

Geliş Tarihi:  
11.04.2023  
Kabul Tarihi:  
23.05.2023  
Yayımlanma Tarihi:  
26.06.2023

Kaynakça Gösterimi: Kayserili, M. & Ülgen, B. (2023).  
Yöneticilerin enneagram kişilik tiplerinin etik davranış  
algıları ve yönetim tarzları üzerindeki etkisi. *İstanbul  
Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(46),  
608-635. doi: 10.46928/iticusbe.1280774

## YÖNETİCİLERİN ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİNİN ETİK DAVRANIŞ ALGILARI VE YÖNETİM TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ


*Tez Özeti*

Mehmet Kayserili 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

İstanbul Ticaret Üniversitesi

[mkayserili@hotmail.com](mailto:mkayserili@hotmail.com)

Beliz Ülgen 

İstanbul Ticaret Üniversitesi

[bulgen@ticaret.edu.tr](mailto:bulgen@ticaret.edu.tr)

Mehmet Kayserili, İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme bölümünde doktora öğrencisidir.

Beliz Ülgen, İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme profesörüdür. Örgütsel davranış ve stratejik insan kaynakları yönetimi, alanında ders vermekte ve bu alanlarda araştırmalar yayınlamaktadır.

\*Bu makale Mehmet Kayserili'nin "Yöneticilerin Kişiliklerinin Etik Davranış Algıları ve Yönetim Tarzları Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü" isimli tezinden uyarlanmıştır.

# YÖNETİCİLERİN ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİNİN ETİK DAVRANIŞ ALGILARI VE YÖNETİM TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Mehmet Kayserili  
[mkayserili@hotmail.com](mailto:mkayserili@hotmail.com)  
Beliz Ülgen  
[bulgen@ticaret.edu.tr](mailto:bulgen@ticaret.edu.tr)

## Özet

**Amaç:** Araştırmanın amacı yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemektir.

**Yöntem:** Araştırmada nicel araştırma yöntem ve tekniklerinden, ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, İstanbul'da faaliyet gösteren ve özel sektörde yer alan işletmelerde çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Uygun örneklem yöntemiyle kendine ulaşılan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 400 yönetici araştırmanın örneklemeine dâhil edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak; Enneagram Kişilik Ölçeği, Etik Davranış Algısı Ölçeği ve Yönetim Tarzları Ölçeğini içeren anket formu kullanılmıştır. Anket formu, katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerde uygulanmıştır. Analizlerde SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır

**Bulgular:** Yöneticilerinin Enneagram kişilik tiplerinin, Yasal ve Sosyal Temelli Etik Davranış Algıları üzerindeki etkisi düşük düzeydedir. Yöneticilerinin Enneagram kişilik tiplerinin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerindeki etkisi orta düzeyde, Otokratik Yönetim Tarzı üzerindeki etkisi ise yüksek düzeydedir.

**Özgünlük:** Çalışma öncesinde yapılan literatür taraması sonucunda, yöneticilerin kişilik tiplerinin etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerindeki etkisini Enneagram kişilik modeli kapsamında inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın, alandaki eksikliği gidermede önemli olduğu ve bu yönüyle özgün olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik, Enneagram, Etik Davranış Algısı, Yönetim Tarzı

**JEL Sınıflandırması:** D23, M1, M10, M12

# **THE EFFECT OF MANAGERS' ENNEAGRAM PERSONALITY TYPES ON ETHICAL BEHAVIOR PERCEPTIONS AND MANAGEMENT STYLES**

## **Abstract**

**Purpose:** The purpose of the study is to analyze the relationship between managers' ethical behavior perceptions and management styles on their Enneagram personality types.

**Method:** Relational survey model technique is used as a quantitative research technique Target population used in this research consists of managers who are working in the private sector operating in İstanbul. The sample of the study is carried out with the participation of 400 mid- managers who are within the scope of the study. Enneagram Personality Scale, Ethical behavior perception scale and management styles scale was used as data collection method. The questionnaire was conducted face to face. Analysis is evaluated by using SPSS 22.0 program package.

**Findings:** It is concluded that the managers' Enneagram personality types have a low impact on their perceptions of Legal, and social ethical behaviour. However, the findings of the study indicated that, the effect of the Enneagram personality types of managers on the Democratic-Participatory Management Style is moderate, while the effect on the Autocratic Management Style is high.

**Originality:** Findings of the literature review before the study indicated that there were no studies study examine the effect of the personality types of managers on ethical behavior perceptions and management styles within the scope of the Enneagram personality model. In this context, it can be said that the study is important in eliminating the deficiency in the field and is original in this respect.

**Keywords:** Personality, Enneagram, Ethical Behaviour Perception, Management Styles

**JEL Classification:** D23, M1, M10, M12

## GİRİŞ

Kişilik, bireyin dünyaya uyum sağlama biçimini karakterize eden ayırt edici düşünceleri, duyguları ve davranışları ifade eder (Santrock, 2018). Çeşitli kişilik teorileri, bireylerin bazı koşullara nasıl cevap verip uyum sağlayacaklarına dair tahminler yürütürler. Kişiliğin pek çok olgu üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünden, kişilik sınıflandırmalarına dayanarak bireyin davranışlarının ve tepkilerinin tahmini mümkündür. Bu bağlamda kişilik ve kişiliğin değerlendirilmesi her zaman önem arz eden bir konudur (Gerrig ve Zimbardo, 2020; Schultz ve Schultz, 2009). Yönetim bilimi açısından ise kişilik konusu özellikle örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve bazı örgütsel değişkenler (liderlik, çatışma yönetimi, kariyer yönetimi vb.) bağlamında çeşitli boyutlarıyla ele alınan konulardan biridir.

Yöneticilerin etik davranış algıları ve benimsedikleri yönetim tarzları, yönetim biliminde kişilikle ilişkili olarak ele alınan konulardandır. Kişilik her ne kadar bireysel bir özellik olsa da kişiliğin ve bazı kişisel özelliklerin yöneticilerin etik davranışlarının şekillenmesinde etkili olduğu (Yeşil, 2011) ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin benimsedikleri yönetim tarzını belirleyen en önemli faktörlerden birisi olduğu (Kaya ve Uysal, 2017) düşünülmektedir. Fakat yöneticilerin kişilik tiplerinin etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerindeki etkisini ele alan araştırmalar incelendiğinde bu çalışmaların büyük bir bölümünün, yönetim alanında yaygın olarak kullanılan ve kişiliği boyutsal olarak sınıflandıran Beş Faktör Kişilik Kuramı ile yürütüldüğü görülmektedir. Buna karşın kişiliğe kategorik olarak yaklaşan ve insanı bir bütün olarak ele alan Enneagram kişilik modeli kullanılarak gerçekleştirilen araştırma örneklerine, yapılan literatür taraması sınırlılığında, rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmanın alandaki eksikliğin giderilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca araştırmanın, yöneticilerin kişiliklerinin etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerindeki etkisini Enneagram kişilik modeli üzerinden incelemesi, söz konusu modelin, kişiliğin örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini konu alan araştırmalarda kullanılabileceğini göstermesi ve örnek teşkil etmesi açısından da önemli ve özgün olduğu düşünülmektedir.

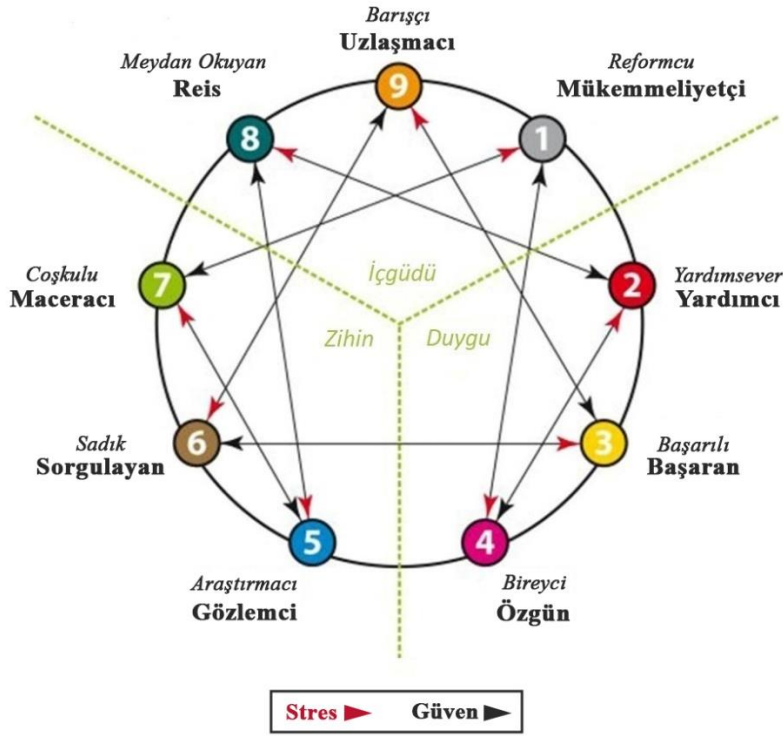
Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. “Giriş” bölümünde çalışmanın gerekçesi açıklanmış ve çalışma hakkında bilgi verilmiştir. “Literatür” başlığı altında araştırmada ele alınan kavramlar kısaca açıklandıktan sonra, kavramlar arası ilişkilere değinilmiştir. “Yöntem” başlığı altında araştırmanın modeli ve amacı, araştırmanın soruları ve hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve süreci hakkında bilgi verilmiştir. “Bulgular” başlığı altında araştırma kapsamında ele alınan hipotez testleri sonucunda ulaşılan bulgular tablolar halinde aktarılmış ve yorumlanmıştır. Çalışmanın son bölümü olan “Tartışma, Sonuç ve Öneriler” başlığı altında öncelikle hipotez testleri sonrası ulaşılan sonuçlar aktarılmış, daha sonra ulaşılan sonuçlar araştırmada ele alınan değişkenlere ilişkin teorik bilgilerle ve benzer araştırmalardan elde edilen sonuçlarla kıyaslanarak tartışılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar ve araştırma sürecinde karşılaşılan güçlükler dikkate alınarak geliştirilen öneriler aktarılarak araştırma tamamlanmıştır.

