

Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Tutum ve Davranışları*

Attitudes and Behaviors towards Business Ethics of Kazakh and Turkish Managers

Arman Nurmakhamatuly**

Özet: Bu çalışmanın amacı; Kazakistan ve Türkiye’de kamu ve özel sektör işletmelerindeki yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarını ortaya koymak şeklinde özetlenebilir. Araştırmanın yöntemi, tanımlayıcı bir çalışma modelidir. Ana anket formunu; *İş etiğine yönelik tutum ve davranışları ölçeği* (Attitude Towards Business Ethics Questionnaire) (ATBEQ) ve demografik özellikler ile ilgili soruları oluşturmaktadır. Toplanan veriler SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir. Farklı iki ülkeye ait yöneticilerin iş etiğine yönelik tutum ve davranışları ile kültürel değerleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan ANOVA analizleri sonucunda Türk yöneticilerin Kazak yöneticilere nazaran ahlaki değerleri daha yüksek çıkmıştır. Çalışmada, önce iş etiği ayrıntılı şekilde incelenmekte, daha sonra ise sözü edilen iş etiği ve demografik özellikleri arasındaki ilişki açısından karşılaştırmalı bir analize tabi tutulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş etiği, ahlaki değerler, kültürel değerler, Kazakistan, Türkiye.

Abstract: This study aims to determine the attitudes towards business ethics of managers of public and private sectors in Kazakhstan and Turkey. The questionnaire includes "Attitudes towards Business Ethics Questionnaire" (ATBEQ) scale and questions of demographic characteristics. The gathered data has been analyzed by a statistical program SPSS. A significant difference in attitudes towards business ethics and culture values were found to exist between the managers from two countries. After analysis of ANOVA, the Turkish managers have more higher moral values than Kazakh managers. In this study, firstly business ethics is being explained in detail and then the business ethics taken into consideration in terms of their demographic characteristics, which they have brought for the relevance literature comparatively.

Key Words: Business ethics, moral values, cultural dimensions, Kazakhstan, Turkey.

* Bu makale, Arman Nurmakhamatuly tarafından Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne 2009 yılı Ocak ayında sunulan doktora tezinden derlenmiştir.

** Dr., TÜRKSOY Uluslararası Türk Kültürü Teşkilatında (Türk Cumhuriyetleri Kültür ve Turizm Bakanlıkları çerçevesinde) uzman ve koordinatör olarak çalışmaktadır. Çalışma alanları; iş ahlaki, örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon, liderlik, kültür farklılıkları, kültürel değerler ve boyutları, bireysellik ve toplumsallıktır.

İletişim: Ferit Recai Ertuğrul Caddesi, No: 8, 06450, Oran, Ankara
Ş armannur@yahoo.com Ş (+90 312) 491 0100.

Giriş

Günümüzde ülkelerin doğal kaynakları, o ülkenin zenginleşmesi için yeterli gibi görünse de, bu kaynakları işletecek yetişmiş, nitelikli ve kalifiye yöneticilere ihtiyaç vardır. İş dünyasının gündeminde olması gereken en önemli konulardan birisi, kamu ve özel işletmelerdeki yöneticilerin karar almalarında olumlu bir etkisi olan iş etiği konusudur.

Dünyada yaşanan duyarlılıklar neticesinde işletmeler, yaşanmakta olan bilgi ve iletişim çağıyla birlikte, iş etiği ve sosyal sorumlulukları ile değerlendirilir hâle gelmiştir. Dolayısıyla artık işletmeler herhangi bir dış denetime gerek kalmadan, hatta sorun başka birisi tarafından gündeme getirilmeden, doğrudan kendileri soruna el atmakta ve işletmeler, kendi kendilerini ahlak ve sosyal sorumlulukları açısından duyarlı bir duruma getirmektedir. Açık, şeffaf ve genel kabul görmüş ahlaki normlara uygun düşünen ve hareket eden temiz toplum ancak böyle oluşacaktır.

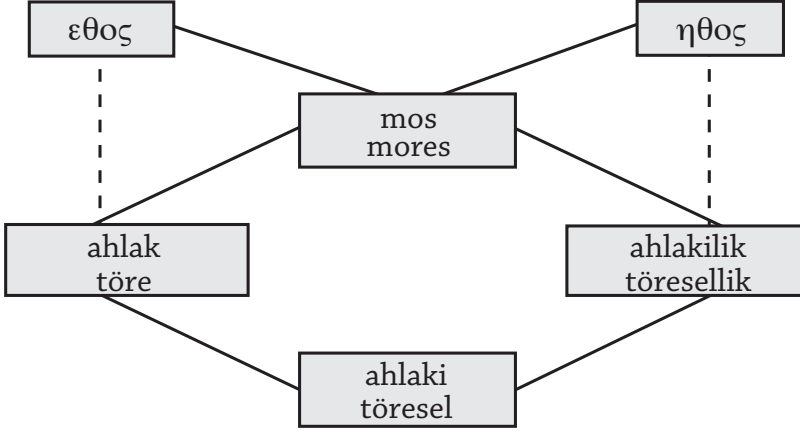
Etik, Ahlak ve İş Etiği: Kavramsal Çerçeve

Etik Üzerine

Etik kavramının tanımını yapmadan önce bu kavramın etimolojik kökeni tartışılmalıdır. Pieper (1999: 29-31)'e göre, bir felsefe disiplininin adı olan etik, Yunanca'daki "ethos" sözcüğünden gelir ve iki farklı şekilde kullanılmaktadır. "εθος" olarak yazılan ilk kullanımı *alışkanlık, töre, görenek* anlamlarında kullanılmaktadır. Bu kullanıma göre eylemlerini geçerli olan töreye uygun olarak düzenlemeye alışkın kişi, genel kabul gören bu *ahlak yasası normlarını* izlediği sürece etik davranışlar sergilemektedir. Ancak dar anlamda ve asıl anlamıyla "ηθος" olarak yazılan etiğe göre eylemde bulunan ve davranan birey, aktarılan eylem kurallarını ve üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir. Alışkanlık, töre ve görenek böylelikle karakter anlamını da almakta, erdemli olmanın temel tavrı olarak pekişmektedir. Dolayısıyla *ahlak* ve *töre* kelimeleri, olgunlaşmış yaşam biçimlerini temsil eden düzen kurumlaşmalarını, bir topluluğun değer ve anlam anlayışlarını yansıtan yaşam biçimlerini gösterir. Ahlak/töre kavramlarının anlam içeriği daha çok alışkanlık, töre, görenekle "εθος" benzeşirken; ahlakilik/töresellik kelimeleri ise anlamları bakımından karakter "ηθος" sözcüğünün anlamına benzer.

Şekil 1'de görüldüğü gibi ahlaki/töresel sıfatları ise iki anlamda kullanmak mümkündür.

Şekil 1. Etik Sözcüğünün Kökeni ve Anlamı (Pieper, 1999: 31)



Akarsu (1998: 74)'nin verdiği tanıma göre “Etik; töre, ahlak. İlm-i Ahlak. Ahlak felsefesi. Ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bilim, insanın kişisel ve toplumsal yaşamındaki ahlaksal davranışları ile ilgili sorunları ele alıp inceleyen felsefe dalı”dır. Serova (2007: 3)'ya göre, etik teriminin türetildiği “ηθος” sözcüğünün çoğulu olan “ηθη” sözcüğünün en eski anlamlarından biri de, “bir canlının genellikle sığındığı, yaşadığı yer, diğer bir ifadeyle bir canlının doğal çevresidir”.

