical and unethical behaviors were obtained as a result of the elimination and combinations by taking into account the concepts that are thought to represent managerial ethics more strongly among the 766 clauses that had been identified about managerial ethics.

Creating Themes

The relative relevant and code expressions that had been discovered were systematically examined, and those with similarities and differences were identified and matched as a result of semantic analysis. After matching, the coded expressions were brought together under appropriate themes by taking into account the explicit and hidden meanings of the relevant clauses. After the evaluations, 11 themes related to managerial ethical behaviors and 9 themes related to unethical behaviors were determined. In order to assign coded expressions when creating the themes, each relevant clause was systematically examined and assigned in terms of its main message, relational dimension (i.e., to other parts and to the whole), and distinct/similar aspects.

Findings and Evaluation

The study used the descriptive analysis method was used to interpret the obtained findings in order to create a conceptual framework. In this context, a total of 20 themes, 766 relevant clauses, 416 coded expressions, 11 ethical behaviors, and 9 unethical behaviors related to the managerial ethics and constituting the data set of the research were associated, described and interpreted in accordance with the research purpose and in a way that preserves the integrity of the meaning in the original work. When forming the conceptual framework, the concept constituting the theme was explained first, before examining how it has been perceived in the context of the literature. A hermeneutic evaluation was then made by defining the concept with regard to *Kutadgu Bilig* and conveying its meaning.

Within the scope of the research, the article first attempted to draw the conceptual framework related to managerial ethical behaviors. The evaluations made in light of the findings are presented in Table 1 below.

Table 1. *Critical Codes of Managerial Ethical Behavior in Kutadgu Bilig*

Themes		Meanings Attributed in <i>Kutadgu Bilig</i>
Managerial Ethical Behavior Codes	Being Fair	Being a party to what is right, surrendering rights, staying away from nepotism and ensuring continuity.
	Honesty	Harmony in how one expresses their inner world (temperament); the overlapping of intellectual and operational behaviors in the processes of making and enforcing rules.
	Responsibility Conscience	A level of awareness on a cognitive and conscientious basis, a test of great honor, dignity or humiliation that is not given to everyone, and a trust that cannot be easily preserved.
	Giving Labor's Right	Acquired rights and conscientious responsibility, establishing a fair system, determining measurable and objective evaluation criteria.
	Generosity	Creating a good image (eternal life of the name), ensuring and maintaining loyalty and fidelity, delivering what has been entrusted to the owner as necessary.
	Merciful	Essence of humanity, a sign of dignity, a means of forgiveness, understanding the language of the state, and a form of behavior that should be exhibited towards all living things without classification.
	Patient	Avoiding of haste (overcoming time pressures), active waiting, detachment from emotionality, and obedience.
	Prudence	Avoiding heedlessness, being vigilant, thinking of the result first, not acting negligently, and taking precautions.
	Humble	Sign of nobility, dominant nature, the blessing of both worlds and gentleness.
	Decency	Attractive nature, the glue of opposites, a divinity that directs the shaping of the inner and outer worlds, cognitive and operational maturity.
	Modesty	Sign of greatness, humility, modesty, and respect for blessing.

Unethical Behavior Codes	Rapaciousness	A deep swamp, an incurable malady, covetousness, and an occasion for humiliation.
	Bribery	Raw nature, wasting the common law, impairment to development, and the cause of disruption of order.
	Irritability	Bad reputation, bad (unsuitable) temperament, uncontrolled fire, and creeping poison.
	Abuse of Duty	Ingratitude/betrayal, dying while alive, cruelty, and short-lived apparent pleasure.
	Mendacity	Bad temper, bad reputation, arrogance and disloyalty.
	Sordidness	Personal inclination, occasion for enmity, loss of friends, and instillation of distrust.
	Stinginess	Spiritual illness, weakness of personality, disgrace, and meta-persecution.
	Arrogance	Spiritual drunkenness, the mother of hatred, the poison of dignity, and the shackles of ascension.
	Negligence	Dying while living, summoning the enemy, and untimely disaster.

