

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ETİK LİDERLİĞİN VE ETİK İKLİMİN**  
**ETİK DIŞI DAVRANIŞLARA ETKİSİ:**  
**AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

**Ali YAĞMUR**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**

**2013**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ETİK LİDERLİĞİN VE ETİK İKLİMİN**  
**ETİK DIŞI DAVRANIŞLARA ETKİSİ:**  
**AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

**Ali YAĞMUR**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ**

**GEBZE**  
**2013**



## YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25.02.2013 tarih ve 203/08 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 20.02.2013 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ali YAĞMUR'un tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Doç. Dr. Ramazan KAYNAK

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Murat Anıl MERCAN

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.



## ÖZET

**TEZİN BAŞLIĞI: Etik Liderliğin ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi:Ampirik Bir Çalışma**

**YAZAR ADI: Ali YAĞMUR**

Bu çalışma, işgörenlerin etik liderlik ve etik iklim algılarının etik dışı davranışları azaltma ve etik liderliğin etik iklimi geliştirme yönündeki etkisini incelemek üzere geliştirilmiştir. İstanbul, Kocaeli, Ankara ve Antalya'da 30 farklı firmadan 463 personele anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda etik iklimin etik liderlikle birlikte etik davranış üzerinde negatif yönde ve etik liderliğin etik iklim üzerinde ise pozitif yönde etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca etik algılar ile anketi dolduranların cinsiyet ve medeni durumu ve örgütlerin sahiplik türü ve sektörleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELER:** Etik Liderlik, Etik İklim, Etik Dışı Davranışlar

## **SUMMARY**

**SUBJECT OF THESES :The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Unethical Behaviors: An Empirical Study**

**AUTHOR : Ali YAGMUR**

This study aims to investigate the effect of perceived ethical climate and ethical leadership on employee misconduct. The questionnaire is applied to 463 personnel from 30 companies which are located in Istanbul, Kocaeli, Ankara and Antalya. The results of study revealed that ethical leadership and ethical climate has a negative relationship with employee misconduct and that ethical leadership has a positive relationship with ethical climate. Furthermore, a relationship between ethical perceptions and gender and marital status of questionnaire takers and the type of ownership and the industries of organizations is found.

**KEYWORDS:** Ethical Leadership, Ethical Climate, Employee Misconduct

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez sürecim boyunca benden yardımlarını ve desteğini esirgemeyen, eğitimim boyunca gösterdiği hem bilimsel hem de kişisel olarak gösterdiği destek, ilgi ve anlayış için Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ 'ye; yüksek lisans eğitim sırasında bana yardımlarını esirgemeyen birbirinde değerli hocalarım Doç. Dr. NİHAT KAYA, Doç. Dr. Ramazan KAYNAK, Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI, Doç. Dr. Cemal ZEHİR ve Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e; gerek bu çalışmamda gerekse attığım her adımda yanımda olan aileme yürekten teşekkür ediyorum. Bu çalışmamı anne ve babama atfediyorum.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
1 GİRİŞ	1
2 TEORİK ÇERÇEVE VE İLGİLİ KURAMLAR	4
2.1 Yol–Hedef Kuramı	4
2.2 Sosyal Öğrenim Kuramı	5
2.2.1 Etik Liderlik ve Sosyal Öğrenim Kuramı	5
2.3 Sosyal Etkileşim Kuramı	6
2.4 Sosyal Kimlik Kuramı	7
2.4.1 Sosyal Karşılaştırma Kuramı	7
2.5 Çekim-Seçim-Yıpranma Modeli	7
2.6 Sosyal Öğrenme Süreci Kuramı	8
2.7 Sosyal Bilgi İşleme Kuramı	9
3 ETİK LİDERLİK	10
3.1 Etik Liderlik Tanımları	10
3.2 Etik Liderin Karakter ve Özellikleri	12
3.3 Etik Liderliğin Öncülleri ve Etik Liderliği Etkileyen Unsurlar	14
3.3.1 Etik Liderliğin Öncülleri	14
3.3.2 Etik Liderin Pozisyonu ve Etik Liderlik	16

3.4	Etik Liderlik Çıktıları	17
3.5	Literatür Çalışmaları	18
4	ETİK İKLİM	20
4.1	Etik İklim Tanımları	21
4.2	Etik İklimin Oluşumu ve Etik İklimi Etkileyen Faktörler	23
4.2.1	Etik İklim Oluşumu	23
4.2.2	Etik İklimi Etkileyen Faktörler	24
4.3	Etik İklim Teorileri	25
4.3.1	Etik Çalışma İklimleri Matrisi	25
4.3.2	Etik İklim Süreci ve Psikolojik Süreç Modeli	29
4.4	Etik İklimin Özellikleri	31
4.5	Etik İklim Çıktıları ve İlişkileri	31
4.6	Etik kültür ve Etik iklim	33
4.7	Etik İklimin Öncülleri	34
5	ETİK VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR	36
5.1	Etik Kavramı	36
5.2	Etik Davranışlar	36
5.3	Etik Dışı Davranışlar	38
5.3.1	Sapkın İşyeri Davranışı	39
5.3.2	Örgütsel Kötü Davranış	42
5.3.3	Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış	44
5.3.4	Saldırgan İş Davranışı	44
5.3.5	Anti-sosyal davranış	45
5.3.6	Etik Dışı Davranış	46
5.3.7	Çalışanın Kusurlu Davranışı	46
5.3.8	Türk Literatüründe Etik Dışı Davranışların Sınıflandırılması	47



5.3.9	Örgütsel Etik Dışı Davranışlar	52
5.4	Etik ve Etik Dışı Davranışları Anlama ve Engelleme	52
5.4.1	Etik Dışı Davranışlar Üzerine Teoriler	53
5.4.2	Etik ve Etik Dışı Davranışların Öncülleri	53
5.4.3	Etik Dışı Davranışların Nedeni/Etkileri	72
5.5	Etik Davranışı Ölçüm Sorunu	75
6	DEĞİŞKENLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİLER	77
6.1	Etik Liderlik İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiler	77
6.1.1	Etik Lider İşgören Etkileşimi	78
6.1.2	Etik Liderliğin Doğrudan Etkisi	78
6.1.3	Etik Liderliğin Dolaylı Etkisi yada Ara Ortam Rolü	79
6.1.4	Etik Liderin Etki Nedenleri	81
6.2	Etik İklim İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiler	82
6.2.1	Etik İklim İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiyi Etkileyen Faktörler	85
6.2.2	Etik İklimin Ara Ortam Rolü	86
6.3	Etik Liderlik İle Etik İklim Arasındaki İlişkiler	87
7	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	95
7.1	Yöntem	95
7.1.1	Araştırmanın Amacı	95
7.1.2	Araştırmanın Kapsamı	95
7.1.3	Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	97
7.1.4	Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar	98
7.1.5	Ön Test ve Son Anket Formunun Oluşturulması	99
7.2	Verilerin Analizi ve Bulgular	99
7.2.1	Örnekleme Ait Demografik Göstergeler	99

7.2.2	Faktör Analizi	102
7.2.3	Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi	104
7.2.4	Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	105
7.2.5	Anova Analizi ve Duncan Testleri	106
7.2.6	Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	111
7.2.7	Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu	113
8	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	115
8.1	Bulguların Özeti	115
8.2	Yöneticilere Öneriler	116
8.3	Araştırmacılara Öneriler	117
	KAYNAKLAR	120
	ÖZGEÇMİŞ	126
	EKLER	127
	Ek1- Anket Soruları	127

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 Etik Liderliği Etkileyen Unsurlar ve Etik Liderlik Çıktıları	15
5.1 Sapkın İşyeri Davranışının 2 boyutlu gösterimi	40
5.2 Bireysel/Kurumsal Etik Davranış Modeli (Nelson and Quick, 1994)	54
5.3 Etik Davranış Modeli (Stead et al., 1990)	55
5.4 Trevino'nun (1998) Etik Karar Verme Modeli	62
5.5 Ferrell and Gresham'ın (1985) Geliştirdiği Etik Karar Verme Modeli	63
5.6 Jones'un (1991) Etik Karar Verme Modeli	64
5.7 Strong and Meyer'in (1992) Etik Karar Verme Modeli	65
5.8 Harrington'un (1997) Sorun Bağımlı Karar Verme Modeli	66
5.9 Thorne'un (2003) Bütünleştirilmiş Etik Karar Verme Modeli	67
5.10 Robetson and Fadil'in (1999) Kültür Bazlı Sonuçsallık Modeli	68
5.11 Leonard et al.'ın (2004) Bilgi Teknolojisinde Etik Davranış Modeli	69
5.12 Street et al.'ın (2001) Bilişsel İncelemeye Dayalı Etik Karar Verme Modeli	70
6.1 Etik İklim Boyutları ile Etik Davranış Arasındaki İlişki Modeli	80
7.1 Araştırmanın Modeli	96
7.2 Etik Liderlik ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi	112

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
4.1 Kavramsal Etik İklim Tipleri	26
5.1 Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli – Düzey 1	58
5.2 Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli – Düzey 2	59
5.3 Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli – Düzey 3	60
7.1 Firma Listesi	97
7.2 Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri	100
7.3 Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri	101
7.4 Ankete Katılan Firmaların Özellikleri	101
7.5 Etik Liderlik, Etik İklim ve Çalışanların Etik Dışı Davranışlarına İlişkin Faktör Yükleri	103
7.6 Güvenilirlik Analizi Sonuçları	104
7.7 Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	105
7.8 Cinsiyet Farklılığının Etik Algılamalara Etkisi	106
7.9 Medeni Durum Farklılığının Etik Algılamalara Etkisi	107
7.10 Kamu ve Özel Sektör Farklılığının Etik Algılamalara Etkisi	108
7.11 Sektörel Farklılığının Etik Algılamalara Etkisi	108
7.12 Sektörler İle Etik Liderlik Arası İlişkiler	109
7.13 Sektörler İle Etik İklim Arası İlişkiler	110
7.14 Sektörler İle Etik Dışı Davranışlar Arası İlişkiler	111
7.15 Etik İklimin ve Etik Liderliğin Etik Dışı Davranışlara Olan Etkisi	112
7.16 Etik İklimin ve Etik Liderliğin Etik Dışı Davranışlara Olan Etkisi	113
7.17 Hipotezlerin Kabul Red Durumu	114

# 1 GİRİŞ

Etik kavramının geçmişi insanlığın tarihi kadar eskidir ve söz konusu kavramın işletmelerdeki öneminin artması ise, yaşanan skandallar ve bu skandalların toplum üzerinde yarattığı etkiden kaynaklanmaktadır. Bu skandalların ortaya çıkması ve toplum üzerindeki etkisi üzerine akademisyenler sosyolojik kuramlar çerçevesinde etik modeller oluşturarak etik liderlik, etik iklim, etik davranış gibi kavramlar tanımlamış ve bu kavramlar arasında ilişkiler ve modeller kurmaya çalışmışlardır.

Bu çalışma, etik literatürde belirtilen bu kavramlar ile etik liderliğin ve etik iklimin etik dışı davranış ve etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini kuramsal olarak çok yönlü araştırmakta ve bu ilişkileri ampirik olarak da ispatlamayı hedeflemektedir.

İlk olarak literatürde yapılan etik liderlik kavramı üzerinde yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Etik liderlikle ilgili kuramsal belirtiler olsa da, Trevino et al.'ın (2005) çalışması ve nihayet Brown et al. (2006) tarafından ELS (Etik Liderlik Ölçeği) sunulması ile ancak 2006 yılından sonra ölçülebilir bir kavram haline gelmiştir. Bu çalışma da, göreceli olarak yeni olan bu kavramın tanımı verildikten sonra etik liderin kişilik ve karakteristiği, etik liderlik davranışı üzerinde durulup, ardından etik liderliğin öncülleri ve etik liderliği etkin kılan hususlardan bahsedilerek, etik liderliğin temel çıktılar üzerindeki etkisi belirtilecektir.

Etik iklimin, Victor and Cullen (1998) tarafından teorik olarak ifade edilmesinden bu yana etik literatürdeki en önemli kavramlardan biri olan etik iklim kavramı, bu çalışmanın ikinci olarak inceleyeceği kavram olacaktır. Etik iklim üzerine yapılan çalışmalarda, etik iklim, genellikle örgütsel iklimin boyutlarından biri olarak tanımlandığı için, bu çalışmada, öncelikle örgütsel iklim ve boyutları hakkında kısaca bilgi verilip, sonrasında etik iklimin oluşmasına neden olan faktörler, etik iklimi etkileyen değişkenler, etik iklimin etkilediği hususlar, etik iklimin öncülleri, etik kültür ve etik iklim arasındaki kavramsal farklılıklar ve Victor

ve Cullen'in (1998) etik iklim matrisi kuramı ile bunun dışında literatürde bahsedilen 2 farklı etik kuram üzerinde bilgilendirme yapılmıştır.

Bu çalışmada üçüncü olarak etik davranış boyutu ele alınmıştır. Literatürde etik davranış, etik dışı davranış, etik davranışa veya şirket için olumlu sonuca yol açacak etik tutumlar üzerine geniş bir tanımlar kümesi ve farklı davranış biçimleri ve bunlar için farklı ölçümler mevcut olduğundan dolayı sınıflandırma, içerik ve anlam bakımından farklılıkların aydınlatılması amacıyla, bu çalışma da literatürde bahsedilen etik ve/veya etik dışı davranış ve tutumlar hakkında genel bir bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda genel tanımlar yapılarak, etik ve etik dışı davranışın öncülleri, literatürde etik ve etik dışı davranış üzerine oluşturulmuş kuram ve modeller ve araştırmacıların etik dışı davranışa yol açan nedenler hakkındaki araştırma ve çalışmaları bu çalışmaya dahil edilmiştir.

Literatürde çalışmaların büyük kısmı, bu 3 kavramın birbiri arasındaki etkileşimler üzerinde olduğu için bu çalışmada da sırasıyla etik liderliğin etik dışı davranışlar üzerindeki etkisi, etik iklimin etik dışı davranışlar üzerindeki önemi ve nihayet etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişki belirtilmiştir.

Araştırmacılar, tüm bu kavramlar arasındaki ilişkileri kuramsal olarak açıklarken çeşitli sosyolojik kuramlardan faydalandıklarından dolayı, literatür için önemli olduğu düşünülen kuramlar da yine bu çalışmaya dahil edilerek, konunun ve ilişkilerin anlaşılabilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

Sonraki bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan anova analizleri, duncan testleri, korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Son bölümde, bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile yönetici ve araştırmacılara öneriler kısmına yer verilmiştir.

## 2 TEORİK ÇERÇEVE VE İLGİLİ KURAMLAR

Bu bölümde, etik literatüründe; etik iklim ile etik dışı davranış arasındaki ilişki, etik liderlik ile etik dışı davranış arasındaki ilişki, etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişki ve/veya etik iklimin ara ortam rolünde etik liderlik ile etik dışı davranış arasındaki ilişki kurulurken kullanılan kuramlar listelenmiştir. Bu kuramlar, araştırmacıların ilişkileri kurarken yaptıkları teorik çalışmaların temelini oluşturmaktadır.

### 2.1 Yol–Hedef Kuramı

Mulki et al. (2009), Yol-Hedef (Path - Goal) kuramının yönetimin açık hedefler belirtmek, hedeflere ulaşılacak yolu açıklamak ve beklenen performansı gerçekleştirmeye yönelik ödül-ceza sistemlerini yürütmekten sorumlu olduğunu (Greene, 1979; House, 1971, 1996); çalışanın belirli bir davranışı göstermesinin, davranışın kişisel amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olup olmayacağıyla ilgili olduğunu (Evans, 1970) belirtir. Yöneticilerin işgörenlerin davranışını 2 şekilde etkilediğini belirtir (House, 1971; House and Dessler, 1974) :

“*Yapıyı Kuran*”:Yönetici çalışanlardan beklenenleri açık şekilde belirtir (Evans, 1970). Ödül-ceza sistemi hakkında bilgilendirme ve yürütmeyi gerektiği şekliyle yapar. Bu çalışanlardaki rol belirsizliğini ortadan kaldırır ve başarı ile ödül arasında ilişkiyi açıkça kurmasına yardımcı olur. (House, 1971; Joshi ve Randall, 2001)

“*Düşüncelilik*” :Yönetici, psikolojik destek ve arkadaşça davranışlarda bulunur (House, 1971). İşgörenlerin karar verme sürecine katılımı sağlar (Greene, 1979; Harris ve Ogbonna, 2001). Satış elemanlarının iş memnuniyeti, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilediği kanıtlanmıştır (Allen et al., 2003).



Araçsal liderin, kurallara ve standartlara karşı ilgisi satış personelinin etik ikliminden kaynaklanan potansiyel çatışmaları anlamasına yardımcı olurken (Martin and Cullen, 2006; Parboteeah and Cullen, 2003; Weeks et al., 2006) ; Düşünceli liderin, satış personelinin yöneticiden memnuniyetini artıracığını belirtirler.

## **2.2 Sosyal Öğrenim Kuramı**

Etik liderlerin çalışanları etkilemesi ve işgörenlerin etik liderleri taklit ederek veya çevrelerini gözlemleyerek davranışlarını değiştirmeleri bu kuramın temelini oluşturmaktadır (Brown et al., 2006). Ayrıca Brown et al. (2005), etik liderin uygulayacağı ödül ve cezalandırmalarında sosyal öğrenim kuramına göre işgörenlerin davranışını etkileyeceğini belirtmektedir.

Yine Brown et al. (2005), ayrıntılı olarak bu kuramın etik liderlik ile etik dışı davranış arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini açıklar ve etik liderin rol modeli olarak bu ilişki üzerine etkisi adına daha önce yapılmış çalışmaları (Bryan and Test (1967);Rosenhan and White (1967), House (1977), Bass (1985), Kouzes and Posner (1987), Avolio (1999); Avolio et al. (1999); Kelman (1958)) listeler.

Miao et al. (2012), sosyal öğrenim kuramının etik liderlikle etik davranış arasındaki ilişkiyi açıklamak için teorik bir temel oluşturduğunu belirtirler. Sadece ödül ve cezalandırma sistemlerini kullanarak değil, aynı zaman etik liderin dürüst, güvenilir ve etik davranış göstereceğine dair güvenilirliğinin de onların rol modeli olarak kabul edilmesi ve davranışlarının taklit edilmesine yol açacaktır (Walumbwa and Schaubroeck, 2009).

### **2.2.1 Etik Liderlik ve Sosyal Öğrenim Kuramı**

Sosyal öğrenim kuramının ortaya koyduğu en önemli şey, öğrenme eyleminin büyük bir kısmının gözlemleyerek olmasıdır (Brown et al., 2006).

Bandura (1977, 1986) Sosyal Öğrenim Kuramı'nda bireylerin, çekici ve güvenilir rol modellerinin davranışlarına, hareketlerine ve değerlerine dikkat edip, o davranışları tekrar etmeye çalışarak öğrenecekleri fikrini öne sürmüştür. Bireyler kendilerinden beklenen davranışların neler olduğunu sadece yaşadıkları durumlar sayesinde değil aynı zamanda başkalarının yaşadıklarını gözlemleyerek –hatta öğrenme eyleminin önemli bir bölümü bu şekilde meydana gelir (Brown et al., 2006)- öğreneceklerdir. Bu yüzden etik liderler hem aldıkları kararlar ve attıkları adımlar ile, “*doğrudan öğrenme*”; hem de onlara rol modeli olup onların kendilerini takip etmesini sağlayarak, “*gözlem yoluyla öğrenme*”; çalışanlarının davranışlarını etkileyeceklerdir (Mayer et al., How Low Does Ethical..., 2009).

### 2.3 Sosyal Etkileşim Kuramı

Blau (1964), Sosyal Etkileşim Kuramına göre etik liderin astlarını etkilemesini gerektiğini ifade eder (Brown et al., 2005). Sosyal Etkileşim Kuramı, karşılıklılık normuna (Gouldner, 1960) yani etkileşimdeki bir tarafın diğer taraf için yaptığı iyiliğin, diğer tarafı bu iyiliğe karşılık vermeye zorlayacağı fikrine dayanır (Cropanzano and Mitchell, 2005). Blau (1964), para ve mallar gibi ekonomik değeri olan varlıkların hareketsetel (transactional) değişimi ile güven ve adillik gibi davranış sosyo-ekonomik değişimi birbirinden ayırmakta ve etik liderliğin göstereceği adalet ve güvenin astları tarafından karşılık göreceğini belirtmektedir (Mayer et al., How Low Does Ethical..., 2009).

Brown et al. (2006), bu kurama göre, etik liderin etik davranışları çalışanları etkileyeceğini ve onların karşılıklılık ilkesi uyarınca etik davranışlarda bulunmasını sağlayacağını belirtirken : “*etik lider ile çalışanlar arasındaki etkileşim ne kadar iyi olursa o kadar etik davranışta bulunup etik dışı davranışlardan kaçınacaktır*”, Mayer et al. (How Low Does Ethical..., 2009), etik liderlikle etik davranış arasındaki ilişkinin doğrulamasını Sosyal Etkileşim Kuramıyla açıklar ve Miao et al. (2012)etik liderlerin astları ile adil, güven ve özenli ilişkiler kuracaklarını ve karşılıklı olarak astın da yöneticisinin beklentilerine uygun davranışı göstereceklerini yineleyerek, etik liderlik etkisini yine Sosyal Etkileşim Kuramına dayandırır.

## 2.4 Sosyal Kimlik Kuramı

Henry Tajfel (1978, 1981, Tajfel and Turner, 1985) ve John Turner (1975, 1982, 1984, 1985) tarafından geliştirilen sosyal kimlik kuramına göre, olumlu bir benlik kavramını ve öz-saygıyı korumak ve artırmanın bir yolu, olumlu bir sosyal kimlik kazanmaktır. Bu kuramda, bireyin belirli bir sosyal gruba veya gruba üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır (Soylu, 1994; Akt : Sürgevil, 2008).

Sosyal kimlik kuramına göre, bireyin kendisi hakkındaki görüşü (self concept), kısmen çalışmakta olduğu kurumu da içeren sosyal gruplardan oluşur (Miao et al., 2012).

### 2.4.1 Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Festinger (1954) tarafından ortaya atılan bu teoriye göre bireyler kendileri hakkında bir kanaate varmak için görüşlerini, değerlerini, yeteneklerini veya duygularını değerlendirme ihtiyacı hissederler. Bu ihtiyaç objektif yollardan giderilemediğinde, kendilerini diğerleriyle karşılaştırarak bir fikre varmaya çalışırlar. Genel olarak birey ile diğerleri arasındaki fark (bireyin aleyhine) çok büyükse karşılaştırmadan kaçınılır.

İnsanların diğerleriyle kurdukları ilişkilerde; “Bir yandan, diğerlerine benzemeye, onlarla bütünleşmeye, onlar gibi olmaya, onlardan geri ya da aşağıda kalmamaya çaba göstermek; diğer yandan da onlardan farklılaşmaya, onlarla aynı olmamaya, onlardan daha ileri veya üstün olmaya çalışmak” şeklinde iki temel eğilimin varlığından söz etmek mümkündür (Bilgin, 2007; Akt : Sürgevil, 2008).

## 2.5 Çekim-Seçim-Yıpranma Modeli

Byrne (1971) tarafından ileri sürülen “*Benzerlik-çekim yaklaşımı veya paradigması*”; bireylerin kendilerine benzeyenlerden etkilendiğini vurgular.

Çekim-seçim-yıpranma süreci şu şekilde işlemektedir: Bireyler öncelikle, kendilerine benzeyen insanların var olduğunu düşündükleri bir örgütten etkilenirler. Çünkü o an için örgütte çalışanlar, kendilerine benzeyen insanları işe almayı tercih edeceklerdir. Eleme süreci, bu gibi insanların işe alınması yönünde işleyecektir. Örgüte yeni üyeler katıldıkça ve yeni gelenler var olan üyeleri tanımaya başladıkça, benzerlik-çekim süreci; zaten var olan homojenliği artırma veya gerçekten çok farklı olan üyelerin gruptan/örgütten uzaklaştırılması yönünde işleyebilecektir. Zaman geçtikçe, bu süreçler (değerler, tutumlar ve kişilik faktörleri gibi bireysel farklılıklar açısından) daha homojen çalışma gruplarının oluşmasına yol açabilir (Mannix and Neale, 2005; Akt : Sürgevil, 2008).

Kuram, insanların gerek örgütlere gerekse örgüt içindeki çalışma gruplarına seçilmeleri veya onların buraları seçmelerinin temelinde bireylerin kişisel tercihleri ile örgüt veya çalışma gruplarının karakteristiği ve özellikleri arasındaki uyumun etkili olduğunu öne sürmektedir. Bireylerin standart dışı yada yardımsever davranışlara meyilli olmaları onların bu davranışlarına uygun gruplara (örneğin, benzer eğilimi taşıyan bir yöneticinin grubuna) seçilmelerini ve diğer grup üyeleri veya bireyin eğilimi değişmediği müddetçe de orada kalmalarını sağlar. Sonuçta, uygun davranışın ne olduğuna dair benzer eğilimleri olan homojen bir grup bir araya gelir (Mayer et al., How Low Does Ethical..., 2009).

## 2.6 Sosyal Öğrenme Süreci Kuramı

Sosyal Öğrenme Süreci Kuramı, aynı işyerinde, aynı ortamda çalışan bireylerin benzer işaretlerle çevrili olduklarını, işgörenlerin uygun davranış hakkında ne tür beklentileri olduğunu ve bu tür davranışların sonunda ne tür sonuçları olacağını anlamak ve olayları yorumlamak için bu işaretleri kullandıklarını belirtir. Bu yüzden, grup uygun davranışı belirleyen normlarla birlikte içinde buldukları ortamdaki işaretleri gözlemleyerek etik veya etik dışı davranış gösterme konusunda oldukça homojen bir tavırda davranmaya meyiledeceklerdir (Mayer et al., How Low Does Ethical..., 2009).

## 2.7 Sosyal Bilgi İşleme Kuramı

Mayer et al.(2010), etik iklim ile çalışanın kötü davranışı arasındaki ilişkiyi sosyal bilgi işleme kuramına göre açıklarlar. Kuram, bireylerin iş ortamlarını karakterize etmek ve nasıl davranacaklarını (uygun davranışın ne olduğunu) anlamak için çevrelerinde çeşitli işaretler aradıklarını belirtir. Sosyal çevre veya bu bağlamda etik iklim bireyin çalışma ortamındaki davranış uygunluğunu anlamasına yol açan bilgiyi sağlar. Etik iklim ayrıca, bireylerin diğer bireylerin çalışma ortamındaki etik davranış algısını anlamalarına yol açan ipuçları taşır. Bu algılanan eylemler ve diğerlerinin tutumları bireylerin önemli olan, uygun olan ve ödüllendirilmesi ve cezalandırılması muhtemel davranışlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacak, yani bireylerin uygun davranışı ve uygun değerleri anlamasına yol açacak, çalışma biriminde uygun olan davranışın gösterilmesine neden olacaktır. Yani etik iklimin, etik eylemlere vurgusu ne kadar fazlaysa, işgörenlerin etik dışı davranış gösterme olasılıkları o kadar düşük olacaktır.

### 3 ETİK LİDERLİK

Liderlik kavramı tarihi boyunca var olan çok eski bir kavramdır, bu yüzden lider kimdir ve iyi lider nasıl olur kavramları araştırılmıştır. Toor and Ofori (2009), “*iyi liderlik*” için yöneticilerin sadece işlerinin üstesinden gelebilen insanlar değil aynı zamanda liderliklerinde etik boyutu vurgulayan insanlar olması gerektiğini belirterek, Kodish’in (2006) Aristoteles’in liderlik felsefesi üzerine yaptığı alıntıyı aktarır :“*Liderlik bir yetenekten, kuram bilgisinden, analitik çözümlene yeteneğinden daha fazlasıdır, durumun gerektirdiği evrensel, deneyimsel, algısal ve içgüdüsel davranışı bilinçli ve etik olarak göstermektedir. Dünyayı soğuk bir nesnellik yada solipsist bir öznellikte değil daha zengin ve geniş bir algı ile anlamaktır*”.

Etik liderlik ise, liderin “etik standartları, değerleri veya normları günlük yaşamda uygulama ve örgütte etik karar verme ve etik davranışları göstermeye teşvik” i olarak değerlendirilir (Kang, 2009).

#### 3.1 Etik Liderlik Tanımları

Brown et al. (2005), etik liderliği “norm ve standartlara uygun davranışların hem liderin eylemlerinde, hem de kişilerle etkileşim içinde iken gösterilmesi ve bu davranışların liderlik ettiği bireylere 2 yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma mekanizmaları ile özendirilmesi” olarak tanımlamaktadır.

Tanımın ilk bölümü, Ahlaki birey (Moral Person) tanımını verir : “*norm ve standartlara uygun davranışların hem liderin eylemlerinde ve hem de kişilerle etkileşim içinde iken gösterilmesi*” ile lideri model olarak benimseyen kişilerin norm ve standartlara uygun (dürüst, güvenilir, adil ve duyarlı) davranacağı belirtilir. “*Norm ve standartlara uygun*” cümlesinin muğlaklığı norm ve standartların farklı kültürler için değişiklik göstereceği olgusundan kaynaklanmaktadır (Brown et al., 2005).

Tanımın ikinci bölümü, Ahlaki yönetici (Moral Manager) tanımını verir: 2 yönlü iletişimle etik liderin sadece etik konulara dikkat çekmek ve liderlik ettiği bireylere bunun önemini anlatmakla kalmayıp, prosedürlere uyararak ve bireylerle etkileşirken adaletli davranarak bunları eylemleştirir. Pekiştirme etik standartların oluşturulması ve etik davranışların ödüllendirilip, standartlara uymayan davranışların cezalandırılmasını ifade eder (Brown et al., 2005).

Miao et al. (2012), bu tanımın etik liderliğin 4 ilkesini vurguladığını belirtir.

Etik liderler, takipçilerinin gözünde “*norm ve standartlara uygun*” davranış gösterirler ve etik rol modeli olarak güven telkin ederler.

Etik liderler etik mesajların işyerinde açık seçik ifade edilmesini sağlar ve takipçilerinin geri besleme vermeleri konusunda teşvik ederler.

Etik liderler açık etik standartlar koyar ve takipçilerinin etik davranışlarını ödül ve cezalandırma yöntemi ile düzenlerler.

Etik liderler karar verme sürecinde etik prensiplere uygun davranırlar ve sürecin takipçilerince de gözlenmesini sağlarlar.

Toor ve Ofori (2009), etik liderliğin bu tanımından yola çıkarak, Trevino ve meslektaşlarının 2x2’ye bir matris önerdiğini belirtir :

Zayıf ahlaki birey / Zayıf Ahlaki Yönetici: Etik dışı Liderlik

Zayıf Ahlaki Birey / Güçlü Ahlaki Yönetici: İkiyüzlü Liderlik

Güçlü Ahlaki Birey / Güçlü Ahlaki Yönetici: Etik Liderlik

Güçlü Ahlaki Birey / Zayıf Ahlaki Yönetici : “*Sessiz*” ya da “*Nötr*” Etik Liderlik: Bu liderler, ne açıkça etik liderlerdir, ne de açıkça etik dışı liderlerdir. Şirket kazançlarını ön planda tutan, kısa dönemli kazanç peşinde, ben merkezci ve etikle ilgili konuları geliştirmeye karşı duyarsız yada ilgisiz insanlardır (Trevino et al., 2000).

Piccolo et al. (2010), etik liderlik tanımına etik liderlerin çalışanlarına kendilerini ifade etme olanağı sağladığını, daha fazla otonomi sunduğunu ve onları karar verme mekanizmalarında daha fazla etkin kıldığını ekler.

Yidong and Xinxin (2012), etik liderliğin literatürde bireysel algı olarak tanımlandığını ve Liao and Rupp (2005) ve Naumann and Bennett'in (2000) liderliğin bir grup süreci olarak düşünülmesi gerektiği görüşünü dikkate alarak, etik liderliğin bireysel seviyede etik liderlik ve grup seviyesinde etik liderlik olarak ayrılması gerektiğini belirtir. Bu tanımlamaya göre, grup seviyesi etik liderlik, aynı iş biriminde çalışan grup üyeleri tarafından liderin etik liderlik tarzı hakkındaki genel inanışları/algıları gösterirken, bireysel seviyedeki etik liderlik algısı bireylerin deneyimlediği yada bireysel seviyedeki algıladıkları liderlik davranışları ve karakteristik özellikleri göstermektedir.