De George (1999: 20)'e göre, “etik, insanların davranışlarını yönlendirecek kuralların belirlenmesi, peşinden gidilecek değerlerin oluşturulması ve hayatta ulaşmaya geçecek kişilik özelliklerinin tanınması gibi yollarla bireysel ve toplumsal ahlak anlayışımızı oluşturmak için sistematik bir çabadır”. Tepe (1992: 6)'ye göre ise “Etik; ilişkin olduğu alanla ilgili, alanın yapısının izin verdiği kadarıyla doğru ve kesin bilgilere ulaşmaya çalışır. Ayrıca etiğin; çeşitli ahlaklardan (morallerden) bağımsız olarak, kişilerin yapıp-etmelerine, eylemlerine ilişkin olduğunu, eylemin felsefi bilgisi olduğunu görmek mümkündür”.

Alıntılanan tanımlamalardan da fark edilebileceği gibi “ethics” kavramını farklı anlamları taşımaktadır. Örneğin, etik kavramını kişinin bireysel yaşamına ilişkin kullanıldığında “kişisel etik” (personal ethics), muhasebecilerin profesyonel ve mesleki davranışlarına ilişkin kullanıldığında ise “muhasebe etiği” (accounting ethics) kavramlarından bahsetmek mümkündür (Velasquez, 1988: 11).

Nitekim, etiğin ana özelliği de, kişilerce yaşanan değerlilik yaşantıları ve her türlü etik ilişkilerde kişinin eylemlerde bulunmasıdır. Diğer bir ifadeyle etik değerler; (a) kişinin etik ilişkilerinde edindiği, değer korumaya yönelik eylemleri aracılığıyla kazandığı belirli özellikler ve (b) yine bu etik ilişkilerinde belirli bir içeriği, diğer bir ifadeyle nesnel karşılığı olan değerlilik yaşantılarıdır (Kuçuradi, 1996: 173-174).

Ahlak Üzerine

Ahlak Arapça kökenli olup *huy, tabiat ve yaratılış* anlamına gelen خلق (hulk) sözcüğünün çoğulu olan ahlak kelimesi *yapılması ya da yapılmaması gereken davranışlar bütünü* olarak kabul edilmektedir. Diğer bir tanımla, ahlak, toplumsal yaşamın olanaklı, uyumlu, olumlu, verimli olabilmesi için, toplum üyelerinden beklenen davranış biçimleri ile kurallardır (Tevrüz, 2007: 58).

İslam düşüncesinde ahlak kelimesinin hangi anlamlarda kullanıldığı araştırıldığında ilk olarak Kur'an-ı Kerim'e bakmak gerekecektir. Kur'an-ı Kerim'de ahlak kelimesi yer almamakla birlikte, biri *adet ve gelenek*, diğeri de terim anlamıyla *ahlak* manasında olmak üzere iki yerde ahlakın tekili olan خلق (hulk) kelimesi geçmektedir. Ayrıca pek çok ayette yer alan *amel* kavramının şumulü, ahlaki davranışları da içine alacak şekilde geniş tutulmuştur. Başta hadisler olmak üzere İslami kaynaklarda *hulk* ve *ahlak* kavramları genellikle iyi ve kötü huyları, fazilet ve reziletleri ifade etmek üzere kullanılmıştır (Çağrıncı, 2000: 25).

Akarsu (1998: 18) ahlak kavramı ile ilgili şu tanımları vermektedir: “(1) Belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının, ilkelerinin toplamı. (2) Bir kişi ya da bir insan öbeğince benimsenen eylem kurallarının toplamı. (3) Ahlaksal olan şeylerle bağlantısı olan bir görüşler dizgesi”.

Ahlaktan söz edildiğinde, aslında belirli bir ahlak yada moral kelimesinden söz edilmektedir. Böylece, ahlak; *iyi-kötü, yapılması gerekenler-yapılmaması gerekenler* eksenleri etrafında sıralanan değer yargıları, normlar, ilkeler, kurallar topluluğudur (Tepe, 1992: 5).

De George (1999:19)'e göre, “Etiğin konusu ahlaktır. Ahlak, önemli ölçüde doğru veya yanlış olarak değerlendirilen davranışları; bu davranışları yöneten kuralları ve bu davranış ve uygulamalarla oluşturulan, desteklenen veya beklenen değerleri kapsamak amacıyla kullanılan kavramdır”.

Cevizci (2003: 87)'nin belirttiği gibi “Ahlak kavramı, (a) betimsel olarak bir toplum tarafından benimsenmiş veya ortaya konmuş bir davranış kodu-

na gönderimde bulunmak veya (b) normatif olarak, birtakım özgül koşullar altında bütün akıllı kişiler tarafından kabul edilecek bir davranış koduna atıf yapmak için kullanılır. Ahlak, etik teorilerin formülasyonunda, çoğunluk teslim edilmeyen, önemli bir rol oynar”.

İnsanların, evrensel *etikten*, kendi daha düşük standartlarını değil başkalarını sorumlu tutmak istemeleri olgusu, sorunu daha karmaşık duruma getirir. Başka bir deyişle, standartların başkaları için değil, kendileri için değişmesini isterler. Kimi zaman bir işletmenin sürekli olarak etik dışı standartları vardır; etik kelimesinin anlamını, fiilen sürüp gitmekte olan kendi ahlak standartlarına uydurmak için değiştirmişlerdir. Bu işletmelerdeki kısa vadede uyum yaşanabilmesine rağmen, uzun vadede problemlerle karşılaşılacağı söylenebilir.

Ruddell (2007: 29)’un belirttiği gibi (Tablo 1), “Ahlak, insanların ne yaptığını, etik ne yapmaları gerektiğini” belirler. Aralarında kurallı olma ve kural oluşturma farkı vardır:

Tablo 1.

Etik ve Ahlak kavramları arasındaki farklar (Ruddell, 2007: 29)

Etik (Ahlak Felsefesi)	Genel Ahlak (Moral)
Kural oluşturma	Tanımlama
Zorunluluk getirme	Belirtme
Gereklilik	Şimdilik
Kesinlik	Görelilik

Bu çalışmada etik ve ahlak kavramları çoğu kez eş anlamlı olarak kullanılmış, bunlar arasında ayrımlar yapmaya yönelik felsefi bir tartışma içine girmemeye özen gösterilmiştir. Etik kavramı, kültürel değer ve normlarla ilgili olan ahlak kavramıyla hiçbir anlamda zıtlaşmayan ancak evrensel boyutlarıyla onu aşan bir anlamda ele alınmıştır.

İş Etiği Üzerine

Arslan (2001: 5-6)’a göre, “İş etiği, uygulamalı bir ahlak bilgisi ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. İş etiği, iş yerinde iyi ve nazik olmak ya da kâra karşı olmak gibi bir anlama sahip değildir. İş etiği, bu anlamıyla ele alındığında, işletmecilik faaliyetleri bir oyun, savaş ya da makine gibi örneklerle açıklanamaz. Örneğin, spor hekimliği nasıl ki hekimlik mesleğinden ayrılamazsa, iş etiği de ahlak felsefesinden ayrılamaz”.

Bu bağlamda iş etiği *bir işletmede belirti bir durumda iyi ya da kötünün adil ya da haksız olanın ne olduğu hususunda çalışanlara yol gösteren değerler ve ilkeler bütünüdür* (Kanke, 2007: 286).

Serova (2007: 105-106)'ya göre, "iş etiği, ekonomik faaliyetler ile toplumlarda dürüstlük ve adaletin gerçekleşmesi arasındaki ilişkileri (uyumlu ve dengeli bir toplum yaratmak için) ve toplumlarda doğruluğun/adaletin gerçekleşmesine katkıda bulunan faaliyetlerin yanı sıra ekonomik uygulamaları inceleyen bir disiplindir".