Conclusion

The way in which the concepts of management and ethics have been generally examined and evaluated in the literature is based on Western cultural perceptions. This study has aimed to draw a conceptual framework on the value judgments, formation and perception styles associated with managerial ethics in Turkish culture in addition to current perceptions. For this purpose, this article has examined *Kutadgu Bilig*, a work by Yusuf Has Hacib and the first policy book of the Turks, and attempted to describe the author's perspective and thoughts on ethical and unethical behaviors in the administrative sense.

Using qualitative data analysis techniques, a total of 20 behaviors (i.e., 11 ethical behaviors and 9 unethical behaviors) were determined with regard to management. The findings obtained by adhering to Yusuf Has Hacib's use of concepts about management and the methodological features of the work have both exploratory and confirmatory qualities. However, although the majority of the themes share similar names with concepts in the current literature, they are also seen to offer a very different perspective in terms of content.

As a result, some of the inferences resemble current managerial and ethical concepts, while others give a different perspective to the concepts of ethical and unethical behaviors. This work is a guide to past, present, and future societies and their managers and as such has addressed the concepts of social order, ethical and unethical phenomena, management, and administration with regard to the codes of Turkish culture. As a result, this paper brings the inferences made to the management literature to an enriching and playable role.

Kaynakça

- Abbott, A. (1983). Professional ethics. *American Journal of Sociology*, 88(5), 855-885.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adler, A. (2018). İnsan tanıma sanatı. (Çev. Kamuran Şipal). Say Yayınları.
- Adler, S. ve Golan J. (1981). Lateness as a withdrawal behavior. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 544- 554.
- Alvehus, J. (2021). Docility, obedience and discipline: Towards dirtier leadership studies?. *Journal of Change Management*, 21(1), 120-132.
- Alzola, M., Hennig, A. ve Romar, E. (2020). Thematic symposium editorial: Virtue ethics between East and West. *Journal of Business Ethics*, 165, 177-189. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04317-2>
- Andorno, R. (2004). The precautionary principle: A new legal Standard for a technological Age. *Journal of International Biotechnology Law*, 1 (1), 11-19.
- Arslan, M. (1987). *Kutadgu Bilig'deki toplum ve devlet anlayışı*. İ.Ü.E.F. Yayınları.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Pegem Yayınevi.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Başar, S. (2013). Kur'an'da hilm kavramı. *Diyanet İlmî Dergi*, 49(1), 83-106.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Bhargava, P. C. ve Gupta P. (1978). Learning to be generous or stingy: Imitation of sharing as a function of model generosity and vicarious reinforcement. *Asian Journal of Psychology & Education*, 3 (1), 46-52.
- Booth, J. ve Mann, S. (2005). The experience of workplace anger. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3&4), 250-262.
- Bryant, E. M. (2008). Real lies, white lies, and gray lies: towards a typology of deception. *Kaleidoscope: A Graduate Journal of Qualitative Communication Research*, 7, 23-48.
- Bulut, S. D., Özdel, K. ve Kısa C. (2015). Belirtiden bozukluğa istifleme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 7(3), 319-332.