### **3.2 Etik Liderin Karakter ve Özellikleri**

Etik liderler, ahlaklı bireyler olmalıdır. Yani dürüst ve güvenilir olmalıdır. Bunun da ötesinde, adil ve insanlara ve topluma değer veren, ilkelere dayalı karar veren ve gerek özel gerek iş hayatında etik davranan insanlar olarak görülmelilerdir. Aynı zamanda etik bireyler, ahlaklı yöneticiler olmalıdır. Yani liderlik ettiği bireylerin etik/etik dışı davranışlarını etkileyebilmelidir (Mayer et al., How Low Does Ethical..., 2009). Etik davranışla ilgili mesajlar ileterek, onlarla bu konuları konuşarak ve işgörenlerin rol modeli olmayı başarıp bu davranışları sergileyerek (Sadece sözde kalmayıp aktarmak istediklerini davranışlarına yansıtmalıdır. Bandura'nın ifade ettiği gibi lider söylediğini yapmazsa takipçisi neden yapsın? (Brown et al., 2006) ), ödül/ceza mekanizmalarını kullanarak, işgörenlerin etik konusunda dikkatli olmalarını sağlayabilmelidir. Etik standartlar oluşturmalı ve bu standartlara uyulduğunu takip etmelidir. Brown et al. (2005), ayrıca, etik liderlerin alturistik davranışlarının çalışanlar üzerinde etik liderlik algısına pozitif bir etki yaptığını bildirmektedir.



Miao et al. (2012), Brown et al.'ın (2005) Ahlaki birey ve Ahlaki yönetici tanımlarına atıfta bulunarak,

Ahlaki bireyi, dürüstlük, doğruluk, güvenilirlik gibi karakterlere sahip, doğru şeyi yapan, düşünceli ve takipçilerine yaklaşabilen ve etik prensiplerini yansıtan belirgin karar verme tarzları olan kişi davranışlarını sergileyen insan,

Ahlaki yöneticiyi ise, güçlü etik mesaj oluşturan ve takipçileri ile bu mesajı etkin olarak görüşebilen ve bu şekilde onlarda doğru etik davranışı oluşturabilen insan olarak tanımlamaktadır.

Mayer et al. (2010), etik lideri, “etik düşünceyle karar veren, etik açıdan doğru olan şeyi yapmayı düşünen, astları ile etik hususları göz önünde bulundurarak iletişim kuran ve etik prensiplere uygun olarak çalışanları ödüllendiren ve cezalandıran kişi” olarak tanımlar.

Toor ve Ofori (2009), “*iyi bir lider*” için akademisyenlerin araştırmaları sonucu belirlediği özellik ve karakterlerden bahseder : Karakter, dürüstlük, doğruluk, altruizm, güvenilirlik, ortak motivasyon, teşvik etme ve adalet (Bass and Steidlmeier, 1999; Den Hartog et al., 1999; Palanski and Yammarino, 2007; Resick et al., 2006; Toor and Ogunlana, 2008).

Brown et al. (2005) ise dürüstlük, etik standartlar ve çalışanları adil davranışın bir kombinasyonu olduğunu belirtirken, Trevino and Brown (2004), etik liderin *etik*'i yöneten ve örgütteki herkesi bunun için sorumlu tutan kişi olarak karakterize etmektedir.

Daha önce yapılan araştırmaları referans alarak, Yidong and Xinxin (2012), etik liderlik davranışında şunların olması gerektiği sonucuna varır:

- i. Liderin özellikle karar verme sürecinde davranışına yansıttığı ahlaki inançları, değerleri (Kanungo and Mendonca, 1996) ve vizyonu

- ii. Açık performans beklentileri ve örgütteki etik anlayışı pekiştirecek ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri (Trevino et al., 2003)
- iii. Etik standartlar (De Hoogh and Den Hartog, 2008), ödüllendirme sistemi (Brown et al., 2005) ve rol beklentileri (Brown and Trevino, 2006) hakkında güven, açıklık ve samimiyetle oluşturulmuş 3 yönlü iletişim yöntemi
- iv. Örgütte insanların yönelimi (Trevino et al., 2003; Resick et al., 2006) ve takipçilerin insani doğasına karşı saygı (Zhu et al., 2004), saygınlık (Brown et al., 2005) ve gelişimleri için her türlü desteği (Mayer et al., 2009; Trevino et al., 2003) de içeren sevecen davranışlar
- v. İşin önemi ve otonomluğunu artırarak takipçilerin objektif iş özelliklerini belirleme

### **3.3 Etik Liderliğin Öncülleri ve Etik Liderliği Etkileyen Unsurlar**

Bu bölümde etik liderliğin öncülleri, etik liderin çalışanla etkileşimi, etik liderin pozisyon ve statüsüyle birlikte değişen etkisi ve etkinliği ile ilgili yapılmış çalışmalar listelenecektir.

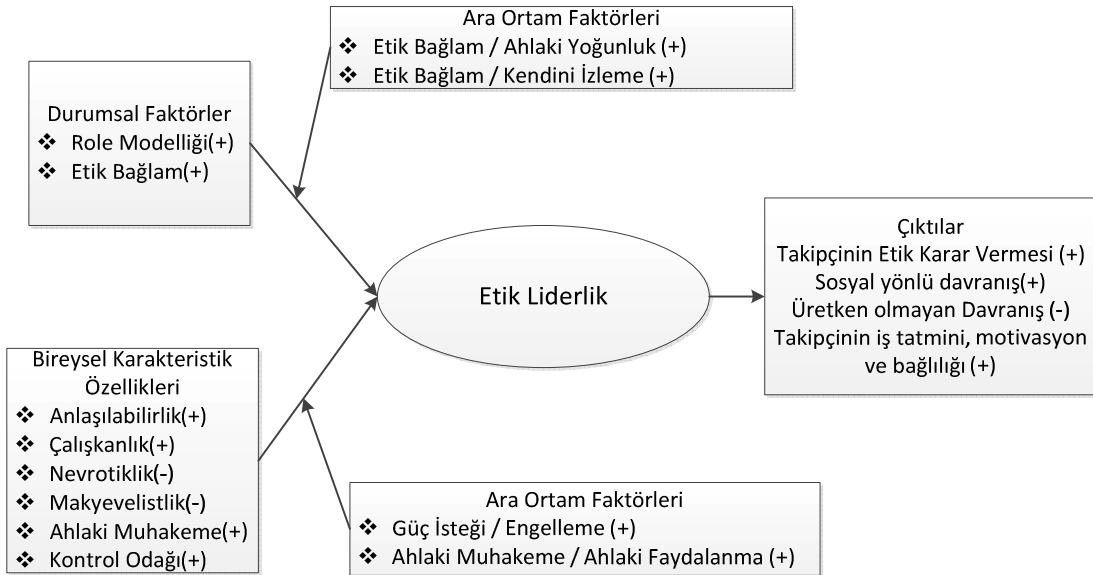
#### **3.3.1 Etik Liderliğin Öncülleri**

Brown et al. (2006), etik liderliğin öncülleri ve çıktıları için Bandura'nın sosyal öğrenim kuramını baz alır. Kuram, bireyin etik lider olarak algılanmasında bireyin karakterinin ve durumsal etkenlerin önemini vurgular; etik lider olarak görünmesi için birey, takipçileri tarafından güvenilir ve çekici bir rol model olmalıdır. Güç ve statü bu çekiciliği artıran 2 önemli unsurdur (Brown et al., 2006).

Brown et al. (2006), bu kuramı baz alarak rol modelliğinin ve etik bağlamın durumsal etken olarak etik liderliğin öncülleri olarak kabul edilebileceğini (etik bağlam olarak literatürdeki etik iklim ve etik kültür ifade edilmektedir) belirtir.

Karşılaşılan sorunun ahlaki yoğunluğunun karar verme sürecinin ilk adımı olan etik farkındalılığı artıracaklarını belirterek, ahlaki yoğunluğu olan bir sorun karşısında bireyin etik liderin davranışlarını daha yakından izleyeceğini (davranışlarını etik liderin davranışlarına göre belirleyecektir) ve bu şekilde etik liderin varlığı ve önemini daha belirginleştireceğini belirterek, ahlaki yoğunluğun etik bağlamın etik liderliğe olan etkisini artıracaklarını ifade ederler.

Literatürde yapılan çalışmalar sonucu, Tupes and Christal'in (1961) bildirdiği 5 faktör modelinde belirtilen kişiliklerden uyumluluk, çalışkanlık ve nevrozluğun etik liderlikle ilgili olacağını belirtirler. McClelland'ın (1975, 1985) motivasyon teorisine dayanarak da, güç arzusu ve yasaklama faktörlerinin etik liderliği etkileyeceğini belirtirler. Makyavelistliğin, bireysel ahlaki seviyenin (Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişimi), ahlaki muhakemenin, ahlaki durumları kullanarak ahlaki çıkarımlar yapma (ahlaki faydalanma)'nın ve kontrol odağının da etik liderliği etkileyeceğini belirtirler. Bireyin kendi davranışlarına dikkat etmesi ve kontrol etmesi (kendini izleme)'de etik liderliği etkileyen bir başka faktördür (Şekil 3.1) (Brown et al., 2006).



Şekil 3.1 Etik Liderliği Etkileyen Unsurlar ve Etik Liderlik Çıktıları

Mayer et al. (2012) ise Aquino and Reed (2002) tarafından belirtilen “*Ahlaki Kimlik*” kuramını baz alarak etik liderliğin öncülü olarak ahlaki kimlik’i belirtmişlerdir.

Kang (2009), Kant felsefesine göre “*otonominin etik karar verme süreci için ön şart olduğu (Bowen, 2004, 2006)*” ve literatürde karar verme süreci içinde bireyin otonom olması gerektiği belirtilmesine dayanarak, etik otonomu, örgütsel seviyede etkileyen unsurlarla bireyi etik davranışa iten kişisel faktörleri listeler ve bunları etik liderliğin öncülleri olarak belirtir. Örgütsel öncüller olarak; etik davranış konusunda üst yönetimin desteği (hem birey davranışlarını hem de lider davranışlarını etkileyecektir.) ; örgütün etik kültürü; etik karar verme aşamasındaki örgütsel faktörler (etik uygulamalar, etik bildirimler ve etik eğitim programları, iletişime açık örgütsel yapı); Kişisel öncüller olarak; bireysel etik ideoloji; karar verme sürecine katılım ve demografik faktörler (yaş, cinsiyet ve eğitim) belirtilir.

### **3.3.2 Etik Liderin Pozisyonu ve Etik Liderlik**

Etik liderliğin bazı özelliklerinin işgörenin bulunduğu seviyeye göre farklı olması gerektiği açıktır. Aradaki seviye farkının az yada fazla oluşu etik liderin işgören üzerindeki etki derecesini değiştirecektir. Ayrıca liderin bulunduğu pozisyon liderliğin bazı karakterlerinin farklı değerlendirilmesini gerekli kılacaktır. Örneğin bir genel müdürün liderlik vasfıyla üstleneceği görevle daha alt seviyedeki bir yöneticinin etik lider olarak üstleneceği görev farklılık gösterecektir (Brown et al., 2006).

Mayer et al. (How Low Does Ethical..., 2009), liderin pozisyonu ve etkisi konusunda literatürde bir ayrılaşma olduğundan kimi akademisyenin etik liderliğin etkisi için üst yönetimin desteğinin mutlaka sağlanması gerektiğini söylediğinden ve bunun önemini vurguladığından kimi akademisyenin de alt seviye yöneticilerinin çalışanlara daha yakın olduğu ve onların liderlik konusunda daha önemli görevleri olduğundan bahseder.

Güç ve statü etik liderliğin öncülü olarak belirtilmişti. Özdemir (2003), buna eklemeye yaparak, motivasyonun da liderliğin temel bileşenlerinden birisi olduğunu ve motivasyon faktörünün de etik açıdan değerlendirilmesi gerektiğini belirtir. Dolaylı bir çıkarımda bulunan Özdemir, etik dışı davranışların ve uygulamaların görüldüğü ortamlarda işgörenlerin de demotive olacağını belirtmektedir.

### 3.4 Etik Liderlik Çıktıları

Brown et al. (2006), etik liderliğin takipçilerin etik karar verme konusunda etkili olduğunu, çalışanın sosyal yönlü ve vatandaşlık davranışının sosyal öğrenim ve sosyal etkileşim kuramlarından dolayı etkileneceğini ve çalışanın iş tutumunun da yine etik liderlikle etkileneceğini belirtirler (Şekil 3.1 -Etik Liderliği Etkileyen Unsurlar ve Etik Liderlik Çıktıları).

Mayer et al. (2012) ise, etik liderliğin takipçiler üzerinde 2 tür davranış etkisi yapacağını belirtir, “etik dışı davranışlar” ve “kişiler arası çatışmalar”. Araştırmacılar, sosyal öğrenim kuramını baz alarak şu çıkarımda bulunurlar: Etik liderlik, bireysel etik/etik dışı davranışlara yol açar, ancak aynı zamanda grup seviyesinde de etkili olmakta ve grup içi ilişkileri de etkilemektedir. Etik liderliğin ahlaki kimliği de etik liderin davranışlarıyla vurgulanılarak birey üzerinde davranışsal bir etki yaratacaktır. Her ne kadar çalışmalarında etik liderliğin olumsuz çıktıları üzerine odaklansalar da, Mayer et al. (2009) , Walumbwa and Schaubroeck (2009) ve Piccolo et al. (2009) yapılan çalışmalarında etik liderliğin “Örgütsel vatandaşlık duygusu” ve “ifade edilen davranış” (voice) gibi olumlu çıktıları olduğunu da belirtirler.

Kang (2009), halkla ilişkiler departmanı çalışanları üzerinde etik liderliğin öncülleri ve çıktılarını incelerken, etik liderliğin çıktıları olarak “etki”, “etik etki” ve “iş memnuniyeti”ni öne çıkarmaktadır.

Miao et al. (2012), etik liderliğin, iş memnuniyeti ve etkin örgütsel bağlılık gibi çalışan iş tutumunu artırdığını (Neubert et al., 2009), iş performansını (Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2011), ifade edilen davranışı (Walumbwa and Schaubroeck, 2009) ve örgütsel vatandaşlık davranışını (Piccolo et al., 2010; Avey et al., 2011; Kacmer et al., 2011; Ruiz-Palomino et al., 2011) olumlu olarak etkilediğini belirtir. Ayrıca, Mayer et al. (2010), Mayer et al. (2009) ve Stouten et al.'nın (2010) etik liderliğin etik dışı davranışları (employee misconduct), sapkın davranışları (deviant behaviors) ve örgütsel kabadayılık (organizational bullying)'ı azaltma konusunda etkisini ortaya koyduklarını belirtir.

Walumbwa et al. (2011) etik liderlik ile işgören performansı arasında ilişki bulmuştur. Umphress et al. (2010) yaptıkları ampirik çalışmada, çalışanın olumlu karşılıklılık beklentisi, güçlü örgütsel kimlik duygusu ile birleştiğinde işgörenlerin Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış'ı etkilediğini ortaya koymuşlardır (Miao et al., 2012).

### 3.5 Literatür Çalışmaları

Toor ve Ofori (2009), etik liderlik hakkında literatürde yapılan çalışmalarını şu şekilde özetlemektedir:

- Etik liderin rolü hakkında: Ciulla (1995), Bass and Steidlmeier (1999), Price (2003) ve Brown and Trevino (2006);
- Kuramsal düzeyde üst düzey yöneticinin liderliği: Ciulla (1995); Hollander (1995); Lincoln et al. (1982); Murphy and Enderle (1995)
- Etik karar verme: Butterfield et al. (2000); Jones and Ryan (1998); Trevino (1986); Trevino and Weaver (1996)
- Etik liderliğe dini bakış açısından yaklaşım: Abeng (1997)
- Etik liderin ve takipçilerin ahlaki gelişimleri: Graham (1995); Harkness et al. (1981); Tietjen and Walker (1985)

- Etik liderliğin işgören tatmini, performansı, bağlılığı ve vatandaşlık davranışına etkisi: Graham (1995); Jones and Ryan (1998); Trevino et al. (1998); Trevino et al. (2000); Weaver and Trevino (2001)
- Etik liderliğin iş hayatındaki stratejik boyutu: Thomas et al. (2004)
- Etik liderlik kavramının oluşması ve geçerlenmesi: Trevino et al.'ın (2000, 2003) çalışmaları
- Etik Liderlik Ölçeği (ELS) : Brown et al. (2005)
- Etik Liderlikle Gerçek Liderliğin 4 boyutu, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Bağlılık ve Yöneticiden memnuniyet arasındaki ilişki: Walumbwa et al. (2008)
- Ahlaklık ve adalet, rolün açıklığa kavuşturulması ve güç paylaşımını ölçümleyen başka bir etik liderlik ölçeği: De Hoogh and Den Dartog (2008).

## 4 ETİK İKLİM

İklim (climate) sözcüğü köken olarak Yunanca'dan gelmekte olup eğilim, yönelme anlamlarını taşır. İklim yalnızca ısı, basınç, sıcaklık gibi fiziksel olayları anlatmakta kalmayarak, aynı zamanda örgütlere mensup üyelerin birinin veya birkaçının, örgütün iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiğini de anlatır. İklimler, özellikle örgütlerin resmi ve gayri resmi prosedürlerinin, politikalarının ve uygulamalarının ortak algılamaları olarak anlaşılır. Diğer bir tanıma göre iklim; bir örgüt açısından o örgütteki mevcut koşulların, çalışan insanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır (Dönertaş, 2008). Kısacası, iklim, bir örgütün psikolojik açıdan tanımlayan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ortaya koyan bir kavramdır (Büte, Etik iklim..., 2011)

Örgüt iklimi ise, örgüt kültürünün işletme içinde oluşturduğu hava ya da atmosferdir. İşgörenlerin çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu oluşan psikolojik çevreyi ifade eder. Örgütsel iklimin 32 farklı tanımı Verbeke, Volgering and Hessels (1998) tarafından ifade edilmiştir (Arnaud, 2006). Örgüt iklimini farklı perspektiflerden farklı şekillerde görmek mümkündür, paylaşılan koşullar kümesi (Örn: Glick, 1985) veya paylaşılan algılar kümesi (Örn: James, Joyce and Slocum, 1988) gibi.

Etik iklim araştırmacılar tarafından genellikle örgüt ikliminin bir alt iklimi olarak görülmektedir. Etik liderliğin daha geniş ve daha merkezden uzak etkisi, örgütün etik genel durumu yada altyapısı olarak tanımlanır.

Trevino (1998), etik iklim kuramının ve etik iklim üzerinde araştırmaların örgütsel iklim literatürünün bir alt kümesi olarak görüldüğünü belirtir. Elçi and Alpan'da (2009) bu tanıma katılarak, etik iklimin örgüt ikliminin bir unsuru olduğunu belirtir. Schneider (1975), iş yerinde farklı iklim tiplerinin görülebileceğinden



bahsederken, Victor and Cullen (1998) bu iklimlerden birisini etik iklim olarak belirtmiştir.

Vardi (2001) ise, örgüt iklimi-etik iklimi konusunda, etik iklim değişkenlerinin etik içeriğe sahip bir örgütteki iş süreçleri ve prosedürlerinin çalışanlarca algısını gösterdiğini ve örgüt iklimi değişkeninin, üyelerin örgütsel çevrelerini anlamalarına yardım eden ve üyelerce paylaşılan algıları yansıttığı görüşünü belirtir.

Duh et al. (2010), etik unsurun örgüt iklimi içerisinde yer almasına dair açıklamasında, etik iklimden ziyade etik kültür tanımına yakın bir açıklama da bulunur ve örgüt içinde etik bir davranışın görünmesi için, örgüt içinde resmi olmayan etik yapılarının kurulması ve sonrasında resmi etik yapılarının ve etik programlarının uygulanması için temelde etik değerlerin olması gerektiğini belirtir (Belak, 2009; Garcia'-Marza', 2005; Morris et al., 2002; Thommen, 2003).

#### **4.1 Etik İklim Tanımları**

Etik iklim, *“Örgütte etik içeriği olan prosedürler veya örgütün genel olarak işleyişine dair hakim algılar”* yada *“Etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalar”* olarak tanımlanmaktadır (Victor and Cullen, 1988).

Victor and Cullen (1988), etik iklimlerin örgütsel karar verme sürecine kılavuzluk ettiğini ve etik ikilemler ortaya çıktığında sistematik yanıtlar verecek normatif sistemleri tanımladığını belirtmektedir.

Wimbush et al. (1997) ve Grojean et al. (2004), literatürde oldukça yaygın kabul gören Schneider'ın (1975) etik iklim tanımını vermektedir. Etik iklim, örgütteki bireylerin örgüt ve örgüt alt birimlerinde var olan etik prosedürler ve politikalar hakkındaki psikolojik olarak anlamlı ve tutarlı algılardır.

Cohen'e (1995) göre etik iklim, etik sorunların tespiti, etik çatışmaların çözümü için kriter belirlemeyi ve verilen kararlardan kaynaklanan sonuçların etik olarak değerlendirilmesini de içeren hususların, etik bir unsurla ifade edilmesi sonucu oluşan, genel örgütsel normlar hakkındaki tüm ortak algılamalar olarak tanımlanır.

Büte (Etik iklim..., 2011) etik iklimin literatürde farklı isimlerle anıldığını, Kohlberg'in "*ahlaki ortam*" olarak ifade ettiği etik iklim kavramına "*ahlaki iklim*", "*etik iş iklimi*", "*etik atmosfer*" ve "*ahlaki çevre*" olarak da rastlamanın mümkün olduğunu belirtmektedir. Ayrıca işletmede neyin doğru neyin yanlış kabul edildiği veya hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğunun açıklanmasına yardımcı olan kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemler olarak tanımlamaktadır (Parboteeah, Cullen, Victor and Sakano, 2005).

Etik iklim, karar verme süreçlerinin yapısı olan etik mantık biçimini ifade eder (Victor and Cullen, 1988). Etik iklim makro düzeyde bir yapı olmasına rağmen, etik iklim algısı, mikro düzeyde etik karar vermeyle alakalıdır. Algılanan etik iklim, örgüt üyelerinin şu soruları cevaplandırmasına yardımcı olur: "*Hangi meseleler etik içeriğe sahiptir?*", "*Uygun karar alma kriterleri nelerdir?*", "*Örgütsel bakış açısından doğru alternatif nedir?*" ve "*Ne yapmam gerekir?*" (Weeks et al. 2004). Bu çerçevede algılanan etik iklim, etikle alakalı meseleleri anlamak, değerlendirmek ve çözmek için kullanılacak kriterleri belirlemekte bireylere yardımcı olur (Barnet and Vaicys, 2000; Akt : Öğüt ve Kaplan, 2011).

Etik iklim, çalışanlara problemleri değerlendirip alternatifleri göz önünde tutmakta yardımcı olurken, kabul edilebilir olan ve olmayan davranışlar hakkında karar vermeleri konusunda da yol gösterir (Barnett and Schubert, 2002). İşgörenlerin hangi problemlerini etik ile ilişkilendirdiğini belirtmekle kalmayıp, bu sorunları anlama, ölçme ve çözme konusunda hangi ahlak kriterlerini kullandıklarını da belirtir. Bu süreç içerisinde örgütsel değerler, çeşitli çıktıları etkileyen eylemelere

dönüşür. Etik iklim, işgörenlerin ilişkilerinin doğasını da etkileyebilir (Barnett ve Schubert, 2002; Akt: Eren ve Hayatoğlu, 2011).

## 4.2 Etik İklimin Oluşumu ve Etik İklimi Etkileyen Faktörler

Bu bölümde etik iklimin oluşumundan ve etik iklimi etkileyen faktörlerin neler olduğundan bahsedilecektir.

### 4.2.1 Etik İklim Oluşumu

Bir işletmede etik iklim oluşturmak demek; işletme etiğinin biçimsel olarak, kesin ve açık bir şekilde günlük iş hayatı içinde işletmenin normal bir parçası ve düzeni olması, aynı zamanda işletmenin dış politikalarında, üst düzey yönetiminde, işgörenlerin tüm iş faaliyetlerinde ve günlük karar almalarına etiğin sirayet etmesi demektir (Savran, 2007; Akt : Büte, Algılanan Örgüt İkliminin..., 2011).

Grojean et al. (2004), etik iklimin oluşumunu çeşitli araştırmacıların daha önceki çalışmalarına dayanarak açıklar:

"Schneider and Reichers (1983) etik iklimin 3 farklı şekilde oluşacağını ifade eder.

1. Nesnel yapısal özelliklere maruz kalma
  - a. Örgütün kurulum aşaması – Örgütü kuran liderin etkinliği ve kendi değerlerini örgütün bünyesine yedirmesi
  - b. Örgütün büyümesi ve yeni etik yapılanmaya ihtiyaç duyması
2. Çekim-seçim-yıpranma modeli: Benzer fikri taşıyan insanların bir araya gelmesi vb. süreçleri bir iklimin oluşmasına neden olur
3. Örgütsel sosyalleşme süreçleri: Örgütteki sosyalleşme süreçleri iklim oluşmasına neden olacaktır.

Victor and Cullen (1988) bunlara organizasyonun sosya-kültürel çevresi ile geçmişini de eklemektedir."

Victor and Cullen (1987, 1988) tarafından ortaya konulan etik iklim teorisi ve etik iklim ölçümü temel olarak Kohlberg'in önerdiği Bilişsel Ahlaki Gelişime dayanmaktadır. Victor and Cullen (1988), örgüt iklimi ile örgüt içerisindeki alt grupların iklimleri arasında fark olabileceğini, bu yüzden algılanan etik iklim ile ölçülen etik iklim arasında da fark çıkabileceğini belirtmektedir. Çalışmalarında, öncelikle kişisel ahlaki gelişimin örgütte etik davranışın ortaya çıkmasındaki ana faktörü açıklamaya yetmeyeceğini, bu yüzden çeşitli araştırmacıların bazı sosyal faktörleri incelemeye başladıklarını belirtir. "*Ahlaki atmosfer*" (Moral atmosphere) ve "*sadece toplum*" (just community) kavramları bireylerin etik kararları üzerindeki toplumsal etkisini açıklamak için sunulmuştur.

Etik iklim geliştirilirken önemli etkenlerden birisi de bekleme yaratmaktır. Bekleme bireylerin beklenen şeyle ilgili arayışını doğurur. Bu da beklenen yada aranan şeyin tanımlanmasını ve algılanmasını kolaylaştırır (Salancik and Pfeffer, 1978). Etik iklim geliştirilirken örgütün atması gereken adımlardan birisi de, beklenen davranışın grup toplantılarda konuşulmasıdır, bu o davranışın dikkat edilirliliğini artırır (Salancik and Pfeffer, 1978).

#### **4.2.2 Etik İklimi Etkileyen Faktörler**

Appelbaum et al. (2005) etik iklimi etkileyen faktörlerin kişilerin bencillikleri, şirketin karlılığı, etkin olarak işletilmesi, takımların ilgileri, arkadaşlık, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kanunlar, kurallar ve mesleki kodlar (Sims, 1992) olduğunu belirtmektedir. Ancak belki de en önemli faktörün üst yönetimin gerçek davranışı olacağını Sims'den (1992) yaptığı alıntıyla ifade eder : "*Üst yönetimin yaptıkları ve üst yönetimin kurduğu ve desteklediği kültür, alt seviyelerde çalışan personelin ve bütünüyle organizasyonun etik bir sorunla karşılaştıklarında verecekleri tepkiyi büyük ölçüde belirler*".

Victor and Cullen ise örgütün etik iklimini 3 faktörün belirlediğini belirtir: Firmanın faaliyette bulunduğu çevre, örgüt yapısı (merkezi, bölümlü, çok-uluslu gibi) ve firmanın geçmişi.

Mayer et al. (Making Ethical Climate..., 2009), etik iklimin, etik muhakeme, etik niyet, etik karar verme, ahlaki düş gücü ve ahlaki yoğunluk, verimlilik, sosyal sorumluluk gibi çeşitli faktörlerle etkileşimi olduğunu belirtir.

Elçi and Alpan (2009), Victor and Cullen'ın (1988) çalışmasını baz alarak, etik iklimin kurum içerisinde farklılık gösterebileceğini ve kurum içerisinde farklılık göstermesinin nedeninin bireysel farklılıklar, iş grupları arasındaki farklılıklar, çalışanın geçmiş ve bireyin pozisyonu olacağını belirtir.

Hunt (1991) ve Schneider and Rentsch (1991), yaptıkları çalışma sonucunda farklı etik iklimlerde vurgulanan faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Kişisel çıkarlara ilgi
- Şirket kazançlılığı
- Üretim etkinliği
- Bireysel Arkadaşlıklar
- Takım/Grup Çıkarları
- Sosyal Sorumluluk
- Kişisel Ahlaklılık
- Kural ve Standart Prosedürler
- Kanuni ve Mesleki Etik Kodlar

### **4.3 Etik İklim Teorileri**

Bu bölümde etik iklim teorileri hakkında bilgi verilecektir. İlk olarak Victor and Cullen (1987, 1988) tarafından ortaya konulmuş Etik Çalışma İklimleri Matrisi, ardından ise Etik İklim Süreci ve Psikolojik Süreç Modeli'nden bahsedilecektir.

#### **4.3.1 Etik Çalışma İklimleri Matrisi**

Victor and Cullen (1987, 1988) filozofik yaklaşım ve kişisel analizlere dayanan 9 teorik etik iklim tanımlamıştır. Bu çalışmada filozofik yaklaşımlar, karar verme

mekanizmalarında kullanılan etik kıstaslar olarak (3 etik kıstas: bencillik, faydacılık ve deontoloji), kişilik analizleri de çıkar odakları olarak (3 çıkar odağı: kişisel, örgütsel ve toplumsal) isimlendirilmiştir (Tablo 4.1. Kavramsal Etik İklim Tipleri).

Tablo 4.1 Kavramsal Etik İklim Tipleri

		ÇIKAR ODAKLARI		
		Kişisel	Örgütsel	Toplumsal
<b>ETİK KİSTAS</b>	<b>Egoizm</b>	KİŞİSEL ÇIKAR Araçsallık	ÖRGÜT ÇIKARI Araçsallık	VERİMLİLİK
	<b>Faydacılık</b>	ARKADAŞLIK Başkalarının İyiliğini İsteme	TAKIM ÇIKARI Başkalarının İyiliğini İsteme	SOSYAL SORUMLULUK
	<b>Deontolojik</b>	KİŞİSEL AHLAK KURALLARI Bağımsızlık	ÖRGÜTSEL KURALLAR VE PROSEDÜRLER Kurallar	KANUNLAR VE MESLEKİ KODLAR Kanunlar ve Mesleki Kodlar

Victor and Cullen (1988), bu matrisi felsefi, sosyolojik ve psikolojik temellere dayanarak oluşturduklarını; dikey eksenin etik sistemleri (Kohlberg insanın farklı olgunluk dönemlerinde farklı etik kriterler taşıdıklarını belirtir); yatay eksenin de bu sistemlerin bireylere, grup veya topluma nasıl uygulandığını gösterdiğini belirtirler. Ayrıca teorik olarak 9 iklim tanımlansa da pratikte 5 farklı iklimin ortaya çıktığını “*Araçsallık, Başkalarının İyiliğini İsteme, Bağımsızlık, Kurallar ve Kanunlar ve Mesleki Kodlar*” ve örgütün faaliyette bulunduğu endüstrinin örgütün etik ikliminde etkili olduğunu bildirirler. Ayrıca, örgütün faaliyette bulunduğu endüstrinin çevresel

faktörlerden etkilenme derecesinin de etik iklimi etkileyen unsur olduğunu belirtirler. Firmaların etik iklimlerinin etkinliklerinin önemli olduğunu belirten araştırmacılar, etkin olmayan bir etik iklimi olan bir firmanın işgörenin etik davranışta bulunmasına yol açmayabileceğini ve etik iklimin etkinliğinin, örgütün etik iklimi ile stratejisi arasında uyum derecesi, karar verme süreci ve uygulama mekanizmalarının etik iklimle uyumlu olmasıyla artacağını belirtirler. Ayrıca etik iklimin etkinliği için tutarlılık ve açıklığın kritik olduğunu belirtirler. Bu da aslında etik iklimin doğru bir yönetim veya liderlikle etkinliğinin artacağı ve daha kullanışlı olacağı imasını taşımaktadır.