Diğer bir tanıma göre, "iş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren etik prensipler, standartlar ve normların toplamıdır" (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2005: 6). Etik normlardan bahsetmişken, araştırma konusu olan Kazak yöneticilerin çalıştığı iş yerlerindeki etik normlar ile ilgili Serova (2007: 111)'nin tanımlamasındaki boyutları vermek mümkündür:

- *Doğruluk ve dürüstlük*: İş ve ticari faaliyetlerde karşılıklı menfaat ilişkilerinde kullanılması;
- *Bağımsızlığa ve serbestliğe karşı saygı göstermek*: Ekonomik faaliyetlerin tüm tarafları için bireysellik ile karşılıklı şartların sağlanması ve her birinin kendi menfaatlerinin korunarak iş ilişkilerine karıştırılmaması;
- *İletişimde çatışmaların önlenmesi*: İş ortakları, müşteri ve astlarının hata ve eksiklerine karşı sabır ve anlayış gösterilmesi;
- *Adillik*: İş ortakları, müşteri ve astların kişisel-iş ilişkilerindeki kalitesinin doğru değerlendirilmesi.

William Shaw (1991: 5)'in tanımına göre, "iş etiği, belirli bir iş ve ticaret (business) çerçevesinde insan ilişkilerinin iyi ve kötü ya da doğru ve yanlış olarak meydana gelenlerin incelenmesidir".

Kültür Üzerine

Bu çalışma külterlerarası (cross-cultural) bir araştırma olduğu için kültür kavramına değinmekte de yarar vardır. Kültürün iş etiğine ve genel ahlaka olan etkilerinden bahsetmek mümkündür. Öncelikle şu belirtilmeli ki ilgilileri tatmin edecek kuşatıcı bir kültür tanımı bulmak zordur. Nitekim, kültürle ilgili konularda çalışan bilim adamlarından hemen hepsi kültürü adeta yeniden tanımlamaya çabalamaktadır. Bununla beraber, tanımlar kabaca gözden geçirilecek olursa ortak birtakım yönler ve kültürden neyin anlaşılacağını genel hatlarıyla tespit etmek mümkündür.

Kültür kelimesinin, *bakmak* veya *yetiştirmek* manasına gelen klasik Latince'deki *colere* veya *cultura* kökünden geldiği kabul edilmektedir. Nitekim on sekizinci yüzyıldan önce *cultura* sözcüğü ekip-biçmek anlamında kullanılıyordu. Fransızca'da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş, 1973 tarihli bir Alman dili sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmıştır (Erdoğan, 1983: 111-112).

Kültür, tarihi süreçte toplum tarafından oluşturulan maddi ve manevi değerlerdir. “Kültürün gelişmesi, tamamen sosyo-ekonomik oluşum ve yaratılmalar tarafından belirlenmektedir. Buna istinaden, diyebiliriz ki; kültür, kitle faaliyetlerinin ürünüdür” (Rosenthal ve Yudin, 1997: 287).

Tezcan (1997: 16)'a göre, “Kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Özel bir kültürden söz ettiğimizde, o toplumdaki insanların toplam olarak paylaşılmış yaşam biçimleridir. Onların duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardır. Maddi olabileceği gibi manevi öğeleri de kapsamaktadır”.

Özen (1996: 9-10)'e göre, “Kültür, bir kişinin, belirli bir grubun üyesi olmak için bilmesi gereken şeylerdir. Diğer bir ifadeyle, bu anlamda kültür, bir kişinin bilmesi gereken semboller, davranışlar, inançlar, değerler ve varsayımlar demektir”. Örneğin, yöneticinin odasından geri geri çıkılması; protokole aşırı özen gösterilmesi; üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp, ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar *bürokratik kültürün* gerektirdiği tipik davranışlardır.

Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Tutum ve Davranışları

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Kazakistan ve Türkiye'de kamu ve özel sektör işletmelerindeki üst, orta ve alt düzey yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarını ortaya koymak ve bu alandaki sorunların çözümüne katkıda bulunabilmek üzere çözüm önerileri ortaya koymak şeklinde özetlenebilir.

Bu araştırma; bir işletmede çalışan yöneticilerin iş etiğini nasıl algıladıklarını, iş etiğine yönelik sorunlarını ve çözüm önerilerini teorik bilgiler ışığında test etmeye yöneliktir. Daha önce olduğu gibi, günümüzde de işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken konulardan birisi, iş etiği kavramı ve iş etiğinin işletme içerisinde kurumsallaşmasına katkıda bulunmaktır. İyi bir etik yönetimi ise işletme içi ahlaki değerlerin yozlaşma-

sına ve etkisini yitirmesine yol açan sebepleri tespit etmekle mümkündür. Bu çalışma, sözü edilen sebeplerin ortaya konulmasıyla iş etiğinin etkinliğini sağlayarak işletmenin verimliliğini arttırmaya yöneliktir. Aynı zamanda yöneticilerin iş ve ticaret dünyalarındaki ahlaki değerlerin dayanak noktalarının ortaya çıkarılması suretiyle iş etiğinin kurumsallaştırılması yolunda izlenebilecek metodik zenginlik belirtilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)

Araştırma kapsamına kamu ve özel sektördeki işletmelerin 2 ülkede faaliyet gösteren üst, orta ve alt düzey 251 (115'i Kazakistanlı ve 136'sı Türkiyeli) yönetici alınmıştır. Örneklem seçimi şu şekilde gerçekleştirilmiştir: Araştırma tanımlayıcı bir çalışma olarak planlanmıştır. Araştırmada istatistik tekniklerden örnek kitle aracılığı ile ana kütle hakkında tahmin yapabilmeyi sağlayan tesadüfi örnekleme yönteminin, *sistemik tesadüfi örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Yöneticilerin iş etiği ile ilgili tutum ve davranışlarını araştıran bu çalışma, araştırılacak tüm ülkelerde kamu ve özel sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır. İşletme yöneticileri ile görüşülerek gerekli uygulama izni alınmıştır.

Araştırmanın Yöntemi (Model)

Araştırma yöntemi; örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, anket formlarının hazırlanıp postalanması ve gönderilmesi, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması ve düzenlenmesi ve çeşitli analizlerin yapılmasını kapsamaktadır.

Kamu ve özel sektör işletmelerindeki yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarını araştırmaya yönelik bu uygulama anket yöntemi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket formu gönderilen işletmeler; Kazakistan ve Türkiye'nin 2008-2009 yılları arasında faaliyet gösteren 80'den fazla kamu ve özel sektör işletme, kurum ve kuruluşları olarak tasarlanmıştır.

Anket Formunun Hazırlanması, Gönderilmesi ve Test Edilmesi

Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ve yöneticilerle ilgili tanıtıcı bilgiler, ikinci bölümde ise iş etiği ile ilgili sorular yer almaktadır.

Anket formunda 251 yöneticiler ve çalıştıkları işletmelerle ilgili tanıtıcı bilgiler, işletme ve yöneticilerle ilgili genel on sorudan (10) oluşmaktadır. Bu bölümde; işletmenin adı, işletmenin faaliyet kolu, işletmede çalışan eleman sayısı, işletmenin faaliyet gösterdiği ülke, yöneticilerin işletmede çalıştığı süre, yöneticilerin işletmede yönetici olarak çalıştığı süre, yöneticilerin cinsi-

yeti ve yaşı, yöneticinin eğitim düzeyi, yöneticinin gelir düzeyi ve yöneticinin işletmedeki mevcut pozisyonu ile ilgili bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

İkinci bölümde iş etiği ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde etik (ahlak) kavramı hakkında bilgi alınmaya çalışılmış, deneklere ahlaki değerlerin kaynağı ve etik (ahlak) kavramından ne anladıkları sorulmuştur. Ayrıca, işletme içerisindeki ahlaki değerlerle ilgili, vazife sorumluluğu/bilinci ve kalite-ahlak ilişkisi hakkında, işletme içerisinde var olan ahlaki değerlerin yönetici üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik otuz soru (30) sorulmuştur.