- Butler, Jr. John K. ve Cantrell, R.S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- Capps, D. (1989). The deadly sins and saving virtues: how they are viewed by laity. *Pastoral Psychology*, 37(4), 229-253.
- Card, C. (1972). On mercy. *The Philosophical Review*, 81 (2), 182-207.
- Chitakornkijasil, P. (2011). Global perspective of business ethics and social responsibility. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(1), 45-58.
- Clarke, G. ve Xu, L. (2004). Privatization, competition, and corruption: how characteristics of bribe takers and payers affect bribes to utilities. *Journal of Public Economics*, 88(9-10), 2067-2097.
- Collier, P. ve Hoeffler, A. (2004). Greed and grievance in Civil War. *Oxford Economic Papers*, 56, 563-595.
- Colquitt,
- Comer, D. R. ve Sekerka, L.E. (2014). Taking time for patience in organizations. *Journal of Management Development*, 33(1), 6-23.
- Cooks, L. M. ve Hale, C. L. (1994). The Construction of ethics in mediation. *Mediation Quarterly*, 12(1), 55-76.
- Cropanzano, R., Bowen. D. E. ve Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 24-48.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet kavramı*. Astana Yayınları.
- Çeçen, A. (1996). *Kültür ve politika*. Gündoğan Yayınları.
- Davis, W. D. ve Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15 (4), 439-465.
- Dean J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, vol. 23(2), 341-352.
- Deb, P., Okten, C. ve Osili, U.O. (2010) Giving to family versus giving to the community within and across generations. *Journal of Population Economics*, 23(3), 963-987.
- Deffenbacher, J. L., Oetting, E.R., Lynch, R.S. ve Morris, C.D. (1996). The expression of anger and its consequences. *Behaviour Research and Therapy*, 34(7), 575-590.
- DePaulo, B. M., Kashy, D. A., Kirkendol, S.E. ve Wyer, M.M. (1996). Lying in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 979-995.
- Devine, T. M. ve Donald, G. A. (1986). Abuse of authority: The office of the special counsel and whistleblower protection. *Antioch Law Journal*, 4(1), 5-71.
- Ekman, P. (2009). *Telling lies: clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage*. W. W. Norton & Company.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications Inc.

- Fu, P. P. Ve Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in The United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251-266.
- Goodpaster, K. E. (1996). Bridging the East and the West in management ethics: Kyo-sei and the moral point of view. *Journal of Human Values*, 2(2), 115-121. <https://doi.org/10.1177/097168589600200203>
- Gök, S. (2022). Geleneğin tanıklığında klasik türk şiirinde cimri tipi ve sosyal bir eleştiri unsuru olarak cimrilik. *Journal of Literature and Humanities*, 68, 17-28.
- Göktaş, P. ve Çarıkçı, İ.H. (2015). Kuşakların siyasal iletişim kültür ve liderlik açısından değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 7-33.
- Graen, G. ve Cashman, J.F. (1975). A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach. Hung, J.G. ve Larson, L. L. (Ed.), *Leadership Frontiers* içinde. Kent State University Press, 143-165 ss.
- Hansson, S. O. (1997). The limits of precaution. *Foundations of Science*, 2(2), 293-306.
- Hareli, S. ve Weiner, B. (2000). Accounts for success as determinants of perceived arrogance and modesty. *Motivation and Emotion*, 24(3), 215-236.
- Herbert, S. (1998). Police subculture reconsidered. *Criminology*, 36(2), 343-370.
- Herrera, A. M. ve Rodriguez, P. (2003). Bribery and the nature of corruption. Working Paper, Michigan State University, Department of Economics.
- Herzog, P. S. ve Price, H. (2016). *American generosity: Who gives and Why*. Oxford University Press.
- Ho, S. (2020). Culture and learning: Confucian heritage learners, social-oriented achievement, and innovative pedagogies. Sanger, C., Gleason, N., Palgrave M. (ed.). *Diversity and Inclusion in Global Higher Education* içinde. 117-159 ss. https://doi.org/10.1007/978-981-15-1628-3_5
- Hosmer, L. T.(1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huseman, R. C., Hatfield, J.D. ve Miles, E.D. (1987). A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Izutsu, T. (2002). God and man in the Qur'an: Semantics of the Qur'anic weltanschauung. *Islamic Book Trust*.
- Jackson, A. L. ve Wade, J.E. (2005). Police perceptions of social capital and sense of responsibility: An explanation of proactive policing. *An International Journal*, 28 (1), 49-68.
- James, H.S. (2002). When is a bribe a bribe? Teaching a workable definition of bribery. *Teaching Business Ethics*, 6 (2), 199-217.
- Johnson, R.E., Silverman, S.B., Shyamsunder, A., Swee, H.Y., Rodopman, O.B., Cho, E. ve Bauer, J. (2010). Acting superior but actually inferior?: Correlates and consequences of workplace arrogance. *Human Performance*, 23(5), 403-427.
- Kaster, R.A. (2002). The Taxonomy of patience, or when is" Patientia" not a virtue? *Classical Philology*, 97(2), 133-144.
- Khera, I.P. (2001). Business ethics East vs. West: Myths and realities. *Journal of Business Ethics*, 30, 29-39. <https://doi.org/10.1023/A:1006489410023>