Victor and Cullen (1988), etik iklim çalışmalarında, etik iklimi iki farklı sınıfa ayırır:

İlk grup, ödül ve cezalandırma yöntemiyle yapısal ve prosedürel formların kullanılmasına yönelik örgütsel alışkanlıklara dair algılarının toplamını gösterirken,

İkinci grup, denk ve astlarına destek olma ve onlara sıcak yaklaşma gibi var olan örgütsel normları destekleyici değerlere yönelik algılar toplamını göstermektedir.

Pratikte ortaya çıkan 5 iklim Kohlberg'in 3'lü ahlaki yargılama seviyesine eşleştirildiğinde;

- Başkalarının İyiliğini İsteme: geleneksel muhakemeye
- Araçsallık: Geleneksel Öncesi muhakemeye
- Bağımsızlık, Kurallar ve Kanunlar ve Mesleki Kodlar: Geleneksel Sonrası Muhakemeye denk gelir (Schimke et al., 2005).

#### **4.3.1.1 Etik iklim boyutları**

*Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring):* Başkalarının iyiliğini isteme iklimi, faydacı bir temele dayalıdır (Deshpande et al., 2000) ve bu iklimde bireyler başkalarının iyi oluşu ile ilişkili içten bir ilgiye sahiptirler (Tsai and Huang, 2008).

Ayrıca çalışanlar, diğer çalışanlara, şirkete ve dış çevreye yönelik nezaket göstergelerine bağlı olup (Kelley and Dorsch, 1991), örgüt içinde ve örgüt dışında diğerlerinin iyiliği ile ilgilenirler (Shapira-Lishcinsky and Rosenblatt, 2009). Araştırmalar, çalışanlar tarafından en çok bu iklim türünün tercih edildiğini göstermektedir (Martin and Cullen, 2006).

*Kanun ve Kodlar (Law and Codes):* İşgörenlerin başka bir otoritenin veya mesleklerinin kodlarına ve talimatlarına uymalarını gerektirir. İşgörenler yasa gibi dışsal sistemlerin himayesine bağlı kalarak karar vermelidirler (Erben ve Güneşer, 2008). Kanun ve kodlarla yönlendirilen örgütler, karar vermede dışsal standart ve ilkeleri esas alır (Suar and Khuntia, 2004). Kanun ve kodlar, ilkelilik etik kriteri ve evrensel odak seviyesiyle ilişkilendirilir ve bir bütün olarak dış çevre tarafından belirlenen kabul edilmiş davranış kurallarıyla ilgilidir.

*Kurallar (Rules):* Bu boyut şirket tarafından belirlenen kabul edilmiş kurallarla ilişkilendirilir. Örgütsel kararlar, yerel kurallar bütünü veya standartlara göre verilir (Tsai and Huang, 2008). İşgörenlerin, örgütün zorunluluklarına ve kurallarına tam olarak uymaları beklenir (Deshpande et al., 2000; Erben ve Güneşer, 2008). Kurallar boyutu, ilkelilik etik kriter ve örgütsel odak seviyesi üzerine yoğunlaşır.

*Araçsallık (Instrumentalism):* Temel olarak kişisel çıkarların en üst seviyeye çıkarılmasına bağlıdır (Deshpande et al., 2000). İşgörenler, kararların kişisel menfaat sağladığına inanırlar (Tsai and Huang, 2008). Örgüt üyelerinin kendi çıkarları ile ilgilendiği anlamına gelir (Wimbush et al., 1997). Araçsallık iklimini algılayan bireyler, kendi örgütsel birimlerini, etik karar almaları egoistik bakış açısı ile destekleyen beklentiler ve normlar olarak görürler. Araştırmalar, araçsallık ikliminin en az tercih edilen iklim olduğuna işaret etmektedir (Martin and Cullen, 2006). Bu boyut, egoizm kriterini ve kişisel ve örgütsel odak seviyelerini içerir.

*Bağımsızlık (Independence):* İnsanlar, iyi düzenlenmiş ilkelere bağlı olarak kendi kişisel ahlaki inançlarına göre hareket ederler (Kelley and Dorsch, 1991).



Bağımsızlık ikliminde karar alma kriterlerini, ahlaki yargının bireysel standardı belirler (Suar ve Khuntia, 2004). Bağımsızlık boyutu, ilkelilik etik kriteri ve kişisel odak seviyesini kapsar. İşgörenler, örgütlerinin etik davranışlara ve etik davranışları ödüllendirmeye ne kadar fazla ilgi gösterdiklerini algıarlarsa (Suar ve Khuntia, 2004), örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkisi de, o kadar fazla olacaktır.

Wimbush et al. (1997), faktör analizleri sonucunda 5 iklimin olacağını belirtirken (verimli etik iklimini dahil etmez), Appelbaum et al. (2005) bu matrisi temel alarak 6 iklimin tanımlanabileceğini ifade eder:

- i. *Profesyonel*: İşgörenler mesleki kurallarla belirlenen kurallar ve kılavuzlara uyarlar, etik davranmak için organizasyon dışına da bakarlar.
- ii. *Duyarlı*: İşgörenler gerçekten hem organizasyondaki diğer işgörenlerin durumları ile hem de organizasyon dışında bulunan diğer insanların durumları ile ilgilenirler.
- iii. *Kuralcı*: İşgörenlerin bölüm veya organizasyon tarafından belirtilen kurallara harfi harfine uymaları beklenir.
- iv. *Çıkarıcı*: Alınan karar başkalarını ilgilendirse de, çalışanlar her şeyden önce kendi çıkarlarını gözetir.
- v. *Verimli*: Yapılan işlerin doğru yöntemle yapılması hedeflenir.
- vi. *Bağımsız*: İşgörenler doğru ve yanlış kararını kendi başlarına verirler.

Araştırmalarda etik dışı davranışla en ilişkili olan iklimin çıkarıcı iklim olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.3.2 Etik İklim Süreci ve Psikolojik Süreç Modeli

Yeni bir etik iklim teorisi ortaya koymaya çalışan Arnaud (2006) doktora tezinde literatürde pek bilinmeyen bir tespitte bulunur; Victor and Cullen (1987, 1988) tarafından yapılan etik iklim kuramı dışında, Vidaver-Cohen'nin (1995; 1998) önerdiği "*Etik İklim Süreci*" (Moral Climate Continuum)'yle tanımlı bir başka etik iklim kuramı olduğunu belirtir.

Bu kurama göre, örgütün etik iklimi, Etik İklim Süreci'nde bulunduğu yere göre çok yada az etik davranışa yol açar. Etik İklim Süreci'nin bir ucu etik davranışları teşvik eden etik iklimi belirtirken, diğer ucu etik dışı davranışların olduğu etik dışı iklimi ifade etmektedir. 5 boyutla tanımlıdır;

- i. *Hedef vurgusu (goal emphasis)*: Örgütün amaçlarını seçmede hakim normlar
- ii. *Yöntem vurgusu (means emphasis)* : Örgütsel amaçlara nasıl ulaşılabileceğini belirlemede hakim normlar
- iii. *Ödül Yönelimi (reward orientation)* : Performansın nasıl ödüllendirileceğine dair hakim normlar
- iv. *Görev Destek (task support)* : Belirli görevleri gerçekleştirmek için kaynakların nasıl kullanılacağına dair hakim normlar
- v. *Sosyo-duygusal Destek (Socio-emotional support)*: Kurumda beklenen ilişki tiplerine dair hakim normlar

Arnaud (2006), Vidaver-Cohen (1995) tarafından önerilen bu kuramın geçerliliğini test eden sadece bir çalışma olduğunu belirtir: Vidaver-Cohen (1998).

Bu belirtilimlerden sonra etik iklim için yeni bir kuram ortaya atar. Bu kuramını Rest'in (1986, 1983) önerdiği karar verme sürecine dayandırır ve ismini "*Psikolojik Süreç Modeli*" (The Psychological Process Model) olarak koyar. Bu modelin 4 boyutu vardır:

- i. *Ortak Ahlaki Duyarlılık (Collective Moral Sensitivity)* : Sosyal sistemde ahlaki farkındalık ve empati
- ii. *Ortak Ahlaki Karar (Collective Moral Judgement)* : Ahlaki olarak doğru karar verme amacıyla Bilişsel Ahlaki Gelişimin (CMD) kullanma
- iii. *Ortak Ahlaki Motivasyon (Collective Moral Motivation)* : Sosyal sistemdeki hakim değerler ve ahlaki değerlerin diğer değerlerden daha öncelikli tutulup tutulmadığı
- iv. *Ortak Ahlaki Karakter (Collective Moral Character)* : Planlı bir etik eylem rotası belirleme ve idame ettirme

#### 4.4 Etik İklimin Özellikleri

*Etik İklimin Gücü ve Yönü* :Appelbaum et al. (2005), literatürdeki araştırmalar sonrasında etik iklimin 2 etkisi olduğundan bahsetmektedir: Etik iklimin gücü ve yönü. Gücü, işgörenlerin işyeri normlarına bağlılık derecesi olarak ifade edilir. Güçlü bir etik iklimdeki mesajlar açıktır, istenilen davranış bellidir. Güçlü bir etik iklim etik sorunlarla karşılaşıldığında daha etik davranışlar gösterilmesini sağlar. Etik iklimin yönü ise, Victor and Cullen'in (1987) etik iklim anketini oluştururken belirledikleri değişkendir.

*Demografik Faktörler ile Etik İklim Arasındaki İlişki* :Arnaud (2006), yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik değişkenlerin etik tutum, karar ve davranış etkilediğinin bulunmasına rağmen (Kohlberg, 1981; Rest, 1979, 1994), hiç bir değişkenin örgüt içindeki etik iklimi veya ahlaki karakteristikle tutarlı olarak ilişkili olmadığını belirtir. Victor and Cullen (1988), iş hayatında geçirilen süre ile etik iklimin ortaya çıkması arasındaki ilişkiyi bulan ilk kişidir. “*Başkalarının İyiliğini İsteme*” iklimi algısı iş hayatında geçirilen süreyle birlikte artmaktadır. Luther, DiBattista and Gautschi (1997), etik tutum ve algılarla ilgili yaptıkları araştırmada, bayan deneklerin baylardan daha etik davranmaya meyilli olduğunu bulgulamışlardır. Upchurch and Ruhland (1995, 1996) ise cinsiyet, yönetim deneyimi ve eğitim seviyesi ile etik iklim arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır (Arnaud, 2006).

#### 4.5 Etik İklim Çıktıları ve İlişkileri

Etik iklim üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar etik iklimin örgütsel ve bireysel düzeyde ne tür etkileri olduğunu belirlemeye çalışmışlardır.

Mayer et al. (Making Ethical Climate..., 2009), etik iklimin iş memnuniyeti ile ilişkisinin olması kaçınılmaz gibi görünse de, aralarındaki ilişki üzerine yeterli ve etkili çalışmalar yapılmadığını belirtir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile etik iklim arasındaki ilişki hakkında oldukça fazla araştırmanın yapıldığını, işten ayrılma niyeti

ile etik iklim arasında yine araştırmalarla desteklenmiş bir ilişki olduğunu, işgörenin psikolojik olarak kendini iyi hissetmesi ile etik iklim arasındaki ilişkinin, işgörenlerin güven duygusu gibi duygusal tepkileriyle etik iklim arasındaki ilişkinin ve etik ve etik dışı davranışlarla etik iklim arasındaki belirgin ilişkinin birçok araştırmacı tarafından tespit edildiğini belirtir.

Mulki et al. (2009), Yol Hedef Kuramı (Bkz. 9.1. Yol Hedef Kuramı)'na dayanarak yaptıkları çalışmada etik iklimin ıktıları olarak iş memnuniyeti, iş eforu ve iş performansı olarak belirtirler.

Elçi and Alpkın'da (2009) yaptıkları çalışmada etik iklimin çalışanın iş memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemişlerdir. İşgören memnuniyetinin artmasının örgütün finansal ıktıları üzerinde ciddi bir etkisi olacaktır. İş memnuniyetinin birçok örgütsel davranış faktörünü etkilediğini belirtirler :

İşten ayrılma isteği (Abelson, 1987; Arnold and Feldman, 1982; Baroudi, 1985; Sager and Johnston, 1989; Sager et al., 1988), işten ayrılma niyeti (Jaramillo et al., 2006; Johnston et al., 1990; Low et al., 2001; Netemeyer et al., 2004; Sager et al., 1988), devamsızlık (Seashore and Taber, 1975), üretkenlik (Vroom, 1964) ve performans (Brown and Peterson, 1994; Singh et al., 1996).

Zehir et al.'da (2011) yaptıkları çalışmada etik iklimin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini belirlemektedir.

Arnaud (2006), Verbek et al.'ın (2006) yaptıkları araştırmada etik iklimin, etik karar verme sürecine doğrudan etkisi olduğu ve makyevelist insanları örgüt dışında bırakmayı başardığından bahseder.

## 4.6 Etik kültür ve Etik iklim

Etik kültür örgüt değerlerini ifade eden, ne tür davranışların doğru olduğunu ve belirli koşullarla karşılaşıldığında ne tür davranış sergilenmesi gerektiğini anlatan prosedürler ve dokümanite edilmiş sistemler olarak tanımlanır. Etik kültürü oluşturan yazılı formlar şunlar olabilir:

- Etik kodlar
- Müşteri İmtiyazı (Client charters)
- Örgütsel kurallar
- Uyum prosedürleri
- İlke ve sistemler
- Ödül ve teşvik programları

Disiplin uygulamaları ve teşvik mekanizmaları, etik ve örgütün değer, amaç ve stratejik hedefleri konusunda eğitim, ödüllendirme gibi işlevleri kullanılarak kurum içindeki etik kültür oluşturulabilir ve zenginleştirilebilir (Walkowiak and Smith, 2006).

Etik Kültür,

- Antropolojik olarak kurumun değerlerinin nasıl gösterildiği ve bunun çalışanlarına nasıl aktarıldığı ile ilgilidir,
- İşgörenlerine doğru şeyi yapmanın önem taşıyıp taşımadığını öğretir,
- Doğru olanı yapmanın beklenilmesini sağlar,
- Formal etik program elemanlarını, ödül ve ceza sistemlerini ve örgüt içinde dolaşan söylenceleri içerir.

Etik iklim ise,

- Örgüt içindeki ortak kişilikle ilgilenir ve örgütün psikolojik görünümünü yansıtır,

- Etikle ilgili davranışlara odaklanır,
- Kurum içindeki algılarla ilgilidir,
- Örgütteki karar verme süreçlerine odaklanır (Ethical Culture Building - Research Report).

Eser (2007), Hofstede'ye (2001) dayanarak, iklim ve kültür kavramları arasındaki farkı şu şekilde açıklar:

- İklim sosyal psikolojiden türetilmiştir, kültür ise antropolojiden. Bu da onların araştırılma usullerini etkilemektedir.
- İklim kültüre göre bireysel motivasyon ve davranışla daha yakından bağlantılıdır.
- İklimin ölçülebilir bir anlamı vardır-sağlıklı ve sağlıksız iklimler vardır- böylece kısmen tatmin ile örtüşmektedir. Kültür ise objektif olarak biri diğerinden daha iyi olmayıp, birbirinden farklılık arz etmektedir.
- İklim, kültürün bir altkümesi olarak görülebilir. Örneğin '*iletişim iklimi*'.

## 4.7 Etik İklimin Öncülleri

Victor and Cullen (1988), etik iklimin öncülleri olarak şunları belirtir.

*Sosyal Normlar:* Örgütlerin teknik üretimin yanında toplumsal mit ve kurallardan oluşan yapılar ürettiği tezine dayanarak, sosyal normların etik iklimlerin öncülleri arasında olması gerektiği belirtilir.

*Örgütsel Yapı:* Etik iklimin örgütün normsal yapısını tanımladığını, gerek bürokratik teorinin gerekse ekonomik teorinin örgütün normsal özellikleri ile teknolojik/yapısal özellikleri arasında ilişki kurduğunu belirterek, etik iklimin bu sebeplerden dolayı örgütsel yapıdan etkilenebileceği ifade edilmiştir.

*Firmaya Özgü Etkenler:* Gerek örgütün geçmişı gerekse bireyin örgütteki geçmişı etik iklimi etkilemektedir.

## 5 ETİK VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR

Bu bölümde kısaca etik kavramından bahsedildikten sonra, etik davranışlar ve etik dışı davranışların tanımları ve literatürde sınıflandırılmalarından bahsedilir. Sonrasında etik dışı davranışlara neden olan faktörler ve etik dışı davranışların öncülleri belirlenmeye çalışılır. Amaç, etik davranışların ortaya çıkarılmasını ve etik dışı davranışlardan sakınılmasını sağlamak için kavramların anlaşılabilirliğini artırmaktır.

### 5.1 Etik Kavramı

Gül'ün (2006) belirttiği gibi Etik kavramı Yunanca “*karakter*” anlamına gelen “*ethos*” sözcüğünden türemiőtir (Varinli ve Kurtoğlu, 2005). En geniş anlamıyla etik, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğunu ortaya koyan davranışsal kurallar topluluğudur (Karalar, 2001).

Alıcı (2004), etik kavramın tanımını Şu Şekilde verir : “genel olarak ahlak üzerinde dıőünebilme etkinliğidir. Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları iyi ve kötü, doğru veya yanlış olarak ahlaksal açından araştıran felsefe dalıdır; bu kavram çoğu zaman ahlak felsefesi olarak da adlandırılmaktadır.”

### 5.2 Etik Davranışlar

Sims (1992), etik dışı davranışların nedenlerini araŐtırdıđı araştırmasında, etik davranışın farklı toplumsal değerleri içerebileceğini ve toplumsal ve kişilik farklılıklarının etik anlayışı deđiŐtirebileceđini, bu yüzden etik ve etik dışı davranışın tanımını yapmanın zor olduğundan bahsederek baŐlar. Gerçekten de etik ve etik dışı davranışları tanımlamanın zorluğu literatürdeki tanımları okuduktan sonra gayet iyi anlaşılır. Bu çalışmada öncelikle etik davranışlar üzerine yapılan tanımlar ve hemen ardından da etik dışı davranışlar üzerine yapılan tanımlar verilecektir.



Trevino (2007), etik davranışı şu şekilde tanımlar: “*toplumca kabul edilmiş ve ticari olarak uygulanmakta olan ilke, norm ve standartlara uygun davranış*”. Standartlar, ilke ve normların ne olacağı kesin olarak belli olmasa da, genel bir anlayış söz konusudur ve zaten standartların çoğu hukuksal olarak veya uluslararası ticari anlaşmalarla ifade edilmiştir. Diğer ilke ve normlarsa şirketin ve/veya şirketin iş yaptığı endüstrinin etik kodlarında belirtilmektedir. Tanım kendi içerisinde bir belirsizlik ve aynı zamanda değişkenlik içerir. Değişkenlik durumsal faktörlerin hesaba katılmasını sağladığı için önemli bir faktörken, belirsizlik, ölçümleme sorununu beraberinde getirir.

Cohen (1995) ise şu tanımı verir: Belirgin yada üstü kapalı sosyal sözleşmelere uyan ve zararı önlemeyi, sakınmayı ve düzeltmeyi hedefleyen, bilerek ve isteyerek sorumluluğu üstlenilen hareket; özellikle örgüt içinde, grup içinde ve dışında uzun süreli iyi niyeti teşvik etmek ve şirket içinde ve dışındaki diğer insanların ihtiyaçlarına saygı göstermektir.

Yıldırım (2010) ise, Aydın (2001) tarafından yapılan çalışmada belirtilen etik davranış ilkelerini listeleterek etik davranışı bu ilkeler doğrultusunda yapılan davranış olarak tanımlar:

- Adalet,
- Eşitlik,
- Dürüstlük ve doğruluk,
- Tarafsızlık,
- Sorumluluk,
- İnsan Hakları,
- Hümanizm,
- Bağlılık,
- Hukukun Üstünlüğü,
- Sevgi,
- Hoşgörü,
- Saygı,
- Tutumluluk,
- Demokrasi,
- Olumlu İnsan İlişkileri,
- Açıklık,
- Hak ve Özgürlükler,
- Emeğin Hakkını Verme,
- Yasa dışı emirlere karşı direnme

### 5.3 Etik Dışı Davranışlar

Etik dışı davranış üzerine yapılan tanımlar ve dolayısıyla bu konu üzerine yapılan araştırmalar daha fazladır.

Andreoli et al. (2009), Vardi and Weitz (2004) ile Griffen and O’Leary-Kelly (2004) ve Vaughn’ın (1999) yaptığı örgütsel kötü niyetli davranış (Organizational Misbehavior) ile Amerikan Psikoloji Birliği (A. P. Assoc.) tarafından yapılan etik dışı davranış tanımlarını vermekte ve bu davranışların düşmanca davranış (Hostile Behavior)’dan farklı olduğundan bahsederek, Ulusal İş Etiği Araştırmalarınınca (NBES) ortaya konan en çok karşılaşılan 5 davranışı şu şekilde belirtmektedir :

- i. İşgörene karşı kötü yada korkutucu davranış
- ii. İşgören, müşteri, tedarikçi veya kamuya yalan söyleme
- iii. Kişisel çıkarın örgütsel çıkardan üstün tutulması
- iv. Güvenlikle ilgili düzenlemelerin ihlali
- v. Çalışılan gerçek zaman hakkında yanlış bildirimde bulunma

Shao (2010), geniş bir literatür araştırması yapan Lewis’in (1985) 38 farklı tanımı birleştirerek işyerindeki etik dışı davranışları “*kuralar, standartlar, prensipler ve etik kodları çiğneyen davranışlar*” olarak; Jones’un (1991) ise ondan daha geniş bir tanım yaparak “*toplumca kabul edilemez davranışlar*” ’ı etik dışı davranışlar olarak tanımladığını belirtir.

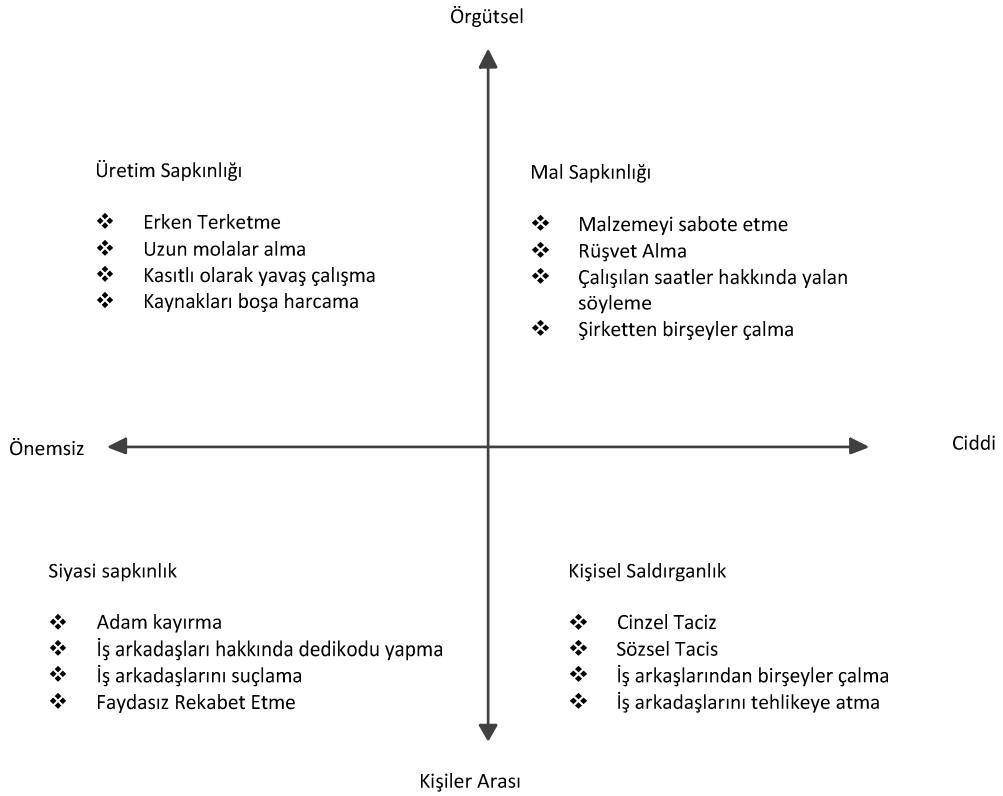
Oruç ve Tonus (2011)ise etik-dışı davranışı, “*herhangi içsel ya da içsel olmayan hareket, düşünce ya da çaba ve az ya da çok diğerlerine zarar vermeyi içeren davranış*” olarak nitelermektedir. Etik-dışı davranışı diğerlerine zarar veren davranış olarak nitelerler ve bunun genellikle kanunların, politikaların, düzenlemelerin, organizasyon normlarının; toplumun sürdürülebilmesi için geniş yasal parametrelerinin, diğer insanlarda nefret uyandıran etik-dışı davranışlarla ilgili olduğunu, bir diğer anlamda, diğerleri üzerinde zararlı bir etkiye sahip olan ve

toplum tarafından yasa dışı sayılan ya da ahlaki olarak kabul edilmeyen davranışları ifade eden bir kavram olduğunu belirtirler (Brass et al., 1998; White, 1999).

Gül (2006) ise etik dışı davranışları örgütsel açıdan değerlendirmekte ve “örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle meydana gelen çatışmalar, saldırgan davranışlar ve davranışsal sorunları ifade eden davranışlar” olarak belirtmektedir. Hangi nedenlerle ve hangi düzeyde çıkmış olursa olsun etik dışı davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, işgörenlerin motivasyonunu, performansını, bağlılığını ve tatminini negatif yönlü etkilemektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Lefkowitz (2006) etik dışı davranışları kabalık, örgütsel yanlış davranışlar ve etik dışı davranışlar şeklinde üçlü bir tipoloji içerisinde değerlendirmektedir. Söz konusu yazara göre etik dışı davranışlar kabul görmüş sosyal davranış kurallarının bozulmasına neden olan kişilerarası davranışlardır (Lefkowitz, 2006).

### **5.3.1 Sapkın İşyeri Davranışı**

Appelbaum et al. (2005), sapkın işyeri davranışını Robinson and Bennett’in (1995) tanımı ile açıklar : “*örgüt normları dışında olan gönüllü bir davranıştır ve örgüt ve işgörenin varlığını tehdit eder*”. Robinson and Bennett’in (1995) 2 boyutlu düzlem üzerinde gösterimini kullanırlar:



Şekil 5.1 Sapkın İşyeri Davranışının 2 boyutlu gösterimi

Sapkın İşyeri Davranışı ile etik iklim arasındaki ilişki üzerine Peterson (The Relationship between Unethical Behavior..., 2002) yaptığı çalışma sonucunda, en açık ilişkiyi siyasi sapkınılık ile “Başkalarının İyiliğini İsteme” iklimi arasında bulmuşlardır. Ayrıca sapkın işyeri davranışı hakkında şu tespitte bulunurlar: İşgören, örgütün kendi refahı ile ilgilendiği algısına sahipse, siyasi sapkınılıkta bulunma olasılığı daha azdır.

Mal sapkınılığı ile “Kurallar ve Meslek Kodları” iklimi arasında doğrusal; Üretim sapkınılığı ile “Araçsallık” iklimi arasında doğrusal ve “Bağımsızlık” ve “Başkalarının İyiliğini İsteme” iklimleri arasında ters ilişki olduğunu, kişisel saldırganlığın ise iklimlerden bağımsız olduğunu ve kişinin özellikleri ile ilişkili olabileceğini bulmuşlardır.

Sapkın işyeri davranışının ortaya çıkmasına neden olan faktörleri belirtirken, Peterson (Deviant Workplace Behavior..., 2002), sapkın işyeri davranışının bireysel faktörler, sosyal ve kişilerarası faktörler ve örgütsel faktörlerle açıklanabileceğini belirtir (Jones, 1997; Vardi and Wiener, 1996; Vardi, 2001).

#### Bireysel faktörler;

Tek başına etkili bir faktör olarak belirtilmese de (Robinson and Greenberg, 1998), diğer bazı faktörlerle birlikte etkili olabilecek (Trevino and Youngblood, 1990) kişisel özellikler (Blasi, 1980) ile Robinson and Greenberg'in (1998) işin doğasının demografik faktörlerden daha önemli olduğuna dair itirazına rağmen, yaş, çalışma süresi – part-time veya tam zamanlı çalışma biçimi ve az kazançlı pozisyonlarda bulunma gibi demografik faktörlerin, üretim ve mal sapkınlığıyla ilişkili olduğunu (Frank, 1989; Hollinger and Clark, 1983) belirtir.

#### Sosyal ve kişilerarası faktörler;

Adaletsiz davranıldığı algısı, sosyal normlar ve işyeri sapkınlığı (Robinson and Greenberg, 1998; Robinson and O'Leary-Kelly, 1998) da kişiler arası ve sosyal faktörler olarak belirtilir.

#### Örgütsel Faktörler;

Örgütsel faktörler konusunda ise, “*ücrette adaletsizlik*” (Greenberg, 1990; Hollinger and Clark, 1983) dışında ciddi bir çalışmanın olmadığını belirtir.

Sapkın işyeri davranışının, etik dışı davranış gibi etik iklimin oluşturulması ve bulunulan durumun iyi yönlerinin vurgulanmasıyla engellenebileceği belirtilir (Appelbaum et al., 2005).

### 5.3.1.1 Grup Seviyesi Standart Dışı Davranış

Mayer et al. (How Low Does Ethical..., 2009) , Robinson and Bennett'ı (1995, 1997) referans alarak grup seviyesinde standart dışı davranışı iş grubu üyelerinin gönüllü olarak iş grubunun normlarını ihlal etmesi ve iş grubunun varlığını tehdit etmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım Trevino'nun (2007) etik davranış tanımıyla benzerlik taşımaktadır.

### 5.3.2 Örgütsel Kötü Davranış

Vardi and Wiener (1996), örgütsel kötü davranış terimini literatüre sunmuş ve Örgüt üyelerinin

- a. paylaşılan norm ve beklentilere
- b. temel sosyal değer, töre ve uygun davranış standartlarına karşı gelen veya ihlal eden bilinçli olarak yaptıkları davranışlar olarak tanımlanmıştır.

Başka araştırmacılar bu terimi, sapkın işyeri davranışı (deviant workplace behavior) – (Robinson and Bennett, 1995); işyerindeki standart olmayan uygulamalar (unconventional practices at work – Analoui and Kakabadse, 1992); kurallara uygun olmayan davranış (non compliant behavior- Puffer, 1987) ve anti-sosyal davranış (anti-social behavior – Giacalone and Greenberg, 1997) olarak tanımlamışlardır.

Teorik olarak “*Örgütsel kötü davranış*”, bireysel ve örgütsel seviyedeki faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Motive eden faktörleri, ortaya çıkma sıklığı ve şiddeti bu yüzden çeşitlidir ve farklı koşullar altında farklılık gösterir. Vardi and Wiener (1996), bireysel seviye için; kişilik, kişi-örgüt değerlerinin uyumu, genelleştirilmiş bağlılık ve görev değerleri, kişisel durumlar ve kişinin ihtiyaçlarının tatminindeki eksiklik; örgütsel seviye için: kötü davranış içinde zaten var olan fırsatlar, kontrol sistemleri, hedefler, kültür ve uyumluluk; öncüllerini belirtmişlerdir. Diğer bazı akademisyenlerde örgütsel faktörlere bazı eklemeler yapmışlardır:

Örgüt ve Grup Normları :	Griffin Et Al. (1998);
Örgütsel Değerler:	Kemper (1996);
Örgüt Kültürü Ve İklimi :	Boy And Jones (1997), Griffin et al. (1998), Hollinger and Clark (1983), Kemper (1966), Trevino (1986);
Örgütsel Sosyalleşme :	Kemper (1966), Levin (1988),
Etik İklim :	Carr (1968), Jones (1991), Nystrom (1990), Kohlberg (1984);
Var olan Fırsatlar :	Hollinger and Clark (1983) , Kemper (1966), Trevino (1986);
Ödül ve cezalandırma sistemleri :	Griffin (1998), Vardi and Wiener (1996).

Peterson (Deviant Workplace Behavior ..., 2002), sapkın işyeri davranışı tanımını yaparken, işyerinde görülen olumsuz davranışların, uygunsuz davranış (Robinson and O'Leary-Kelly, 1998), örgütsel kötü davranış (Vardi and Wiener, 1966), kurallara uygun olmayan davranış (Puffer, 1987), işyeri sapkınılığı (Robinson and Greenberg, 1998) ve kusurlu işyeri davranışı (Griffin et al., 1998) gibi isimlendirmelerde bulunulduğundan bahseder. Kısacası literatür isim koyma konusunda oldukça esnek ve belirgin bir isimde anlaşma konusunda ise oldukça katı gözükmetedir.