Bu sorular birinci bölümdeki kişisel bilgilerle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Ana anket formunun sorularını *İş Etiğine Yönelik Tutum ve Davranışlar Ölçeği* (Attitude Towards Business Ethics Questionnaire) kullanılmıştır (ATBEQ). Bu anket formu, ilk olarak Neumann ve Reichel tarafından geliştirilmiş ve Stevens'in (1979) *değerleri inceleme egzersizini* esas almaktadır (Small, 1992: 746). ATBEQ bölümünde, yöneticilerin iş etiğine yönelik tutum, davranış, görüş ve fikirleri alınmaya çalışılmıştır. Bu 30 sorudan oluşan anket formunda, her bir soru için yöneticilerin görüşleri 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (tamamen katılıyorum) kadar değişmektedir.

Araştırma kültürlerarası bir araştırma olduğundan ve 2 ülkeyi kapsadığından dolayı, İngilizce olan orijinal anket formu Türkçeye ve Rusçaya tercüme edilmiştir. Tercüme edilen anketlerin anlaşılabilir olmasına önem verilmiştir. Kazakistanlı yöneticiler için ATBEQ soruları, önce Rusçaya daha sonra tekrar İngilizceye tercüme edilmiştir. Benzer şekilde, Türkiyeli yöneticiler için ATBEQ soruları önce Türkçeye daha sonra tekrar İngilizceye tercüme edilmiştir.

Tercümesi yapıldıktan sonra, ATBEQ soruları Türk ve Kazak yöneticilerin arasından pilot gruba uygulanmıştır (Türkiye'den 25 yöneticiye ve Kazakistan'dan 16 yöneticiye). Pilot grup tarafından anlaşılmayan sorular, her bir ülkenin akademisyenleri tarafından soruların anlaşılabilirliği ve geçerliliği açısından tartışılmıştır. Akademisyenlerin önerilerinden sonra, ATBEQ soruları örneklem grubuna uygulanmadan önce yeniden yazılmıştır.

Soruların dilsel eşdeğerlik (adaptasyon) ölçeklerini tespit etmek amacıyla, ATBEQ sorularına Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA-Confirmity Factor Analysis) uygulanmıştır. ATBEQ'in uygun endeskleri en uygun verilerle¹ eşleştirilmiştir ($\chi^2=274.53$; $df=160$; χ^2/df oran=1.72, GFI=0.92,

1 En iyi uygunluk için kriterler (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006): χ^2/df oranı < 3, GFI = uygunluk endeksinin iyi olması (GFI=>0.90), RMSEA = hata yaklaşımının kareler ortalamasının kökü (RMSEA < 0.08), SRMR = standart ortalamasının kalan kökü (SRMR < 0.08).

RMSEA=0.04 ve SRMR=0.05). Analiz sonuçları, tercümenin en iyi uygunluk derecesini doğrulamıştır. ATBEQ'in ölçekleri için endeksler, ilgili maddelerin ortalamalarına göre oluşturulmuştur.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde "SPSS for Windows" paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın 10 Hipotezinin test edilmesinde "One Sample t Test", "Independent Samples t Test", "Paired-Samples t Test" ve "One way ANOVA" analizleri kullanılmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin iş etiğine yönelik tutum ve davranışlarında ATBEQ ortalamaları açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin ATBEQ ortalamaları açısından kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin ATBEQ ortalamaları açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 4: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin ATBEQ ortalamaları açısından eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 5: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin ATBEQ ortalamaları açısından gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 6: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin ATBEQ ortalamaları açısından kamu ve özel sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 7: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin ATBEQ ortalamaları açısından idari pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 8: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin ATBEQ ortalamaları açısından işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 9: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin ATBEQ ortalamaları açısından işletmede yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 10: Kazakistan ve Türkiye'deki yöneticilerin ATBEQ ortalamaları açısından işletmenin büyüklüğü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya toplam 251 yönetici cevap vermiş olup bunlardan 115'i Kazakistan'dan ve 136'sı Türkiye'den katılmaktadır. Araştırma sonuçları değerlendirilirken, tüm anket sorularına verilen cevaplar tablolar hâlinde

sunulmuş ve gerektiğinde grafik gösterimlerinden de yararlanılmıştır. Değerlendirmenin sonunda hipotezlere ilişkin sorulara ait test sonuçları verilmiştir. İş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ölçeğinin (ATBEQ) güvenilirlik derecesi % 77, yani $N = 251$, soru = 30 ve $\alpha () = 0.7694$ 'tür. Araştırmaya katılan Kazak ve Türk yöneticilerin demografik özellikleri ve çalıştıkları işletmenin özellikleri Tablo 2'te gösterilmiştir.

Tablo 2.*Araştırmaya Katılan İşletmeler ve Yöneticiler ile İlgili Tanıtıcı Bilgiler*

No	Tanıtıcı Bilgiler	Kazakistan		Türkiye	
		f	%	f	%
Yöneticilerin Cinsiyeti					
1	Kadın	52	45,2	52	38,2
	Erkek	63	54,8	84	61,8
Yöneticilerin Yaşı					
2	20-30 yaş arası	41	35,7	36	26,5
	31-40 yaş arası	36	31,3	60	44,1
	41-50 yaş arası	27	23,5	24	17,6
	51-60 yaş arası	9	7,8	12	8,8
	60'ın üzerinde	2	1,7	4	2,9
Yöneticilerin Eğitim Seviyesi					
3	İlköğretim	0	0	0	0
	Lise	20	17,4	8	5,9
	Üniversite	70	60,9	72	52,9
	Yüksek lisans	20	17,4	48	35,3
	Doktora	5	4,3	8	5,9
Yöneticilerin Gelir Düzeyi					
4	Düşük	6	5,2	0	0
	Orta	101	87,8	76	55,9
	Yüksek	8	7,0	60	44,1
Yöneticilerin İşletmede İdari Pozisyonu					
5	Alt düzey	67	58,3	16	11,8
	Orta düzey	38	33,0	72	52,9
	Yüksek düzey	10	8,7	48	35,3



Yöneticilerin İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi					
6	1 yıldan daha az	33	28,7	16	11,8
	1-2 yıl	41	35,7	20	14,7
	3-4 yıl	15	13,0	20	14,7
	5-9 yıl	14	12,2	32	23,5
	10 yıldan fazla	12	10,4	48	35,3
Yöneticilerin İşletmede Yönetici olarak Çalışma Süresi					
7	1 yıldan daha az	24	20,9	36	26,5
	1-2 yıl	55	47,8	20	14,7
	3-4 yıl	20	17,4	32	23,5
	5-9 yıl	10	8,7	20	14,7
	10 yıldan fazla	6	5,2	28	20,6
İşletmenin Sektörü					
8	Özel	85	73,9	100	73,5
	Kamu	30	26,1	36	26,5
İşletmenin İstihdam Ettiği Toplam Personel Sayısı (İşletme Büyüklüğü)					
9	100 ve aşağısı	44	38,3	64	47,1
	100-399 arası	50	43,5	8	5,9
	400-699 arası	12	10,4	8	5,9
	700-999 arası	2	1,7	0	0
	1000'den fazla	7	6,1	56	41,2
TOPLAM:		115	100,0	136	100,0

Ülkelere Göre İş Etiği Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarını belirlemek ve bunların arasında kültürlerarası bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yöneticilerin 30 soruya verdikleri genel cevaplar doğrultusunda parametrik olmayan Chi kare testi yapılmıştır. Bunun sonuçları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.

Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Chi Kare Testi Sonuçları

Değişken	N	Ortalama	Standart sapma	Chi kare	Anlamlılık
----------	---	----------	----------------	----------	------------

Soru 1	251	2,57	1,37	71,849	,000
Soru 2	251	2,04	1,15	149,618	,000
Soru 3	251	3,04	1,11	88,462	,000
Soru 4	251	3,37	1,02	159,458	,000
Soru 5	251	3,57	1,06	162,845	,000
Soru 6	251	3,55	1,05	267,068	,000
Soru 7	251	2,68	1,33	91,649	,000
Soru 8	251	2,97	1,08	72,845	,000
Soru 9	251	2,67	1,28	55,195	,000
Soru 10	251	2,29	1,26	93,203	,000
Soru 11	251	2,58	1,34	71,490	,000
Soru 12	251	3,15	1,25	116,829	,000
Soru 13	251	2,87	1,46	38,701	,000
Soru 14	251	1,67	,92	264,637	,000
Soru 15	251	1,71	,82	252,287	,000
Soru 16	251	2,08	1,20	148,900	,000
Soru 17	251	3,37	1,30	149,418	,000
Soru 18	251	3,99	,93	239,777	,000
Soru 19	251	3,52	1,09	117,626	,000
Soru 20	251	3,77	1,06	165,155	,000
Soru 21	251	2,27	1,40	122,845	,000
Soru 22	251	2,40	1,16	97,028	,000
Soru 23	251	4,19	,96	230,574	,000
Soru 24	251	4,24	,75	180,187	,000
Soru 25	251	3,63	1,09	198,343	,000
Soru 26	251	3,63	,96	158,542	,000
Soru 27	251	2,29	1,26	90,733	,000
Soru 28	251	3,06	1,36	24,199	,000
Soru 29	251	3,92	,97	214,956	,000
Soru 30	251	3,73	1,25	102,446	,000

Anlamlılık derecesi = $p < 0.05$

Test sonuçlarına göre, ATBEQ sorularının bütün 30 maddesinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. Analiz sonucunda, ATBEQ'in 30 sorusundan 21'nde anlamlı derecede bir ilişki bulunmuştur. Demek ki, Kazak ve Türk

yöneticileri iş etiği açısından birbirinden farklıdır. Böylece, “Hipotez 1” kabul edilmiştir.

Buraya kadar ATBEQ’in 30 sorusu tek tek analiz edilmiş olup kültürlerarası bir farklılık ortaya konulmuştur. Bundan sonra, ATBEQ (genel olarak) ve demografik özellikler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla “One Way ANOVA” testi uygulanmıştır.

Tablo 4.

Ülkelere Göre ATBEQ Sonuçları

	N	Ortalama	Standart sapma
Kazakistan	115	96,26	10,20
Türkiye	136	86,18	12,43
Toplam	251	90,80	12,50

Buna göre, 5’li Likert ölçeği üzerinde 3 (30 soru x 5 Likert ölçeği =150, en az değer 30 ve en yüksek değer 150, orta değer 90) orta değer olarak kabul edildiğinde, ATBEQ bakımından Kazakistanlı (96,26) yöneticilerin orta düzeyde duyarlı ve Türkiye (86,18) yöneticilerin ise daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

İki farklı ülkelere ait yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarını tespit etmek, ülkelere göre gruplararası farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için “ANOVA” analizi kullanılmıştır.

Tablo 5.

Anlamlılık Derecesi (ANOVA)

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	6336,699	1	6336,699	48,205	,000
Gruplar içi	32731,939	249	131,454		
Toplam	39068,637	250			

Tabloda görüldüğü gibi, anlamlılık derecesi $p=0.00$ ve f değeri ise 48,205’tir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında ülkelere göre anlamlı düzeyde farklılık görünmektedir. Yani, Türk yöneticiler Kazak yöneticilere nazaran ATBEQ açısından daha duyarlıdır. Bu test sonucunda da, bir daha “Hipotez 1” kabul edilmiştir.

Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İş Etiği Arasındaki İlişkilerin Bulunması

Cinsiyete Göre ATBEQ Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin cinsiyete göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Tablo 6 ve Tablo 7'de yöneticilerin sayısı, cevapların ortamları, standart sapmaları, f değerleri, anlamlılık derecesi ve sonuç sıralanmıştır.

Tablo 6.

Cinsiyete Göre ATBEQ Sonuçları

	N	Ortalama	Standart sapma
Kadın	104	88,18	11,95
Erkek	147	92,65	12,59
Toplam	251	90,80	12,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin ATBEQ açısından cinsiyete göre, kadın yöneticilerin (88,18) daha duyarlı olduğu; erkek yöneticilerin ise (92,65) orta düzeyde duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7.

Anlamlılık Derecesi (ANOVA)

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	1213,503	1	1213,503	7,982	,005
Gruplar içi	37855,134	249	152,029		
Toplam	39068,637	250			

ANOVA analizine göre, anlamlılık derecesi $p=0.05$ ve f değeri ise 7,982'dir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere nazaran ATBEQ açısından daha duyarlıdır. Yani, "Hipotez 2" kabul edilmiştir.

Yaş Gruplarına Göre ATBEQ Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin yaş gruplarına göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Tablo 8 ve Tablo 9'da yöneticilerin sayısı, cevapların ortamları, standart sapmaları, f değerleri, anlamlılık derecesi ve sonuç sıralanmıştır.

Tablo 8.*Yaş Gruplarına Göre ATBEQ Sonuçları*

	N	Ortalama	Standart sapma
20-30 arası	77	90,06	9,61
31-40 arası	96	89,96	14,75
41-50 arası	51	92,55	10,82
51-60 arası	21	92,57	14,60
60'ın üzerinde	6	92,50	13,47
Toplam	251	90,80	12,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin ATBEQ açısından yaş gruplarına göre, “20-30 arası” (90,06), “41-50 arası” (92,55), “51-60 arası” (92,57) ve “60'ın üzerinde” (92,50) yöneticilerin orta düzeyde duyarlı olduğu; “31-40 arası” (89,96) yöneticilerin ise daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9.*Anlamlılık Derecesi (ANOVA)*

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	348,858	4	87,215	,554	,696
Gruplar içi	38719,779	246	157,397		
Toplam	39068,637	250			

ANOVA analizine göre, anlamlılık derecesi $p=0.696$ ve F değeri ise 0,554'tür. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında yaş gruplarına anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Yani, “Hipotez 3” red edilmiştir.

Eğitim Seviyelerine Göre ATBEQ Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin eğitim seviyelerine göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Tablo 10 ve Tablo 11'de yöneticilerin sayısı, cevapların ortamları, standart sapmaları, f değerleri, anlamlılık derecesi ve sonuç sıralanmıştır.

Tablo 10.*Eğitim Seviyelerine Göre ATBEQ Sonuçları*

	N	Ortalama	Standart sapma
Lise	28	96,75	10,79
Üniversite	142	92,44	12,87
Yüksek lisans	68	85,99	10,43
Doktora	13	85,23	12,62
Toplam	251	90,80	12,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim seviyelerine göre, “lise” (96,75) ve “üniversite” (92,44) eğitimi olan yöneticilerin orta düzeyde duyarlı olduğu; “yüksek lisans” (85,99) ve “doktora” (85,23) yapmış olan yöneticilerin ise daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11.*Anlamlılık Derecesi (ANOVA)*

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	3351,165	3	1117,055	7,725	,000
Gruplar içi	35717,473	247	144,605		
Toplam	39068,637	250			

ANOVA analizine göre, anlamlılık derecesi $p=0.00$ ve F değeri ise 7,725'tir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında eğitim seviyelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına bakılacak olursa, eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticiler ahlaki açıdan daha duyarlı olmaktadır. Yani, “Hipotez 4” kabul edilmiştir.