## LİTERATÜR

Bu bölümde araştırmada ele alınan Enneagram kişilik modeli ve kişilik tipleri, etik davranış algısı ve yönetim tarzları kısaca açıklandıktan sonra kavramlar arası ilişkilere değinilmiştir.

### *Enneagram Kişilik Modeli*

Enneagram, dokuz farklı kişilik tipinin betimlendiği ve bu kişilik tiplerinin karakteristik, zihinsel, duygusal ve davranışsal kalıplarının tanımlandığı bir kişilik modelidir (Maitri, 2018). Model insanı bir bütün olarak ele alır ve insanın üç merkezi olduğunu ileri sürer. Modele göre her merkezde üretilen üç kişilik tipi, toplamda ise dokuz temel kişilik tipi vardır (Palmer, 2014).



Şekil 1. Enneagram Sembolü

**Kaynak:** PLI. (2022). *Professional Leadership Institute*. professionalleadershipinstitute.com

Modeldeki (Şekil 1) dokuz noktanın her biri, bir kişilik tipini temsil eder. Bu noktalar bireyin kişilik tipinin özelliklerini, diğer tiplerle ilişkilerini, potansiyel gelişim alanlarını ve bu tipteki kişiler için olası sorunlu alanları tanımlamaktadır. Her birey dokuz kişilik tipinden her birinin niteliklerine sahiptir. Fakat modelin temel fikri, her bireyde bu kişilik tiplerinden birisinin baskın olarak var olduğudur (Schwarz ve Zarrabi, 2017; Luckcock, 2008). Enneagram'da tanımlanan dokuz çekirdek tipin her birinin temel özellikleri, temel korkuları ve temel arzuları vardır. Enneagram, ortaya çıkan davranış şeklinin arka planında yatan başlıca güdülenmenin açıklanmasında bu temel korku ve arzuları kullanmaktadır (Alexander ve Schnipke, 2020). Enneagram modelindeki dokuz kişilik tipinin özellikleri, temel korkuları ve temel arzuları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Enneagram kişilik tiplerinin temel özellikleri

<b>Tip 1:</b> <b>Mükemmeliyetçi</b> Kişilik Özellikleri	İlkeli, organize, sorumluluk sahibi ve kendini adanmış. Kendisini ve çevresini geliştirmeye ve mükemmelleştirmeye odaklanmış. Ahlaklı/Etik, detaycı, aşırı eleştirel ve yargılayıcı.
Temel Korkusu	Kötü/Niteliksiz ya da yozlaşmış olmak.
Temel Arzusu	İyi/nitelikli ve tutarlı olmak.
<b>Tip 2: Yardımcı</b> Kişilik Özellikleri	Sezgili, empati gösteren, ilişkilere ve başkalarına bağlanma duygusuna odaklanmış. Sıcakkanlı, duygusal, rahatlatıcı, iyimser, pohpohlanması ya da yönlendirilmesi kolay görünen.
Temel Korkusu	Sevilmeye layık olmamak, istenmemek.
Temel Arzusu	Sevilmek.
<b>Tip 3: Başaran</b> Kişilik Özellikleri	Çalışkan, rekabetçi, başarı odaklı ve imajına önem veren. Performans, haricen onaylanma ile taltif ve fark edilir olmaya odaklanmış. Özgüven sahibi, enerjik, çekici, hedeflere odaklı görünen.
Temel Korkusu	Değersiz ya da önemsiz olmak.
Temel Arzusu	Değerli ve önemli olmak.
<b>Tip 4: Özgün</b> Kişilik Özellikleri	Hassas, içe dönük, çekingen kendisi ve başkalarıyla duygusal bakımdan dürüst. Özgün, acıya dayanıklı, bireyselliğe ve sanata yatkın. Yaratıcı, mahcup, karamsar ve bencil görünen.
Temel Korkusu	Kimliksizlik ya da kişisel öneme haiz olmamak.
Temel Arzusu	Anlamlı olmak.
<b>Tip 5: Gözlemci</b> Kişilik Özellikleri	Akılcı, hassas, bağımsız ve duygularını kontrol eden. Mahremiyet, bilgi, sezgi ve detaylıca düşünmeye ilgi duyan. Araştırmacı, uzman, analitik, tuhaf ve sadık görünen.
Temel Korkusu	Yararsız, çaresiz ya da aciz/yetersiz olmak.
Temel Arzusu	Muktedir ve yetkin olmak.
<b>Tip 6: Sorgulayan</b> Kişilik Özellikleri	Sadık, güvenilir, kendini adanmış, güvenlik odaklı. Açık ve net olarak tanımlanmış rollere ve yapılara, bir grup ya da inancın parçası olmaya ilgi duyan.
Temel Korkusu	Güvenlik ve destekten yoksun olmak.
Temel Arzusu	Güvenlik ve desteğe haiz olmak.
<b>Tip 7: Maceracı</b> Kişilik Özellikleri	Tutkulu, macera arayan ve iyimser. Özgürlükçü, heyecanlı ve anı yaşayan. Enerjik, dışa dönük ve eğlenceli görünen.
Temel Korkusu	Sınırlanmış/Kuşatılmış olmak ya da acı çekmek.
Temel Arzusu	Mutlu ve memnun olmak.
<b>Tip 8: Reis</b> Kişilik Özellikleri	İnatçı, sert ve bağımsız. Güç dengeleri, kontrol etme arzusu ve adaletle ilgi duyan. Lider, sıkı çalışan, kararlı ve çatışmalara karşı koyan biri olarak görünen.

Temel Korkusu	Diğer insanlardan zarar görmek ya da başkaları tarafından kontrol edilmek.
Temel Arzusu	Kendisini ve diğer insanları korumak. Kontrolü elinde tutmak.
<b>Tip 9: Uzlaşmacı</b> Kişilik Özellikleri	Uysal, açık görüşlü, barışçı ve çatışmalardan kaçınan. Uyum, konfor ve sınırlara ilgi duyan. Sevimli, aheste, rahat, başkalarına bağımlı ve tabi görünen.
Temel Korkusu	Kopuk/bağlantısız, ayrışık, kayıp/amaçsız hale gelmek.
Temel Arzusu	İç ve dış dünyasında barış ve dengeye haiz olmak.

**Kaynak:** Alexander, M. & Schnipke, B. (2020). The Enneagram: A Primer for Psychiatry Residents.

*American Journal of Psychiatry Residents*, 15(3), 1-8

### **Etik Davranış**

Etik, insanların davranışlarını düzenleyen ilkeler sistemini ifade eder (Stroll, Long, Bourke ve Campbell, 2019) ve insanların bir durumu analiz etmek veya yorumlamak ve ardından “doğru” veya uygun davranış biçiminin ne olduğuna karar vermek için kullandıkları içsel yol gösterici ahlaki ilkeler, değerler ve inançlardır (Jones, 2013). İş yaşamında hile ve aldatmaca içeren, işletmeleri büyük ölçüde etkileyen ve skandal olarak nitelendirilen olaylardan sonra önemi her geçen gün artan (Ferrell, Fraedrich, ve Ferrell, 2011) ve etiğin alt dalı olan iş etiği kavramı ise bir iş bağlamında gerçekleşen iyi-kötü ya da doğru-yanlış davranışlarla ilgilenir (Tota ve Shehua, 2012). Örgütlerin ve çalışanların nasıl davranmaları gerektiğine dair onlara rehberlik eder (Gbadamosi, 2004). Etik davranış ise bir işletme açısından kabul edilebilir, iyi iş davranışlarına götüren örgütsel kuralları ifade eder (Van Zyl ve Lazenby, 2002).

Etik davranış, Yasal ve Sosyal Temelli Etik Davranış olmak üzere iki boyuta sahiptir (Karalar, Çetin ve Vatanserver; 2017; Smith ve Oakley, 1997). Yasal Temelli Etik Davranış; kurallar, kanunlar, örgüt ilkeleri vb. tarafından şekillendirilen etik davranışları ifade eder (Smith ve Oakley, 1997). Tipik olarak yasalar, toplumun ahlaki normlarını yansıtmaya veya somutlaştırma eğilimindedir ve bu temelde, yasal olanın aynı zamanda etik olduğu da öne sürülebilir (Hoffman, Frederick ve Schwartz, 2014). Bundan dolayı da etik ve yasa arasında genellikle uyum vardır. Etik ve yasa çoğu zaman örtüşse de her zaman böyle olmayabilir (Hoffman vd., 2014). Bu gibi durumlar ise genellikle etik ikilemlere neden olur. Etik ikilem, bir kişinin veya işletmenin karşı karşıya kaldığı ve uygun eylem hakkında karar verilmesi gereken karmaşık bir durumdur. Başka bir bakış açısına göre ise etik ikilem, her ikisi de eşit derecede iyi veya kötü sonuçlara yol açabilen en az iki etik ilke arasındaki çatışmadır. Böyle bir durumda, ilkelerden birine uymak diğerini ihlal etmeye neden olurken, ilkelerin her ikisi de eşit derecede geçerli görünmektedir (Tota ve Shehu, 2012).

Etik, sadece bireysel olarak doğruluğu kabul edilen norm ve davranışların değil, sosyal bir anlayışın da ürünüdür. Başlangıçta bireysel gibi görünse de etik davranışın sosyal bir yönü de vardır (Özgener, 2018). Etiğin Sosyal yönüyle ilişkili olan Sosyal Temelli Etik Davranış kuralları, kanunlar, örgüt

ilkeleri ve adalet tarafından yönlendirilen Yasal Temelli Etik Davranışlarından farklı olarak iş etiği kapsamında incelenen ve bireyler arası ilişkileri tanımlayan davranıştır (Smith ve Oakley, 1997).

### ***Yönetim Tarzları***

Yönetim tarzı, örgütsel süreçleri ve çalışanlara yönelik uygulama ve kararları niteleyen, yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimi düzenleyen tutum, davranış ve uygulamalardan oluşur (Abiodun, Peter ve Chiedu, 2013). Yönetim tarzı, yöneticinin örgütsel hedeflere ulaşmak için astları üzerindeki gücünü nasıl kullandığını ve onlarla olan ilişkisinin düzeyini gösteren ve kurum genelinde işleyen bir yaşam tarzıdır (Uche ve Timinepere, 2012). Örgütlerde uygulanabilecek tek ve evrensel bir yönetim tarzı olmadığı gibi, yönetim tarzı bazı faktörlere bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu araştırmada kullanılan ölçekte; Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı olmak üzere üç boyuta sahiptir.