İşyerindeki kötü davranışın öncülleri hakkında tek belirtim Vardi and Wiener'in (1996) çalışmasıdır (Vardi, 2001). Bireysel ve örgütsel öncülleri şu şekilde belirtir:

- i. Bireysel faktörler : Memnuniyetsizlik, kişilik, ahlaki gelişim
- ii. Örgütsel faktörler : Hedefler, iklim ve kontrol sistemleri

### 5.3.3 Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış

Miao et al. (2012), araştırmacıların temel olarak “*örgütün çıkarlarına karşı olan etik dışı davranışları*” incelediklerini, örgütün yararları gözetilerek yapılan etik dışı davranışlar üzerine çok az çalışma yapıldığını belirterek, örgütün yararına yapılan bu etik dışı davranışlar için “*etik dışı örgüt yanlısı davranışlar*” (Unethical pro-organizational behavior) olarak isimlendirildiğini belirtir ve Umphress and Bingham’ın (2011) tanımını verir: “*örgütün ve üyelerinin etkin olarak iş görmesine yol açan ve temel toplumsal değerleri, töreleri, kuralları veya uygun davranış standartlarını ihlal eden eylemler*” dir.

Umphress et al. (2010) “*Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış*”ın ben-merkezcil etik davranışlardan tamamen ayrılmasının mümkün olmadığını, çünkü örgütün yararına olandan bireyin de faydalanacağını belirtir. Umphress and Bingham (2011), davranışın, “*Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış*” olması için 3 şart olduğunu belirtir.

- i. Davranış bilinçli bir amaç doğrultusunda yapılmadıysa,
- ii. Örgüt çıkarına yapılma niyeti taşısa da, temel amacına uygun bir sonuç vermediyse,
- iii. Etik dışı davranışlar sadece kişinin yararına ise davranış, “*Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış*” olarak değerlendirilmez.

Sosyal kimlik kuramı (Tajfel and Turner, 1986) ve sosyal etkileşim kuramı (Blau, 1964) “*Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış*” davranışının nedenini açıklar. Umphress et al. (2010), bireylerin örgütsel tanınma ve olumlu karşılık bulacağı inancıyla bu tür davranışta bulunduğunu ileri sürer.

### 5.3.4 Saldırgan İş Davranışı

O’Leary-Kelly et al. (1996) çalışmalarında saldırgan iş yeri davranışını tanımlarlar. Saldırgan işyeri davranışını tanımlamadan önce dikkat çekici bir bildirimde bulunurlar, Amerika’da işyerinde meydana gelen ölümlerin, birinci nedeni iş kazası iken, ikinci nedeni cinayettir. Bu saldırgan işyeri davranışının neden önemli



olduğunu belirten bir istatistiktir. Örgütsel motive saldırganlık (Organization Motivated Aggression) ve Örgütsel motive şiddet (Organization Motivated Violence) kavramlarını ortaya atarlar:

*Örgütsel motive saldırganlık:* Örgütsel bağlamda bazı etkenlerden dolayı kışkırtılmış, örgüt içerisinde bulunan veya örgüt dışındaki bir birey tarafından başlatılan yaralayıcı ve yok edici hareket teşebbüsü

*Örgütsel motive şiddet:* Örgütsel motive saldırganlık neticesinde ortaya çıkan kişi veya mal üzerinde oluşan belirgin olumsuz etkiler

Yazarlar davranışın ortaya çıkmasını açıklamak için sosyal öğrenim kuramını kullanırlar.

### **5.3.5 Anti-sosyal davranış**

Örgütte gözlenen tüm negatif davranışlardır: yalan söyleme, söylenti yayma, engelleme çalışması, devamsızlık örnek olarak gösterilebilir. Bireyler ve/veya örgüt malına zarar verme potansiyeli olan eylemlerdir. Uygunsuz davranışı bireysel olarak değil de gruptan etkilenen bireysel bir davranış olarak görmek gerekir. Uygunsuz davranışları açıklamak için 3 kuram kullanılabilir.

*Çekim-Seçim-Yıpranma Modeli:* Bireylerin, gösterecekleri davranışları, iş yeri çevrelerini dikkatlice inceleyerek belirlediği varsayımına dayanır. Bireyler, uygun-uygun olmayan davranış eğilimlerine göre, bu tür davranış gösteren gruplar tarafından kabul edileceklerdir.

*Sosyal Bilgi İşleme Kuramı:* Bu kurama göre, bireyler buldukları sosyal çevredeki bilgiyi kullanarak, olayları yorumlayacak, uygun tutumları geliştirecek ve davranışları ve sonuçları ile ilgili beklentileri anlayacaktır. Sosyal bağlam bireylerin iş yeri çevresi hakkındaki hislerini ve düşüncelerini etkileyerek, onların nasıl davranacağını büyük ölçüde belirleyen faktördür.

*Sosyal Öğrenim Kuramı*: Bandura'nın sosyal öğrenim kuramı uygunsuz davranışı belirlemek için kullanılır. Bu kuram ve kuramın etik dışı davranışlara uygulanması üzerine literatürde oldukça geniş çalışma bulunmaktadır.

Robinson et al., 1998, etik dışı davranışlar-grup etkisi üzerindeki kuramları (Çekim-Seçim-Yıpranma Modeli, Sosyal Bilgi İşleme Kuramı ve Sosyal Öğrenim Kuramı) sıraladıktan sonra, 3 kuramında etkin olduğu bir ortamda bireyin diğer grup üyelerini rol modeli olarak görmesinin kaçınılmaz olduğunu ve bu rol modelinin bireyin davranışı üzerinde etkili olacağını belirtir. Bu rol modeli kavramı, etik liderlik ile doldurulduğunda etik liderin etkisinin kaçınılmaz olacağı aşikârdır.

### **5.3.6 Etik Dışı Davranış**

Kidder (2005), etik dışı davranışının literatürde zararlı, uygunsuz, üretken karşıtı, sapkın, dürüst olmayan veya rol altı davranışlar olarak da isimlendirildiğini ve bu tür davranışların, işyerinde birisini öldürmekten, molada fazladan 5 dakika harcamaya kadar geniş bir tanım alanına sahip olduğunu belirtir. Bu çalışma da Kidder'in çalışmasına benzer biçimde "*işgörenin örgüte yönelik zararlı eylemleri*"'ni ölçmeyi amaçlarken, Kidder'in çalışmasından farklı şekilde yöneticilerin değil işgörenin algısı üzerine odaklanmaktadır. Bu tür davranışların ortaya çıkmasında 2 nedenin etken olduğu bildirilir. Kişilik farklılıkları ve diğer açıklayıcı etkenler bu tür davranışlarda bulunan kişilerin kimler olduğunun tahmin edilmesine yardımcı olurken (Bkz. 2.5. Etik Dışı Davranışlar Üzerine Teoriler); işyerinde algılanan adaletsizliğinde kötü davranış sergilenmesinde etken olduğu bildirilmektedir.

### **5.3.7 Çalışanın Kusurlu Davranışı**

Çalışanın kusurlu davranışının kökeni Argyris'in (1952) çalışmalarına dayanmaktadır. Terim, yöneticilerin bütçe kullanımı ile ilgili eylemlerinde görülen örgütsel ve davranışsal etkiler (Hartmann, 2000) olarak tanımlanmakta ve sistem, kural ve prosedürlerinin ihlali anlamında kullanılmaktadır (Jaworski ve Young,

1992). Daha kesin ifadeyle yöneticilerin bütçe süreçlerindeki kullanışsızlık yada yetersizlik algılarından dolayı üstlerine karşı olumsuz duygular beslemesine yol açan davranışlardır. Jaworski ve Young (1992) kavramın “*bir astın var olan kontrol sisteminin unsurlarını kendi amacı doğrultusunda kullanma teşebbüsü*” olarak tanımlanmasını uygun bulmakta ve davranışı açıklamak için uyumsuzluk, hedef belirleme ve güç teorileri kullanılsa da, bu tür davranışların neden ortaya çıktığına dair açık çıkarımlarda bulunmanın zor olduğunu belirtmektedir.

### 5.3.8 Türk Literatüründe Etik Dışı Davranışların Sınıflandırılması

Gül (2006) yaptığı çalışma da, etik dışı davranışların 2 grup altında sınıflandırılabileceğini belirtir:

1. *Sosyo Kültürel ve Ekonomik Türler*: Etik dışı davranışların toplumsal kaynaklı olanları, ya kişinin yetiştiği çevrenin sosyal ve kültürel yapısıyla ya da kalkınmışlık düzeyini gösteren ekonomik yapısıyla ilgilidir

- Ayrımcılık
- Kayırma
- Yolsuzluk
- Rüşvet
- Yaranma ve Yakınlığı Kullanma
- Yobazlık - Bağnazlık
- Engelleyici Olma ve Yanlış Yönlendirme

2. *Psikolojik Türler*: İster doğru olsun isterse yanlış tüm eylem ve davranışlar, en az toplumsal öğeler kadar kişisel kaynaklı özellik arz ederler. Neşe, stres, karanlık, kızgınlık, korku v.b. birçok oluşum bireylerde farklı tepki ve hareket tarzlarını oluşturmaktadır. Bunlar psikolojik etmenler olarak değerlendirilmektedir:

- Yıldırma ve Korkutma
- Bencilik
- İşkence

- Şiddet - Baskı
- Bedensel ve Cinsel Taciz
- Dogmatik Davranma

Bir başka sınıflamada ise, Aydın (2001) tarafından belirtilen etik dışı davranışlar listesidir. Liste, Yıldırım (2010), Büte (Algılanan Örgüt İkliminin..., 2011) ve Töre (2006) tarafından kullanılmıştır. Büte (Algılanan Örgüt İkliminin..., 2011) çalışmasında diğer araştırmacılardan farklı olarak Acar (2000) tarafından yapılan çalışmada belirtilen etik dışı davranışları da toparlayarak listelenmiştir (Acar, 2000; Aydın, 2001). Etik davranış tanımında olduğu gibi bu ilkeleri taşıyan bir davranışın etik dışı bir davranış olarak sınıflandırılacağını belirtirler.

*Ayrımcılık:* Ayrımcılık ön yargılı bir şekilde davranmaktır. Burada önyargı bir duygu iken, ayrımcılık ise eylemdir (Aydın, 2001). Bir grup insanın haklarını koruyarak, onlara daha fazla imkân sağlarken, diğer bir grup insana ise zarar verecek şekilde davranmak ayrımcılık olarak tanımlanabilir (Gül, 2006). Ayrımcılık genelde iki tür olarak ortaya çıkmaktadır. Birincisine açık ayrımcılık, ikincisine ise kurumsal ayrımcılık denilmektedir (Aydın, 2001). Birincisi genelde cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkarken; ikincisi ise bir işletmenin yansız bir seçimle istihdam olanakları sunmasına rağmen, kadınların ya da azınlıkların bu örgütte eşit oranda temsil edilmemesiyle ortaya çıkar (Aydın, 2001). Ayrımcılık anlayışıyla mücadele etmek için bir taraftan eğitim yoluyla yapılacak bilinçlendirme gündeme gelirken, diğer taraftan yasal düzenlemeler yapılmaktadır (Gül, 2006).

*Kayıрма:* Kayırma, para ya da mal gibi ekonomik güçler yerine akrabalık bağları gibi maddi olmayan etki araçları kullanmak suretiyle, resmi yükümlülüklerin göz ardı edilerek duygusal ve geleneksel bağlılıkların ön plana çıkarılmasıyla ortaya çıkan davranıştır (Berkman, 1983).

*Rüşvet:* Kamu görevlilerinin para, mal ve hediye gibi bazı maddi çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kişilere ayrıcalıklı bir kamu işlemiyle çıkar

sağlamasına rüşvet denir (Aydın, 2001). Burada karşılıklı bir etkileşim vardır. Bir tarafta görevlilerin sağladıkları maddi çıkarlar söz konusu iken, diğer tarafta çıkarın sağlandığı kişi ve gruplara ayrıcalıklı davranılarak çıkar sağlama vardır (Berkman, 1983).

*Yıldırma ve Korkutma:* Kabadayılık olarak tanımlanan kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışıyla astlarını yıldırmaya çalışma etik bir davranış değildir (Aydın, 2001). Yani, yöneticilerin yasal yetkilerinin haricinde diğer kişi ve/veya grupları etki altına almak için onlara etik dışı olarak meydan okumaları olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar sonucu, örgütsel çalışma ortamı bozularak, verimlilik ve etkinlik istenen standartlara ulaştırılamaz (Gül, 2006).

*İhmal:* Türk Ceza Yasasının 230. maddesine göre ihmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstün verdiği emirlerin geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2001). Görevi ihmal hem yasal olarak ceza gerektirirken, hem de meslek etiğinin ihlali anlamına gelir.

*Sömürü (İstismar):* Sömürü, insan ya da nesnelere adaletsiz kullanımı olup, çıkar sağlama amacına yöneliktir. Sömürü, insan veya insanların başka insan veya insanları kendi amaçları için bir araç olarak kullanması ve kaynakların adaletsiz olarak kullanımını niteler (Aydın, 2001).

*Bencillik:* Yönetimde bencillik, başkalarının yararlarını düşünmeden, bazen de onlara zarar vererek, davranışların ben merkezli çıkar sağlayacak bir şekilde yönlendirilmesidir (Başaran, 1991). Örgütsel çalışmalar ise tersine paylaşmayı ve birlikte hareket etmeyi zorunlu kılar. Örgütsel hedeflere ulaşmanın en uygun şekli de budur. Kişisel hak ve özgürlüklere saygı mecburidir (Gül, 2006).

*Yolsuzluk:* Genel olarak Yolsuzluk bir çıkar karşılığında kamusal yetkilerin yasa dışı kullanımınıdır (Berkman, 1983). Görevlilerin maddi veya maddi olmayan, şahsi veya siyasi çıkar sağlama amacı, kişiye özel amaçlar için kural ve yönetmelikleri çiğneme, yapılması ya da yapılmaması gereken işlemlerin hızlandırılıp yavaşlatılması yolsuzluk gerekçeleri olarak ifade edilmektedir (Gül, 2006).

*İşkence (Eziyet):* Bir insana maddi ya da manevi olarak yapılan aşırı eziyettir (Aydın, 2001). İşkence, örgütteki işgörenlerin kendi görüşleri dışında hareket edenlere karşı bireysel veya grupsal olarak fiziksel ve psikolojik olarak eziyet çektirmesi şeklinde de tanımlanabilir (Köknel, 1996). Kişilerin aynı fikirde olmamaları normal bir durumdur. Aynı şeyleri düşünerek birlikte hareket etmek sonuca kolay ulaşmayı sağlar. Ancak bazen farklı düşünceler doğru sonuca ulaşmaya katkı sağlar. Farklılıklardan dolayı işkence ve eziyet düşüncesi amaç dışı hegemonyacı grupları oluşturur (Gül, 2006).

*Yaranma ve Yakınlığı Kullanma (Dalkavukluk):* Rahatsız edici ve sahtekârlık olması ve toplum tarafından hoş görülmemesine rağmen, yöneticiye yaranma veya dalkavukluk yapma davranışı, çoğu insanlar tarafından başarıya giden yolda bir bedel olarak görülmektedir (Lamberton ve Minor, 1995). Çoğunlukla ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkan dalkavukluk davranışı bir iyi niyet içeriyormuş gibi görünse de olayın bir ileri ki aşamasında aynı statüdeki şahısların birbirinden tedirgin olması ve huzurun bozulması mümkün olabilmektedir (Gül, 2006).

*Şiddet (Baskı, Saldırganlık):* Şiddet sözcüğü, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu (Köknel, 1996) veya negatif anlamda duygusal taşma olarak tanımlanabilir. Şiddet ve baskı çaresizliğin ürünü olarak bilinir. Yani şiddet, yapılacak hiçbir şeyin kalmadığı inanç ve korkusu sonucu sergilenen bir davranış şeklidir (Gül, 2006).

*Hakaret ve Küfür:* sözlü taciz olarak da bilinen hakaret ve küfür davranışı, bir şiddet gösterisi olup, saldırganlık içerir (Köknel, 1996).

*Engelleyici Olma ve Yanlış Yönlendirme:* Engelleyici olma da; hedef, yapılacak doğru eylemleri durdurma iken, yanlış yönlendirme; bilgi ve belgelerin eksik veya yanlış aktarılması ile ilgilidir. Bu tür davranışlar genelde gücü elinde bulundurma arzusundan ve “*her şeyi en iyi ben yaparım*” duygusundan kaynaklanır (Gül, 2006).

*Bedensel ve Cinsel Taciz:* Bedensel ve cinsel taciz bir şiddet biçimidir. En sık rastlanan bedensel taciz türü dayaktır (Aydın, 2001). Daha fazla özel yaşamda başarısız kişilerin kendisinden daha güçsüz kişilerle karşılaştığında bir yansıtma ve bastırma mekanizması olarak uyguladıkları etik dışı bir davranış türüdür. Cinsel taciz ise cinsiyet ve yaş önemli olmadan kişilerin laf atmadan ırza geçmeye kadar süren davranışları tanımlayan etik dışı bir davranıştır (Gül, 2006).

*Dedikodu (Söylenti):* Genel olarak, gerçeklik payı bilinmeden başkalarını karalamak, kötülemek, kınamak ya da suçlamak amacıyla yapılan söylentilere dedikodu denir (Köknel, 1996). Özellikle iş yerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kayıplarına neden olan söylentiler, insan ilişkilerinde gerginliğe, güven ve saygı duygularının yok olmasına yol açmaktadır (Aydın, 2001).

*Dogmatik Davranma:* Dogmatiklik, daha önce doğruluğu kesin olan bir kavrama veya bir inanca, zamanla doğruluğu ortadan kalkmasına rağmen bağlı kalma durumudur (Başaran, 1991). Dogmatik davranış gelişme ve yenilenmenin karşısında bir engel olarak durmakta ve örgütsel atılımlara darbe vurmaktadır. Aynı zamanda dogmatik davranışlar örgütsel değişimlere yönelik direnişin beslenmesine de zemin hazırlamaktadır (Gül, 2006).

*Yobazlık - Bağnazlık:* Yobazlık ve bağnazlık, inanç ve düşünceleri konusunda tartışmalara yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendisi

gibi düşünmeyenlere en ağır bir şekilde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları niteler (Aydın, 2001).

*Zimmet:* Bir kamu görevlisinin para ya da mal özelliğinde kamusal bir kaynağı, kişisel olarak kullanması ya da harcamasıdır (Berkman, 1983). Zimmetin rüşvetten farkı, bir takas süreci olmaması, yani alıcı ve vericinin olmamasıdır. İşgörenin kamu kaynaklarını tek taraflı olarak kişisel kullanımına geçirmesidir (Aydın, 2001).

### 5.3.9 Örgütsel Etik Dışı Davranışlar

Örgüt üyesi veya üyeleri tarafından yapılan; örgütün temel değerlerini ve/veya grupsal normlarını ihlal eden kasıtlı davranışlardır (Lukács et al., 2009). Bu davranışlar farklı formlarda tezahür edebilir ve sonuçları çok farklı olabilir.

Lukács et al. (2009), örgütsel etik dışı davranışları şu şekilde sınıflandırmaktadır:

- İşyerinde Şiddet
- Uygunsuz e-mail ve internet kullanımı
- İşyerinde madde kullanımı
- İşten Kaçma İçin İş kazası Yapma
- Hırsızlık, Sahtecilik gibi Diğer Davranışlar

## 5.4 Etik ve Etik Dışı Davranışları Anlama ve Engelleme

Bireylerin neden etik dışı davranışlarda bulduklarına dair kişisel faktörlerinin anlaşılması için literatürde belirtilen etik dışı davranış teorileri; etik ve/veya etik dışı davranışlara neden olan faktörlerin anlaşılması için etik ve etik dışı davranışların öncülleri; etik dışı davranışlardan sakınılması ve etik davranışın sergilenmesi için etik dışı davranışa yol açan etmenler; ilerleyen bölümlerde detaylı olarak açıklanmıştır.



### 5.4.1 Etik Dışı Davranışlar Üzerine Teoriler

Kidder (2005), insan davranışlarını açıklamak üzere ileri sürülen 3 kuram olduğunu belirtir:

*Kişisel Özellikler (Traits) Kuramı:* Kişisel özellikler kuramına göre, belirli kişisel özelliklere sahip olan kişiler belirli koşullar altında belirli bir şekilde davranma eğilimindedirler.

*Temsilci (Agency) Kuramı:* Temsilci kuramı işgören ve işvereni yönetici-temsilci rolleri ile açıklamaya çalışır, kuram bireylerin roller üzerindeki önyargılarına dayanır: Yöneticiler temsilcilerinden maksimum eforu göstermelerini beklerken, çalışanlar minimum eforu gösterme eğilimindedir, yani işgören doğal olarak etik dışı davranış gösterme eğilimindedir. Ancak bu kuram, yöneticinin temsilcinin davranışı üzerindeki etkisini hesaba katarak farklı bir boyut ekler.

*Psikolojik Sözleşmeler (Psychological Contracts) Kuramı:* Bu kuram, işgörenlerin buldukları durumun zorunlulukları (işveren için yaptıkları) ve istihkak/hakları (yaptıklarına karşılık bekledikleri) arasındaki karşılıklılık ilkesini temel alır. Kavramın temeli sosyal etkileşim teorisine dayanır. İşgören bu ilkenin kendi aleyhine bozulduğu algısına kapılırsa, etik dışı davranış gösterme eğiliminde olacaktır.

Kuramlardan ilki kişiye, ikincisi role, üçüncüsü ise durumsal koşullara odaklanır.

### 5.4.2 Etik ve Etik Dışı Davranışların Öncülleri

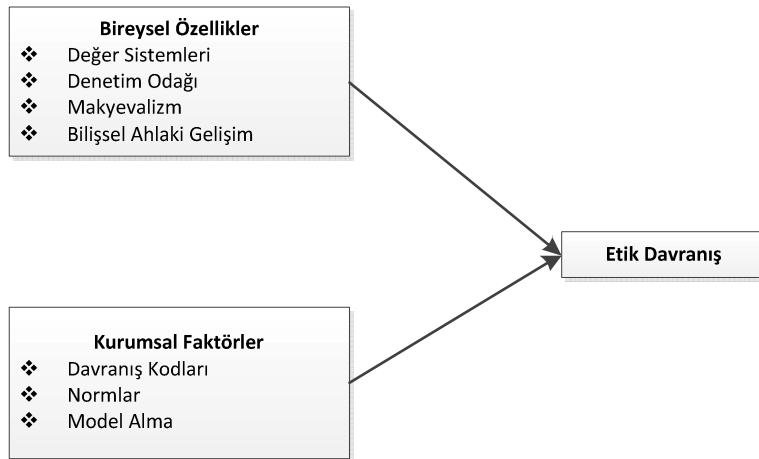
Etik ve etik dışı davranışların öncülleri 3 başlık altında toplanır. Etik davranış modelleri, etik karar verme modelleri ve diğer öncül ve etmenler.

### 5.4.2.1 Etik Davranış Modelleri

Etik davranış modelleri, etik davranışı modellemeye çalışır, bu modelleme etik davranış göstermek veya etik dışı davranıştan sakınmak için dikkat edilmesi gereken unsurları göstermesi ve etik davranış öncüllerini belirtmesi açısından önemlidir.

#### 5.4.2.1.1 Bireysel/Kurumsal Etik Davranış Modeli

Nelson and Quick'in (1994) etik davranışı açıklamaya çalıştığı modelinde bireysel özelliklerin (değer sistemleri, denetim odağı, Makyavelizm ve bilişsel ahlaki gelişim) ve kurumsal faktörlerin (davranış kodları, normlar ve model alma) etik davranışı etkilediği belirtilir.



Şekil 5.2 Bireysel/Kurumsal Etik Davranış Modeli (Nelson and Quick, 1994)

Bireylerin etik davranışlarını etkileyen değer sistemleri, etik davranışın gerçekleşmesini engelleyebilir yada gerçekleşmesine neden olabilir (Nelson and Quick, 1994).

İçsel denetim odağına sahip bireylerin daha etik davrandıkları araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (Nelson and Quick, 1994).

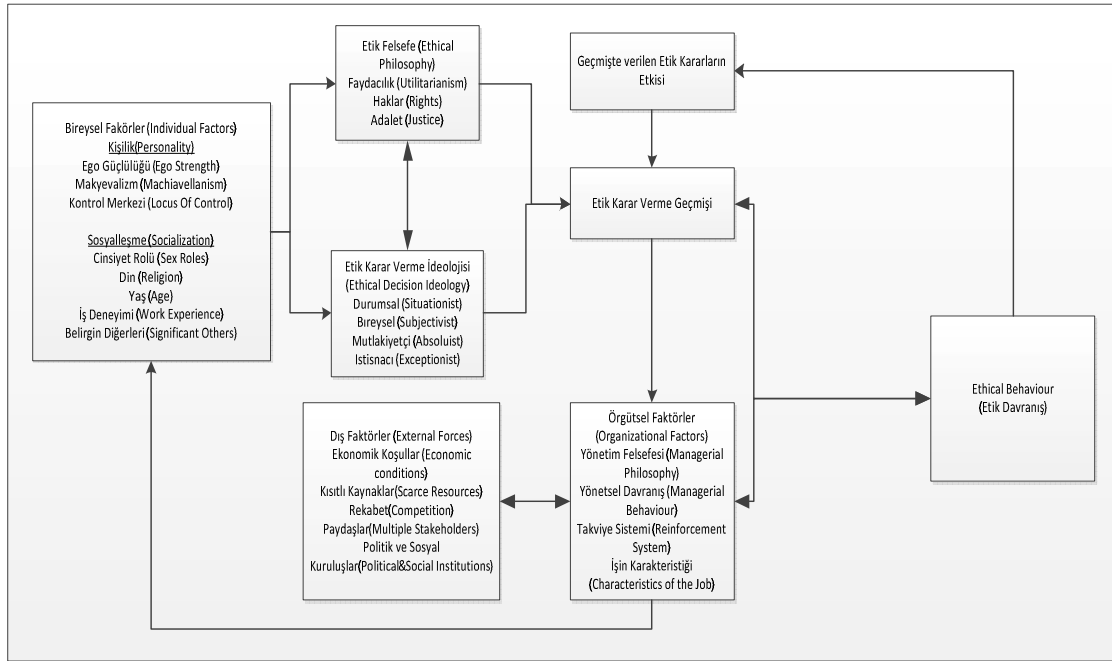
Makyavelist bireyler istediklerini her ne pahasına olursa olsun elde etmeye çalışanlardır (Nelson and Quick, 1994).

Bilişsel ahlaki gelişim de bireylerin etik davranışlarını etkileyen bir diğer faktördür (Nelson and Quick, 1994).

Kurum içindeki davranış kodları ve normlar ve bu norm ve kodlara uygun davranışın ödüllendirilmesi veya cezalandırılması etik davranışı etkileyen diğer faktörlerdir (Kirel, 2000).

#### 5.4.2.1.2 Stead et al.'ın (1990) Etik Davranış Modeli

Stead et al. (1990), etik davranışın yönetilmesine yönelik yaptığı çalışma sonucunda bir model ortaya koymuştur. (Şekil 5.3)



Şekil 5.3 Etik Davranış Modeli (Stead et al., 1990)

Stead et al. (1990), Jones (1985), Luthans and Kreitner (1985), Terborg (1981) ve Trevino'nun (1986) bireylerin bireysel ve durumsal faktörler uyarınca etik yada etik dışı davranışlarda bulduklarını belirterek, bu faktörlerin neler olduğunu geniş bir literatür çalışması sonrasında ortaya koymaya çalışır. 3 kişilik değişkeninin (Ego güçlülüğü, Kontrol odağı ve Makyevellizm), Hegarty and Sims (1978), Preble and Miesing (1984) ve Trevino (1984) tarafından kişilerin etik davranışını etkilediğini ileri sürdüklerini belirtir. Hegarty and Sims (1978) ve Preble and Miesing (1984), cinsiyet farklılıklarının, dini inancın, yaş, iş deneyimi ve uyruğun etik davranışları etkilediğini ortaya koymuşlardır. Sosyal Öğrenim Kuramı'nın insan davranışını etkileyen önemli bir faktör olduğunu da belirtirler.

Kişisel faktörlerden yanı sıra, Stead et al. (1990), insanların davranışlarını etkileyen diğer faktörleri de göz önünde bulundurmaya çalışır. Cavanagh et al. (1981) tarafından tanımlanan 3 temel etik felsefenin, Boal and Peery'nin (1985)yaptıkları çalışmayı baz alarak, insanın etik davranışını etkileyen faktörler arasında olması gerektiğini belirtir. Sosyal öğrenim kuramında, daha önce verilen kararların o anki ve gelecekteki kararları etkilediğini ve bu etkinin hem durumsal hem de bireysel olduğunu vurgularlar.

Aynı çalışma ayrıca örgütsel faktörlerden bahsederek, örgütsel değişkenlerin etik davranışı durumsal olarak etkileyen bir faktör olduğunu belirtmektedir: Üst düzey yöneticilerin yönetim felsefeleri (Arlo and Ulrich, 1980; Baumhart, 1961; Brenner and Molander, 1977; Carroll, 1978; Hegarty and Sims, 1978, 1979; Posner and Schmidt, 1984; Touche Ross, 1988; Vitell and Festervand, 1987; Worrell et al., 1985), yönetsel davranışlar (Nielsen, 1988); pekiştirme sistemi (Hegarty and Sims, 1978, 1979; Trevino, 1986, Worrell, 1985); kurum içi haberleşme ağı (Trevino, 1986) gibi çeşitli örgütsel değişkenlerin etik davranışı etkilediği belirtilmiştir.

Stead et al. (1990), ayrıca dış faktörlerinde yönetimin etik felsefesini ve yöneticinin davranışlarını ve pekiştirme sistemini etkileyerek bireylerin etik davranışlarını etkileyeceğini ifade eder.

### 5.4.2.2 Etik Karar Verme Modelleri

Bilinçli bir etik veya etik dışı davranış belirli bir etik karar verme mekanizması sonucunda ortaya çıkar. Schwepker and Charles (1999), bu karar verme mekanizmalarının çeşitli araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde modellenmeye çalışıldığından bahseder. Etik karar verme süreci, yapının modellenmesi, etik ve etik dışı davranışın öncüllerinin tespit edilmesi ve etik davranışı etkileyen değişkenlerin belirlenmesi açısından çok önemlidir. Karar verme süreci modellenirken araştırmacılar genellikle Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim (Cognitive Moral Development) modelini baz almıştır.

Kişisel ahlaki gelişimin bireyin etik kararlarını etkilemesi konusunda, Oruç ve Tonus (2011) bireysel etik duygusu güçlü olan bir bireyin, iş kurallarını daha az ihlal ettiğini (Hill and McShane, 2008) belirterek literatürdeki etik karar verme süreci ve bu sürecin Bilişsel Ahlaki Gelişimi dayandırılmasına yönelik genel eğilimden bahsederler.

*Düzey 1 - Geleneksel Öncesi: Ahlaki değer, kişiler veya standartlardan ziyade dışsal ödüllere ve cezalara dayalıdır.*

Tablo 5.1 Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli – Düzey 1

Aşama	Neyin Doğru Olduğu	Doğru Yapma Nedenleri	Aşamaya Yönelik Sosyal Bakış Açısı
Aşama 1 İtaat Etme ve Ceza Yönelimi	Güce, saygınlığa veya sorun önleyici düzene ben merkezli itaat söz konusudur. Bu aşamada davranışların yönünü belirleyen şey, dış kaynaklı emir, ceza ve ödüllerdir. Fiziksel sonuçlar ya da kuralları ortaya koyan kişilerin fiziksel gücü önem kazanır. Gücü elinde tutan otoritenin dediği doğrudur.	Cezadan kaçınmak ve yetkililerin üstün güçleri	Ben merkezci bakış açısı. Kişi diğerlerinin çıkarları ile ilgilenmez veya bu çıkarların başka bir aktörün çıkarlarından farklı olabileceğini fark etmez. Eylemler, diğerlerinin psikolojik ilgi alanlarından ziyade fiziksel olarak değerlendirilir.
Aşama 2 Bireycilik, Amaca Dönük Değiş Tokuş ve Saf Çıkarıcı Eğilim	Bu aşamada bir eylem, kişinin ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde doğrudur. Bireyler arasındaki anlaşma ve söz vermelere değer verilir. Bu anlamda karşılıklı değiş-tokuş kavramı (sen bana yardım et, ben de sana yardım ederim), sevgi, bağlılık ve adalet kavramının yerine geçer. Doğru aynı zamanda adil olandır; karşılıklı eşit bir alışveriş, bir anlaşma ve bir uzlaşmadır.	Kendi çıkarlarına uyduğu sürece diğer insanların çıkarlarına hizmet etmesi	Tam anlamıyla bireyselci bakış açısı. Herkesin ulaşmak istediği çıkarları vardır, bu çıkarların varlığı, doğruyu görelile hale getiren bir çatışma yaratır.