Gelir Düzeylerine Göre ATBEQ Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin gelir düzeylerine göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Tablo 12 ve Tablo 13'te yöneticilerin sayısı, cevapların ortamları, standart sapmaları, F değerleri, anlamlılık derecesi ve sonuç sıralanmıştır.

Tablo 12.*Gelir Düzeylerine Göre ATBEQ Sonuçları*

	N	Ortalama	Standart sapma
Düşük	6	92,17	5,15
Orta	177	92,94	10,69
Yüksek	68	85,10	15,36
Toplam	251	90,80	12,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin gelir düzeylerine göre, “düşük gelirli” (92,17) ve “orta gelirli” (92,94) yöneticilerin orta düzeyde duyarlı olduğu; “yüksek gelirli” (85,10) yöneticilerin ise daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13.*Anlamlılık Derecesi (ANOVA)*

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	3027,208	2	1513,604	10,415	,000
Gruplar içi	36041,429	248	145,328		
Toplam	39068,637	250			

ANOVA analizine göre, anlamlılık derecesi $p=0.000$ ve f değeri ise 10,415'tir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında gelir düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, yüksek gelirli yöneticiler ahlaki açıdan daha duyarlıdır. Yani, “Hipotez 5” kabul edilmiştir.

Sektöre Göre ATBEQ Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin sektörlerine göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Tablo 14 ve Tablo 15'te yöneticilerin sayısı, cevapların ortalamaları, standart sapmaları, F değerleri, anlamlılık derecesi ve sonuç sıralanmıştır.

Tablo 14.*Sektöre Göre ATBEQ Sonuçları*

	N	Ortalama	Standart sapma
Özel	185	90,70	11,55
Kamu	66	91,08	14,95
Toplam	251	90,80	12,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin ATBEQ açısından sektöre göre, “kamu” sektöründeki yöneticilerin (91,08) orta düzeyde duyarlı olduğu; “özel” sektördeki yöneticilerin ise (90,70) daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15.

Anlamlılık Derecesi (ANOVA)

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	6,968	1	6,968	,044	,833
Gruplar içi	39061,670	249	156,874		
Toplam	39068,637	250			

ANOVA analizine göre, anlamlılık derecesi $p=0.833$ ve F değeri ise 0,044’tür. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında sektöre göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Yani, “Hipotez 6” red edilmiştir.

İdari Pozisyonuna Göre ATBEQ Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin idari pozisyonlarına göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Tablo 16 ve Tablo 17’de yöneticilerin sayısı, cevapların ortalamaları, standart sapmaları, F değerleri, anlamlılık derecesi ve sonuç sıralanmıştır.

Tablo 16.

İdari Pozisyonuna Göre ATBEQ Sonuçları

	N	Ortalama	Standart sapma
Alt düzey	83	95,72	9,39
Orta düzey	110	90,75	13,55
Üst düzey	58	83,84	11,08
Toplam	251	90,80	12,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin ATBEQ açısından idari pozisyonuna göre “alt düzey” (95,72) ve “orta düzey” (90,75) yöneticilerin orta düzeyde duyarlı olduğu; “üst düzey” (83,84) yöneticilerin ise daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 17.
Anlamlılık Derecesi (ANOVA)

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	4817,535	2	2408,767	17,441	,000
Gruplar içi	34251,103	248	138,109		
Toplam	39068,637	250			

ANOVA analizine göre, anlamlılık derecesi $p=0.000$ ve f değeri ise 17,441'dir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında idari pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, üst düzey yöneticiler alt ve orta düzey yöneticilere nazaran ahlaki açıdan daha duyarlıdır. Yani, "Hipotez 7" kabul edilmiştir.

İşletmede Çalışma Sürelerine Göre ATBEQ Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Tablo 18 ve Tablo 19'da yöneticilerin sayısı, cevapların ortamları, standart sapmaları, F değerleri, anlamlılık derecesi ve sonuç sıralanmıştır.

Tablo 18.
Çalışma Sürelerine Göre ATBEQ Sonuçları

	N	Ortalama	Standart sapma
1 yıldan daha az	49	90,53	11,24
1-2 yıl	61	94,66	10,61
3-4 yıl	35	91,03	10,28
5-9 yıl	46	84,11	11,28
10 yıldan fazla	60	92,08	15,33
Toplam	251	90,80	12,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin ATBEQ açısından işletmede çalışma sürelerine göre, "1 yıldan daha az" (90,53), "1-2 yıl" (94,66), "3-4 yıl" (91,03) ve "10 yıldan fazla" (92,08) süreyle çalışan yöneticilerin orta düzeyde duyarlı olduğu; "5-9 yıl" (84,11) süreyle çalışan yöneticilerin ise daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 19.*Anlamlılık Derecesi (ANOVA)*

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	3070,652	4	767,663	5,246	,000
Gruplar içi	35997,986	246	146,333		
Toplam	39068,637	250			

ANOVA analizine göre, anlamlılık derecesi $p=0.000$ ve F değeri ise 5,246'dır. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, belirli bir işletmede uzun süreli olarak 5 yıldan fazla yönetici pozisyonunda çalışanlar ahlaki açıdan daha duyarlıdır. Yani, "Hipotez 8" kabul edilmiştir.

İşletmede Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre ATBEQ Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin işletmelerde yönetici olarak çalışma sürelerine göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Tablo 20 ve Tablo 21'de yöneticilerin sayısı, cevapların ortalamaları, standart sapmaları, F değerleri, anlamlılık derecesi ve sonuç sıralanacaktır.

Tablo 20.*İşletmede Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre ATBEQ Sonuçları*

	N	Ortalama	Standart sapma
1 yıldan daha az	60	91,40	9,61
1-2 yıl	75	91,33	12,54
3-4 yıl	52	87,23	13,10
5-9 yıl	30	92,97	15,47
10 yıldan fazla	34	92,09	12,78
Toplam	251	90,80	12,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin ATBEQ açısından işletmede yöneticisi olarak çalışma sürelerine göre, "1 yıldan daha az" (91,40), "1-2 yıl" (91,33), "5-9 yıl" (92,97) ve "10 yıldan fazla" (92,09) süreyle yönetici olarak çalışan yöneticilerin orta düzeyde duyarlı olduğu; "3-4 yıl" (87,23) süreyle yönetici olarak çalışan yöneticilerin ise daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 21.
Anlamlılık Derecesi (ANOVA)

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	902,638	4	225,660	1,454	,217
Gruplar içi	38165,999	246	155,146		
Toplam	39068,637	250			

ANOVA analizine göre, anlamlılık derecesi $p=0.217$ ve F değeri ise 1,454'tür. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Yani, "Hipotez 9" red edilmiştir.

İşletmenin Büyüklüğüne Göre ATBEQ Sonuçları

Kazak ve Türk yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin istihdam ettikleri personel sayısına (işletme büyüklüğü) göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Cevaplar Tablo 22 ve Tablo 23'te yöneticilerin sayısı, cevapların ortalamaları, standart sapmaları, F değerleri, anlamlılık derecesi ve sonuç sıralanacaktır.