Otokratik Yönetim Tarzı; yöneticinin oldukça fazla güç ve karar verme yetkisine sahip olduğu yönetim tarzıdır. Otokratik Yönetim Tarzının öncülü, çoğu durumda çalışanın kendi işine katkıda bulunamayacağı inancıdır. Bu yönetim tarzında iş planlaması merkezileştirilmiştir. Katı bir yukarıdan aşağıya emir-komuta zinciri yaklaşımı uygulanmaktadır. Prosedürler en ince ayrıntısına kadar korunur ve sıkı denetimle uygulanır. Yönetici, çalışanlara danışmaz. Çalışanların emirlere uyması beklenir (Abiodun vd., 2013; Gonos ve Gallo, 2013). Otokratik yönetim, kararların büyük bir insan grubuna danışılmadan hızlı bir şekilde alınması gerektiği bazı durumlarda faydalı olabilir ve daha yüksek üretkenliğe yol açabilir ancak uzun vadede inisiyatif eksikliği ve kurumsal kavga yaygındır (Chukwusa, 2018).

Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı; çalışanları karar alma sürecinin bir parçası olmaya teşvik ettiği için Katılımcı Yönetim Tarzı olarak da adlandırılır. Bu yönetim tarzı yöneticilerin son sözü söyleyen ancak karar vermeden önce ekip üyelerinden bilgi toplayan bir koç olmasını gerektirir. Astlar alınan kararlar hakkında düzenli olarak bilgilendirilmekte ve bu kararlar alınırken çalışanların görüşleri de sorulmaktadır. Demokratik yönetici, çalışanlarını etkileyen her şey hakkında bilgilendirir, karar alırken çalışanların görüşlerini alır, karar verme ve problem çözme sorumluluklarını paylaşır (Erdem, 2021; Abiodun vd., 2013; Gonos ve Gallo, 2013).

Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı; çalışanlara mümkün olduğu kadar çok özgürlüğün verildiği yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzında tüm yetki çalışanlara verilmiştir ve çalışanların kendi başlarına hedefler belirlemeleri, kararlar almaları ve sorunları çözmeleri beklenir. Bu yönetim tarzının ayırt edici özelliği bağımsızlık ve yetenektir. Bu yönetim tarzı, çalışanlar çok yetenekli, deneyimli, eğitilmiş ve güvenilir olduğunda kullanılacak etkili bir stildir (Sharma ve Singh, 2013).

### ***Kavramlar Arası İlişkiler***

Kişiliğin ve bazı kişisel özelliklerin, yöneticilerin etik davranışlarının şekillenmesinde etkili olduğu düşünülmektedir (Yeşil, 2011). Bu konudaki araştırma sonuçları incelendiğinde nevroz (duygusal



denge) ve vicdanlılığın (sorumluluk sahibi olma) bir iş bağlamında daha etik algılarla pozitif olarak ilişkili olduğu görülmektedir (Bratton ve Strittmatter, 2013). Beu, Buckley ve Harvey (2003) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar ise A Tipi kişilik özelliği (aşırı rekabetçi, iş odaklı, agresif, sabırsız, rekabetçi) ve Makyavelist düşünce tarzıyla etik olmayan davranış arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Özkan ve Hacıhasanoğlu (2012) tarafından yapılan araştırmada kişilik özellikleriyle etik karar verme arasında zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Nezamabad, Vazifehdust, Abdolvand ve Khodayari (2021) tarafından yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar, kişilik özelliklerinin etik davranış üzerindeki etkisinin büyük olduğunu göstermektedir. Jamaludin ve Mehon (2020) tarafından yapılan araştırmada ise kişilik özelliklerinin etik davranışlarındaki varyansın %92,8'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin kişilik özelliklerinin benimsedikleri yönetim tarzını belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğu (Kaya ve Uysal, 2017) düşünülmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde Ling ve Zhang (2020) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin Dışadönüklük, Uyumluluk, Nevrotiklik kişilik özelliklerinin benimsedikleri yönetim tarzı üzerinde düşük, Sorumluluk ve Açıklık özelliklerinin ise orta düzeyde etkisinin olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir. Akhtar, Maik, Butt, Ishfaq ve Rehman (2019) tarafından yapılan araştırmada Babacan yönetim tarzıyla Dışadönüklük, Açıklık, İyimserlik ve Duygusalılık özellikleri arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ülgen, Sağlam ve Tuğsal (2016) tarafından yapılan araştırmada ise kişilik özelliklerinin Sorumluluk ve Nevrotiklik boyutunun, Otoriter yönetim tarzındaki değişimin %6'sını, Koruyucu yönetim tarzındaki değişimin %4'ünü, Destekleyici yönetim tarzındaki değişimin %8'ini açıkladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Nevrotiklik özelliği Otoriter yönetim tarzı üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönde olumlu etkiye sahiptir.

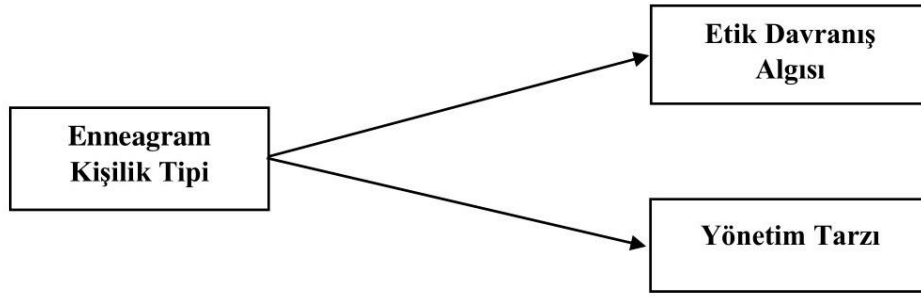
## **YÖNTEM**

Bu bölümünde araştırmanın modeli, amacı, araştırma soruları, hipotezleri, evren, örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

### ***Araştırmanın Modeli ve Amacı***

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan bu model, genel tarama modelleri arasında yer alır. Tarama araştırmaları bir durumu mevcut haliyle betimlemeyi hedefler. İlişkisel tarama modeli kullanılan araştırmalarda ise durumları betimlemenin ötesine geçilir, değişkenler arasındaki ilişkilerin ve bağlantıların incelenmesi hedeflenir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013).

Araştırmanın amacı yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemektir. Araştırma Şekil 2'deki gibi modellenmiştir.



**Şekil 2.** Araştırmanın Modeli

### ***Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri***

Araştırmanın modelinde yer alan Enneagram Kişilik Tiplerinin, Etik Davranış Algısı ve Yönetim Tarzları üzerinde etkisinin olduğu varsayılmıştır. Modeli ve bu varsayımı test etmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1- Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin etik davranış algıları üzerinde etkisi var mıdır?
- 2- Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin yönetim tarzları üzerinde etkisi var mıdır?

Araştırma sorularına yanıt vermek için aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H<sub>1</sub>: Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin, etik davranış algıları üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin, yönetim tarzları üzerinde etkisi vardır.

### ***Evren-Örneklem***

Araştırmanın evreni, İstanbul’da özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticilerden oluşturmaktadır. Ayar’ın (2019) İŞKUR verilerine dayanarak hazırladığı 2019 yılı İstanbul İli İşgücü Piyasası Araştırma Raporu incelendiğinde araştırmanın evreninde 146.456 yöneticinin olduğu görülmektedir. Örneklemde yer alması gereken minimum katılımcı sayısı belirlenirken, kitle üzerinden oran tahmini yöntemiyle örneklem hesabı yapılmıştır, araştırmada güvenilirliği ve geçerliliği sağlayabilmek için örneklemde en az 383 katılımcının olması gerektiği belirlenmiştir. Bu rakam dikkate alınarak, örneklemde 400 katılımcının olmasına karar verilmiştir. Kolay ulaşılabilir (uygun) örneklem yöntemiyle kendine ulaşılan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 400 yönetici araştırmanın örneklemine dâhil edilmiştir. Katılımcılara ilişkin Demografik Bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	256	64,00	Medeni Hal	Evli	115	29,34
	Kadın	144	36,00		Bekâr	277	70,66
Yaş	20-29	29	7,25	Eğitim	Lise	49	12,28
	30-39	156	39,00		Ön Lisans	45	11,28
	40-49	131	32,75		Lisans	198	49,62
	50 ve Üzeri	84	21,00		Y. Lisans	90	22,56
					Doktora	17	4,26
Çalışılan Kurumun Büyüklüğü	0-49 Çalışan	110	27,64	Yöneticilik Düzeyi	İlk Kademe	134	34,36
	50-249	78	19,60		Orta Düzey	162	41,54
	250 ve Fazla	210	52,76		Üst Düzey	94	24,10
Yöneticilikte Kıdem	1-5 Yıl	154	39,39	Şu An Çalışılan Kurumda Yöneticilik Kıdemi	1-5 Yıl	222	57,07
	6-10 Yıl	107	27,37		6-10 Yıl	90	23,14
	11-20 Yıl	93	23,79		11-20 Yıl	56	14,40
	21-30 Yıl	28	7,16		21-30 Yıl	17	4,37
	31 Yıl ve Üzeri	9	2,30		31 Yıl ve Üzeri	4	1,03

### ***Veri Toplama Araçları***

Araştırmada veri toplama aracı olarak Enneagram Kişilik Ölçeği, Etik Davranış Algısı Ölçeği ve Yönetim Tarzı Ölçeğini içeren anket formu kullanılmıştır. Enneagram Kişilik Ölçeği; Subaş ve Çetin (2017) tarafından geliştirilmiş, 27 maddeden oluşan 4'lü Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin; Tip-1 Mükemmeliyetçi, Tip-2 Yardımcı, Tip-3 Başaran, Tip-4 Özgün, Tip-5 Gözlemci, Tip-6 Sorgulayan, Tip-7 Maceracı, Tip-8 Reis ve Tip-9 Uzlaşmacı olmak üzere 9 boyutu vardır. Etik Davranış Algısı Ölçeği Smith ve Oakley (1997) tarafından geliştirilmiş; Karalar, Çetin ve Vatansver (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 16 maddeden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçek Yasal Temelli Etik Davranış Algısı ve Sosyal Temelli Etik Davranış Algısı olmak üzere 2 boyuttan meydana gelmektedir. Yönetim Tarzı Ölçeği Terzi ve Kurt (2005) tarafından geliştirilmiştir. 27 maddeden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçek Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı, Otokratik Yönetim Tarzı ve Tam Serbesti Taniyan Yönetim Tarzı olmak üzere 3 boyuta sahiptir.