*Düzey2 - Geleneksel:* Ahlaki değer, daha geniş olarak toplumun ya da aile, referans grubu gibi daha küçük bir bölümün, iyi davranışla ilgili beklentileri doğrultusunda şekillenir.

Tablo 5.2 Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli – Düzey 2

Aşama	Neyin Doğru Olduğu	Doğru Yapma Nedenleri	Aşamaya Yönelik Sosyal Bakış Açısı
Aşama 3 Karşılıklı Beklentiler, İlişkiler ve Kişilerarası Uyum	Burada birey için doğru, üçüncü kişilerin kendisinden bekledikleri davranışlardır. Özellikle aile üyeleri gibi önemli kişileri memnun etmek için yapılan davranışlar en doğru hareket biçimidir. Bu aynı zamanda güven, sadakat, saygı ve minnet duyma gibi karşılıklı ilişkileri de korumak anlamına gelir. Bu aşamada “iyi niyetli olmak” da önem taşımaktadır	Kişinin kendi ve başkalarının gözünde iyi insan olma gereksinimini duyması. Başkalarını koruma. Kalıplaşmış iyi davranışları destekleyecek kuralları ve otoriteyi koruma arzusu.	Bireyin, diğer bireylerle ilişki içinde olmasına dayalı anlayış. Paylaşılan duyguların ve beklentilerin ve uzlaşmaların bireysel çıkarlarının üstünde tutulması.
Aşama 4 Yasalara ve Toplumsal Düzene Uyum Gösterme Eğilimi ve Vicdan	Bireyin algılaması aile sınırlarını aşmış ve tüm topluma yönelmiştir. Burada doğru davranış görevini yapmaktır. Görevini yapmak ile yasalara boyun eğmek ve yasayı temsil eden otoriteye itaat etmek anlaşılır. Üçüncü ve dördüncü aşamalarda aile, grup ya da ulusun beklentileri değerli olup; toplumsal düzene ve beklentilere sadece uymak değil, onları korumak ve desteklemek amaçlanır	Kurumun sürekliliğini korumak, sistemdeki bozulmaların önüne geçmek. Bireyin vicdanının onu toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmeye itmesi.	Sisteme dayalı anlayış. Sosyal bakış açısını kişilerarası uzlaşmadan ya da güdülerden ayırır. Roller ve kuralları tanımlayan Sistem yaklaşımını temel alır. Sistemdeki yerleri açısından bireysel ilişkiler üzerinde durur.

*Düzey 3 - Gelenek Sonrası Ya Da İlkelilik* : Ahlaki değer, evrensel değerlere ve ilkelere göre belirlenir.

Tablo 5.3 Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli – Düzey 3

Aşama	Neyin Doğru Olduğu	Doğru Yapma Nedenleri	Aşamaya Yönelik Sosyal Bakış Açısı
Aşama 5  Sosyal Sözleşme veya Yararçılık ve Bireysel Haklar	Bu aşamada da yasalar önemli olmakla birlikte, dördüncü aşamadan farklı olarak bunların değişebileceğine inanılır. Yasaların amacı toplumun büyük kesimine hizmet etmek olduğuna göre, bu hizmeti gerçekleştiren diğer seçeneklerin de düşünülmesinde bir sakınca görülmez.	Toplumsal sözleşmenin bir parçası olarak herkesin refahı ve tüm insanların haklarının korunmasına yönelik yasalara uyma konusunda zorunluluk hissetme. Yasalar ve görevlerin çoğunluğun yararına olduğuna ilişkin rasyonel bir hesaplama söz konusudur: En çok sayıda insan için en fazla iyi.	Sosyal bakış açısına öncelik verme anlayışı. Sosyal ilişkilere ve sözleşmelere öncelik veren değerlerin ve hakların bireysel olarak farkına varma. Kabul sözleşmesi, nesnel tarafsızlık ve ödeme süreci gibi biçimsel mekanizmaların bakış açısıyla bütünlük sağlar. Ahlaki ve yasal bakış açıları üzerinde durur: Onların zaman zaman çatıştıklarını ve onları bütünleştirmenin güç olduğunu bilir.
Aşama 6  Evrensel Etik İlkeler	Bu aşamada doğru yada yanlış toplumsal düzenin kuralları değil kişinin kendi vicdanı ve temel etik ilkeler belirler. Bunlar evrensel adalet, eşitlik ve insana saygıyı vb. soyut ilkeleri içerir.	Akılcı bir insan olarak evrensel ahlaki ilkelerin geçerliliğine olan inanç ve kişisel olarak onları destekleme duygusu.	Sosyal düzenlemelerden kaynaklanan ahlaki bir bakış açısı. Her akılcı bireyin evrensel ahlak ilkelerinin doğasının farkında olduğunu kabul eder. Amaç insanın mutlu kılınmasıdır.

Seymen ve Bolat (2007), bu gelişim baz alınarak geliştirilen modelleri şu şekilde sıralamaktadır:



#### 5.4.2.2.1 Rest'in Geliştirdiği Etik Karar Verme Modeli

Rest'in modeli, Kohlberg'in modeli aracılığıyla bilişsel kurama bağlıdır ve etik davranışı analiz etmeye yönelik deney temelli yaklaşımların en önemlilerinden biridir (Cottone and Claus, 2000).

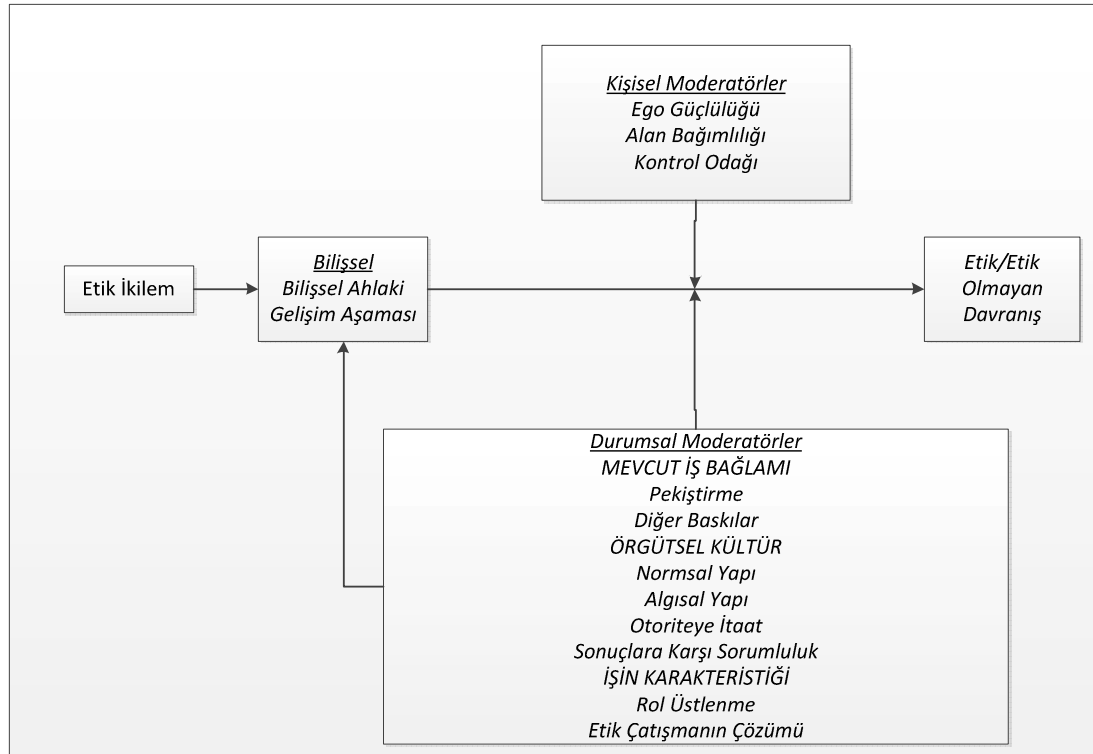
- *Etik Sorunun Farkına Varılması*: Etik karar verme sürecinin başlayabilmesi için, bireyin etik sorunun farkına varması gerekir.
- *Ahlâkî Gelişim ve Etik Yargılama*: Kişi etik bir sorunun varlığını fark ettiğinde, etik bir yargılamada bulunur.
- *Etik Niyet*: Farklı eylem biçimlerinin farklı değerleri temsil ettiği ve farklı güdülerini harekete geçirdiği düşünülecek olursa, etik karar verme açısından bireyin bunlardan hangisine göre seçim yapacağı önem taşır.
- *Etik Davranış*: Bu aşama, harekete geçmeyi ve eylem planını uygulamayı içerir.

#### 5.4.2.2.2 Trevino'nun (1998) Geliştirdiği Etik Karar Verme Modeli

Trevino (1998), geliştirdiği Etik Karar Verme Modelinde (Şekil 5.4) benzer bir modellemeyi uygulamış ve etik ikilemi, etik veya etik dışı davranışa yönelten süreci tanımlarken Bilişsel Ahlakî Gelişimin, kişisel moderatörler ve durumsal moderatörlerle birlikte aktif rol oynadığını belirtmiştir. Model, etik bir ikilemin varlığı ile başlamakta ve Kohlberg'in modelindeki biliş aşamasına doğru ilerlemektedir.

Bu modele göre, etik bir ikilem karşısında bireysel olarak verilecek bir tepkinin ne olacağını belirleyen unsur, kişinin bilişsel ahlâkî gelişim düzeyidir. Bilişsel ahlâkî gelişim düzeyi, bireyin etik bir ikilem karşısında nasıl düşündüğünü ve bir durum ile ilgili neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin olarak nasıl karar verdiğini belirler; haklar, görevler ve yükümlülükler, etik ikilemin bir parçasıdır. Öte yandan, bireyin doğru ya da yanlışa ilişkin biliş düzeyi, etik davranışını açıklamada tek başına yeterli olamaz. Dolayısıyla Trevino'ya göre etik karar verme sürecinin etik yargılama aşamasında, bilişsellik düzeyinin yanı sıra, bireysel ve durumsal moderatörler

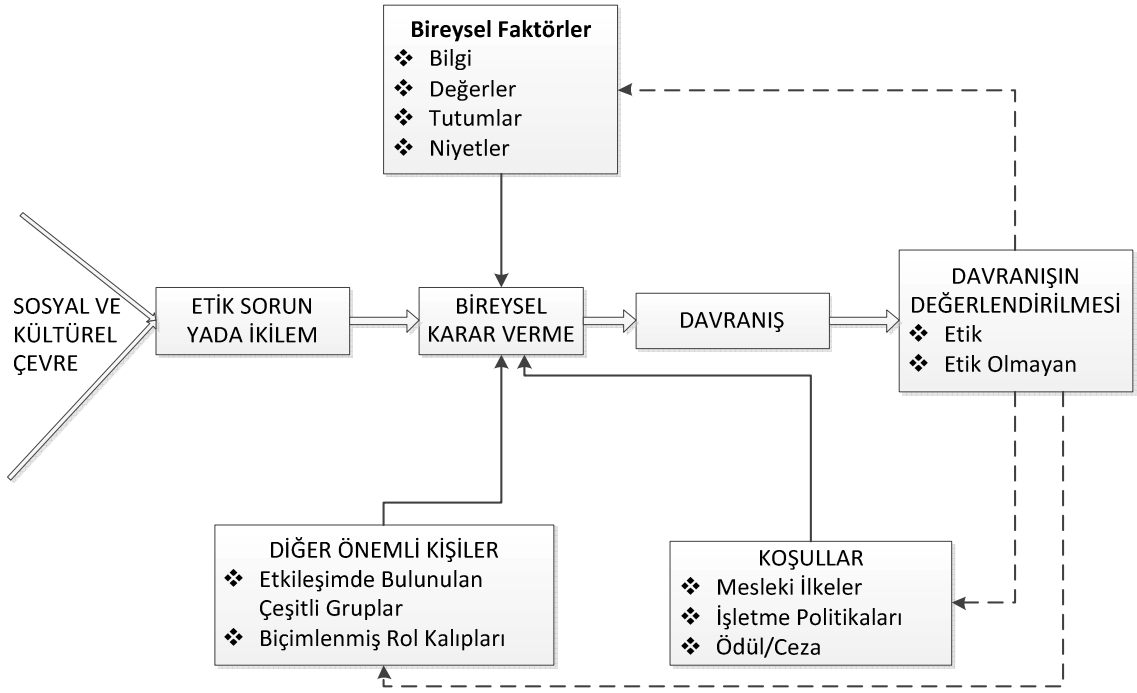
de etkili olmaktadır. Bireyin “*Ego Güçlülüğü*”, çeşitli isteklere karşı koyabilme ve kendi inancı doğrultusunda hareket edebilme yeteneği; “*Alan Bağımlılığı*”, koşullar belirsiz ve bilgi sağlayıcıların bu belirsizliği kaldırmaya yönelik olduğu durumlarda, bireyin davranışlarını belirlerken bilgi sağlayıcıları kullanması; “*Kontrol Odağı*”, bireyin hayatta deneyimlediği olaylara karşı kontrolün ne kadarının kendi elinde olduğu; onun doğru ve yanlışın ne olduğuna ilişkin biliş düzeyinin belirleyicisi olacaktır. Ayrıca yakın iş çevresi ve daha geniş kapsamlı olan örgütsel kültür de, biliş-davranış ilişkisinin içindedir. Bunlar, mevcut iş kapsamındaki destek ve diğer baskılar; örgütsel kültür kapsamındaki, normsal yapı, algısal yapı, otoriteye itaat ve sonuçlarla ilgili sorumluluk ve işin özellikleri kapsamındaki rol üstlenme ve etik çatışmanın çözümüdür.



Şekil 5.4 Trevino'nun (1998) Etik Karar Verme Modeli

### 5.4.2.2.3 Ferrell and Gresham'ın (1985) Geliştirdiği Etik Karar Verme Modeli

Ferrell and Gresham (1985), pazarlamada etik karar vermeye dönük bir model geliştirmişlerdir. Model, etik bir ikilemin davranışsal sonucunun, etik durumun yapısı ile bireysel ve örgütsel yapıya ilişkin özellikler arasındaki ilk etkileşime bağlı olduğunu öne sürmektedir (Jones, 1991). Modelde, etik ikilemle ilgili bireysel karar vermeyi etkileyen unsurlara farklı boyutlar eklenmiştir. Ayrıca, etik karar vermeye, etik ikileme neden olan sosyal ve kültürel çevre ile davranışın değerlendirilmesine yönelik geri bildirim de eklenerek süreç odaklı bir yaklaşım geliştirilmiştir.



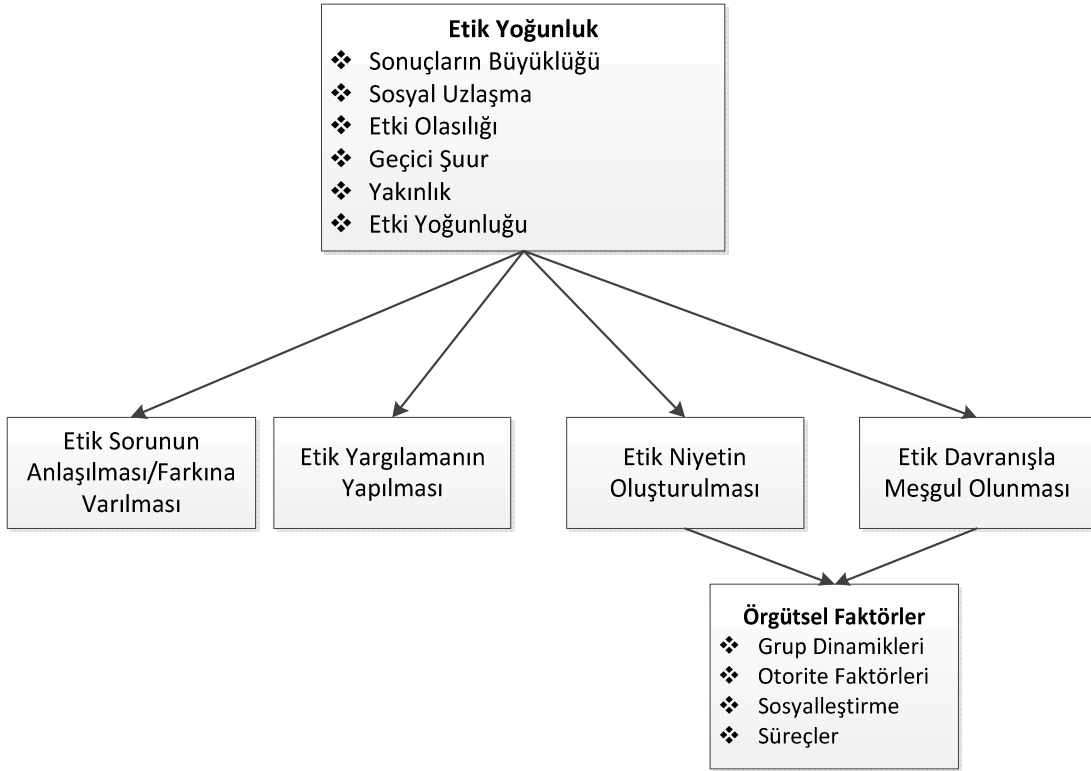
Şekil 5.5 Ferrell and Gresham'ın (1985) Geliştirdiği Etik Karar Verme Modeli

### 5.4.2.2.4 Jones'un (1991) Etik Karar Verme Modeli

Jones (1991), geliştirdiği modelinde etik soruna odaklanarak, etik yoğunluk olarak ifade edilen bir dizi yeni değişkeni kullanmıştır. Yazar çalışmasında, sosyal

psikolojiden, etikten ve uygulamalı etikten elde edilen kavramlar, kuramlar ve sonuçlardan yararlanmıştır (Jones, 1991).

Jones (1991), etik karar vermenin, temelde soruna bağımlı olduğunu, dolayısıyla durumsallık yönünün bulunduğunu belirtmektedir. Yazarın öne sürdüğü modelde, diğerlerinden farklı olarak, sorunun kendisine de vurgu yapılmaktadır. Soruna bağlı model, sezgisel, gözlemsel ve deneysel faktörlere dayalı olarak kendi başlangıcını ortaya koyar.



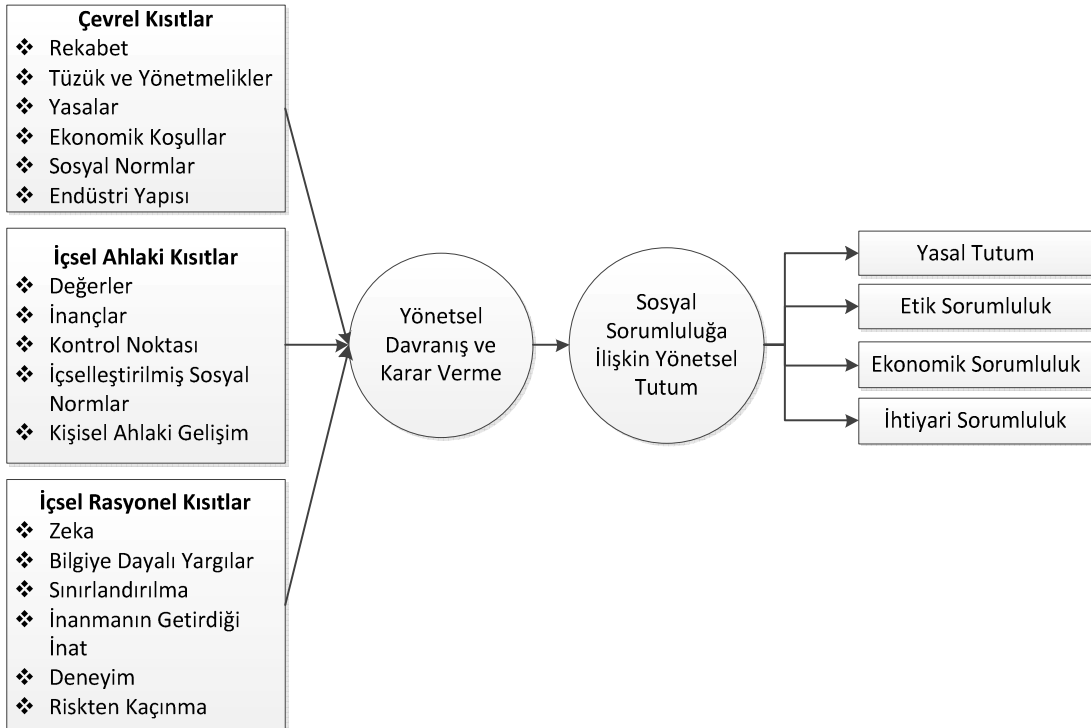
Şekil 5.6 Jones'un (1991) Etik Karar Verme Modeli

#### 5.4.2.2.5 Strong and Meyer'in (1992) Örgütsel Sorumluluğa Yönelik Yönetmel Karar Verme Modeli

Strong ve Meyer tarafından geliştirilen modelde, Trevino'nun geliştirdiği model bir başlangıç olarak alınmakta ve Kohlberg'in modelinden yararlanılmaktadır.

Yazarlar, örgütsel yönetime bir yönetsel karar verme fenomeni olarak bakılması gerektiğini ve yöneticilerin kararlarının çeşitli içsel ve dışsal faktörler tarafından sınırlandırıldığını öne sürmektedirler (Strong and Meyer, 1992).

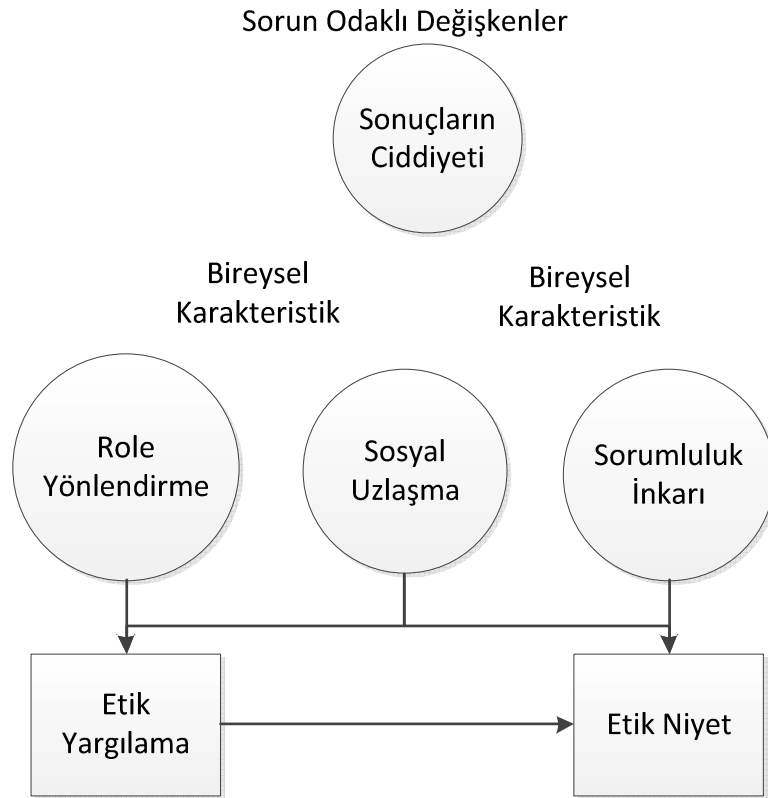
Örgüt yöneticilerinin davranışlarını ve alacakları kararları üç temel değişken etkilemektedir: Bunlar; çevresel kısıtlar, içsel etik kısıtlar ve içsel rasyonel kısıtlardır. Yöneticiler, buldukları ahlâkî gelişim düzeyi ve diğer kısıtların etkisiyle karar vermekte ve bu yönde davranış göstermektedirler. Model aynı zamanda örgütlerde sosyal sorumluluk ile yönetsel davranış ve karar vermeyi de birbirine bağlamaktadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin ahlâkî gelişim düzeyi ve içinde bulunduğu diğer kısıtlar, onun davranışlarını ve kararlarını yönlendirirken; aynı zamanda sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını da belirlemektedir. Bu tutumlar, yasal sorumluluk, etik sorumluluk, ekonomik sorumluluk ya da ihtiyari sorumluluk alanlarını kapsamaktadır.



Şekil 5.7 Strong and Meyer'in (1992) Etik Karar Verme Modeli

#### 5.4.2.2.6 Harrington'un (1997) Sorun Bağımlı Etik Karar Verme Modeli

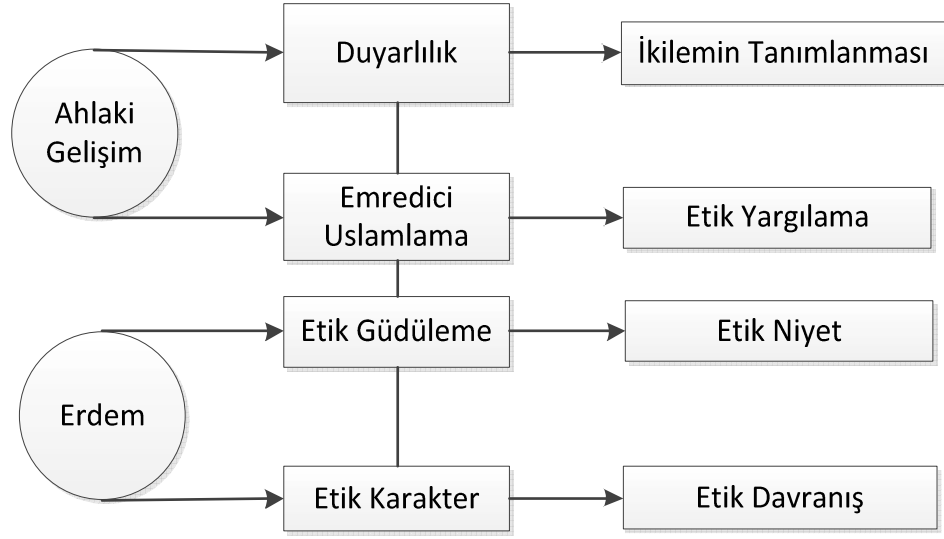
Harrington'un "Sorun Bağımlı Etik Karar Verme Modeli", etik karar verme konusundaki temel modellerin iki ortak unsuru olan etik yargılama ve etik niyeti anlamayı amaçlamaktadır. Modelde, sosyal uzlaşma düzeyleri ile etik yargılama ve niyeti etkilemede önem taşıyan bireysel özelliklerin etkileşimi incelenmektedir (Harrington, 1997).



Şekil 5.8 Harrington'un (1997) Sorun Bağımlı Karar Verme Modeli

#### 5.4.2.2.7 Thorne'un (2003) Bütünleştirilmiş Etik Karar Verme Modeli

Thorne (2003), Rest'in dört unsurlu etik karar verme modelini erdem etiği kuramının ilkeleri ile bütünleştiren bir model önermektedir. Thorne'un (2003) modelinin iki temel kategorisi, ahlâkî gelişim (etik sorunları fark etmeye ve onlar üzerinde etraflıca düşünmeye dönük bilişsel eylemler) ile erdemdir (etik davranmaya dönük etik güdüleme ve niyet ile bu niyeti eyleme dönüştürecek olan etik karakter).

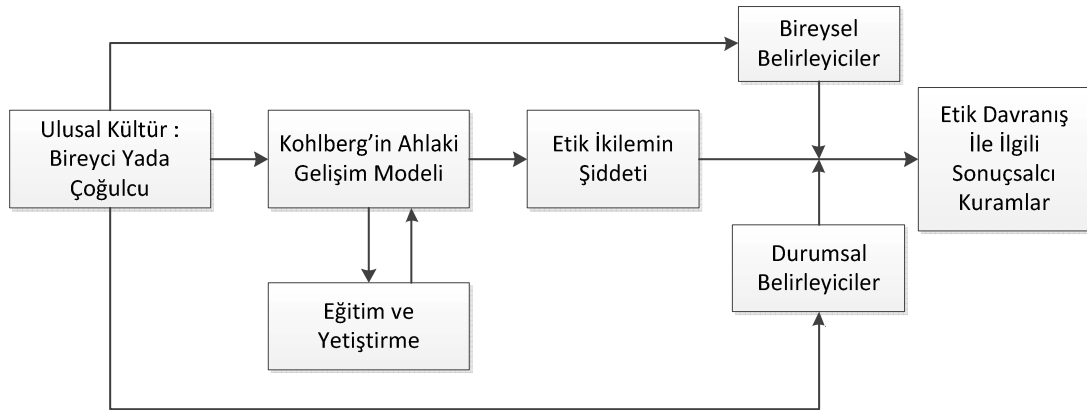


Şekil 5.9 Thorne'un (2003) Bütünleştirilmiş Etik Karar Verme Modeli

#### 5.4.2.2.8 Robertson and Fadil'in (1999) Örgütlerde Etik Karar Vermeye İlişkin Kültür Bazlı Sonuçsallık Modeli

Kohlberg'in yaklaşımdan da yararlanılarak geliştirilen bu modelde, yazarlar, kültürel değer farklılıklarının, etik bir konuda karar vermeye çalışan bireyler üzerinde nasıl etkili olduğunu açıklamaya çalışmaktadırlar (Robertson and Fadil, 1999). Modelin ilk aşaması, kültürel değerler arasındaki farklılıklara odaklanmaktadır. Bu konuda özellikle, Hofstede'in çalışması ve onun bireyci davranış/ortaklaşa davranış ayrımından yararlanılmaktadır. Ortaklaşa ve bireyci davranış kavramlarının dayanağı, birey ve bireyler arasındaki ilişkidir. Bir toplumdaki bireyler arasında bağlar gevşekse, bu tip toplumlar “bireyci” toplumlardır. Böyle bir yapıda bireyler, kendi ya da yakın aile bireylerinin çıkarlarını daha fazla gözetmektedirler. Bunun nedeni, toplumdaki kişilerin büyük ölçüde bağımsızlık duygusuna sahip olmalarıdır. Tersine olarak bir toplumdaki bireyler arasında bağlar sıkıysa, bu tip toplumlar “ortaklaşa davranma eğilimi gösteren” toplumlardır. Böyle toplumlarda kişiler, çok kalabalık aileler ya da sosyal dayanışma grupları içinde doğup büyümektedirler; bir gruba, kabileye ya da köye bağlılıkları, onları kendi topluluklarının çıkarlarını gözetmeye itmektedir. Bireylerin kendi fikir

ve inançları, içinde yaşadıkları grubun fikir ve inançlarından farklılık göstermez (Aydıntan, 2005:161-162)



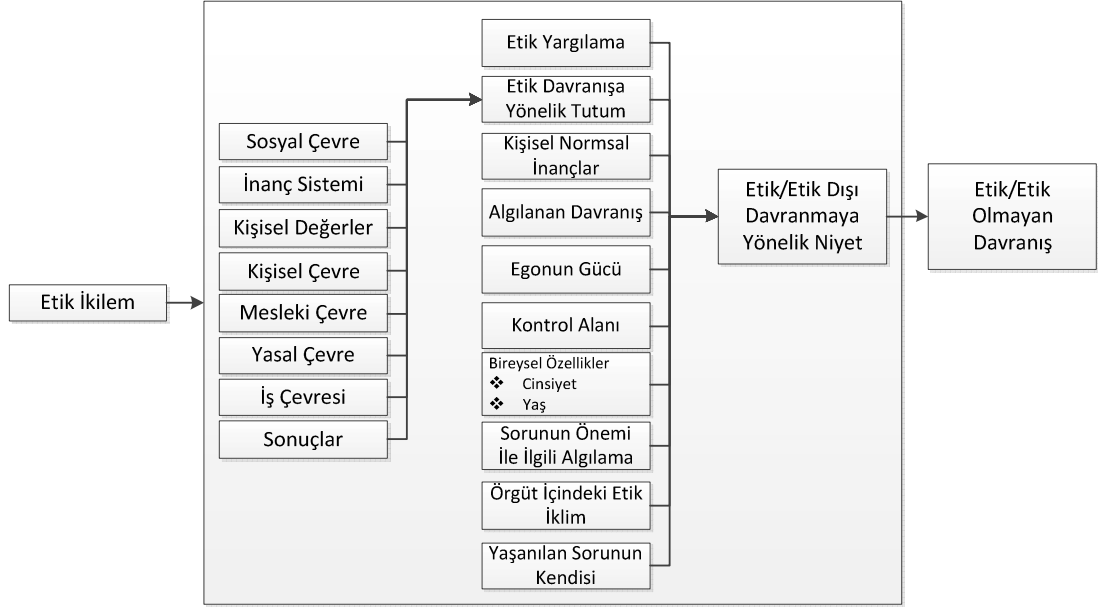
Şekil 5.10 Robetson and Fadil'in (1999) Kültür Bazlı Sonuçsallık Modeli

#### 5.4.2.2.9 Leonard et al.'ın (2004) Bilgi Teknolojisinde Etik Davranış Modeli

Yazarlar, etik karar verme konusunda daha önceki kuramsal ve deneye dayalı olarak bilgi teknolojisi çalışanlarının etik davranışına yönelik bir model geliştirmişlerdir. Bu model, tutum, etik davranış ve ahlâkî gelişim konusundaki araştırmaları bir arada ele almaktadır. Model etik bir ikilemin orta çıkmasıyla başlamaktadır. Modelde karar vericinin etik davranmaya yönelik tutumunun içinde bulunduğu çevreden ve davranışın olası sonuçlarından etkilendiği öne sürülmektedir. Bu aşamada yazarlar, etik ya da etik dışı bir davranışta bulunma kararını etkileyebilecek çeşitli çevresel faktörleri tanımlama yoluna gitmişlerdir. Bu çevre unsurları, sosyal çevre, inanç sistemi, kişisel değerler, kişisel çevre, mesleki çevre, yasal çevre, iş çevresi şeklinde belirlenmiştir. Modelin bir diğer önemli parçası etik/etik dışı davranışa yönelik niyettir. Bunu etkileyen unsurlar ise, başta etik yargılama olmak üzere, etik davranmaya yönelik tutum, kişisel normatif inançlar, algılanan davranışsal kontrol, egonun gücü, kontrol alanı, bireysel özellikler (cinsiyet, yaş), sorunun önemi ile ilgili algılama, örgüt içindeki etik iklim ve



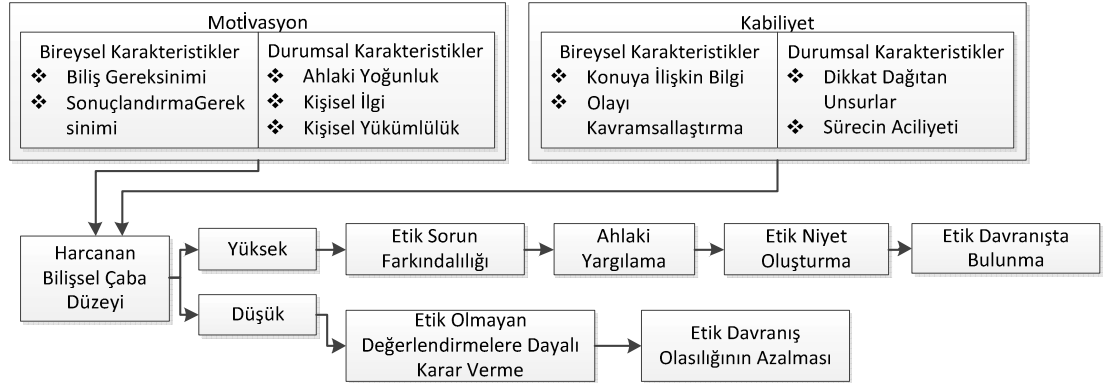
yaşanılan sorunun kendisidir. Modele göre bu unsurların da etkisi ile oluşan etik niyet, bireyi etik ya da etik dışı davranışa yöneltmektedir.