- Kimura, T. ve Nishikawa, M. (2016). Ethical leadership and its cultural and institutional context: An empirical study in Japan. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 707-724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3268-6>
- Kolçak, M. (2013). *Meslek etiği*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Krekels, G. ve Pandelaere, M. (2015). Dispositional greed. *Personality and Individual Differences*, 74, 225-230.
- Krivins, A. (2018). The motivational peculiarities of bribe-takers. *SHS Web Conf., 6th International Interdisciplinary Scientific Conference, Society. Health. Welfare* içinde. 40, 1-10. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184001006>
- Kroeber, A. L. (1985). *A Roster of civilizations and culture*. Westport: Greenwood Press.
- Kupfer, J.H. (2007). When waiting is weightless: The virtue of patience. *Journal of Value Inquiry*, 41 (2-4), 265-280.
- Lee, S. H., Oh, K. ve Eden, L. (2010). Why do firms bribe? Insights from residual control theory into firms' exposure and vulnerability to corruption. *Management International Review*, 50(6), 775-796.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 467-483.
- Macaulay, S. ve Cook, S. (2001). Rewarding service success. *Measuring Business Excellence*, 5(1), 4-8.
- Martin, R. ve Watson, D. (1997). Style of anger expression and its relation to daily experience. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(3), 284-294.
- McNeal, G.S. (2009). Organizational culture, professional ethics and Guantanamo. *Case Western Reserve Journal of International Law*, 42, 125-149.
- Miles, M.B. ve Michael, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications, Inc.
- Moyer, K.E. (1976) *The psychology of aggression*. Harper & Row.
- Murphy, K.R. (2000) What constructs underlie measures of honesty or integrity?. Goffin, R.D. ve Helmes, E., Springer (Ed.). *Problems and Solutions in Human Assessment*, içinde. 265-283 ss.
- Müller, L. (2019). *Neutrality in world history*. Routledge.
- Nielsen, R., Marrone, J.A. ve Slay, H.S. (2010) A new look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 2010, 33-43.
- Norling, P.M. (2009). In innovation, is patience a virtue?. *Research-Technology Management*, 52(3), 18-23.
- Oğuz, E.S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.
- Okello, D.R.O. ve Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human Resources for Health*, 13(16), 1-18.
- Öktem, M. K. ve Ömürgönülşen, U. (2005). Kamu yönetiminde etik çalışmalarına yönelik genel bir çerçeve arayışı. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya, 18-19 Kasım 231-237.