### ***Verilerin Toplanması***

Araştırmada kullanılan anket formu, katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerde uygulanmıştır. Araştırma İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörlüğünün 14.12.2021 tarih ve 233135 sayılı Etik Kurul Onayı doğrultusunda yürütülmüştür. Araştırmanın tüm aşamalarında etik ilkelere uygun davranılmıştır.

### ***Verilerin Analizi***

Araştırmada SPSS 22.0 paket programı kullanılarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerden önce verilerin normallik varsayımı kontrol edilmiştir. Normallik testi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler -2 ile +2 arasında olduğunda verilerin normal dağıldığı kabul edilir (George ve Mallery, 2019). Tablo 2 incelendiğinde görüleceği üzere Tam Serbesti Taniyan Yönetim Tarzı boyutu haricindeki bütün boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasındadır. Fakat Tam Serbesti Taniyan Yönetim Tarzı boyutu çok fazla aykırı değer içermektedir. Daha güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla Osborne (2002), Ghosh ve Vogt'un (2012), görüşleri doğrultusunda bu boyut araştırmadan çıkartılarak, modeller tahmin edilmiştir. Osborne (2002), Ghosh ve Vogt'a (2012) göre normal dağılım göstermeyen aykırı değerler, örneklemin temsil etme özelliği ile geçerlilik ve güvenilirliği bozacağı için, örneklemden çıkartılması gereklidir.

**Tablo 2.** Ölçek Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum -	Ort. ± S.s	Çarpıklık	Basıklık
Tip-1 Mükemmeliyetçi	400	1,00-4,00	3,05 ± 0,62	-0,43	0,09
Tip-2 Yardımcı	400	1,00-4,00	2,63 ± 0,73	-0,07	-0,39
Tip-3 Başaran	400	1,00-4,00	2,81 ± 0,89	0,02	-1,21
Tip-4 Özgün	400	1,00-4,00	2,75 ± 0,85	0,05	-1,05
Tip-5 Gözlemci	400	1,00-4,00	2,70 ± 0,88	0,22	-1,10
Tip-6 Sorgulayan	400	1,00-4,00	2,82 ± 0,83	-0,02	-0,99
Tip-7 Maceracı	400	1,00-4,00	2,53 ± 0,73	0,21	-0,42
Tip-8 Reis	400	1,00-4,00	2,66 ± 0,76	-0,10	-0,61
Tip-9 Uzlaşmacı	400	1,00-4,00	2,93 ± 0,67	-0,54	0,15
Sosyal Temelli Etik Davranış Algısı	400	1,00-5,00	2,26 ± 0,85	0,93	0,27
Yasal Temelli Etik Davranış Algısı	400	1,00-5,00	2,43 ± 0,86	0,25	-0,74
Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı	400	1,43-5,00	4,03 ± 0,59	-0,67	0,72
Otokratik Yönetim Tarzı	400	1,00-5,00	2,47 ± 0,89	0,67	-0,16

Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı	400	1,00-5,00	1,49 ± 0,66	2,41	7,54
------------------------------------	-----	-----------	-------------	------	------

## BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında ele alınan hipotezlerin testleri sonucunda ulaşılan bulgular tablolar halinde aktarılmış ve yorumlanmıştır.

### *Yöneticilerin Enneagram Kişilik Tiplerinin Etik Davranış Algıları Üzerindeki Etkisi*

Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin etik davranış algıları üzerindeki etkisini incelemek üzere **H<sub>1a</sub>** ve **H<sub>1b</sub>** hipotezleri test edilmiştir. **H<sub>1a</sub>** (Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin, Sosyal Temelli Etik Davranış Algıları üzerinde etkisi vardır.) hipotezini test etmek üzere yapılan analizlerle ulaşılan bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Yöneticilerin kişilik alt boyutlarının sosyal temelli etik davranış algıları üzerindeki etkisi

Sosyal Temelli Etik Davranış Algısı	B	Standart Hata	Beta	t	P	F	p	R <sup>2</sup>
Sabit	2,410	0,299		8,059	0,000			
<b>Tip-1 Mükemmeliyetçi</b>	<b>-0,197</b>	<b>0,081</b>	<b>-0,144</b>	<b>-2,421</b>	<b>0,016</b>			
Tip-2 Yardımcı	-0,069	0,067	-0,059	-1,034	0,302			
<b>Tip-3 Başaran</b>	<b>0,110</b>	<b>0,055</b>	<b>0,116</b>	<b>2,011</b>	<b>0,045</b>			
Tip-4 Özgün	-0,066	0,059	-0,066	-1,130	0,259	2,318	0,015*	0,051
<b>Tip-5 Gözlemci</b>	<b>0,112</b>	<b>0,054</b>	<b>0,116</b>	<b>2,056</b>	<b>0,040</b>			
Tip-6 Sorgulayan	-0,033	0,057	-0,032	-0,584	0,559			
Tip-7 Maceracı	0,067	0,070	0,058	0,961	0,337			
Tip-8 Reis	0,043	0,067	0,038	0,641	0,522			
Tip-9 Uzlaşmacı	0,003	0,070	0,003	0,046	0,963			

\*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 3'te katsayılar test edildiğinde yöneticilerin kişilik alt boyutlarının Sosyal Temelli Etik Davranış Algıları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bir model oluşturduğu görülmektedir (F=2,318; p<0,05). Bu durumda **H<sub>1a</sub>** hipotezi doğrulanmıştır. Tabloya göre Tip-1 Mükemmeliyetçi boyutunun Sosyal Temelli Etik Davranış Algısı üzerinde negatif (-0,197) yönde, Tip-3 Başaran (0,110) ve Tip-5 Gözlemci (0,112) boyutlarının ise pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır (p<0,05). Diğer kişilik tiplerinin yöneticilerin Sosyal Temelli Etik Davranış Algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur (p>0,05). Ayrıca R<sup>2</sup>=0,051 olduğu için Sosyal Temelli Etik Davranış Algısını açıklamak üzere kurulan model, bağımlı değişkendeki (Sosyal Temelli Etik Davranış Algısı) varyansın (farklılaşmanın) %5,1'ni açıklamaktadır. Bu da modelin etki büyüklüğünün küçük olduğunu gösterir. Çoklu regresyon analizlerinde çoklu regresyon katsayısı (R<sup>2</sup>) etki büyüklüğünün göstergesidir (Özsoy ve Özsoy, 2013). Cohen çoklu regresyon analizi için etki

büyüklüğü değerlerini küçük ( $R^2=0,02$ ), orta ( $R^2=0,13$ ) ve büyük ( $R^2=0,26$ ) olarak sınıflandırmıştır (Cohen, 1988).

$H_{1b}$  (Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin, Yasal Temelli Etik Davranış Algıları üzerinde etkisi vardır.) hipotezini test etmek üzere yapılan analizlerle ulaşılan bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Yöneticilerin kişilik alt boyutlarının yasal temelli etik davranış algıları üzerindeki etkisi

Yasal Temelli Etik Davranış Algısı	B	Standart hata	Beta	t	P	F	p	R <sup>2</sup>
Sabit	2,536	0,300		8,450	0,000**			
<b>Tip-1 Mükemmeliyetçi</b>	<b>-0,161</b>	<b>0,082</b>	<b>-0,116</b>	<b>-1,970</b>	<b>0,050*</b>			
Tip-2 Yardımcı	0,002	0,067	0,001	0,025	0,980			
<b>Tip-3 Başaran</b>	<b>0,124</b>	<b>0,055</b>	<b>0,128</b>	<b>2,259</b>	<b>0,024*</b>			
<b>Tip-4 Özgün</b>	<b>-0,124</b>	<b>0,059</b>	<b>-0,122</b>	<b>-2,094</b>	<b>0,037*</b>	3,271	0,001**	0,070
Tip-5 Gözlemci	0,013	0,055	0,013	0,236	0,813			
Tip-6 Sorgulayan	-0,020	0,057	-0,019	-0,353	0,725			
Tip-7 Maceracı	0,039	0,070	0,033	0,557	0,578			
<b>Tip-8 Reis</b>	<b>0,198</b>	<b>0,067</b>	<b>0,174</b>	<b>2,941</b>	<b>0,003**</b>			
Tip-9 Uzlaşmacı	-0,081	0,070	-0,063	-1,148	0,252			

\*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 4'te katsayılar test edildiğinde yöneticilerin kişilik alt boyutlarının Yasal Temelli Etik Davranış Algısı üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bir model oluşturduğu görülmektedir ( $F=3,271$ ;  $p<0,01$ ). Bu durumda  $H_{1b}$  hipotezi doğrulanmıştır. Tip-3 Başaran, Tip-1 Mükemmeliyetçi, Tip-4 Özgün ve Tip-8 Reis boyutlarının Yasal Temelli Etik Davranış Algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır ( $p<0,05$ ). Tabloya göre Tip-1 Mükemmeliyetçi (-0,161) ve Tip-4 Özgün (-0,124) boyutlarının yöneticilerin Yasal Temelli Etik Davranış Algıları üzerinde negatif yönde, Tip-3 Başaran (0,124) ve Tip-8 Reis (0,198) boyutlarının ise pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır ( $p<0,05$ ). Diğer kişilik tiplerinin yöneticinin Yasal Temelli Etik Davranış Algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur ( $p>0,05$ ). Ayrıca  $R^2=0,70$  olduğu için Yasal Temelli Etik Davranış Algısını açıklamak üzere kurulan model, bağımlı değişkendeki (Yasal Temelli Etik Davranış Algısı) varyansın %70'sini açıklamaktadır. Bu da modelin etki büyüklüğünün küçük olduğunu gösterir.