Tablo 22.
İşletme Büyüklüğüne Göre ATBEQ Sonuçları

	N	Ortalama	Standart sapma
100 ve aşağısı	108	90,85	12,33
100-399 arası	58	95,10	14,13
400-699 arası	20	88,70	8,24
700-999 arası	2	92,50	2,12
1000'den fazla	63	87,35	11,51
Toplam	251	90,80	12,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin ATBEQ açısından işletme büyüklüğüne göre, "100 ve aşağısı" (90,85), "100-399 arası" (95,10) ve "700-999 arası" (92,50) personel istihdam eden işletmelerde çalışan yöneticilerin orta düzeyde duyarlı olduğu; "400-699 arası" (88,70) ve "1000'den fazla" (87,35) personel istihdam eden işletmede çalışan yöneticilerin ise daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 23.*Anlamlılık Derecesi (ANOVA)*

	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar arası	1918,611	4	479,653	3,176	,014
Gruplar içi	37150,026	246	151,016		
Toplam	39068,637	250			

ANOVA analizine göre, anlamlılık derecesi $p=0.014$ ve F değeri ise 3,176'dır. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, 400 fazla personel istihdam eden işletmeler ahlaki açıdan daha duyarlıdır. Yani, "Hipotez 10" kabul edilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Elde edilen başlıca sonuç, çalışma kapsamına alınan farklı kültürlerden gelen yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarının birbirlerinden farklı olduğudur. Özellikle iş etiğine yönelik ahlaki duyarsızlık düzeyi orta derecede duyarlı olan Kazakistan'ın, daha duyarlı olan Türkiye'den önemli ölçüde farklılaştığı saptanmıştır. Kazakistan'ın bağımsızlığını daha yeni aldığını göz önünde bulunduracak olursak bu sonucun beklenir bir sonuç olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer amacı da demografik farklılıkların bireylerin iş etiği ile ilişkisini ortaya koymaktır. Uygulamada test edilen demografik özellikler cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, gelir düzeyi, işletmenin sektörü, yöneticinin idari pozisyonu, yöneticinin işletmede çalışma süresi, yönetici olarak çalışma süresi ve işletmelerin büyüklüğüdür. Buna ilişkin bulgularda yaş gruplarının, işletmenin sektörünün ve işletmede yönetici olarak çalışma süresinin iş etiği üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmüştür. Kişisel demografik ve örgütsel özelliklerden cinsiyet, eğitim, gelir, yöneticinin idari pozisyonu, yöneticinin işletmedeki çalışma süresi ve işletmenin büyüklüğü değişkenlerinin iş etiği üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı bulunmuştur.

Demografik özellikler ile iş etiği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan testler aşağıdaki sonuçları vermiştir:

- 1) Cinsiyetin, iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları arasında farklılık yaratacağının düşünülmesi, toplumda kadın ve erkek rollerinin birbirlerinden farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Ancak çalışma dâhilinde olan kültürlerin birbirinden farklı olması nedeniyle bu kültürlerdeki kadın ve erkek rolleri arasında da önemli farklılıklar olabilmektedir. Bu çalışmada ülkelerin iş etiği ile cinsiyet arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, literatür araştırmaları da bu sonucu desteklemektedir. Örneğin Chanko ve Hunt'un (1985) pazarlama yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmada kadın pazarlamacıların etik sorunlara erkek pazarlamacılarından daha duyarlı oldukları; Arliw (1989) ile Whipple ve Swards'ın (1992) araştırmalarında bazı durumlarda kadınların daha etik davradıkları; Fritzche'in (1988) araştırmasında ise erkeklerin kadınlardan daha etik olduğu saptanmıştır (aktaran Ay, 2005: 34-35).
- 2) Bu araştırmada yaş ve iş etiği arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Nitekim Callan (1992), Izraeli (1988) ve Kidwell (1987) de çalışmalarında genç ve yaşlı yöneticilerin iş etiğine yönelik görüşlerinde önemli ve anlamlı farklılıklar gözlemleyememişlerdir.
- 3) Katılımcıların ilköğretim, lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora yapmalarının, iş etiğinde farklılık yaratacağı düşünülmüştür. Bunun nedeni farklı eğitim düzeyindeki kişilerin kültürel öğeleri farklı biçimde algılayacakları düşüncesidir. Nitekim yapılan analizler sonucunda katılımcıların eğitim düzeyinin iş etiği üzerinde farklılık yarattığı görülmüştür. Eğitimin etik davranışa etkilerini belirleyen araştırma bulguları farklılık göstermektedir. Bu araştırmada olduğu gibi Munhall (1980) da, zayıf da olsa bir ilişki bulmuştur (akt. Ural, 2003: 98). Ayrıca Browning ve Zabriskie'nin (1983) çalışmasının sonucuna göre, daha yüksek eğitim seviyesine sahip satın alma müdürleri, hediye ve uygun-suz ödemeleri, daha düşük eğitilmiş müdürlere göre iş etiğine daha fazla aykırı bir davranış olarak değerlendirmektedirler. Buna karşılık bazı araştırmalarda (Dubinsky ve Ingram, 1984; Harris, 1990; Kidwell ve arkadaşları, 1987) yöneticilerin eğitim seviyeleri ile iş etiğine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, benzer bulgular Serwineck, (1992) tarafından da zikredilmiş ve sebep olarak da işletme toplumunda herkesin öğretim düzeyinin genel nüfusa oranla daha homojen olması görülmüştür (akt. Ural, 2003: 98).
- 4) Yöneticilerin iş etiğine verdikleri önemle gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Daha önceki çalışmalarda da gelir düzeyinin

iş etiğine yönelik etkisinin olduğu ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- 5) Yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları açısından çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör türüne göre bir farklılık gösterceği beklenmemektedir. Nitekim bu çalışmada ülkelerin iş etiği ile işletmelerin sektör türü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Literatürde de benzer şekilde işletmenin faaliyet gösterdiği sektör açısından yapılan araştırmalarda farklı sektörlerdeki şirketlerde çalışan yöneticilerin iş etiğine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (örneğin Akaah ve Riordan, 1989; Dornoff ve Tankersley, 1975-1976; Ford ve Richardson, 1994).
- 6) Yöneticilerin işletmelerdeki idari pozisyonuna göre iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır. Yöneticilik özelliklerinden biri olan yöneticinin görevini araştıran Delaney ve Sockell (1992) düşük kademeli yöneticilerin üst kademelerdeki yöneticilere kıyasla, kademelerinden daha yüksek kademelere ulaşabilmek amacıyla iş etiğine uygun olmayan davranışlara daha çok göz yumduklarını belirlemişlerdir. Kam-Hon (1981) ve Mehta ve Kau (1984) da orta kademe yöneticilerin daha üst kademelerdeki yöneticilere kıyasla daha çok iş ahlakına uygun olmayan davranışlarda bulduklarını belirtmişlerdir (akt. Ekin ve Tezölmez, 2000: 944). Benzer sonuçlar bu araştırmada da elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler arasında orta kademeli yöneticilerin iş etiğine yönelik orta derece duyarlı olduğu saptanmıştır. Nitekim bu araştırmada da alt kademe yöneticilerin üst kademe yöneticilere nazaran iş etiğine duyarsızlık gösterdikleri tespit edilmiştir.
- 7) Yöneticilerin çalıştıkları işletmedeki genel çalışma süreleri ile iş etiğine uygun davranma arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Barnett ve Karson (1989) ile Harris (1990) de çalışmalarında bir işletmede daha uzun süreli çalışan kıdemli yöneticilerin, işe yeni girmiş ve kariyerinin başında olan yöneticilere kıyasla iş etiğine daha fazla önem verdiklerini bulmuşlardır. Nitekim araştırmamızda aynı işletmede 5-9 yıl arasında çalışan yöneticiler iş etiğine daha duyarlı iken 1 yıldan daha az, 1-2 yıl, 3-4 yıl arasında çalışan yöneticiler iş etiğine daha duyarsız olarak tespit edilmiştir. Bunun nedeni de genel olarak son dönemlerde tüm ülkelerdeki işsizlik oranının arttığı ve işten çıkarılma gibi krizlerin olduğu piyasa şartlarında, işte uzun süre çalışan yöneticiler işletmede kalabilmek için çaba sarfetmektedirler ve ahlaki açıdan da uygun davranmaya çalışmaktadırlar.