- Peterson, D.K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Pheng, L.S. ve Yuquan, S. (2002). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40(2002), 7-16.
- Polat, F.N. ve Erdem, R. (2017). Merhamet yorgunluğu düzeyinin çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi: sağlık profesyonelleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 291-312.
- Robbins, S.P. ve DeCenzo, D.A. (2005). *Fundamentals of management essential concepts and applications*. Pearson Education Inc.
- Rothbart, M.K., Ellis, L.K. ve Posner, M.I. (2011). Temperament and self-regulation. K. D. Vohs ve R. F. Baumeister (Ed.). *Handbook of self-regulation: Research, Theory, and Applications* içinde (441-460 ss.). Guilford Press.
- Rusbult, C.E., Dan, F., Glen, R. Arch, M. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sacconi, L. (1999) Codes of ethics as contractarian constraints on the abuse of authority within hierarchies: A perspective from the theory of the firm. *Journal of Business Ethics*, 21 (2), 189-202.
- Saragih, M.Y. ve Medaline, O. (2018). Elements of the corruption crime (element analysis of authority abuse and self-enrich and corporations in Indonesia). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 126(1), 1-7. doi:10.1088/1755-1315/126/1/012108
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik etik ve yönetmelik etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Schlenker, B.R. (1997). Personal responsibility: applications of the triangle model. Cummings, L. ve Staw, B., JAI Press (Ed.). *Research in Organizational Behavior* içinde, (19, 241-301 ss.). JAI Press.
- Schnitker, S.A. (2012). An examination of patience and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 7(4), 263-280.
- Schwartz, M.S. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 41(1/2), 27-43.
- Secchi, D. ve Bardone, E. (2009). Super-docility in organizations: An evolutionary model. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 12(3), 339-379.
- Seuntjens, T.G., Zeelenberg, M., Breugelmans, S.M. ve De Ven, N.V. (2015). Defining greed. *British Journal of Psychology*, 106(3), 505-525.
- Silverman, S.B. (2012). Arrogance: A formula for leadership failure. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 50(1), 21-28.
- Smart, A. (1968). Mercy. *Philosophy*, 43(166), 345-359.
- Solomon, R.C. (1992). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. Oxford University Press.
- Soykan, Ç. (2003). Öfke ve öfke yönetimi. *Kriz Dergisi*, 11(2), 19-27.
- Steensma, H.K., Marino, L. ve Weaver, K.M. (2000). Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 591-609.

- Steinberg, S.S. ve Austern, D.T. (1995). *Hükümet, ahlak ve yöneticiler*. (Çev. Turgay Ergun). TO-DAİE Yayınları.
- Strauss, A. ve Corbin, J.M. (1990). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, Inc.
- Sun, M. (2008). Formation of cultural competitive force when doing business in China. *Asian Social Science*, 4(5), 37-40.
- Igbokwe O.D., Adeusi, S.O., Elegbeleye, A. ve Agoha, B.C.E. (2015). Harmony-disharmony scale: Development and initial factorial validation. *Covenant International Journal of Psychology*, Median Edition, 1(1), 33-49.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H.S., Lin, S.L. ve Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study of five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Toscano, R., Gavin, P. VE Scheepers, C.B. (2018). The impact of CEO arrogance on top management team attitudes. *European Business Review*, 30(6), 630-644.
- Trevino, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Vafai , K. (2002). Preventing abuse Of authority in hierarchies. *International Journal of Industrial Organization*, 20 (8), 1143-1166.
- Victor, B. ve Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Vrij, A. (2008). *Detecting lies and deceit: pitfalls and opportunities*. John Wiley & Sons.
- Vrij, A. ve Granhag, P.A. (2010). Good liars. *The Journal of Psychiatry & Law*, 38(1-2), 77-98.
- Weaver, G.R. (2001). Ethics programs in global businesses: Culture's role in managing ethics. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 3-15.
- Weiner, B. (1993). On sin versus sickness. *American Psychologist*, 48, 957-965.
- Weinwurm, E.H. (1963). Measuring uncertainty in managerial decision making. *Management International*, 3(3/4), 114-122.
- Weiss, H.M., Kathleen, S. ve Russell, C. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Wilhelm, M.O., Brown, E., Rooney, P.M. ve Steinberg, R. (2008). The intergenerational transmission of generosity. *Journal of Public Economics*, 92(10-11), 2146-2156.
- Wimbush, J.C. ve Shepard, J.M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13 (8), 637-647.
- Wotruba, T.R., Chonko, L.B. ve Loe, T.W. (2001) The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33(1), 59-69.
- Yıldırım, A. ve Şimşek. H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları.
- Zak, P.J., Stanton, A.A. ve Ahmadi, S. (2007). Oxytocin increases generosity in humans. *PLoS ONE*, 2(11), e1128. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0001128>