#### **Yöneticilerin Enneagram Kişilik Tiplerinin Yönetim Tarzları Üzerindeki Etkisi**

Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin yönetim tarzları üzerindeki etkisini incelemek üzere  $H_{2a}$  ve  $H_{2b}$  hipotezleri test edilmiştir.  $H_{2a}$  (Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin, Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde etkisi vardır.) hipotezini test etmek üzere yapılan analizlerle ulaşılan bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Yöneticilerin kişilik alt boyutlarının Demokratik-Katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkisi

Demokratik-katılımcı Yönetim Tarzı	B	Standart hata	Beta	t	P	F	p	R <sup>2</sup>
Sabit	3,185	0,190		16,734	0,000**			
Tip-1 Mükemmeliyetçi	-0,001	0,052	-0,001	-0,023	0,982			
<b>Tip-2 Yardımcı</b>	<b>0,170</b>	<b>0,043</b>	<b>0,209</b>	<b>3,993</b>	<b>0,000**</b>			
Tip-3 Başaran	-0,013	0,035	-0,020	-0,375	0,708			
Tip-4 Özgün	0,050	0,037	0,071	1,333	0,183			
Tip-5 Gözlemci	-0,007	0,035	-0,011	-0,213	0,832	11,825	0,000**	0,214
<b>Tip-6 Sorgulayan</b>	<b>0,103</b>	<b>0,036</b>	<b>0,143</b>	<b>2,821</b>	<b>0,005**</b>			
<b>Tip-7 Maceracı</b>	<b>0,147</b>	<b>0,045</b>	<b>0,180</b>	<b>3,303</b>	<b>0,001**</b>			
<b>Tip-8 Reis</b>	<b>-0,231</b>	<b>0,043</b>	<b>-0,294</b>	<b>-5,399</b>	<b>0,000**</b>			
<b>Tip-9 Uzlaşmacı</b>	<b>0,093</b>	<b>0,045</b>	<b>0,106</b>	<b>2,093</b>	<b>0,037*</b>			

\*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 5'te katsayılar test edildiğinde yöneticilerin kişilik alt boyutlarının, Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bir model oluşturduğu görülmektedir (F=11,825; p<0,01). Bu durumda **H<sub>2a</sub>** hipotezi doğrulanmıştır. Tabloya göre Tip-2 Yardımcı (0,170), Tip-6 Sorgulayan (0,103), Tip-7 Maceracı (0,147) ve Tip-9 Uzlaşmacı (0,093) boyutlarının Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır (p<0,05). Tip-8 Reis (-0,231) boyutunun ise negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır (p<0,05). Diğer kişilik tiplerinin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi yoktur (p>0,05). Ayrıca R<sup>2</sup>=0,214 olduğu için Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzını açıklamak üzere kurulan model, bağımlı değişkendeki (Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı) varyansın %21,4'ünü açıklamaktadır. Bu da modelin etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğunu gösterir.

**H<sub>2b</sub>** (Yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin, Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde etkisi vardır.) hipotezini test etmek üzere yapılan analizlerle ulaşılan bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Yöneticilerin kişilik alt boyutlarının Otokratik yönetim tarzı üzerindeki etkisi

Otokratik Yönetim Tarzı	B	Standart hata	Beta	t	P	F	p	R <sup>2</sup>
Sabit	1,756	0,261		6,740	0,000**			
<b>Tip-1 Mükemmeliyetçi</b>	<b>0,208</b>	<b>0,071</b>	<b>0,146</b>	<b>2,936</b>	<b>0,004**</b>			
<b>Tip-2 Yardımcı</b>	<b>-0,268</b>	<b>0,058</b>	<b>-0,221</b>	<b>-4,595</b>	<b>0,000**</b>			
Tip-3 Başaran	0,073	0,048	0,073	1,519	0,130			
<b>Tip-4 Özgün</b>	<b>-0,136</b>	<b>0,051</b>	<b>-0,130</b>	<b>-2,651</b>	<b>0,008**</b>	21,158	0,000**	0,338
Tip-5 Gözlemci	0,058	0,047	0,057	1,213	0,226			
Tip-6 Sorgulayan	-0,054	0,050	-0,051	-1,090	0,276			
Tip-7 Maceracı	-0,111	0,061	-0,091	-1,812	0,071			
<b>Tip-8 Reis</b>	<b>0,557</b>	<b>0,058</b>	<b>0,476</b>	<b>9,528</b>	<b>0,000**</b>			
Tip-9 Uzlaşmacı	-0,086	0,061	-0,066	-1,413	0,158			

\*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 6’da katsayılar test edildiğinde Yöneticilerin kişilik alt boyutlarının, Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bir model oluşturduğu görülmektedir (F=21,158; p<0,01). Bu durumda  $H_{2b}$  hipotezi doğrulanmıştır. Tabloya göre Tip-1 Mükemmeliyetçi (0,208) ve Tip-8 Reis (0,557) boyutlarının Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır (p<0,05). Tip-2 Yardımcı (-0,268) ve Tip-4 Özgün (-0,136) boyutlarının ise Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır (p<0,05). Diğer kişilik tiplerinin Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi yoktur (p>0,05). Ayrıca  $R^2=0,338$  olduğu için Otokratik Yönetim Tarzını açıklamak üzere kurulan model, bağımlı değişkendeki (Otokratik Yönetim Tarzı) varyansın %33,8’ini açıklamaktadır. Bu da modelin etki büyüklüğünün yüksek olduğunu gösterir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde ulaşılan bulgular, araştırmada ele alınan değişkenleri açıklayan teorik bilgilerle ve benzer araştırmalardan elde edilen sonuçlarla kıyaslanarak tartışılmış, araştırmada ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak geliştirilen öneriler aktarılmıştır.

### Tartışma

Yapılan literatür taraması sınırlılığında, Enneagram kişilik tiplerinin, etik davranış algısı ve yönetim tarzları üzerindeki etkisini ele alan bir çalışmaya rastlanmadığı için ulaşılan sonuçlar benzer



araştırmalardan elde edilen sonuçlarla kıyaslanırken Beş Faktör Kişilik Kuramı ile yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar dikkate alınmıştır. Bu kıyaslamalar yapılmadan önce Enneagram kişilik tipleriyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki kişilik tipleri ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirme Yılmaz ve diğerlerinin (2016) araştırmalarında ulaşılan sonuçlar üzerinden yapılmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek için yapılan analizler sonrasında Tip-1 Mükemmeliyetçi boyutunun Sosyal ve Yasal Temelli Etik Davranış Algısı üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tip-1 Mükemmeliyetçi yöneticiler işleri kitabına göre yapan, yüksek standartları olan, ilkel ve ahlaklı/etik kişilerdir (Alexander ve Schnipke, 2020; Sudhir ve Shrivastava, 2003). Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulguya göre ise, Tip-1 Mükemmeliyetçi kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Sorumluluk/Vicdanlılık boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır. Benzer araştırma sonuçları incelendiğinde Sorumluluk/Vicdanlılık boyutuyla etik davranış arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, bu boyutun çalışanların etik davranışlarının orta düzeyde ve pozitif yönde yordayıcısı olduğu görülmektedir (Jamaludin ve Mehon, 2020; Anwar ve Shah, 2017; Güvendi, Türksöy, Keskin, Altıncı ve Şahin, 2016; Bratton ve Strittmatter, 2013). Koodamara ve diğerleri (2021), Simha ve Parboteeah (2020), Karim ve diğerleri (2009) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ise bu boyutla etik dışı davranış arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu da bu boyutla etik davranış arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu anlamına gelir. Yukarıda aktarılan özellikler ve benzer araştırmaların sonuçları dikkate alındığında, Tip-1 Mükemmeliyetçi yöneticilerin etik kurallara uyması ve bu tipin Sosyal ve Yasal Temelli Etik Davranış Algısı üzerinde pozitif yönde etkisinin olması beklenir. Fakat ulaşılan sonuç tam tersi bir durumun varlığına dikkati çekmektedir ve aktarılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarla çelişmektedir. Bu da örnekteki Tip-1 Mükemmeliyetçi yöneticilerin etik ikilemler yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Çünkü Tip-1 Mükemmeliyetçiler yüksek standartları olan, kusursuzluğu arayan kişilerdir. Düşüncelerinin bir kısmında her zaman kendilerini eleştiren ve yargılayan bir ses vardır. (Acarkan, 2019; Palmer, 2014). Tip-1 Mükemmeliyetçi yöneticilerin kusursuzluk arayışı, yüksek standartları ve kendilerine yönelik eleştirel tutumları onların etik bir konuda karar vermelerini zorlaştırarak, etik ikilemler yaşamalarına neden olabilir.

Araştırmada Tip-3 Başaran boyutunun Sosyal ve Yasal Temelli Etik Davranış Algısı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sudhir ve Shrivastava'a (2003) göre Tip-3 Başaran yöneticiler liderlik tarzlarını içinde buldukları gruba göre uyarlayabilen kişilerdir. Bu da Tip-3 Başaran yöneticilerin grup normlarından etkilenmeye eğilimli olduklarını ve onların Sosyal Temelli Etik Davranış Algılarının şekillenmesinde grup normlarının etkisinin olduğunu gösterir. Smith ve Oakley'e (1997) göre Sosyal Temelli Etik Davranış kişiler arası ilişkileri tanımlar ve Trevino ve Nelson'a (2011) göre normlar örgütlerdeki bireysel davranışlar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler. Dolayısıyla araştırma kapsamında ulaşılan bulgunun Tip-3 Başaran yöneticilerin kişilik özellikleriyle uyumlu olduğu söylenebilir. Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan

elde edilen bulguya göre Tip-3 Başaran kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Dışadönüklük boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde Dışadönüklükle etik davranış arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Jamaludin ve Mehon, 2020; Anwar ve Shah, 2017; Güvendi vd., 2016). Bu da araştırmadan elde edilen sonucun, aktarılan araştırmalardan elde edilen sonuçları desteklediğini göstermektedir.