- 8) Araştırmaya katılan farklı ülkelere ait yöneticilerin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışlarında işletmede yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir düzeyde farklılık göstermemektedir.
- 9) Yöneticilerin çalıştıkları işletmenin istihdam ettiği personel sayısına göre (işletme büyüklüğü) iş etiğine ilişkin anlamlı derecede farklılık bulunmuştur. Nitekim literatür taramasında da işletmenin kurumsal özellikleri arasında bulunan ve çalışan eleman sayısı ile ölçülen işletmenin büyüklüğünün yöneticilerin iş etiğine yönelik tutum ve davranışlarını etkileyen bir faktör olduğunun tespit edildiği görülmüştür. Örneğin Browning ve Zabriskie (1983), Vitell ve Festervend (1987), Michael (1996), Ford ve Richardson (1994) ve Murphy'nin (1992) çalışmalarında, büyük işletmelerde çalışan yöneticilerin küçük işletmelerde çalışan yöneticilere göre daha fazla iş etiğine uygun davranışlarda bulunmaya meyilli oldukları bulunmuştur (akt. Ekin ve Tezölmez, 2000: 945).

Türkiye ve Kazakistan'ın iş dünyasında iş etiğini olumsuz yönde etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Birbirleriyle neden sonuç ilişkisi içerisinde bulunan bu faktörleri, siyasal, faktörler, sosyo-ekonomik faktörler, kültürel faktörler ve bunların dışında kalan diğer faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür.

Kazakistan'da geleceğin yöneticilerini yetiştiren işletme fakültelerinin ders müfredatında iş etiği derslerine yer verilmelidir. İş etiği dersleri öğrencilerin ahlaki sorunlara, etik ikilemlere karşı daha duyarlı ve bilinçli bir duruma gelmelerini sağlayabilir. Bu derslerin programlara alınması öğrencilerin iyi bir işletmecilik ile etik düşünce ve ahlaki eylem arasındaki bağlantıyı kurmalarına yardımcı olabilir.

Önümüzdeki yıllar, yüksek ahlak standartlarına sahip şirketlerin ayakta kalacakları yıldızının parlayacağı ve çalışma alanlarını belirleyebilecekleri dönem olacaktır. Bu işletmelerde çalışan bilgili ve yüksek ahlak standartlarına sahip kişiler, girişimci ve serbest rekabete dayalı, Pazar ekonomisine yeni bir boyut katacaklardır. Bunun için hem gelecek yüzyıla damgasını vuracak işletmelere, hem kariyerlerini geliştirecek olanlara, hem de bu yüksek ahlakı ilke edinmiş yönetici ve işletmelere sahip çıkacak topluma büyük sorumluluklar düşmektedir.

Kaynakça

- Akaah, I. P., & Riordan, E. A. (1989). Judgments of marketing professionals about ethical issues in marketing research: A replication and extension. *Journal of Marketing Research*, 26 (1), pp. 112–120.
- Akarsu, B. (1998). *Felsefe terimleri sözlüğü*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), ss. 31-52.
- Barnett, J. H., & Karson, M. J. (1989). Managers, values and executive decisions: An exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function and the managerial decision making. *Journal of Business Ethics*, 8 (10), pp. 747–771.
- Browning, J., & Zabriskie, N. B. (1983), How ethical are industrial buyers? *Industrial Marketing Management*, 12 (4), pp. 219–224.
- Callan, V. J. (1992). Predicting ethical values and training needs in ethics. *Journal of Business Ethics*, 11 (10), pp. 761–769.
- Cevzici, A. (2003). *Felsefe ansiklopedisi*. İstanbul: Etik Yayınları.
- Chonko, L. B., & Hunt, S. D. (1985). Ethics and marketing management: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 13, pp. 339–359.
- Çağrı, M. (2000). *İslam düşüncesinde ahlak*. İstanbul: Birleşik Yayıncılık.
- De George, R. T. (1999). *Business ethics*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Delaney, J. T., & Sockell, D. (1992). Do company ethics training programs make a difference? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 11 (9), pp. 719–727.
- Dubinsky, A. J., & Ingram, T. N. (1984). Correlates of salespeople's ethical conflict: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 3 (4), pp. 343–353.
- Ekin, M. G. S., Tezölmez, S. H. (2000). Türk iş dünyasındaki yöneticilerin iş ahlakı konusundaki düşünce ve kararları. İçinde *Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan* (ss. 941-968). Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Ferrell, O. C, Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2005). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Ford, R.C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13 (2), pp. 205–221.
- Harris, J. R. (1990). Ethical values of individuals at different levels in the organizational hierarchy of a single firm. *Journal of Business Ethics* 9 (9), pp. 741–750.
- Izraeli, D. (1988). Ethical beliefs and behavior among managers: A cross-cultural perspective. *Journal of Business Ethics*, 7 (4), pp. 263–271.
- Kam-Hon, L. (1993). Ethical beliefs in marketing management: A cross-cultural study. *European Journal of Marketing* 15 (1), pp. 58–67.
- Kanke, V. A. (2007). *Sovremennaya etika (Современная этика)*. Moskova: Omega-L Yayınları.
- Kidwell, J. M., Stevens, R. E., & Bethke, A. L. (1987). Differences in the ethical perceptions between male and female managers: Myth or reality. *Journal of Business Ethics*, 6 (6), pp. 489–493.
- Kuçuradi, I. (1996). *Etik*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayını.

- Murphy, P. R., Smith, J. E., & Daley, J. M. (1992). Executive attitudes, organizational size and ethical issues: Perspectives on a service industry. *Journal of Business Ethics*, 11 (1), pp. 11–19.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik kültür 1: Yönetmelik değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: TODAİE.
- Pieper, A. (1999). *Etik giriş* (çev. G. Sezer, V. Atayman). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Rosenthal, M. ve Yudin, P. (1997). *Felsefe sözlüğü* (çev. A. Çalışlar). İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Ruddell, L. (2007). *İş etiği verimli inanç: Şirketinizi uzun vadeli başarıya götürmek*. (çev. N. Nivan) İstanbul: Haberci Yayınevi.
- Serova, N. B. (2007). *Etika (Этика)*. Moskova: RİOR Kitabevi.
- Shaw, W. H. (1991). *Business ethics*. California: Wadsworth Publishing.
- Tepe, H. (1992). *Etik ve metaetik*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayını.
- Tevrüz, S. (2007). *İş hayatında etik*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tezcan, M. (1997). *Kültürel antropoloji*. Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı.
- Ural, T. (2001). Pazarlama yöneticilerinin mesleki değerlerinin etiksel algılama üzerindeki oransal etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (2), ss. 75–100.
- Velasquez, M. (1988). *Business ethics, concepts and cases*. USA: Prentice-Hall.
- Vitell, S. J., & Festervand, T. A. (1987). *Business ethics: Conflict, practices and beliefs of industrial executives*. *Journal of Business Ethics*, 6 (2), pp. 111–122.