Şekil 5.11 Leonard et al.'ın (2004) Bilgi Teknolojisinde Etik Davranış Modeli

#### 5.4.2.2.10 Street et al.'ın (2001) Bilişsel İncelemeye Dayalı Etik Karar Verme Modeli

Bilişsel incelemeye dayalı etik karar verme modelinde yazarlar, harcanan bilişsel çabanın, etik karar verme sürecinde oynadığı rolü açıklamaya çalışmışlardır.



Şekil 5.12 Street et al.'ın (2001) Bilişsel İncelemeye Dayalı Etik Karar Verme Modeli

### 5.4.2.3 Diğer Öncüller ve Etkenler

Bu bölümde, etik davranışın oluşmasına neden olan diğer etken ve öncüllerden bahsedilecektir. Bu etkenler, kişisel öncüller; yani demografik faktörler ve kişinin ahlaki gelişim seviyesi ve etik yargılama süreci; kişi-örgüt değerleri arasındaki uyum, durumsal değişkenler, işgörenin adalet algısı ve ego tüketim modelidir.

#### 5.4.2.3.1 Kişisel Öncüller

Kişisel öncüller konusunda hemen hemen tüm araştırmacıların fikir birliğinde olduğu konu, kişinin ahlaki gelişim seviyesi ve/veya etik yargılama sürecidir.

Literatürde bireyin ahlaki seviyesi ile göstereceği etik davranış arasında belirgin bir ilişki olduğunu belirten çalışmasında Andreoli et al. (2009), demografik değişkenlerle –yaş, eğitim veya etnik köken ve gerçek örgütsel etik dışı davranış-etik davranışlar ve bireysel ahlaki gelişim hakkında tartışmalı sonuçlar elde edildiğinden bahsedilmektedir. Bazı araştırmaların bu ilişkiyi ortaya koyarken, bazı araştırmalarda bunun tam tersi ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışma süresi ile etik davranışlar arasında bir ilişki olmadığı hipotezi test edilmiştir. Bireysel öncüllerin örgütsel kötü davranış-etik dışı davranışa etkisini oldukça zayıf veya hiç yok olarak tespit etmişlerdir.

#### 5.4.2.3.2 Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu

Schneider (1972), örgütün değerleri ile çalışanın değerleri arasındaki uyum, çalışanın tutumunu ve performansının olumlu şekilde etkileyeceğini belirtir. Bu uyumun etik bağlamda etkisini ilk olarak ifade eden araştırma ise Victor and Cullen'ındır (1988).

#### 5.4.2.3.3 Durumsal Değişkenler

Andreoli et al. (2009), durumsal değişkenlerin bireylerin etik davranışlarını direkt etkileyebildiği gibi, ara ortam rolünde de etkilediğini belirtir. Bulguları konusunda ise, örgütsel öncüllerin önemli bir rol oynadığı, hatta demografik ve kişilik özelliklerden daha önemli olduğunu, bu yüzden de etik dışı davranış araştırmalarında bu öncüllerin hesaba katılmamasının büyük bir atlama olacağını bildirir. Buda, aslında iş yerinde etik bir davranış beklemek için atılacak en önemli adım iş yerindeki etik iklim yada etik kültürü inşa etmek olacaktır. Etik dışı iklime sahip bir işyerindeki bireylerin, ne kadar erdemli olurlarsa olsunlar etik dışı davranış göstermeleri beklenebilir.

#### 5.4.2.3.4 Adalet Algısı

Karar verme modelleri ve süreçleri dışında da etik davranışlarının öncülleri veya etik davranışı etkileyen faktörleri belirlemek üzere bazı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Oruç ve Tonus'un (2011) belirttiği gibi "*çalışanlar, kendilerini adaletsiz şekilde düşük ücret alıyor gördüklerinde, şirket eşyalarını yok etmek için çalma gibi negatif hareketlere yönelebilmekte*" ve "*birçok insan kaynakları faaliyeti, örneğin terfilerin ihmal edilmesi, beklemeler ve disiplin gibi konulardaki adil olmayan davranış algıları, işgörenlerin işlevsiz davranmalarına neden olabilmektedir*"(Dessler, 2006). Oruç ve Tonus (2011), çalışmasında Weaver and Trevino'nun (2001) çalışmasına göre örgütte çalışanlara dürüst bir şekilde davranıldığına inanıldığında; yada bireylerde bu algı yaratıldığında etik-dışı davranışların oluşma ihtimalinin azaldığı belirtilir.

#### 5.4.2.3.5 Ego Tüketim Modeli

Uykunun bilişsel kendi kontrol mekanizması ve bu mekanizmanın da etik davranışı etkilediğini ileri sürdükleri çalışmaları sırasında Barnes et al. (2011), etik karar verme modellerinin etik davranışı açıklamak için önemli olduğunu ancak etik davranış öncüllerinin örgüt yada iş birimi lideri yada kişinin kendisi tarafından kolayca etkilenebildiğini ileri sürmektedir. Bu çalışmalarında Baumeister et al. (Baumeister et al., 1998; Gailliot et al., 2007; Muraven and Baumeister, 2000) tarafından geliştirilmiş Ego tüketim modelini (ego depletion model) baz alırlar. Model, bireyin gönüllü bir hareket yapması için kapasitesi yada gönüllü isteği kalmayabileceğini, kendisi ve çevresel koşulları kontrol etmekte, karar vermekte ve bir eylemi başlatmakta yeterli olamayabileceğini ileri sürmektedir. Egonun zayıflaması, kontrol mekanizmasını ve bireysel karar verme mekanizmasını etkileyeceğinden verilen kararı da etkileyecektir.

#### 5.4.3 Etik Dışı Davranışların Nedeni/Etkileri

Appelbaum et al. (2005) etik dışı davranış nedenlerini gruplayarak sunmuşlardır, ana başlıklar ile nedenler şunlardır:

*Karşıt normların varlığı ve etki/tehlike oranı:* Örgütler genellikle etik olarak kabul edilen aksine gösterilen davranışı ödüllendirirler (Sims, 1992). Bu çalışmaya göre, örneğin dürüstlük ve açıklık bir etik standart iken, firmalar çalışanlarından firmaya özgü bilgiler hakkında ağzı sıkı ve/veya aldatıcı olmalarını beklemektedir.

*Üretim Ortamı:* Baucus and Near (1991), illegal bir eylemin olma olasılığını artıran birçok koşulun olduğunu ileri sürer, dinamik bir çevrede sınırsız kaynakları sahip bir firmanın illegal bir davranışa daha meyilli olduğunu belirtir. Geçmişinde illegal eylemler bulunan bazı sanayi dallarında çalışan firmaların da illegal davranışta bulunma ihtimalinin yüksek olduğunu, bireylerin bu tür eylemlere yönelmesinin nedeninin de sosyalleşme ve diğer örgütsel süreçler olduğunu belirtir.

*Grup davranışları:* Gruplar bireylerin ve örgütlerin etkileyen önemli unsurlardır. Sosyal öğrenim kuramına göre sapkın rol modelleri grubun davranışını belirgin şekilde etkileyecektir.

*Örgütsel Bağlılık :* İşgörenin kendisini, örgütte bulunması ve örgütün amaçlarıyla tanımlaması ve örgütte üyeliğini devam ettirme isteği ile tanımlanan örgütsel bağlılıkla etik iklim arasında ilişki Cullen et al. (1998) tarafından bulgulanmıştır. Her ne kadar Rogers and Kelloway (1997), ampirik çalışmalarında, örgütsel bağlılıkla olumsuz hava (negative mood) arasında ilişki bulmasalar da, örgütsel bağlılıkla iş arkadaşından kaynaklı saldırganlığın ters yönlü ilişkisini tespit etmişlerdir.

*Örgütsel hüsrana ve değişim:* Örgütsel hüsrana deyimi, iş yükü gibi işyerinde baskı yaratan etkenleri gruplandırmak için kullanılmıştır. Bu etkenlerle hırsızlık, işten ayrılma niyeti, saldırgan davranışlar gösterme, düşmanlık, şikâyet gibi sonuçlara yol açtığı belirtilmiştir (Chen ve Spector, 1992). İşyerindeki değişiminin de, sözlü taciz, engelleme ve işyerinde şiddete yol açtığı bulgulanmıştır. İşyerindeki değişim faktörleri, ücret kesintisi, örgütsel değişim, sosyal değişim ve iş güvenliği olarak belirtilir (Baron ve Neuman, 1998).

*Diğer nedenler:* Robinson and Bennett (1998), hüsrana, algılanan adaletsizlik, normlara sahip olmama, makyevelist düşünce, örgütsel vatandaşlık davranışı, işine bağlılık gibi 19 farklı sapkınlık sebebini örgütsel veya kişiler arası olarak sınıflayarak açıklamıştır. Zaman ve durumsal faktörlere göre bu davranışlar gösterilir.

Bunun dışında çeşitli araştırmacılar bulguladıkları sonuçları listelerken etik dışı davranışa yol açan nedenleri sıralamışlardır.

Barnes et al. (2011), Trevino'nun (1986, 1986) etik dışı davranışlarda bulunmanın finansal kazanç gibi istenilen bir yarar sağlama potansiyelinden dolayı insanların etik dışı kararlar verdiklerini ileri sürer.

Ödül ve ceza mekanizması, etik karar verme sürecini etkiler (Hegarty and Sims, 1978) ve dolayısıyla insanların etik dışı davranışlarda bulunmasını etkiler.

Sims'de (1992) ödül ceza mekanizmasından bahsederek, örgütlerin etik standartları ihlal eden davranışların ödüllendirilmesini etik dışı davranışların nedenlerinden biri olarak belirtir. Bu görüşünü, Glinow'un (1985) firmaların yaygın etik standartları karşı "*karşıt-norm*"ları bulunduğu çalışmasıyla destekler. Bu çalışmaya göre, örneğin dürüstlük ve açıklık bir etik standart iken, firmalar çalışanlarından firmaya özgü bilgiler hakkında ağzı sıkı ve/veya aldatıcı olmalarını beklemektedir.

Bir diğer neden, yöneticilerin değerlerinin etik dışı davranışlara yol açması olarak gösterilir. Yöneticiler, farkında olmayarak, işgörenlerin etik dışı davranışlar göstermelerine neden olabilir (Wolfe, 1988).

Bir başka neden ise en alt seviyedeki düşüncedir (bottom-line-mentality); bu düşünce, finansal başarının dikkate alınmasının gereken tek değer olduğunu ileri sürer. Kamu sektöründeki karşılığı ise "*politik en alt seviye*"dir. Birleşik Devletlerde meclisin yaptığı harcamaların önemli bir kısmının oy almaya yönelik olması veya kendi taraftarı olanları desteklemek gibi.

Wolfe bir diğer nedenin yöneticilerin "*tüketici mentalitelerinin*" etkisi olduğunu belirtmektedir. Bu mentalite çalışanlara insanları kullanmayı, empati veya şefkatten yoksun olmayı özendirir.

Bir başka neden olarak; Madison Avenue mentalitesini göstermektedir, "*toplumu doğru olduğuna inandırabileceğin her türlü davranış doğrudur*".

Örgüt Kültürü, bir diğer önemli etken olarak belirtilir, örgüt kültürü çalışanlara etik davranışlar hakkında algılar ve anlayışın bulunduğu bir paylaşım seti sunar, bireyler buradan uygun davranışı seçer.

Lukács et al. (2009) ise örgütsel davranışları incelediği araştırmasında, işgörenlerin etik dışı davranışlarının nedenlerini, bir insan kaynakları firması tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarını vererek sıralamıştır:

- i. Kötü uyum: İyi olduğu şeyi yapamayan işgörenin duygusal olarak etkilenmesi
- ii. Rolü hakkında emin olmamak
- iii. Destek Eksikliği
- iv. Değer verilmeme
- v. İlham eksikliği: İşgören yaptığı işin bir anlamı olmasını bekler, sadece para kazanmak için işi yapmaz. Bu duygu eksikliği işgöreni duygusal olarak etkileyecektir.

Etik dışı davranışların toplum üzerine etkisi veya etik iklimle ilişkisi konusunda çalışma yapan Oruç ve Tonus (2011), ödül sistemleri, normlar ve kültür, davranış kodları gibi örgütsel faktörlerin örgütsel yaklaşımda etik-dışı davranışların yaygınlığını azaltabileceğini belirterek, bir örgütte beş önemli faktörün etik davranışını etkilediğini vurgular (Hitt, 1990):

- i. Üstlerin davranışları
- ii. Örgüt içindeki bireylerin davranışları
- iii. Çalışılan endüstri ya da meslekteki etik uygulamaları
- iv. Toplumun ahlaki iklimi
- v. Biçimsel örgütsel politikaların varlığı.

## 5.5 Etik Davranışı Ölçüm Sorunu

Etik yada etik dışı davranış ölçümlerinin bireyin etik dışı davranışı bildirme konusundaki isteksizliğinden dolayı çevresel ölçümlemeyle yapılmasını savunan

görüŖe karŖı, Alıcı (2004), çevresel ölçümlemenin doğru olmayabileceğini ima eder : “*Ayrıca etik değerlerin zamana ve topluma göre değişebileceği de göz ardı edilmemelidir*”. Mayer et al. (2010) ise sapkın işyeri davranışını ölçtükleri çalışmalarında daha doğru bir ölçümün statiksel ve kayıtlara geçmiş olaylar sonucunda ulaşılabileceğini bildirir.

Shao (2010), etik dışı davranış ölçümünün yeterli olmayabileceğini, etik dışı davranışın etik davranışla birlikte ölçülmesinin daha iyi sonuç vereceğini belirterek, literatürde etik dışı davranışlar üzerinde yapılan çok çalışma olduğunu, etik davranışlar üzerine yapılan çalışmaların whistle-blowing yada işgörenlerin etik sorunları yönetime bildirme arzusu (Brown et al., 2005; Trevino et al. 1998; Trevino and Victor, 1992; Trevino et al. 1999) gibi genellikle belirgin bir konu üzerine odaklandığından bahseder.

Etik davranış ölçümlenirken, en sağlıklı yöntem, etik ve etik dışı davranışların harmanlandığı ve bireyin hem kendi hem de çevresindeki insanların davranışları hakkındaki algılarının ölçümlendiği çalışmalardır.



## 6 DEĞİŞKENLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİLER

### 6.1 Etik Liderlik İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiler

Etik liderliğin etik davranışa etkisi bir kaç seviye de olabilir: bireysel, grup veya örgütsel. Zhu et al. (2004), etik liderlik davranışının bireysel ve durumsal faktörlerinin ve örgütsel seviyede etkilerinin incelendiği birçok çalışma olmasına rağmen etik liderliğin bireysel davranışa olan etkisinin tamamıyla incelenmediğini belirtir.

Miao et al. (2012), Mayer et al. (2009), Mayer et al. (2010) ve Stouten et al.'ın (2010) etik liderliğin etik dışı davranış (employee misconduct) sapkın davranışları (deviant behaviors) ve örgütsel kabadayılık (organizational bullying)'ı azaltma konusunda etkisini ortaya koyduklarını belirtir.

Literatürdeki birçok çalışma etik liderliğin etik davranış üzerindeki etkilerini incelerken, Dineen et al. (2006) ve Detert et al. (2007) çalışmalarında etik liderlik ile etik davranış arasında belirgin bir ilişki bulamamışlardır (Miao and et al., 2012) ki bu çalışmaları bazı araştırmacılar tarafından ciddi şekilde eleştirilir.

Miao et al. (2012), Mayer et al. (2009, 2010) ve Stouten et al.'ın (2010), etik liderliğin astların örgüt çıkarına karşı etik dışı davranışlarını azaltma eğiliminde olduğuna dair bulgularının aksine, etik liderlikle “*Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış*” arasında karışık bir ilişki bulunduğunu iddia ederler: Etik liderlik etkinliği azdan-ortalamaya doğru giderken “*Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış*” gösterme eğilimi artarken, etik liderlik etkinliği ortalamadan yukarıya doğru giderken “*Etik Dışı Örgüt Yanlısı Davranış*” gösterme eğilimi azalır, yani U şeklinde bir eğilim gösterir.

### 6.1.1 Etik Lider İşgören Etkileşimi

Brown et al. (2005), etik liderin, çalışanın iş tatminini ve böylece daha fazla efor sarf etmelerini sağlamaları ve karşılıklı güvene dayalı ilişki kurarak etik sorun olduğunda yönetimin haberdar edilmesini sağlamaları gerektiğini belirtir. İşgörenin iş tatminini sağlarken, adalet olgusunu kullanması (etik dışı davranışların cezalandırılması), ilgili ve güvenli bir iletişim kurması ve dönüşümcü liderlik karakterlerini göstermesi gerektiğini bildirmektedir. Liderin gücünü adil, düşünceli ve güvenilir şekilde kullandığını görmek çalışanları olumlu olarak etkileyecektir. Ayrıca çalışmalarında, etik liderlik algısının kültürler arası önemli bir etik bileşen olduğunu, güçlü bir liderlik algısı ile işgörenlerin gönüllü çalışmalarının arttığını ve alınan kararları desteklediğini belirtirler. İşgörenlerin adil ve güvendikleri bir liderce iyi yönetildiklerinde organizasyon ve liderle ilişkilerinin ekonomik olarak değil sosyal etkileşim kuramına göre (Blau, 1964) değişeceğini ve böylece, işgörenin Van Scotter and Motowildo'nun (1996) deyiimiyle kendilerini işe adayacaklarını belirtmektedir. Benzer çalışmalar dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalarda da saptanmış, işgörenlerin, örgüt vatandaşlığı duygularını ve etik dışı bir davranışı yönetime bildirme, kötü haberleri aktarma gibi fazladan roller üstlenme isteklerini artırdığı gözlenmiştir.

### 6.1.2 Etik Liderliğin Doğrudan Etkisi

Mayer et al. (How Low Does Ethical..., 2009), etik liderliğin çalışanlar üzerindeki doğrudan etkisi olduğunu belirterek bu etkinin Sosyal Öğrenim Kuramı (Bknz. 9.2. Sosyal Öğrenim Kuramı) ve Sosyal Etkileşim Kuramı (Bknz. 9.3 Sosyal Etkileşim Kuramı) kullanılarak açıklanabileceğini belirtir.

Laboratuar çalışmaları, bireylerin davranışlarının yaptıkları aktiviteye bağlılıkları ile değiştiğini göstermiş (Salancik and Pfeffer, 1978): Comerd and Laird'in (1975) yaptığı çalışmada, bireylerden ölü bir solucan yemeleri ve bunu bir nedene dayandırmaları istenmiş. Belirli bir aradan sonra

(a) solucan'ın fena olmayacağına,

(b) bu durumla karşılamayı hak ettiklerine,

(c) bilimin ilerleyişine katkıda bulunarak insanoğluna hizmet edeceklerine dair mantıksal çıkarımlarda bulunmuşlar ve bu çıkarımlara o kadar inanmışlar ki onlara farklı bir seçim yapma şansı tanındığında solucan yeme kararlarından vazgeçmemişler (Salancik and Pfeffer, 1978).

Etik liderlik bireylerin bağlılığını güçlendirerek onları sadece beklenen davranışların yapılmasına sürüklemekle kalmayacağı aynı zamanda bu bağlılık ile başka türlü bir davranışa da karşı olacaklarını göstermektedir (Salancik and Pfeffer, 1978).

Etik liderliğin işgörenlerin davranışlarına birçok etkisi olduğu belirtilse de bu etkiler liderin ve çalışanın bulunduğu pozisyona göre değişir. Örneğin üst yöneticiler organizasyonu “*etik değerlere dikkat eder*” duruma getirmek için veya “*etikle ilgili çeşitli girişimler*” için kaynak bulmak, karar verme süreçlerini düzenlemekle ilgilenirken daha alt yöneticiler çalışanın tutum ve davranışını etkileyebilecek davranışlar sergileyebilirler (Grojean et al., 2004; Weaver et al., 2005). Ayrıca Weaver et al. (1999) etikle ilgili çeşitli girişimlerin üst yöneticilerin etik ile ilgilenmesine bağlı olduğunu belirtir (Brown et al., 2006).

### 6.1.3 Etik Liderliğin Dolaylı Etkisi yada Ara Ortam Rolü

Pucic (2011), çalışmasında, etik liderliğin istenilen çıktılara doğrudan etkisi üzerine birçok çalışma olmasına rağmen dolaylı etkisi üzerine fazla çalışma yapılmadığını belirterek, yapılan nadir çalışmalardan örnek verir:

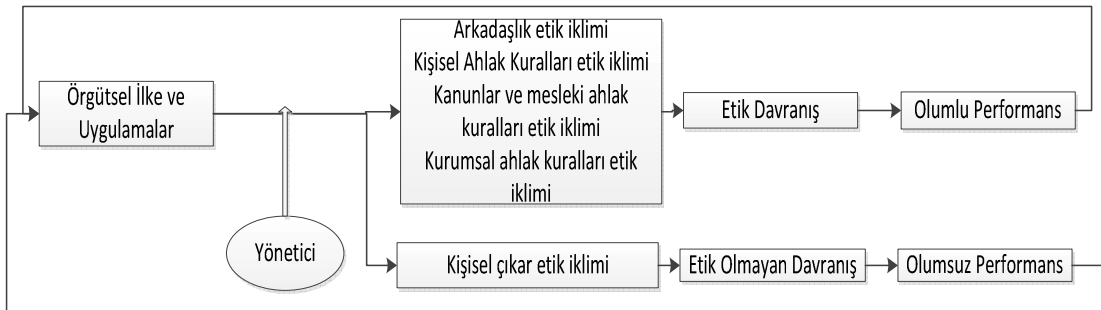
*Walumbwa and Schaubroeck'in (2009) çalışması:* Liderin anlaşılabilirlik ve çalışkanlık karakterleri ile takipçinin ifade edilen davranışı arasında dolaylı bir ilişki olduğu yani etik liderin ara ortam rolü

*Piccolo et al.'in (2010) çalışması:* Etik liderin görev belirginliği ve iş performansı üzerindeki ara ortam rolü

Toor ve Ofori (2009), araştırmaları sonucunda etik liderliğin işgören ıktıları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide ara ortam rolü oynadığını bulgulamışlardır. Etik liderlikle uyumlu olumlu bir örgüt kültürünün lider etkinliğini artırdığını ve çalışanda daha fazla efor gösterme gayreti ve çalışanın lideri hakkında tatmin duygusu oluşturduğunu belirtir.

Grojan et al.'da (2004) liderlerin sadece doğrudan etkileri olmadığını, aynı zamanda yaptıkları davranışların da takipçiler üzerinde etkisi olduğunu belirtir. Liderin takipçileri üzerindeki bu etki örgüt iklimini oluşturan uygun davranış beklenti ve normlarını etkileyecektir. Lee (1986), liderlerin davranışları, gösterilen, cesaretlendirilen ve ödüllendirilen davranışlarla doğrudan yada dolaylı olarak örgütün etik havasını oluşturacağını belirtir (Grojean et al., 2004).

Wimbush and Spehard (1994), daha önce yapılan araştırmaları referans alarak etik iklim ile etik davranış arasındaki ilişki bulunduğunu belirtirken, işyerinde gözlenen davranışın örgüt içerisindeki diğer bireylerden özellikle de yöneticilerden etkilendiğini (işgören yönetici davranışını model olarak alacaktır); etik iklim, etik davranış, performans ve yöneticinin hem iklim hem de davranış üzerindeki etkisi arasında ilişki olduğunu iddia ederler ve etik iklim boyutları ile etik davranış arasındaki ilişkiyi şu modelle ifade etmeye çalışırlar:



Şekil 6.1 Etik İklim Boyutları ile Etik Davranış Arasındaki İlişki Modeli

Wimbush and Spehard (1994), yöneticilerin, etik iklimle örgütsel ilke ve uygulamalar arasında ara ortam rolünde olduğunu, bireylerin algısını belirleyen önemli bir faktör olduklarını belirterek, örgüt içinde mikro-iklimlerin bulunmasının nedeninin yöneticiler olacağını vurgularlar.

Arnaud (2006), Koh and Boo'nun (2001) liderlerin etik iklim üzerine olan etkilerini dolaylı olarak değerlendirdiklerinden bahseder. Araştırmacılar bu çalışmalarında üst yönetimin desteğinin iş tatmini açısından şart olduğunu bulmuşlardır. Arnaud (2006), araştırmayı yaptığı tarihe kadar sadece 2 araştırmanın liderin etik iklimin oluşmasındaki etkisini incelediğini belirtir: Dickson et al. (2001) ve Wimbush and Shepard (1994). Araştırmasında, liderlerin işlerini yaptıkları ortama bağlı olarak işgörenlerin davranış ve performanslarını etkileyebileceklerini belirtir.

Büte (Etik iklim..., 2011), Zehir et al.'ın (2003) yaptığı çalışmayı referans göstererek etik iklimle etik davranış arasındaki bir ilişki olduğunu; yöneticilerin, örgütün iklimini etkilemeye muktedir oldukları da ispat edildiğinden; yöneticilerin uygun olmayan davranışların yaygın olduğu çalışma gruplarının etik iklimlerini değiştirerek, işgörenlerin etik davranışlarını etkilemelerinin mümkün olabileceğini belirtmektedir.

#### **6.1.4 Etik Liderin Etki Nedenleri**

*Ahlaki Muhakeme (Moral Reasoning)* :Araştırmalar çalışma gruplarındaki liderlerin ahlaki muhakemelerinin grup bireylerini etkilediğini göstermektedir (Dukerich et al., 1990). Yüksek ahlaki muhakeme yeteneğine sahip liderler bireylerin ahlaki muhakemelerini etkileyerek daha etik kararlar vermelerine yardımcı olurlar (Brown et al., 2006).

*Etik Lidere Güven:* Zhu et al. (2004), liderin etik davranışlarına ve liderin kendisine olan güvenin, işgörenin gösterdiği performansı ve etik davranışı olumlu, ayrılma niyetini ise olumsuz etkileyeceğini belirtir. Robinson (1996), ayrıca, etik liderin davranışlarının doğru ve dürüst olduğu algısının da işgörenlerin, etik liderlik davranışına karşı olumlu tepkilerini artıracaklarını belirtir.

## **6.2 Etik İklim İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiler**

Wimbush and Spehard (1994), etik iklim ile etik davranış arasındaki ilişkiyi gösterirken, örgüt ikliminin birey davranışı üzerindeki etkileri üzerine yapılmış geçmiş çalışmaları belirtir; Victor and Cullen'ın (1987, 1988) çalışmalarında örgüt içerisinde var olan etik iklimi tespit etmelerine ve her örgütte etik iklim olacağı varsayımına dayanarak, etik iklimin davranışı etkileyeceği sonucuna varırlar. Bu sonuca dayanarak da etik iklimin örgüt performansını (devamsızlık, iş yerinden ayrılma isteği, performansta gevşeklik, işi yavaşlatma gibi) etkilemesinin beklenebileceğinden bahsederler.

Vardi (2001), çalışmasında örgüt ikliminin davranışlar üzerindeki etkilerini ve etik iklimin davranışlar üzerindeki etkisini ölçerek yaptığı çalışma sonucunda, örgüt ikliminin alt boyutlarından olan etik iklimin daha doğrudan etkisi olduğunu gözlemlemiştir.

Wimbush et al. (1997), etik iklimden ziyade örgüt iklimi üzerinde yaptıkları çalışmada, daha önce yapılan çalışmaları (Dieterly and Schneider, 1974; Fleishman, 1953; Frederiksen et al., 1972; White and Lippitt, 1968; McKee, 1988) referans alarak, örgüt ikliminin işgörenlerin davranışlarını belirleyen önemli bir faktör olduğu belirtmektedir.

Mayer et al.(2010), etik iklimle etik dışı davranışlar üzerine literatürde oldukça fazla çalışmanın olduğunu belirtir:

Martin and Cullen (2006), pozitif etik iklimlerle kusurlu örgüt davranışı (dysfunctional behavior) arasında negatif yönlü, Bartel et al. (1998), etik iklimle etik ihlaller arasında negatif yönlü, Wimbush et al. (1997) “Başkasının İyiliğini İsteme” ve “Kurallar ve Mesleki Kodlar” iklimleri ile hırsızlık ve yalan söyleme davranışları arasında negatif, “Araçsallık” iklimi ile suç ortaklığı arasında pozitif yönlü; Vardi (2001), etik iklim ile kötü davranış arasında negatif yönlü; Peterson (Deviant Workplace Behavior..., 2002), örgütsel sapkınlıkla “Başkalarının İyiliğini İsteme” etik iklimi arasında negatif yönlü; Schwepker et al. (1997) etik iklimle işgören ve yönetici arasındaki çatışmalar arasında negatif yönlü ilişki bulmuşlardır.