Araştırmada Tip-4 Özgün boyutunun yöneticilerin Yasal Temelli Etik Davranış Algıları üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tip-4 Özgünler kendilerini diğerlerinden ayırmak ve biraz özel olmak isterler (Gramm, 2012). Hassas bir ruha sahip olan Tip-4 Özgünlerde depresif ruh haline sıkça rastlanır (Palmer, 2014). Temel motivasyonlarından biri bireyselliklerini ifade etmektir. Bundan dolayı Tip-4 Özgünler aynı zamanda Bireysel olarak adlandırılmıştır (Riso ve Hudson, 2020). Tip-4 Özgünlerin bireysellik eğilimlerinin, onların Sosyal Temelli Etik Davranış Algılarını olumsuz yönde etkilemesi beklenebilir. Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulguya göre bu kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Nevrotiklik boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde Nevrotiklik boyutunun çalışanların etik davranışlarının orta düzeyde ve negatif yönde yordayıcısı olduğu görülmektedir (Anwar ve Shah, 2017; Güvendi vd., 2016). Dolayısıyla araştırmada ulaşılan sonucun, aktarılan araştırmalarda ulaşılan sonuçları desteklediği söylenebilir.

Araştırmada Tip-5 Gözlemci boyutunun Sosyal ve Yasal Temelli Etik Davranış Algısı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tip-5 Gözlemci yöneticiler sağduyulu düşünen, tarafsız, mantıklı ve hassas gözlemcilerdir. Konuları bir bütün olarak ele alabilir, sorunları rasyonel akılla çözebilirler (Acarkan, 2019; Riso ve Hudson, 2018; Gramm, 2012). Temel motivasyonlarından birisi kendilerini çevreden gelen tehditlere karşı korumaktır (Riso ve Hudson, 2020). Etik dışı davranışların bir yöneticiye birçok açıdan zarar verebileceği düşünüldüğünde, Tip-5 Gözlemci yöneticilerin etik dışı davranışlardan sakınarak ve etik davranışlara yönelerek kendilerini olası zararlardan korumak eğiliminde oldukları, ulaşılan bulgunun Tip-5 Gözlemci yöneticilerin yukarıda aktarılan özellikleriyle uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada Tip-8 Reis boyutunun Yasal Temelli Etik Davranış Algısı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tip-8 Reislerin temel arzularından biri kendilerini ve diğer insanları korumak, temel korkularından biri ise diğer insanlardan zarar görmektir (Alexander ve Schnipke, 2020). Yasal temelli etik davranış kuralları, kanunlar, örgüt ilkeleri vb. tarafından yönlendirilen etik davranışları ifade eder (Smith ve Oakley, 1997). Tipik olarak yasalar, toplumun ahlaki normlarını yansıtır veya somutlaştırma eğilimindedir ve bu temelde, yasal olanın aynı zamanda etik olduğu da öne sürülebilir. Bundan dolayı da etik ve yasa arasında genellikle uyum vardır ve çoğu zaman etik ve yasa birbiriyle örtüşür (Hoffman vd., 2014). Dolayısıyla Tip-8 Reis yöneticilerin kendilerini ve yönettikleri kurumu etik dışı davranışların olası zararlarından koruma arzularından veya korkularından dolayı etik dışı davranışlardan sakınarak etik davranışlara yönelmeleri beklenebilir. Başka bir deyişle elde edilen sonuç Tip-8 Reis yöneticilerin kişilik

özelliklerinin şekillenmesinde etkili olan temel korkularıyla ve temel arzularıyla uyumludur. Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulguya göre bu kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Dışadönüklük boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde Dışadönüklükle etik davranış arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Jamaludin ve Mehon, 2020; Anwar ve Shah, 2017; Güvendi vd., 2016). Bu da araştırmadan elde edilen sonucun, aktarılan araştırmalardan elde edilen sonuçları desteklediğini göstermektedir.

Araştırmada Sosyal Temelli Etik Davranış Algısını açıklamak üzere kurulan modelin, bağımlı değişkendeki farklılaşmanın %5,1'ini, Yasal Temelli Etik Davranış Algısını açıklamak üzere kurulan modelin ise bağımlı değişkendeki farklılaşmanın %7,0'sini açıkladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu da modelin etki büyüklüğünün küçük olduğunu gösterir. Yani yöneticilerin kişilik tiplerinin onların etik davranış algıları üzerindeki etkisi küçük düzeydedir. Özkan ve Hacıhasanoğlu (2012) tarafından yapılan araştırmada kişilik özellikleriyle etik karar verme arasında zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada ulaşılan sonucun, Türkiyede yapılan bir diğer araştırmadan elde edilen sonucu desteklediği söylenebilir. Buna karşın Nezamabad vd. (2021) tarafından İran'da yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar kişilik özelliklerinin etik davranış üzerindeki etkisinin büyük olduğunu (%39,4) göstermektedir. Jamaludin ve Mehon (2020) tarafından Malezya'da yapılan araştırmada ise kişilik özelliklerinin etik davranışlarındaki varyansın %92,8'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu da araştırmanın yapıldığı ülkenin, kişilik özelliklerinin etik davranış üzerindeki etkisinin büyüklüğü üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek için yapılan analizler sonrasında Tip-1 Mükemmeliyetçi boyutunun Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otokratik yönetim, güç ve karar vermenin yöneticinin elinde olduğu katı kurallar, denetim ve kontrolle karakterize edilmektedir (Sönmez, 2022; Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor, 2013; Val ve Kemp, 2012). Tip-1'ler kurallar ve ilkeler konusunda hassas, planlı, kusursuzluğu arayan insanlardır. Mükemmeliyetçidirler, her işi en iyi şekilde yapmaya çalışırlar ve herkesten de aynı şeyi beklerler (Riso ve Hudson, 2020; Acarkan, 2019). İşin doğru yapılmayacağı korkusuyla yetki devrinde zorlanabilirler. Bu genellikle yönlendirici bir yönetim tarzı benimsedikleri anlamına gelir (Sutton vd., 2013). Bazı durumlarda Tip-1'ler işleri yapmanın doğru yolu konusunda takıntılı hale gelirler ve başkalarının onların kurallarına uyması konusunda ısrarcı olabilirler (McGuinness, 2007; Naranjo, 1994). Tip-1 Mükemmeliyetçi kişilik tipindeki yöneticilerin bu özellikleri, onlarda Otokratik Yönetim Tarzı benimseme eğiliminin olabileceğini gösterir. Ulaşılan sonuç, bu eğilimle açıklanabilir. Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulguya göre Tip-1 Mükemmeliyetçi kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Sorumluluk boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde Sorumluluk özelliğiyle İnsana Yönelik Yönetim Tarzı arasında (Ling ve Zhang, 2020) ve Koruyucu/Destekleyici yönetim tarzları arasında düşük düzeyde de olsa pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Ülgen vd., 2016). Dolayısıyla ulaşılan sonucun aktarılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlarla çeliştiği söylenebilir.

Araştırmada Tip-2 Yardımcı boyutunun Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde pozitif, Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı, çalışanların fikirlerinin dinlenmesi, kararlara katılmaları için teşvik edilmeleri, otorite ve sorumluluğun dağıtılması ve çalışanlara gelişimleri için geri bildirim verilmesiyle karakterize edilmektedir (Sönmez, 2022; Robbins vd., 2016; Ogunola vd., 2013). Tip-2'ler dışa dönük, sahiplenici, ilişkilere önem veren kişilerdir (Acarkan, 2019; Riso ve Hudson, 2018). Yönetici olarak Tip-2'ler dolaylı bir liderlik tarzına sahiptirler; geride durmayı, cesaretlendirerek ve teşvik ederek yönetmeyi tercih ederler (Sutton vd., 2013; Sudhir ve Shrivastava, 2003). Dolayısıyla bu kişilik tipindeki yöneticilerin Otokratik Yönetim Tarzından uzak, Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına eğilimli kişiler olmaları beklenir. Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulguya göre bu kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Dışadönüklük ve Uyumluluk boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde yöneticilerin Dışadönüklük özellikleri arttıkça Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzını benimseme eğilimlerinin de arttığı (Salimi vd., 2011), Dışadönüklük ve Uyumluluk özelliğiyle İnsana Yönelik Yönetim Tarzı arasında düşük düzeyde pozitif yönde ilişkinin olduğu (Ling ve Zhang, 2020) görülmektedir. Dolayısıyla ulaşılan sonucun hem Tip-2 Yardımcı kişilik tipindeki yöneticilerin kişisel özellikleriyle hem de aktarılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarla uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada Tip-4 Özgün boyutunun Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tip-4'ler kendilerine ve başkalarına karşı duyarlı, şefkatli ve anlayışlıdır (Riso ve Hudson, 2018). Tip-4 Özgün kişilik tipindeki yöneticiler projelere orijinal katkılar yapmayı, kendilerine özgü izler bırakmayı severler. Ayrıca birbirine uyumlu olan insanları bir araya getirmek ve onları kendi kişiliğinin sağladığı güçle yönetme konusunda iyidirler (Sutton vd., 2013). Onların kendilerine ve başkalarına karşı duyarlı, şefkatli ve anlayışlı olmalarının bir sonucu olarak bu kişilik tipindeki yöneticilerin otokratik eğilimlerden uzak olması beklenebilir. Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulguya göre bu kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Açıklık boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır. Ling ve Zhang (2020) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin Açıklık özelliğiyle İnsana Yönelik Yönetim Tarzı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ulaşılan sonucun hem Ling ve Zhang (2020) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen sonucu desteklediği hem de Tip-4 Özgün kişilik tipindeki yöneticilerin özellikleriyle uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada Tip-6 Sorgulayan boyutunun Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tip-6'lar güvenilir, sadık, risk bilincine sahip, çevresini koruyan kişilerdir (Gramm, 2012; Sudhir ve Shrivastava, 2003). Tip 6 yöneticiler kararlı ve düşünceli oldukları için astlarını korumaya eğilimlidirler. Yönetimi, koalisyon kurarak ve insanları yönetime ortak ederek yapmayı tercih ederler (Sutton vd., 2013). Bu da bu kişilik tipindeki yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına eğilimli olduklarını gösterir ve ulaşılan

bulgunun onların kişilik özellikleriyle uyumlu olduğu söylenebilir. Fakat Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulguya göre Tip-6 Sorgulayan kişilik tipi ile Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Nevrotiklik boyutu arasında pozitif yönde ve güçlü ilişki vardır. Araştırma sonuçları Nevrotik kişilik özelliğine sahip yöneticilerin, emir-zorunlu yönetim kullanma eğiliminde oldukları (Salimi vd., 2011) ve Nevrotiklik özelliğiyle Otoriter Yönetim Tarzı arasında düşük düzeyde de olsa pozitif yönde, Destekleyici Yönetim Tarzı arasında ise düşük düzeyde de olsa negatif yönde ilişki olduğunu göstermektedir (Ülgen vd., 2016). Dolayısıyla ulaşılan sonuç her ne kadar Tip-6 Sorgulayan kişilik tipinin bazı özellikleriyle uyumlu olsa da aktarılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlarla uyumlu değildir.

Araştırmada Tip-7 Maceracı boyutunun Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tip-7'ler özgürlükçü ve dışa dönük kişilerdir. Onların temel korkularından biri ise sınırlanmış olmaktır (Alexander ve Schnipke, 2020). Tip-7 yöneticiler astlarını yetkilendirerek yönetirler (Sutton vd., 2013). Onların özgürlükçü oluşu, temel korkularının sınırlanmak olması, astlarını yetkilendirerek yönetmeleri bu kişilik tipindeki yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı benimseme eğiliminde olduklarını gösterir ve ulaşılan sonucun onların kişilik özellikleriyle uyumlu olduğu söylenebilir. Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulguya göre Tip-7 Maceracı kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Dışadönüklük boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır. Araştırma sonuçları yöneticilerin Dışadönüklük özellikleri arttıkça Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzını benimseme eğilimlerinin arttığı (Salimi vd., 2011), Dışadönüklük özelliğiyle İnsana Yönelik Yönetim Tarzı arasında düşük düzeyde de olsa pozitif yönde ilişkinin olduğunu (Ling ve Zhang, 2020) göstermektedir. Dolayısıyla ulaşılan sonucun aktarılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarla uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada Tip-8 Reis boyutunun Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde negatif, Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde ise pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Tip-8'lerin temel motivasyonlarından biri çevreye hâkim olma ve çevreyi kontrol altında tutma isteğidir (Riso ve Hudson, 2020). Benimsedikleri yönetim tarzı ise doğrudan, otokratik, kaba ve koruyucudur (Gramm, 2013). Güç, tahakküm ve şiddet eğilimli, kinci, baskıcı ve müdahaleci olabilirler (Naranjo, 1994). Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmanın bulguları bu kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Dışadönüklük boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Fakat Tip-8 Reis kişilik tipinin yukarıda aktarılan özellikleri, temel motivasyonları ve benimsedikleri yönetim tarzı, Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Nevrotiklik boyutunun özellikleri dikkate alındığında, bu tipin Nevrotiklik boyutuyla da ilişkili olabileceğini göstermektedir. Nevrotiklik boyutunun özelliklerine bakıldığında bu bireylerin karamsar, kaygılı, endişeli, kıskanç, öfkesini kontrol edemeyen, sürekli şikâyet eden, depresif bireyler olduğu görülmektedir (Özsoy, 2021; Jeronimus, Riese, Sanderman ve Ormel, 2014; Ormel, Riese ve Rosmalen, 2012). Araştırma sonuçları Nevrotik kişilik özelliğine sahip yöneticilerin, emir-zorunlu yönetim kullanma eğiliminde olduklarını (Salimi

vd., 2011) Nevrotiklik özelliğiyle Otoriter Yönetim Tarzı arasında düşük düzeyde de olsa pozitif yönde, Destekleyici Yönetim Tarzı arasında ise düşük düzeyde de olsa negatif yönde ilişki olduğunu göstermektedir (Ülgen vd., 2016). Dolayısıyla ulaşılan sonucun hem Tip-8 Reis kişilik tipindeki yöneticilerin kişisel özellikleriyle hem de aktarılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarla uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada Tip-9 Uzlaşmacı boyutunun Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici olarak Tip-9'lar kapsayıcı ve paylaşım odaklıdır. Katılımcı bir tarzları vardır ve herkesi başarıya ortak etmek isterler (Sutton vd., 2013; Sudhir ve Shrivastava, 2003). Bu özellikleri dikkate alındığında Tip-9 Uzlaşmacı kişilik tipindeki yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı benimsemeleri beklenebilir. Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulguya göre Tip-9 Uzlaşmacı kişilik tipiyle Beş Faktör Kişilik Kuramındaki Uyumluluk/Uzlaşmacılık boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır. Ling ve Zhang (2020) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin Uyumluluk özelliğiyle İnsana Yönelik Yönetim Tarzı arasında düşük düzeyde de olsa pozitif yönde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ulaşılan sonucun hem Ling ve Zhang (2020) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen sonucu desteklediği hem de Tip-9 Uzlaşmacı kişilik tipindeki yöneticilerin özellikleriyle uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzını açıklamak üzere kurulan modelin, bağımlı değişkendeki farklılaşmanın %21,4'ünü açıkladığı ve modelin etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğu, Otoriter Yönetim Tarzını açıklamak üzere kurulan modelin ise bağımlı değişkendeki farklılaşmanın %33,8'ini açıkladığı ve modelin etki büyüklüğünün yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ling ve Zhang (2020) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin Dışadönüklük, Uyumluluk, Nevrotiklik kişilik özelliklerinin benimsedikleri yönetim tarzı üzerinde düşük, Sorumluluk ve Açıklık özelliklerinin ise orta düzeyde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Akhtar ve diğerleri (2019) tarafından yapılan araştırmada Babacan yönetim tarzıyla Dışadönüklük, Açıklık, İyimserlik ve Duygusalılık özellikleri arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ülgen ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırmada ise kişilik özelliklerinin Sorumluluk ve Nevrotiklik boyutunun, Otoriter yönetim tarzındaki değişimin %6'sını, Koruyucu yönetim tarzındaki değişimin %4'ünü, Destekleyici yönetim tarzındaki değişimin %8'ini açıkladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Nevrotiklik özelliği ise Otoriter yönetim tarzı üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönde olumlu etkiye sahiptir. Dolayısıyla ulaşılan sonucun aktarılan araştırmalarda ulaşılan sonuçları desteklediği fakat Mandiyamba (2015) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulguyla çeliştiği söylenebilir. Mandiyamba (2015) tarafından yapılan araştırmada Sorumluluk, Nevrotiklik, Dışadönüklük, Açıklık ve Uyumluluk özellikleriyle yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzları (Otoriter, Bürokratik, Demokratik, Babacan ve Tam Serbesti Tanıyan) arasında pozitif yönlü ve oldukça yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Ancak araştırmada hangi kişilik özelliğiyle hangi yönetim tarzı arasında ilişkinin olduğu irdelenmemiştir. Ayrıca bu araştırmaya

katılan yöneticilerin tamamı aynı firmada çalışan yöneticilerdir ve araştırmanın bulguları firmadaki yöneticilerin çoğunun (%40) Bürokratik Yönetim Tarzını kullandıklarını da göstermektedir.

### ***Sonuç ve Öneriler***

Araştırmada yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin onların etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın modelinde yer alan yöneticilerin Enneagram kişilik tiplerinin, etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerinde etkisinin olduğu varsayılmıştır. Araştırma modelini ve bu varsayımı test etmek için yapılan analizler sonucunda hipotezler doğrulanmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek için yapılan analizler sonrasında; Tip-1 Mükemmeliyetçi kişilik tipinin yöneticilerin Sosyal Temelli Etik Davranış Algıları üzerinde negatif, Tip-1 Mükemmeliyetçi ve Tip-4 Özgün kişilik tiplerinin yöneticilerin Yasal Temelli Etik Davranış Algıları üzerinde negatif, Tip-3 Başaran ve Tip-8 Reis kişilik tiplerinin yöneticilerin Yasal Temelli Etik Davranış Algıları üzerinde pozitif, Tip-3 Başaran ve Tip-5 Gözlemci kişilik tiplerinin yöneticilerin Sosyal Temelli Etik Davranış Algıları üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, yöneticilerin kişilik tiplerinin etik davranış algıları üzerindeki etkisinin ise düşük düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

İkinci hipotezi test etmek için yapılan analizler sonrasında; Tip-1 Mükemmeliyetçi ve Tip-8 Reis kişilik tiplerinin Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde pozitif, Tip-2 Yardımcı ve Tip-4 Özgün kişilik tiplerinin Otokratik Yönetim Tarzı üzerinde negatif, Tip-2 Yardımcı, Tip-6 Sorgulayan, Tip-7 Maceracı ve Tip-9 Uzlaşmacı kişilik tiplerinin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde pozitif, Tip-8 Reis kişilik tipinin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu, yöneticilerin kişilik tiplerinin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzını benimseme eğilimleri üzerindeki etkisinin orta, Otokratik Yönetim Tarzını benimseme eğilimleri üzerindeki etkisinin ise yüksek düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ulaşılan sonuçlara dayanarak, Tip-1 Mükemmeliyetçi kişilik tipindeki yöneticilerin etik ikilemler yaşamaya daha eğilimli olabileceklerinin dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Örgütleri etik dışı davranışların zararlarından korumak ve örgütlerde etik kültürü geliştirmek için Tip-3 Başaran, Tip-4 Özgün, Tip-5 Gözlemci ve Tip-8 Reis kişilik tiplerindeki yöneticilerin tercih edilmesi faydalı olabilir.

Katı kurallara, denetim ve kontrole ihtiyaç duyulan örgütlerde Tip-1 Mükemmeliyetçi ve Tip-8 Reis kişilik tiplerindeki yöneticiler tercih edilebilir. Örgütlerde Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı geliştirilmek isteniyorsa Tip-2 Yardımcı, Tip-4 Özgün, Tip-6 Sorgulayan, Tip-7 Maceracı ve Tip-9 Uzlaşmacı kişilik tipindeki yöneticiler tercih edilebilir. Eğer örgütlerdeki mevcut yönetim tarzı Otokratik ise ve bu tarz, Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına dönüştürülmek isteniyorsa özellikle Tip-2 Yardımcı ve Tip-4 Özgün kişilik tipindeki yöneticilerin tercih edilmesi faydalı olabilir.

Ulaşılan sonuçlar diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlarla karşılaştırılırken, Enneagram kişilik modeline dayalı olarak yapılmış çalışmaların olmamasının önemli bir eksiklik olduğu görülmüştür.

Bundan dolayı kişiliğin etik davranış algısı ve yönetim tarzı üzerindeki etkisini, Enneagram kişilik modeli bağlamında inceleyen daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişkiyi etkilemesi muhtemel olan örgüt kültürü gibi değişkenlerin de modele dâhil edilerek araştırmaların genişletilmesi faydalı olabilir. Bu araştırmada ele alınan değişkenlere ek olarak örgütsel davranış alanında üzerinde önemle durulan iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık gibi değişkenler üzerinde Enneagram kişilik tiplerinin etkisinin de incelenmesi gereklidir. Bu araştırmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Benzer araştırmaların kamuda çalışan yöneticiler üzerinde tekrarlanması Enneagram kişilik tiplerinin etik davranış algısı ve yönetim tarzı üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir.



## KAYNAKÇA

- Abiodun, A. O., Peter, O. K. & Chiedu, A. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 3714-3722.
- Acarkan, İ. (2019). *Kişiliğin DNA'sı Enneagram ve dokuz mizaç modeline göre kendimizi tanımak başkalarını anlamak*. İstanbul: Kurtuba Kitap.
- Akhtar, H., Maik, K. N., Butt, M. F., Ishfaq, S. & Rehman, Z. (2019). Impact of personality traits and paternalistic management style on job performance of employees in Pakistan. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 1-5.
- Alexander, M. & Schnipke, B. (2020). The Enneagram: A primer for psychiatry residents. *American Journal of Psychiatry Residents'*, 15(3), 1-8.
- Anwar, S. & Shah, N. (2017). Impact of personality traits on ethical behavior. *The Government-Annual Research Journal of Political Science*, 6(6), 95-114.
- Ayar, U. (2019). *İşgücü piyasası araştırmaları*. İstanbul: İstanbul Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü.
- Beu, D. S., Buckley, M. R. & Harvey, M. G. (2003). Ethical decision-making: A multidimensional construct. *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 88-107.
- Bratton, V. K. & Strittmatter, C. (2013). To cheat or not to cheat?: The role of personality in academic and business ethics. *Ethics & Behavior*, 23(6), 427-444.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1, 1-11.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erdem, A. T. (2021). The mediating role of work alienation in the effect of democratic and autocratic leadership styles on counterproductive behaviors. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(34), 873-902.
- Ferrell, O., Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2011). *Business ethics: Ethical decision making & cases (8th edition)*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Gbadamosi, G. (2004). Academic ethics: What has morality, culture and administration got to do with its measurement? *Management Decision*, 42(9), 1145-1161.
- George, D. & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 step by step: A simple guide and reference (15th edition)*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Gerrig, R. J. & Zimbardo, P. G. (2020). *Psikoloji ve yaşam - psikolojiye giriş*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ghosh, D. & Vogt, A. (2012). Outliers: An evaluation of methodologies. *In Joint statistical meetings*, 12(1), 3455-3460.
- Gonos, J. & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 157-168.
- Gramm, S. E. (2012). The Enneagram and Schulz von Thun's psychology of differential communication. *The Enneagram Journal*, 5(1), 1-29.
- Güvendi, B., Türksoy, A., Keskin, N., Altıncı, E. E. ve Şahin, S. (2016). Antrenörlerin mesleki etik ilkelere uyma düzeyleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Hakemli Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, (7), 43-61.

- Hoffman, W. M., Frederick, R. E. & Schwartz, M. S. (2014). *Business ethics readings and cases in corporate morality (fifth edition)*. UK: John Wiley & Sons, Inc.
- Jamaludin, N. L. & Mehon, P. (2020). The role of big 5 personality traits in determining ethical behaviour for hospitality industry employees in Malaysia. *International Journal of Service Management and Sustainability (IJSMS)*, 5(1), 83-106.
- Jeronimus, B., Riese, H., Sanderman, R. & Ormel, J. (2014). Mutual reinforcement between neuroticism and life experiences: A five-wave, 16-year study to test reciprocal causation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(4), 751-764.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change (seventh edition)*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Karalar, S., Çetin, C. ve Vatansever, D. B. (2017). Y kuşağı üniversite öğrencilerinin etik davranış algılarının incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 415-432.
- Karim, N. S., Zamzuri, N. H. & Nor, Y. M. (2009). Exploring the relationship between internet ethics in university students and the big five model of personality. *Computers & Education*, 53(1), 86-93.
- Kaya, K. ve Uysal, T. M. (2017). Yöneticilerde yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesi. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 56, 97-115.
- Koodamara, N. K., Prabhu, N., Suhan, M. & Narayanan, S. L. (2021). Big five personality traits and ethical climate: A test of antecedents of unethical behaviour. *Journal of Education for Business*, 96(4), 243-251.
- Ling, Y. F., Zhang, Z. & Wong, W. T. (2020). How personality traits influence management styles of construction project managers. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(3), 453-468.
- Luckcock, T. (2008). Spiritual intelligence in leadership development a practitioner inquiry into the ethical orientation of leadership styles in LPSH. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(3), 373-391.
- Maitri, S. (2018). *Enneagramın spiritüel boyutu*. İstanbul: Omega Yayınları.
- Mandiyamba, S. S. (2015). *Relationship between personality traits and management styles at ZIMRA Harare*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Midlands State University, Zimbabwe.
- McGuinness, M. (2007). *An introduction to the Enneagram*. London: Wishful Thinking.
- Naranjo, C. (1994). *Character and neurosis: An integrative view*. San Francisco, CA: Gateways Books Tapes.
- Nezamabad, M. N., Vazifehdust, H., Abdolvand, M. A. & Khodayari, B. (2021). Investigating the role of personality traits and psychological well-being on individuals' ethical behavior. *Razi Journal of Medical Sciences*, 28(5), 72-79.
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O. & Abrifor, C. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 3714-3722.
- Ormel, J., Riese, H. & Rosmalen, J. G. (2012). Interpreting neuroticism scores across the adult life course. *Clinical Psychology Review*, 32(1), 71-79.
- Osborne, J. (2002). Notes on the use of data transformations. *Practical Assessment Research and Evaluation*, 8(6), 1-7.
- Özgener, Ş. (2018). *İş ahlakının temelleri yönetsel bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özkan, A. ve Hacıhasanoğlu, T. (2012). Muhasebe meslek mensuplarının kişilik özellikleri ve etik karar verme davranışları arasındaki ilişkiler. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 37-52.

- Özsoy, E. (2021). *Örgütlerde kişilik tipleri*. E. B. Şekerli (içinde) *Endüstri ve örgüt psikolojisi* (s. 64-97). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özsoy, S. ve Özsoy, G. (2013). Eğitim araştırmalarında etki büyüklüğü raporlanması. *İlköğretim Online*, 12(2), 334-346.
- Palmer, H. (2014). *Ruhun aynası Enneagram'a yansıyan insan manzaraları*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- PLI. (2022). Professional Leadership Institute. (Erişim Tarihi: 22.10.2022). <https://professionalleadershipinstitute.com/resources/a-guide-to-the-enneagram-personality-test/> adresinden alındı.
- Riso, D. R. & Hudson, R. (2018). *Enneagram ile kişilik analizi*. İstanbul: Butik Yayıncılık.
- Riso, D. R. & Hudson, R. (2020). *Enneagram bilgeliği dokuz kişilik tipi için psikolojik ve spiritüel dönüşüm rehberi*. İstanbul: Lena Psikoloji Yayınları.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2016). *Yönetimin esasları - temel kavramlar ve uygulamalar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Salimi, S. H., Karaminia, R. & Esmaeili, A. A. (2011). Personality traits, management styles & conflict management in a military unit. *Iranian Journal of Military Medicine*, 13(1), 11-16.
- Santrock, J. W. (2018). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2009). *Theories of personality (9th edition)*. Boston USA: Cengage Learning.
- Schwarz, E. & Zarrabi, S. (2017). DAS<sup>2</sup>-theory of personality: A cognitive approach to the Enneagram. *Scientific Research Publishing Psychology*, 8(11), 1802-1815.
- Sharma, J. K. & Singh, K. (2013). Characteristics of laissez-faire leadership style: A case study. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(3), 29-31.
- Simha, A. & Parboteeah, K. P. (2020). The big 5 personality traits and willingness to justify unethical behavior - A cross-national examination. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 451-471.
- Smith, L. P. & Oakley, F. E. (1997). Gender-related differences in ethical and social values of business students. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 37-45.
- Sönmez, S. (2022). *Yönetim tarzlarının örgütsel iklime etkisinde yönetici karizmasının rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stroll, A., Long, A., Bourke, V. & Campbell, R. (2019). *Etik kuramları*. İstanbul: Lotus Yayınevi.
- Subaş, A. ve Çetin, M. (2017). Enneagram kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Güvenirlilik ve geçerlilik çalışması. *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(11), 160-181.
- Sudhir, H. K. & Shrivastava, S. (2003). The Enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 22(4), 308-328.
- Sutton, A., Allinson, C. & Williams, H. (2013). Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*, 31(3), 234-249.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166)(33), 98-112.
- Tota, I. & Shehua, H. (2012). The dilemma of business ethics, emerging markets queries in finance and business. *Procedia Economics and Finance*, 3, 555-559.
- Trevino, L. K. & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (fifth edition)*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Uche, N. & Timinepere, C. O. (2012). Management styles and organizational effectiveness: An appraisal of private enterprises in Eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), 198-204.

- Ülgen, B., Sağlam, M. ve Tuğsal, T. (2016). Managers' personality traits over management styles and decision-making styles. *International Journal of Commerce and Finance*, 2(1), 125-136.
- Val, C. & Kemp, J. (2012). Leadership styles. *Pathways: The Ontario Journal of Outdoor Education*, 24(3), 28-31.
- Van Zyl, E. & Lazenby, K. (2002). The relation between ethical behaviour and workstress amongst a group of managers working in affirmative action positions. *Journal of Business Ethics*, 40, 111-119.
- Yeşil, S. (2011). *Uluslararası iş etiği ve yönetimi*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Yılmaz, E. D., Ünal, Ö., Palancı, M., Gençer, A. G., Örek, A., Tatar, A., . . . Aydemir, Ö. (2016). The relation between the nine types temperament model and the five factor personality model in a Turkish sample group. *British Journal of Medicine & Medical Research*, 11(4) , 1-11.