Son dönemde etik iklim üzerine yapılan çalışmalar (Cohen, 1993a; Gaertner, 1992; Trevino and McCabe, 1994; Newman, 1993; Paine, 1994; Trevino and Youngblood, 1990; Victor and Cullen, 1988; Weber, 1992, 1993; Wimbush, 1993; Wimbush and Shepherd, 1994) ahlaki iklimin genel olarak çalışanın davranışını belirgin olarak etkilediğini (Jones and James, 1979; Joyce and Slocum, 1990; Reichers and Schneider, 1990; Schneider, 1990; Kopelman, Brief, and Guzzo, 1990) ve örgüt kültür ve ikliminin işyerindeki ahlaki davranışları özellikle etkileyen faktörler olduğu konusunda (Cohen, 1992, 1993; Gaertner, 1992; Newman, 1993; Sims, 1992, 1992; Sinclair, 1993; Trevino, 1990; Trevino and McCabe, 1994; Trevino and Youngblood, 1990) geniş bir fikir birliği oluşturmuştur (Cohen, 1995).

Appelbaum et al.’da (2005) etik iklim ile etik davranışlar arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır.Yaptıkları ampirik çalışma sonrasında etik iklimle etik davranış arasında bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin iklime göre değiştiğini tespit ederler. Örneğin “*Başkalarının İyiliğini İsteme*” ikliminin sadakatsizlik, hırsızlık ve suç ortaklığı ile ters yönlü, “*Bağımsızlık*” ikliminin sadakatsizlik, suç ortaklığı ve yalan söyleme ile ters yönlü ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Etik iklimle sapkın işyeri davranışı arasında ilişki olduğuna dair Peterson'un (Deviant Workplace Behavior..., 2002) çalışmasında da, sapkın işyeri davranışının farklı boyutları ile etik iklimin farklı boyutları arasındaki ilişki ortaya koyulur.

Robinson et al. (1998), güçlü anti-sosyal davranış iklimi olan grupların bireyleri daha güçlü etkileyerek anti-sosyal davranış göstermelerine neden olacağını belirtir. Ayrıca, bireyin grup içerisinde bulunduğu süre arttıkça grubun birey üzerinde etkisi de artmaktadır.

Türkiye'de yapmış olduğu çalışmasında algılanan etik iklim ile etik davranış arasında ilişki olduğunu belirten bir başka isimde Büte'dir (Algılanan Örgüt İkliminin..., 2011).

Tüm bu çalışmalarca belirlenen ve belirtilen etik iklim ve etik/etik dışı davranış arasındaki ilişkiye dair açıklamayı Trevino et al. (1998), etik karar verme modeline göre yaparlar; etik karar verme modelinin bir çoğu sahip olunan değerler ve bilişsel ahlaki gelişim gibi bireysel faktörlerin yanı sıra, ödül-ceza sistemleri, kurallar ve kodlar gibi bağlamsal faktörlerinde rol oynadığını (Ferrell et al., 1989; Jones, 1991; Trevino, 1986) ve bu bağlamsallığı etik kültür ve etik iklimin birlikte oluşturduğunu (Victor and Cullen, 1987, 1988) belirterek, çalışanın etik davranışı veya etik tutumuyla etik iklim arasında bir ilişki olacağını öne sürerler.

Mayer et al. (2010) ise, Martin and Cullen (2006), Bartels et al. (1998), Vardi (2001), Peterson (The Relationship between Unethical Behavior..., 2002) ve Schwepker et al.'ın (1997) yaptıkları çalışmalardan dolayı bu ilişkinin olması gerektiğini savunur.



### 6.2.1 Etik İklim İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiyi Etkileyen Faktörler

*Ahlaki Muhakeme seviyesi:* Trevino (1986), örgütün bir kesiti yada alt kültürü olarak etik kültürün bireylerin ahlaki muhakeme seviyeleri ile etik davranışları arasındaki ilişkiyi düzenlediğini öne sürmektedir. Yüksek ahlaki muhakeme yeteneğine sahip -prensipli - bireylerin örgüt kültüründen etkilenmelerinin daha az olacağını savunur (Brown et al., 2006).

*Bireylerin Örgütsel Bağlılığı:* Trevino et al. (1998), etik iklim ve kültür boyutlarının işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile belirgin olarak ilişkili ve etkili olduğunu ifade etmektedir. Davranış konusunda ise farklılıklar bulmuşlardır. Örneğin, etik kodları olan, etik kültür-temelli yapılanması olan bir kurum (liderlik, ödül sistemleri, etik davranışı destekleyen ve etik kodları barındıran) etik dışı davranış üzerinde en negatif etkiye sahiptir. Etik kodları olmayan bir kurumda “*Bencil*” bir etik iklimle etik dışı davranışlar arasında güçlü ilişkiler vardır (Brown et al., 2006).

*Kültürel Faktörlerin Etkisi:* Trevino, Weaver, Gibson and Toffler (1999), kültürel faktörlerin (etik davranışı destekleyen liderlik ve ödül sistemleri, çalışanlara karşı adil davranış, günlük karar verme mekanizmalarına rutin olarak bindirilmiş etik bilinçlilik ve çalışanlara odaklanma) etikle ilgili tutum ve davranışları pozitif yönlü etkilediğini bildirmektedir. Etik kültürün önemli bir bileşeni olan ödül sistemi etik ve etik dışı davranışları etkiler (Trevino et al., 1999). Araştırma, etik davranışın ödül ve cezalandırmalardan etkilenmesine geniş yer verir (Ashkanasy, Windsor and Trevino, 2006; Hegarty and Sims, 1978; Tenbrunsel, 1998; Trevino, 1986; Trevino and Youngblood, 1990; Akt : Brown et al., 2006).

*Etik Karar verme mekanizmaları:* Wimbush et al. (1997), etik iklim ile etik davranış arasındaki ilişkinin karar verme mekanizmalarına dayandığını öne sürer.

Karar verme sürecine tüm bireyleri dâhil eden etik iklim boyutlarının işgörenlerin daha etik davranmasına yol açacağını öne sürer. Etik iklimle etik davranış arasındaki ilişkiyi karar verme sürecine dayandırdıklarından dolayı, karar verme sürecini etkileyen başka bazı unsurlarda olacağını belirtirler. Demografik faktörler olarak belirttikleri bu unsurlar; cinsiyet, çalışma süresi, eğitim ve yaştır.

*Cinsiyet:* Bayanların erkeklere nazaran daha etik konular hakkında daha duyarlı oldukları etik dışı davranış göstermeye daha az meyilli oldukları belirtilir.

*Çalışma Süresi:* Victor and Cullen'ın (1988) çalışma süresi ile etik iklim ve etik davranış arasında buldukları ilişkinin; “Başkalarının İyiliğini İsteme” iklim boyutunun çalışma süresi ile ilişkisi ve çekim-seçim-yıpranma modeline göre bireylerin kendilerine benzeyen grupları tercih edecekleri veya onlar tarafından tercih edilecekleri bilgileri ile birleştirildiğinde doğru olması gerektiği belirtilir.

*Eğitim:* Eğitim seviyesinin yükselmesinin etik davranış göstermeye karşı daha meyilli oldukları belirtilir.

*Yaş:* Bilişsel Ahlaki Gelişimin etik davranışlarla ilişkisine dayanarak, yaşın bilişsel gelişimle artıracığı (Trevino, 1986) ve bu yüzden etik davranışla ilgili olması gerektiğini öne sürerler (Bu çıkarımları yanlış olabilir, Trevino (1986), bireysel gelişimden bahsederken, kişi 18 yaşında iken daha az etik, 40 yaşında iken daha fazla etik olabilir diyor, ama bu onun 40 yaşında iken bir başkasının 18 yaşında iken sahip olduğu kadar etik anlayışa ve çerçeveye sahip olmasını gerekli kılmaz).

## 6.2.2 Etik İklimin Ara Ortam Rolü

Etik iklim ile etik davranış arasındaki ilişki birçok çalışma ile tespit edilmiş olsa da, bu ilişkide etik iklimin belirleyici etken olmasından ziyade ara ortam rolü oynayabileceği araştırmacılarca belirtilmiştir. Bu konudaki en önemli araştırma Mayer et al. (2010) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışma etik liderlik ile

çalışanın etik dışı davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin ara ortam olarak rol oynadığını öne sürmekte ve bu iddiayı ampirik olarak 300 farklı organizasyon ve 1525 personelle yaptığı araştırmayla desteklemektedir. Litwin and Stringer'in (1968) yeni ufuklar açan çalışmasından bahseden Mayer et al. (2010), liderlik gibi örgütsel özelliklerin örgütsel iklimler yaratarak bireylerde farklı motivasyonlar uyandırdığını, karşılık olarak işgörenlerin tutum ve davranışı gibi örgütsel çıktılar elde edildiğini belirtir. Devamında, örgütsel gerçekliklerin örgütün üyelerinin algısıyla anlaşılabilirliğini ve iklimin nesnel olayın geçebileceği bir filtre gibi işlev göreceğini belirtmişlerdir. *“Bireyler çalışma ortamlarına doğrudan tepki göstermezler, öncelikle algıladıkları çevreyi anlamlandırır (sense-making process) ve çalışma ortamlarını değerlendirirler (Campbell ve ark, 1970)”*.

Schnedier (1983), iklim algılarının, örgütsel bağlamla bireyin davranışı arasındaki ilişkide ara ortam rolü oynadığını belirtir. Gerçektende, örgütsel iklimler örgütsel değişkenlerle ilgili çıktılar arasında önemli bir ara ortam rolü oynamaktadır (Hofmann and Stetzer, 1998; Schminke et al., 2005; Zohar and Luria, 2005).

Brown et al. (2006), bazı araştırmaların etik iklim boyutlarının yöneticilerin etik karar verme niyetlerini pozitif yönde (Flannery and May, 2000) ve etik iklim boyutlarının yalan söyleme isteğini ters yönde etkilediğini (Ross and Robertson, 2000) belirtir. Sosyal etkileşim kuramına göre bu tür davranışların ortaya çıkması etik liderlik algısını ve etik lider-işgören davranışını değiştirecektir.

### **6.3 Etik Liderlik İle Etik İklim Arasındaki İlişkiler**

Mayer et al. (2010), etik iklimin gelişiminde liderin önemli rol oynadığına dair çalışmaların bulunduğunu (Dickson et al., 2001), liderin etik uygulamalar, politikalar ve prosedürleri uygulayarak, örgütte etik bir atmosfer yarattığını, bu atmosferinde etik davranış gösterilmesini kolaylaştırıp, etik dışı davranış gösterme olasılığını azalttığını belirtir. Kozlowski and Doherty'nin (1989) çalışmasına dayanarak, liderliğin, örgütsel ilke ve süreçlerini grup üyelerine yorumlayan filtre gibi çalıştığını

belirterek liderin vurguladığı ilke ve prosedürler ve bunların çalışanlarca yorumlanış tarzının çalışanın iklim algısını etkileyeceğini belirtirler. Bu çalışmalarında etik liderlikle etik iklim arasındaki ilişkiyi sosyal öğrenim kuramında belirtilen “*rol modeli*” kavramıyla açıklarlar. Ayrıca ödül ve cezalandırma sistemi de, işgörenleri etkileyecektir, her ikisinde de, beklenen, değer verilen ve teşvik edilen davranış işgörelere aktarılmış olacak, yani etik iklim algısının oluşmasına yardımcı olacaktır.

Yine aynı çalışma da, liderlerin etik iş ortamını etkilediğini öne süren bazı ampirik çalışmalar mevcut olduğu (Schminke et al., 2005gibi)ve Engelbrecht et al.’ın (2005) dönüşümcü liderliğin örgütteki etik iklimlerle pozitif ilişkileri olduğunu tespit ettiğini ve yine Neubert et al.’ın (2009), etik liderlikle bireylerin etik iklim algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit ettiğini belirtmektedir.

Özdemir’de (2003), literatürde yapılan araştırmalara dayanarak, liderlikle etik iklim arasında bir ilişki olduğunu öne sürer : “*İnsanlar diğer insanlar tarafından etkilenen sosyal varlıklar olduğu için, liderler işletmede olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modeli olmaktadır*” (Jose and Thibodeaux, 1999).

Grojean et al. (2004), Pickson et al.’ı (2001) referans göstererek örgüt amaçlarını, ilkelerini ve uygulamalarını belirleyen kişilerin liderler olduğunu ve bu amaç, ilke ve uygulamaların da çevresel ipuçları yaratarak etik iklimlerin yaratılmasında etkin olduklarını belirtir. Grojean et al. (2004), Dickson et al.’ın (2001) etikle ilgili iklimlerin oluşumunda ana rolü etik liderin oynadığını belirtir :İlk olarak; örgüt gelişiminin ilk aşamalarında kurucu ve ilk liderler, dikkat çekilecek ve/veya sakınılacak davranışları belirtmesi açısından örgütün sosyal dokusuna iyice yerleşmişler/gömülmüşlerdir. Schein (1992), ana yerleşim mekanizmaları ile liderlerin örgütün ödüllendirme, kaynak tahsisi ve örgütsel statü kazanma gibi örgütsel iklim içinde yer alan temel varsayımları iletceklerini; ikincil yerleşim mekanizmaları ile örgütün değerleri açıkça ifade edilecek ve örgütsel tasarımlar, yapılar, ritüeller ve görev bildirimleri ile pekiştireceklerini belirtir.İkincil olarak,

örgütün büyüyüp daha olgun aşamaya geldiğinde çeşitli seviyelerdeki liderler örgütün etik değer sistemini pekiştiren etik normları uygulayacaktır.

Grojean et al. (2004), örgütsel etik davranışın gösterilmesinde en etkin unsurlardan birinin “*değerler*” olduğunu belirterek, örgütün, örgüt içindeki liderlerin ve örgüt içindeki diğer bireylerin değerlerinin örgütün etikle ilgili iklimi şekillendiren önemli bir unsur olduğunu ileri sürer. Örgütsel değerlerin iklimin bir parçası olduğuna dair çalışmalar olduğunu belirten Grojean et al. (2004), gerek liderlerin etik içeriği olan sorunlardaki sorumluluklarından dolayı gerekse kişisel değerlerle sosyal sistem ihtiyaçları arasındaki bütünleşmeyi sağlayan temel faktör olmalarından dolayı, liderlerin etikle ilgili iklimi doğrudan şekillendirdiklerini belirtir. Lider olmayanların etik değerleri ile ilgili olarak da, kişisel özelliklerin değerleri belirlediğini, sosyal analiz süreciyle ortaya çıktıklarını ve sosyal faktörlerden dolayı zaman içinde değişebileceğini belirtir.

Liderlik etkileri şu şekilde gözlenebilir;

- Birincisi, liderler takipçilerini karşılıklı ilişki kurarak doğrudan etkilerler, astlar liderlerini karşılık beklentisi içinde takip ederler (Bass, 1985).
- İkincisi, liderler, etikle ve etik davranışlarla ilgili olanlarda dahil olmak üzere örgüt normlarını oluşturan ve sürdüren kişiler olarak “*değer*”lere etki ederler (Schein, 1983).
- Üçüncüsü, liderler kendilerini takdir edenler tarafından taklit edilirler (Bandura, 1985).
- Dördüncüsü, liderler astlarına rol modeli oluştururlar.
- Son olarak da liderler, takipçilerin kendilerini kavramalarına etki ederek kısa soluklu ve kronik şema (chronic schema) yada hafıza yapıları (memory structures) geliştirerek değer yapılarında uzun soluklu değişiklikler yaratabilirler.

Liderlik etkisi için 7 iletim (transmitting) mekanizması belirtir :

- *Değer tabanlı liderliği kullanın:* Değerlerin etikle ilgili iklimin kurulumu ve sahneye konulmasındaki önemi dikkate alınarak; değer tabanlı liderliğin iletim mekanizması olarak önemi hiçe sayılmamalıdır.
- *Örnek oluşturun:* Sosyal öğrenim teorisi temel alınarak; liderin davranışı, beklentiler, varsayımlar ve değerlerin aktarımında güçlü bir iletişim mekanizması olması ve liderin uygun davranışı konusunda rol modeli olması ve takipçilerinin davranışları üzerinde güçlü etkisi olması, onların iyi birer örnek olmasını gerektirir.
- *Etik davranış hakkında açık beklentiler oluşturun:* Belirsizlik etik sorunların çözümünü engeller. Bu yüzden liderin davranışları etik sorunları ve sorunla karşılaşıldığında gösterilecek davranıştaki belirsizlikleri kaldırmalıdır.
- *İlke, uygulama ve eğitimler:* Kurum büyüdükçe resmi kontrol sistemlerinin eklenmesi gerekir.
- *Resmi sosyalleşme aktiviteleri:* İnsanlar sosyalleşme sürecinde örgütün bir üyesi olmak için gereken bilgi, davranış ve normlar hakkında bilgi edinir.
- *Etik davranışla ilgili geri besleme, koçluk ve destek verin:* Koçluk, geri besleme ve destek, etik konular hakkındaki belirsizliği azaltacak, etik farkındalılığı artıracak ve etik sorunları çözmek için daha uygun yöntemler bulunacaktır.
- *Örgütsel değerleri destekleyen davranışları tanımlayın ve ödüllendirin:* Etik değerler ve davranışları ödüllendirme, kabul edilme, terfi ve

yasaklama ile kurulumu grup üyelerine etik davranışın önemi hakkında açık mesajlar verecektir.

- *Astlar arasındaki bireysel farklılıkların farkında olun:* Kişiler arasındaki farklılığın bilinmesi, insanların ortak değerler oluşturması için özendirilmesi ve kişisel özelliklerden kaynaklanan uyum sorununu çözmek için alternatif yöntemlerin geliştirilmesi açısından önemlidir.
- *Kişilik:* Kişilik farklılığı, bireylerin örgütün çevresi hakkındaki görüşlerini ve örgütün etik iklimi hakkındaki algılarını (kabullenme sürecini – internalization-) etkiler.
- *Kişilerarası uyum:* Benzer değerlere sahip bireylerin olaylara bakış açıları benzerdir ve onların daha açık iletişim kurmalarına davranışlarını daha iyi anlamalarına yol açar.
- *Kişi-çevre uyumu:* Kişilerin kişisel özelliklerinin örgüt ve liderin değerlerine uyumu iklimin gelişmesini muhtemelen etkileyecektir. Değerlerin davranış, tutum, karar ve performans üzerine etkileri durumsal faktörlerce etkilenmektedir.
- *Lider eğitimi ve danışmanlığı oluşturun:* Güçlü ve tutarlı iklim oluşturmak için örgütteki tüm liderlerin çalışanlara benzer mesajlar aktarmaları gerekir, özellikle liderlerin eğitimi etik konuları tanımlamalarına ve çözüm konusunda belirsizliği azaltan ve tutarlılığı artıran bir yöntem izlemelerine yardımcı olacaktır.

Bunun dışında çalışanlar için de 4 iletim mekanizması belirtir:

- *Liderlere güven:* Etkili liderlik için güven önemlidir. Lidere karşı güven algısı ne kadar yüksekse liderin vizyon ve değerlerine karşı eğilimde o kadar yüksek olacaktır.
- *Etik değerlerin önemini belirten örgütsel mit ve hikâyeler:* Örgüte ait hikâyeler ve mitler örgüt kültürünü oluşturan bilgi kaynağıdır.
- *Liderlik prototipleri:* Lordet al.'ın (1982, 1984) öne sürdüğü bilgi işlem teorisine göre; bireylerin liderlerde olması gerektiğine inandıkları tipik davranış ve özellikleri tuttukları lider prototipleri vardır, bir kişinin lider olup olmadığına kişinin özellikleri ile bu özellikleri karşılaştırarak karar verirler.
- *Sosyal norm ve etik davranışı etkileyen grup uyum etkileri:* Sosyal bütünleşmenin toplum ve örgütlerdeki etik dışı davranışlara etkisi büyüktür. (Cohen, 1995), sosyal bütünleşme güçlendirilirse bireyin etik dışı veya anti-sosyal davranışlarının azalacağını belirtir (Hirschi, 1969; Schmallegger, 1993).

Schminke et al. (2005), etik liderlik ile örgütsel iklim arasındaki ilişkideki ortam rolü oynayan faktörleri şu şekilde ifade eder:

*Liderin ahlaki muhakemesini harekete geçirme ve kullanma derecesi:* Kohlberg ahlaki muhakeme seviyelerini belirtmiş olsa da, Rest et al. (1980), bu muhakeme seviyelerinin kullanım derecesinin önemli olduğunu belirtir ve “*Kullanım Değeri*”(Utilizer Score) kavramını belirtir. Kullanım değeri ne kadar yüksekse, etik iklime ve etik davranışa etkisi de o kadar yüksek olacaktır.



*Örgütün yaşı:* Örgüt hayat döngüsü analizinde, örgütün hayat döngüsünün ilk evrelerinde kurucusunun vizyonu ve liderliğinin örgütü bir arada tuttuğunu, bu evrelerde liderliğin öneminin ve etik iklim üzerinde etkisinin daha fazla olduğunu belirtir.

Ayrıca, Schminke et al. (2005), liderin etiği ile çalışanın etiği arasındaki uyumun çalışanın iş memnuniyeti, bağlılığı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu belirtirler.

Barnard (1938), yöneticinin rolünün bir kısmının diğerleri için ahlaki bir çerçeve çizmek olduğunu belirtir. Burns (1978), yöneticiler ve çalışanlarının birbirlerinin ahlaki değerleri ve motivasyonlarını karşılıklı olarak yükselttiğini, Mendonca (2001), liderin örgütün ahlaki ikliminden sorumlu olduğunu ve iklimin liderin ahlaki gelişimini yansıtması gerektiğini belirtir. “*Örgüt liderlerin örgüt kültürünü etkilediği fikri yeni bir fikir değildir*“ (Schminke et al., 2005). Schminke et al. (2005), etik liderliğin örgüt etiğine etkisi kavramının yeni olmadığını ve geçmişteki araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ifade edildiğini belirtir.

Etik liderliğin etik iklim üzerinde etkisini “*rol modelliği*”, “*ödüllendirme*”, “*seçim*” ve “*haberleşme*” gibi farklı süreçlerle açıklamış olsalar da hepsi de etik norm ve süreçlerin yaratılması ve sürdürülmesi ve etik iklimin yaratılmasında önemli bir güç oldukları konusunda hem fikirdirler. Ayrıca liderin bireysel karakterlerinin örgütün etik iklimindeki önemini vurgularlar (Dickson et al., 2001; Logsdon and Corzine, 1999; Logsdon and Yuthas, 1997; Sims, 2000; Sims and Brinkman, 2002; Trevino et al., 2000).

Schminke et al. (2005), ayrıca liderin ahlaki gelişim ile çalışanın ahlaki gelişimi arasındaki uyumun işle ilgili tutumu olumlu olarak etkilediğini belirtir.

Mulki et al. (2009), Grojean et al.'ın (2004) yaptığı çalışmayı baz alarak, belirttikleri “*Araçsal*” (Instrumentalist) ve “*Düşünceli*” (Considerate) liderlerin etik iklimine olan etkisini şu şekilde açıklamaktadır: Araçsal liderler, yapıyı başlatır ve işgörenlerin görevi yerine getirmeleri, beklentileri belirlemeleri ve ödül-ceza sistemini uygulamaları ile (Bkz. Yol Hedef Kuramı) çalışanlara belirli yönlendirmelerde bulunurlar. Etik kılavuzlar geliştirilmesi, beklentilerin aktarılması ve örgütsel normların ihlalinde yaptıkları uygulamalarla liderler uygun davranışın gösterilmesi için rol modeli oluşturacaklardır. Düşünceli liderler ise ilişki ve insan yönlüdürler (Sosik and Godshalk, 2000). İşleyişi, yöneticilerin çalışanlarla sorunlar hakkında konuşması ve onların verilerini çözümler üretmek ve karar vermek için kullanmaları esasına dayanır. Bu işgörenlerin işlerinden memnun olmalarına ve örgüte bağlılıklarının artmasına neden olacaktır (Netemeyer et al., 1997; Shamir et al., 1993). İşgörenler, ihtiyaçlarına duyarlı, yaklaşılabilir ve arkadaş canlısı bir lider olarak gördüklerinden, olumlu iş tutumların oluşması beklenilir.

Arnaud (2006), liderin etik iklim üzerindeki etkisini doğrudan araştıran, çalışmanın Malloy and Agarwal (2001) tarafından gerçekleştirildiğini, Bandura'nın (1977) “*sosyal model/farksal birliktelik*” (differential association) ve Merton'un (1957) “*rol-kümesi konfigürasyonu*” 'nu kullandıklarını ve kar amacı gütmeyen bir şirkette yaptıkları bu çalışmada öngörülerinin aksine, liderle etkileşim arttıkça etik dışı davranış eğilimini negatif yönlü etkilediğini bulgulamışlardır.

## 7 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Dolayısıyla bu süreç şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmanın örneklemeine ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan anova analizi, duncan testleri, korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

### 7.1 Yöntem

#### 7.1.1 Araştırmanın Amacı

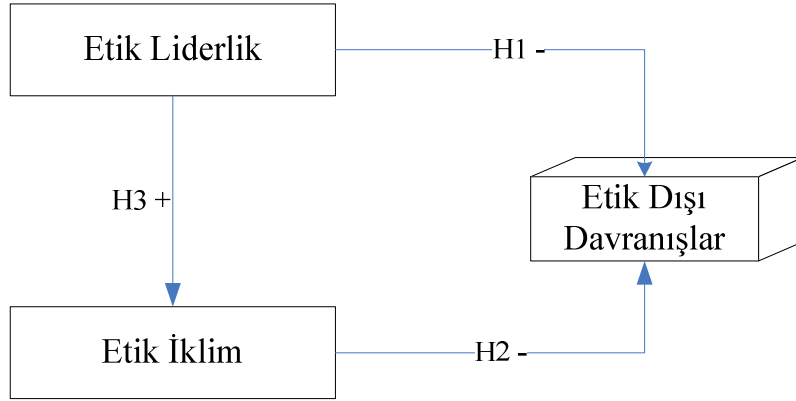
Araştırmanın amacı, daha önce yapılmış tüm araştırma bulgularından yola çıkarak, örgütlerde algılanan etik liderliğin ve etik iklimin işyerindeki etik dışı davranış üzerindeki etkisinin yanı sıra, etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca, şimdiye dek, hem uluslararası hem de ulusal literatürde eksikliği hissedilen etik iklim ve etik liderlik ile ilgili bir model ortaya konmaya çalışılmış, sadece etik iklim ve etik liderliğin etik dışı davranışlar üzerindeki etkisi değil, aynı zamanda etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi de incelenmiştir.

Çalışmada genel bir portföy yaratması açısından Türkiye'nin dört farklı ilinden farklı iş kollarında faaliyet gösteren organizasyonlar seçilmiştir. İstanbul, Kocaeli, Ankara ve Antalya'da yapılan çalışmalarda toplam 30 firma yer almaktadır.

#### 7.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada etik liderlik ve etik iklimin etik dışı davranış üzerindeki etkisi ve etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Her ne kadar literatürde etik iklimin etik dışı davranışlara ve etik liderliğin etik dışı davranışlara olan etkisi ayrı

ayrı birçok araştırmanın konusu olduysa da, her ikisini birlikte inceleyen ve etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışma pek bulunmamaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar baz alınarak yapılan bu çalışmanın modeli Şekil 7.1’de sunulmuştur.



Şekil 7.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak çalışmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

*H1: Algılanan Etik Liderlik çalışanların etik dışı davranışlarını negatif yönde etkiler.*

*H2: Algılanan Etik İklim çalışanların etik dışı davranışlarını negatif yönde etkiler.*

*H3: Algılanan Etik Liderlik örgütlerin Etik İklimini pozitif yönde etkiler.*

Bu tez çalışmasının uygulama safhası, sektörden bağımsız ve 4 farklı ili kapsayacak şekilde yapılmıştır. Araştırmada çalışılan firmaların %37,4’ü kamu firmaları, % 62,6’sı ise özel firmalardan oluşmaktadır. Araştırma da yer alan firmalar Tablo7.1’de sunulmuştur.

Tablo 7.1 Firma Listesi

Firma Adı	Frekans	%
Schneider Elektrik	89	19,2
Çayırova Bel.	81	17,5
Tübitak	69	14,9
Tuzla Cezeri Meslek Lisesi	26	5,6
Arçelik	23	5,0
Havelsan	18	3,8
Marmara Teknokent A.Ş.	13	2,8
Ferhat Reklamcılık	10	2,2
SGS A.Ş.	10	2,0
Gebze Anibal Anadolu Lisesi	9	1,8
Akbank	9	1,8
Papatya Anaokulu	8	1,7
Oyak Teknoloji	8	1,6
Baymak	7	1,5
Anadolu Hayat Emeklilik	7	1,5

Gyte	7	1,4
Silence Beach Hotel	6	1,3
Sunpark Hotels	6	1,3
Memorial Hastanesi	6	1,3
Bileşim A.Ş.	6	1,3
Türk Telekom	6	1,2
Rek-Man Ltd	6	1,2
Grand Kaptan Otel	5	1,1
Innova	5	1,1
Meridyen Butik Dershanesi	5	1,1
Bayburt Devlet Hastanesi	5	1,0
Otokar	4	,8
Energaz	3	,6
Homelet	3	,6
Çalışma Bakanlığı	3	,6
Toplam	463	100,0

### 7.1.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki Etik İklim, Etik Liderlik boyutları ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum; Etik Dışı Davranış boyutları ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri de şu şekildedir:

1- Hiç bir zaman, 2- Nadiren, 3- Arasıra, 4- Sıklıkla ve 5- Daima. Aşağıda bu ölçekler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### 7.1.3.1 Etik Liderlik Ölçeği

Yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için Brown et al. (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği (Ethical Leadership Scale (ELS)) kullanılmıştır. Ölçek, toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Etik liderlik ölçeğine ait sorular, Ek 1’de verilmiştir.

### 7.1.3.2 Etik İklim Ölçeği

Örgütün etik iklimi, Qualls and Puto’nun (1989) ölçeğini temel alarak Schwepker et al. (1997) geliştirdiği 7 ifadeden oluşan ölçek ile belirlenmiştir. Etik iklim ölçeğine ait sorular, Ek 1’de verilmiştir.

### 7.1.3.3 Etik Dışı Davranış Ölçeği

Etik Dışı davranışları ölçümlemek üzere, Robinson and O’Leary (1998) belirledikleri anti-sosyal davranış ölçüm anketi kullanılmıştır. Anket 9 sorudan oluşmaktadır. Tez çalışmasında, bu anketin 6. Maddesi – “*İşyerindeki insanları eleştirmek*” ifadesi, etik dışı davranış olarak algılanmayacağı düşüncesi ile çıkarılmıştır. Anketin tüm soruları, Ek 1’de verilmiştir.

## 7.1.4 Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar

Anketin formu, geri dönüş oranını artırabilecek şekilde tasarlanarak literatürde konumuzla ilgili önemli çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu amaçla, anketin giriş kısmına anketin hedefi, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına dair kısa bir giriş metni eklenmiştir. Ayrıca bu metnin altına sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri belirtilmiştir. Bu bilgilerin verilmesi, anketin güven vermesi ve geri dönüş oranının artmasına yardımcı olması bakımından gereklidir.

Ayrıca ankette isim sorulmaktan kaçınılmış, böylelikle ankete cevap verenlerin dürüst bir şekilde soruları yanıtlamaları sağlanmıştır. Dikkat edilen bir başka konu da, anketteki bütün soruların açık uçlu hazırlanmamış olmasıdır. Böylece cevaplayanın, soruları yanıtsız bırakmasının veya çok zaman harcamasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

### **7.1.5 Ön Test ve Son Anket Formunun Oluşturulması**

Araştırmanın ön testi için Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde lisansüstü eğitim almakta olan ve özel firmalarda çalışan 10 kişiye anket dağıtılmıştır. Geri dönen anketlerde Etik Dışı Davranış Ölçeğinin 6. maddesinin etik dışı davranış olarak algılanmadığı tespit edilmiş ve bu madde anket kullanılırken çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra nihai haline kavuşan anket formu, hem bilgisayar formatında hem de elden cevaplanabilecek şekilde iki formatta düzenlenip, kullanıma hazır hale getirilmiştir.

## **7.2 Verilerin Analizi ve Bulgular**

Çalışmamıza katılan 30 firmadan 463 kişiden yanıt alınmış olup, bu yanıtlar üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır.

Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: anketi cevaplayanların demografik ve firma özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon analizleri. Hipotezler, regresyon analizinde çıkan sonuçlar neticesinde test edilmiştir. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

### **7.2.1 Örnekleme Ait Demografik Göstergeler**

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere (Tablo 7.2), ankete cevap veren çalışanların yaş ortalaması yaklaşık 33,25 (std. sap. 7,1) olup, ortalama 7,5 yıldır

(std. sap. 5,9) çalışmaktadırlar. Ankete katılanların 440'ı yaşını, 452'si çalıştığı süreyi beyan etmiştir.

Tablo 7.2 Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri

	Çalışanların yaşı	Kıdem
Ortalama	33,25	7,5
Std. Sapma	7,1	5,9
Minimum	18	1
Maksimum	57	37

Anketlere cevap verenlerin tamamı cinsiyetini beyan ederken, 102 kişi medeni durumunu, 2 kişi eğitim durumunu ve 1 kişide çalıştığı pozisyonu beyan etmemiştir. Buna göre çalışanların 269'su (%58,1) Erkek, 194'ü (% 41, 9) bayandır. Ankete yanıt veren 361 kişinin 199'su (%43) evli iken, 162'si (%35) bekadır. Eğitim durumunu bildiren 461 anket katılımcısının, 7'si (%1,5) ilköğretim/ortaokul mezunu iken, 66'sı (%14.3) lise, 39'u (%8.4) önlisans, 243'ü (%52.5) lisans, 100'ü (%21.6) yüksek lisans ve 6'sı (%1.3) doktora mezunudur. Ankete katılanların 299'u (%64.6) personel olarak görev alırken, 101'i (%21.8) orta düzey yönetici, 44'ü öğretmen, 7'si (%1.5) üst düzey yönetici, 3'ü doktor/diş hekimi, 2'si (%0.4) iş ortağı/patron iken, 6'sı (%1.3) çalıştığı pozisyon olarak diğer seçeneğini işaretlemiştir (Tablo 7.3).



Tablo 7.3 Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	194	41,9
Erkek	269	58,1
Toplam	463	100,0
Medeni Durum	Frekans	%
Evli	199	43,0
Bekar	162	35,0
Toplam	361	78,0
Eğitim	Frekans	%
İlk öğretim/Ortaokul	7	1,5
Lise	66	14,3
Ön lisans	39	8,4
Lisans	243	52,5

Yüksek Lisans	100	21,6
Doktora	6	1,3
Toplam	461	99,6
Pozisyon	Frekans	%
Personel	299	64,6
Orta Düzey Yönetici	101	21,8
Üst Düzey Yönetici	7	1,5
İş Ortağı/Patron	2	0,4
Öğretmen	44	9,5
Doktor/Dış Hekimi	3	0,6
Diğer	6	1,3
Toplam	462	99,8

Araştırma kapsamındaki firmaların % 59,6'sı (276 firma) ağırlıklı hizmet üretim ve satışı gerçekleştirmekte olup, bunu % 36,5 (169 firma) ile mal/ürün üretim ve satışı yapan firmalar takip etmektedir. Araştırmaya katılan firmalardan % 3,9'u (18 firma) ticaret firmasıdır. Araştırmaya katılan firmaları % 62,6 çoğunlukla (290 firma) özel firmalar oluşturmaktadır. Geriye kalan % 37,4'lük kısmı ise, kamu kesimini teşkil etmektedir (Tablo7.4).

Tablo 7.4 Ankete Katılan Firmaların Özellikleri

Sektör	Frekans	%
Mal/Ürün Üretim ve Satış	169	36,5
Hizmet ve Eğitim	276	59,6
Ticaret	18	3,9
Toplam	463	100,0
Sahiplik	Frekans	%
Kamu	173	37,4
Özel	290	62,6
Toplam	463	100,0

### 7.2.2 Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009). İyi bir faktörleşmede ya da faktör dönüştürmede; Değişken azaltma olmalı, üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik sağlanmalı, ulaşılan sonuçlar, yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır (Büyüköztürk, 2009).

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymak amacıyla, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler birlikte ele alınmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörler beklediğimiz gibi oluşmuş, aynı gruba giren soruların her bir denek için değerlerinin ortalamaları alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır.

Rotasyon yöntemi varimax'tır. Varimax yönteminde basit yapıya ve anlamlı faktörlere ulaşmada faktör yükleri matrisinin sütunlarına öncelik verilir. Varimax yönteminde daha az değişkenle faktör varyanslarının maksimum olması sağlanacak şekilde döndürme yapılır (Tavşancıl, 2006).

Tablo 7.5 Etik Liderlik, Etik İklim ve Çalışanların Etik Dışı Davranışlarına İlişkin Faktör Yükleri

	Etik liderlik	Etik iklim	Çalışanların etik dışı davranışları
EL9: Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	,839		
EL5: Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	,839		
EL6: Yöneticim güvenilebilirdir.	,833		
EL8: Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	,820		
EL10: Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	,792		
EL2: Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	,782		
EL7: Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	,761		
EL3: Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	,749		
EL1: Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	,667		
EL4: Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	,661		
EC2: Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.		,820	
EC3: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.		,800	
EC4: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.		,781	
EC5: Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez.		,763	
EC6: Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.		,763	
EC1: Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.		,749	
EC7: Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.		,725	
EM5: Kasıtlı olarak kuralları çiğnemek veya çiğneme eğiliminde olmak			,810
EM7: Patronuma veya çalışanıma zarar verecek şeyler yapmak			,798
EM2: İşyerindeki birine kasıtlı olarak kırıcı şeyler söylemek yada yapmak			,785
EM9: Yönetici veya örgüt hakkında kaba şeyler söylemek			,781
EM3: İşi yaparken kasıtlı olarak yavaş, özensiz ve kötü iş yapmak			,764
EM1: Çalışan veya patronuna ait bir malzeme yada mala zarar vermek			,708
EM8: İş yerindeki birisiyle tartışma başlatmak			,708
EM4: İş arkadaşları ile birlikte olduğunda işten şikayet etmek			,515

Açıklanan toplam varyans: % 65,833; Rotasyon yöntemi: Varimax

Tablo 7.5.'dede görüleceği üzere, Etik Liderlik, Etik İklim ve Çalışanların Etik Dışı Davranışlarına ilişkin yapılan faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans ise % 65,833 olarak hesaplanmıştır.

### 7.2.3 Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo7.6.'da ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986). Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach'ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul ederken, Kathura (2000) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul edilebilir olarak görmektedir. Bu durumda, Tablo7.6.'ya bakıldığında, alfa değerlerinin 0,8579 ile 0,9477 oranları arasında oluşu, tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ve uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içerisinde yer aldığını göstermektedir.

Tablo 7.6 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Alfa katsayısı ( $\alpha$ )
1. Etik Liderlik	,9477
2. Etik İklim	,9329
3. Etik Dışı Davranışlar	,8579

## 7.2.4 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 7.7.'de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları ( $r$ ) verilmiştir. Pearson korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, Tablo 7.7.'de verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan yola çıkıldığında, Tablo 7.7.'de ( $p < ,01$  ve  $p < ,05$  seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Etik Liderlik ile Etik İklim arasında 0,001 anlamlılık düzeyine göre pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0,659$ ). Etik Liderlik ile Etik Dışı Davranış arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,1$ ;  $r = -0,283$ ). Etik İklim ile Etik Dışı Davranış arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır ( $p < 0,1$ ;  $r = -0,343$ ).

Tablo 7.7 Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	Std. Sapma	Etik Liderlik	Etik İklim	Etik Dışı Davranışlar	Yaş	Eğitim
Etik Liderlik	3,6805	,83883	$\alpha = 0,9477$				
Etik İklim	3,9179	,86282	<b>,659(**)</b>	$\alpha = 0,9329$			
Etik Dışı Davranışlar	1,1785	,34958	<b>-,283(**)</b>	<b>-,343(**)</b>	$\alpha = 0,8579$		
Yaş	33,2500	7,08820	,151(**)	,186(**)	-,163(**)	1	
Eğitim	3,8265	1,01737	-,036	,021	,080	,060	1
Kıdem	7,5199	5,91726	,163(**)	,193(**)	-,139(**)	725(**)	,053

\*\* Korelasyon,  $p < ,01$  seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

## 7.2.5 Anova Analizi ve Duncan Testleri

Bu bölümde Anova analizi ve Duncan Testlerinin sonuçları sunulmuştur.

### 7.2.5.1 Cinsiyet İle Değişkenler Arası İlişkiler

Cinsiyet farklılığı ile etik liderlik algısı, etik iklim algısı ve etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçmek için T testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda, erkeklerin etik liderlik algılarının kadınların etik liderlik algularından daha yüksek olduğu (0.06), erkeklerin etik dışı davranış bildirimlerinin de kadınlardan daha yüksek olduğu (0.08) görülmekte, ancak etik iklim algısı konusunda cinsiyet farklılığının etkili olmadığı görülmektedir (Tablo 7.8).

Tablo 7.8 Cinsiyet Farklılığının Etik Algılamalara Etkisi

	Cinsiyet	Cevap Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.	T değeri
<b>Etik Liderlik</b>	<b>kadın</b>	<b>194</b>	<b>3,6418</b>	<b>,92179</b>	<b>6,930</b>	<b>,009</b>	<b>-,845**</b>
	<b>erkek</b>	<b>269</b>	<b>3,7085</b>	<b>,77408</b>			<b>-,821</b>
Etik İklim	kadın	194	3,8814	,90371	,670	,413	-,772
	erkek	269	3,9442	,83281			-,762
<b>Etik Dışı Davranışlar</b>	<b>kadın</b>	<b>194</b>	<b>1,1321</b>	<b>,23087</b>	<b>12,250</b>	<b>,001</b>	<b>-2,437***</b>
	<b>erkek</b>	<b>269</b>	<b>1,2119</b>	<b>,41183</b>			<b>-2,653</b>

\*\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı, \*\* 0.05 seviyesinde anlamlı, \* 0.10 seviyesinde anlamlı.

### 7.2.5.2 Medeni Durum İle Değişkenler Arası İlişkiler

Medeni durum ile etik liderlik algısı, etik iklim algısı ve etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçmek için T testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda, evlilerin etik

liderlik algılarının bekarlardan daha yüksek olduğu (0.25) ve etik iklim algılarının da yine bekarlardan daha fazla olduğu (0.26) görülmekte, ancak etik dışı davranışların bildirim konusunda medeni durumun etkili olmadığı görülmektedir (Tablo 7.9).

Tablo 7.9 Medeni Durum Farklılığının Etik Algılamalara Etkisi

	Medeni durum	Cevap Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.	T değeri
<b>Etik Liderlik</b>	<b>Evli</b>	<b>199</b>	<b>3,7336</b>	<b>,75298</b>	<b>10,001</b>	<b>,002</b>	<b>2,840**</b>
	<b>Bekar</b>	<b>162</b>	<b>3,4883</b>	<b>,88797</b>			<b>2,793</b>
<b>Etik İklim</b>	<b>Evli</b>	<b>199</b>	<b>4,0294</b>	<b>,82619</b>	<b>4,445</b>	<b>,036</b>	<b>2,923*</b>
	<b>Bekar</b>	<b>162</b>	<b>3,7628</b>	<b>,90437</b>			<b>2,896</b>
Etik Dışı Davranışlar	Evli	199	1,1803	,39559	1,157	,283	-1,448
	Bekar	162	1,2377	,34640			-1,468

\*\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı, \*\* 0.05 seviyesinde anlamlı, \* 0.10 seviyesinde anlamlı.

### 7.2.5.3 Sahiplik Türü İle Değişkenler Arası İlişkiler

Şirketin özel sektörde olması veya bir kamu kuruluşu olması ile etik liderlik algısı, etik iklim algısı ve etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçmek için T testi uygulanmıştır. Sahiplik türü ile değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında, kamu sektöründeki etik liderlik algısının özel sektöre göre daha az (0.03) ve etik dışı davranış bildirim daha fazla iken (0.01); sahiplik türü ile etik iklim algısı arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. (Tablo 7.10)

Tablo 7.10 Kamu ve Özel Sektör Farklılığının Etik Algılamalara Etkisi

	Sahiplik	Cevap Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.	T değeri
<b>Etik Liderlik</b>	<b>Kamu</b>	<b>173</b>	<b>3,6624</b>	<b>1,01209</b>	<b>31,035</b>	<b>,000</b>	<b>-,358***</b>
	<b>Özel</b>	<b>290</b>	<b>3,6913</b>	<b>,71756</b>			<b>-,330</b>
Etik İklim	Kamu	173	3,8051	,93792	2,106	,147	-2,182
	Özel	290	3,9852	,80895			-2,102
<b>Etik Dışı Davranışlar</b>	<b>Kamu</b>	<b>173</b>	<b>1,1821</b>	<b>,41925</b>	<b>2,995</b>	<b>,084</b>	<b>,172*</b>
	<b>Özel</b>	<b>290</b>	<b>1,1763</b>	<b>,30122</b>			<b>,159</b>

\*\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı, \*\* 0.05 seviyesinde anlamlı, \* 0.10 seviyesinde anlamlı.

#### 7.2.5.4 Sektörler İle Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 7.11’te sektörel farklılığın etik algılamalara ve etik dışı davranışlara olan etkisini gösteren ANOVA analizinin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 7.11 Sektörel Farklılığının Etik Algılamalara Etkisi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare Değeri	F	Sig.
Etik Liderlik	Gruplar Arası	6,649	2	3,325	4,803	,009
	Grup İçi	318,431	460	,692		
	Toplam	325,080	462			
Etik İklim	Gruplar Arası	21,589	2	10,795	15,404	,000
	Grup İçi	322,353	460	,701		
	Toplam	343,942	462			
Etik Dışı Davranışlar	Gruplar Arası	2,669	2	1,334	11,410	,000
	Grup İçi	53,790	460	,117		
	Toplam	56,458	462			



#### 7.2.5.4.1 Sektörler İle Etik Liderlik Arası İlişkiler

Duncan testi sonuçlarına göre, Hizmet üretim ve satışı (3,5837); Mal/ürün üretim ve satış (3,8118) ve Ticaret (3,9333) sektörleri ile etik liderlik algısının değişkenlik gösterdiği görülmekte (7.12) ve Anova tablosuna göre (7.11) bu ilişki anlamlı olarak bulunmaktadır ( $p < 0.010$ ). Bu sonuçlara göre etik liderlik algısının sektörel bazda değişkenlik gösterdiği ve Ticaret sektöründe en anlamlı algıyı yarattığı görülmektedir.

Tablo 7.12 Sektörler İle Etik Liderlik Arası İlişkiler

Sektör	Cevap Sayısı	alpha = .05 için altküme
		1
Hizmet Üretim ve Satışı	276	3,5837
Mal/Ürün Üretim ve Satışı	169	3,8118
Ticaret	18	3,9333
Sig.		,056

Homojen grupların ortalamalarını göstermektedir.

a Kullanılan Harmonik Ortalama Örneklem Sayısı = 46,086.

b Grupların örneklem sayıları eşit olmadığından harmonik ortalama kullanılmıştır. Type I hata seviyesiyle karşılaştırılabilir.

#### 7.2.5.4.2 Sektörler İle Etik İklim Arası İlişkiler

Duncan testine göre Hizmet üretim ve satışı (3,7428); Mal/ürün üretim ve satışı (4,1953) ve Ticaret (4,0000) sektörleri ile etik iklim algısının değişkenlik gösterdiği görülmekte (Tablo 7.13) ve Anova tablosuna göre (7.11) bu ilişki anlamlı olarak bulunmaktadır ( $p < 0.001$ ). Bu sonuçlara göre etik iklim algısının sektörel bazda değişkenlik gösterdiği ve Mal/ürün üretim ve satışı sektöründe en anlamlı algıyı yarattığı görülmektedir.

Tablo 7.13 Sektörler İle Etik İklim Arası İlişkiler

Sektör	Cevap Sayısı	alpha = .05 için altküme	
		1	2
Hizmet Üretim ve Satışı	276	3,7428	
Ticaret	18	4,0000	4,0000
Mal/Ürün Üretim ve Satışı	169		4,1953
Sig.		,141	,263

Homojen grupların ortalamalarını göstermektedir.

a Kullanılan Harmonik Ortalama Örneklem Sayısı = 46,086.

b Grupların örneklem sayıları eşit olmadığından harmonik ortalama kullanılmıştır. Type I hata seviyesiyle karşılaştırılabilir.

#### 7.2.5.4.3 Sektörler İle Etik Dışı Davranışlar Arası İlişkiler

Duncan testine göre hizmet üretim ve Satış (1,2409); Mal/ürün Üretim ve Satış (1,0858) ve Ticaret (1,0903) sektörleri ile etik dışı davranışın değişkenlik gösterdiği görülmekte göre (Tablo 7.14) ve Anova tablosuna göre (7.11) bu ilişki anlamlı olarak bulunmaktadır ( $p < 0.001$ ). Bu sonuçlara göre etik dışı davranışlar en belirgin olarak Hizmet üretim ve satış sektöründe görülmektedir.

Tablo 7.14 Sektörler İle Etik Dışı Davranışlar Arası İlişkiler

Sektör	Cevap Sayısı	alpha = .05 için altküme	
		1	2
Mal/Ürün Üretim ve Satışı	169	1,0858	
Ticaret	18	1,0903	
Hizmet Üretim ve Satışı	276		1,2409
Sig.		,950	1,000

Homojen grupların ortalamalarını göstermektedir.

a Kullanılan Harmonik Ortalama Örneklem Sayısı = 46,086.

b Grupların örneklem sayıları eşit olmadığından harmonik ortalama kullanılmıştır. Type I hata seviyesiyle karşılaştırılabilir.

## 7.2.6 Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Hipotez testleri için regresyon analizleri yapılmıştır. Aşağıda regresyon tabloları gösterilerek, gerekli açıklamalarda bulunulmuştur.

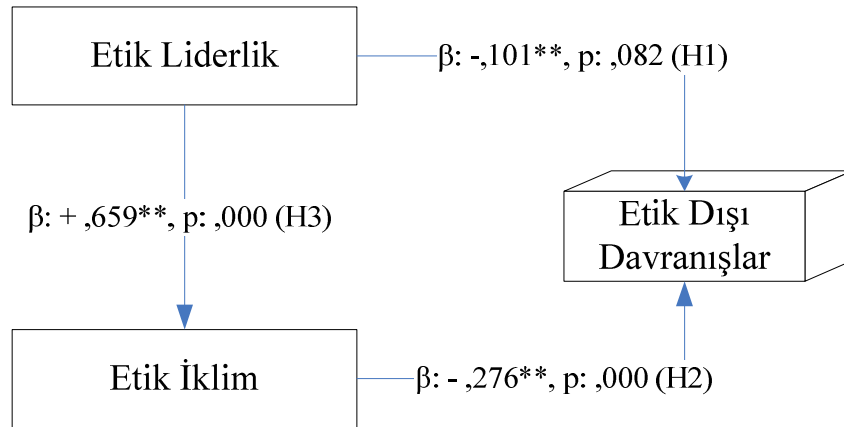
### 7.2.6.1 Etik İklim ve Etik Liderliğin Etik Dışı Davranışlara Etkisi

Tablo 7.15'de Etik Liderliğin ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı (F: 32,351;  $p$ : ,000) olup  $R^2$  değeri, 123 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla Etik İklim ( $\beta$ : -,276;  $p$ : ,000) Etik Dışı Davranışları negatif yönde etkilediği, daha sonra ise Etik Liderliğin ( $\beta$ : -,101;  $p$ : ,082) Etik Dışı Davranışları negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 7.15 Etik İklimin ve Etik Liderliğin Etik Dışı Davranışlara Olan Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Etik Dışı Davranışlar		
Model 1	Std: Beta Katsayısı	t	Sig.
Sabit		23,197	,000
Etik Liderlik	-,101	-1,742	,082
Etik İklim	-,276	-4,756	,000
R <sup>2</sup> = 0,123    F= 32,351    Sig. = 0,000			

Regresyon analizleri sonucu elde edilen bulgular, Şekil 7.2.'de şematize edilmiştir.



Şekil 7.2 Etik Liderlik ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi

### 7.2.6.2 Etik Liderliğin Etik İklima Etkisi

Tablo7.16’da Etik Liderliğin ve Etik İklima olan etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı (F: 354,453;  $p$  : ,000) olup  $R^2$ değeri ,435 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken Etik Liderliğin ( $\beta$ : ,659;  $p$ : ,000) Etik İklimi pozitif yönlü etkilediği görülmektedir.

Tablo 7.16 Etik İklimin ve Etik Liderliğin Etik Dışı Davranışlara Olan Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Etik İklim		
	Std: Beta Katsayısı	t	Sig.
Model 2			
Sabit		10,458	,000
Etik Liderlik	,659	18,827	,000
$R^2 = 0,435$ $F = 354,453$ $Sig. = 0,000$			

Regresyon analizleri sonucu elde ettiğimiz bulgular, Şekil 7.2.’de şematize edilmiştir.

### 7.2.7 Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Araştırmamızda öne sürdüğümüz hipotezlerin kabul veya red edildiğine dair sonuçlar Tablo7.17’de görülmektedir. Söz konusu tabloda araştırma modeline göre öne sürdüğümüz 3 hipotez sırasıyla  $p=,082$ ;  $p=,000$  ve  $p=,000$  önem dereceleriyle istatistiksel olarak anlamlı çıkararak kabul edilmiştir.

Tablo 7.17 Hipotezlerin Kabul Red Durumu

HİPOTEZLER		KABUL/RED
H1	Etik Liderlik çalışanların etik dışı davranışlarını negatif yönde etkiler.	KABUL
H2	Etik İklim çalışanların etik dışı davranışlarını negatif yönde etkiler.	KABUL
H3	Etik Liderlik örgütlerin Etik İklimini pozitif yönde etkiler.	KABUL

## 8 SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sonuç ve değerlendirme adını verdiğimiz bu bölümde ilk olarak analizler neticesinde ortaya çıkan hipotez sonuçları incelenecektir. Ardından sonuçlar değerlendirilerek ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sıralanacaktır.

### 8.1 Bulguların Özeti

Türkiye'nin farklı illerinde faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki özel ve kamu firmalarındaki etik liderliğin etik dışı davranışlar, etik iklimin etik dışı davranışlar ve etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkilerini incelediğimiz anket çalışmasının bulguları literatürdeki birçok çalışma tarafından desteklenmektedir. Etik liderliğin etik dışı davranışlara etkisine dair, Mayer et al.'ın (2012) çalışması, etik iklimin etik dışı davranışlara etkisine dair, Bartel et al.'ın (1998) çalışması, Peterson'un (Deviant Workplace Behavior..., 2002) çalışması, Etik Liderliğin Etik İklime ilişkisine dair Dickson et al.'ın (2001) çalışması ve Schminke et al.'ın (2005) çalışması örnek verilebilir.

Araştırmanın modeli kısmında belirtilen hipotezleri doğrular biçimde, etik iklimin, etik dışı davranışları negatif yönlü; etik liderliğin, etik dışı davranışlar etik dışı davranışları negatif yönlü ve etik liderliğin etik iklimi pozitif yönlü etkilediği bulgulanmıştır.

Anova analizi ve duncan testleri sonucunda erkeklerin etik liderlik algılarının kadınların etik liderlik algılarından daha yüksek olduğu, erkeklerin etik dışı davranışların bildirimlerinin de kadınlardan daha yüksek olduğu, ancak etik iklim algısı konusunda cinsiyet farklılığının etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Yine aynı analizlerden evlilerin etik liderlik algılarının bekarlardan daha yüksek olduğu ve etik iklim algılarının da yine bekarlardan daha fazla olduğu, ancak etik dışı davranışların bildirim konusunda medeni durumun etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Anova analizi ve duncan testleri sonucunda kamu sektöründeki etik liderlik algısının özel sektöre göre daha az ve etik dışı davranış bildirim daha fazla iken; sahiplik türü ile etik iklim algısı arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yine aynı analizlerin sektörel bazda değişkenliği üzerinde yapılan çalışma sonucunda, etik liderlik algısının sektörel bazda değişkenlik gösterdiği ve Ticaret sektöründe en anlamlı algıyı yarattığı; etik iklim algısının sektörel bazda değişkenlik gösterdiği ve mal/ürün üretim ve satışı sektöründe en anlamlı algıyı yarattığı ve etik dışı davranışların sektörel bazda değişkenlik gösterdiği ve en belirgin olarak Hizmet üretim ve satış sektöründe karşılaştığı tespit edilmiştir.

## 8.2 Yöneticilere Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, Etik Liderlik, Etik İklim ve Etik Dışı Davranışlar arasındaki ilişkileri göstermek suretiyle işletmelere ve yöneticilere ışık tutmaktadır. Günümüzün iş dünyasında işletmelerin başarılı olmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, yüksek ekonomik performansa sahip olmaları yeterli değildir. İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışını ve işletme etiğini, günlük faaliyetlerinin ve karar verme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmek yani kurumsallaştırmak zorundadır. Kurumsallaşmış etik uygulamalarının aynı zamanda işletmelerin performansını artırdığı ve saygınlık kazandırdığı bir gerçektir. Gelişen süreç, müşterilerin belirli etik değerleri olan firmalarla çalışmayı daha çok tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Bunların dışında özellikle işletmelerde karşılaşılan etik sorunlar çok ciddi sonuçlar doğurabilmekte ve hatta yakın zamanda görüldüğü gibi çok ciddi ekonomik krizlerin doğmasına yol açabilmektedir. Tüm bu nedenler etik kavramının şirketlerce daha ciddiye alınmasını zorunlu kılmaktadır.



Etik kavramını ön planda tutan ve etik değerlerle donatılı ve etik davranışları özendirilen bir işletme için öncelikle etik kültürün yerleştirilmesi ve etik iklimin algısının oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Çalışmanın bulguladığı, etik iklimin etik dışı davranışlar üzerindeki belirgin etkisi de bu gerekliliğin nedenini açık bir şekilde vurgulamaktadır. Yöneticilerin, etik bir şirket için etik kültür ve etik iklim kavramlarını gözetmeleri şarttır. Ancak, son dönemde yapılan çalışmaların bulguladığı bir gerçek etik iklim algısının ve etik kültürün etkili olması için işgörenlerin etik liderlik algılarının da olmasının şart olduğudur. Bu yüzden yöneticilerin sadece etik iklim ve etik kültürü oluşturmaları yeterli değil, aynı zamanda bu değerlere sahip çıkmaları ve etik davranışları günlük bir alışkanlık haline getirmeleri (Brown et al., 2006) gerekmektedir.

Etik kültür ve etik iklimin oluşturulması ve etkin bir etik liderlik için izlenmesi gereken adımlar gerek bu çalışmanın kuramsal bölümünde belirtilmiş gerekse de literatürde hayli altı çizilmiş unsurlardır.

### **8.3 Araştırmacılara Öneriler**

Bu çalışma, tüm alan araştırmaları gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Ancak sahip olduğu tüm sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Etik liderliğin ve etik iklimin, etik dışı davranışlara ve etik liderliğin etik iklime olan etkisini ortaya koyması bakımından önemlidir. Ancak gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara ışık tutabilmesi ve faydalı olabilmesi için bazı önerilerde bulunulabilir.

Öncelikle bu araştırma, etik dışı davranışları ölçümlerken Robinson and O'Leary (1998) tarafından belirtilen anti-sosyal davranış ölçümü için kullandıkları anket kullanılmıştır. Etik dışı davranışların ölçümü konusunda belirtilmiş olan kısıtlar bu yüzden bu çalışmada da tekrarlanmıştır. Etik/etik dışı davranışların sadece işgörenin yorumu ile değil, bağlı bulunduğu amirin gözlem ve deneyimleri ile yönetime bildirilen, ödüllendirilen/cezalandırılan davranışların da hesaba katılmasının daha doğru ölçüm sonuçları vereceği düşünülmektedir.

Bu çalışma, etik liderlik ve etik iklimin ilişkisini ve etik dışı davranışlar üzerindeki etkisini göstermesine rağmen; yapılan araştırmalar daha çok bu unsurların birbirleriyle olan ilişkisini modellemeye çalışma doğrultusunda ilerlemektedir. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim modelinin etik iklim teorisine temel oluşturduğu gibi çeşitli sosyolojik ve ahlaki kuramlardan ve bunlardan türetilmiş etik karar verme süreçlerinden faydalanılarak yeni modellerin oluşturulması veya var olan modellere yeni başka unsurların da eklenerek etik liderlik-etik iklim-etik davranış arasındaki yapının açık şekilde betimlenmesi ihtiyacı olduğu düşünülmektedir.

Bir başka çalışmada etik iklimin ara ortam rolü, etik liderliğin dolaylı etkisi gibi kavramlar kullanılabilir ve farklı çıktılar üzerinde bu etkiler incelenebilir. Çıktılar, etik davranışlar ve etik tutumlar olduğu kadar bunların etkisindeki işletmenin temel performans ve karlılığa etkileri ölçümlenebilir.

Bir başka sınırlama Victor and Cullen (1998) tarafından konulan etik iklim boyutları yerine daha sade bir etik iklim ölçeğinin kullanılmış olmasıdır. Etik iklimin farklı boyutlarının farklı davranışları etkilediği araştırmacılarca belirlenmiştir. Bu yüzden farklı etik iklim boyutlarının farklı davranışlara yol açabileceği de gözetilerek, etik iklimin etik dışı davranışlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi faydalı olacaktır.

Araştırma hem kamu sektöründen gelen hem de özel sektörden gelen verilerin birlikte ele alınmasıyla gerçekleştirilmiştir. Özel sektör ile kamu sektörüne ait verilerin ayrı ayrı analize sokulup karşılaştırmaların yapılması bir başka araştırma konusunu teşkil edebilir.

Ayrıca etik konularda çalışanlara eğitim verilmesinin etik davranış kazanmada sonuçlara ne gibi yansımalarla bulunacağına bakılabilir. Etik kodların varlığının işletmelerde etkisi konusunda bir çalışma da yararlı olabilir, etik kodların var olmasının işletmelerde etik dışı davranışları etkilemediğine dair araştırmalar üzerine ışık tutulabilir.

Sonuç olarak, Etik liderliğin ve Etik iklimin, ülkemizde üzerinde oldukça az durulan bir konu olduğu gözlenmiştir. Bu konu, işletmelerimizce önemsenmeli ve farklı alanlarda da daha geniş olarak irdelenmelidir. Bu amaçla yapılacak araştırmaların, işletme literatürüne ve ülkemiz işletmelerine katkılar sağlayacağı ve yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

Alıcı, O. V. (2004), "Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve Etik Davranış İlkeleri", *Yerel siyaset*, 65-73

Andreoli, N. ve Lefkowitz, J. (2009), "Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations", *Journal of Business Ethics* 85, 309–332

Appelbaum, S. H.; Kyle J. D. and Mathieu L. (2005), "The Relationship Of Ethical Climate To Deviant Workplace Behaviour", *Corporate Governance*, Vol. 5 NO. 4, pp. 43-55,"

Arnaud, A. (2006), A New Theory And Measure Of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model (Ppm) And The Ethical Climate Index (Eci), *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, University Of Central Florida

Aydın, İ. P. (2001), "Yönetmelik, Mesleki ve Örgütsel Etik", *Pegem A Yayınevi*, İkinci Baskı, Ankara

Barnes, C. M.; Schaubroeck, J.; Huth, M.; Ghummand, S. (2011), "Lack of sleep and unethical conduct", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, 169–180

Brown, M. E.; Trevino, L. K. and Harrison, D. A (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 117–134.

Brown, M. E. and Trevino, L. K. (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.

Büte, M. (2011), "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 171-192

Büte, M. (2011)," Algılanan Örgüt İkliminin Etik Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 2,103-122

Cevizci, A. (2008), "Etiğe Giriş", *Paradigma Yayıncılık*, İkinci Baskı, İstanbul

Cohen, D.V. (1995), "Creating Ethical Work Climates : A Socioeconomic Perspective", The Journal of Socio-Economics, Volume 24, Number 2, pages 317-343

Cullen, J. B.; Victor, B.; Stephens, C. (1987), "Assessing The Organization's Ethical Climate", 50-62

Dönertaş, C. (2008), "Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı

Duh, M.; Belak, J.; Milfelner, B. (2010), "Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences between Family and Non-Family Enterprises", Journal of Business Ethics 97,473–489

Elçi, M. ve Alphan, L. (2009), " The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction", Journal of Business Ethics 84, 297–311

Eren, S. S.; Hayatoğlu, Ö. (2011), "Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi : İlaç Sektöründe Bir Uygulama", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:7, Sayı:14, 109-128

Eser, G. (2007), "Etik İklim Ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı

Gök, S. (2008), " İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, s. 1-19

Grojean, M.; Resick, C; Dickson, M. and Smith, D. B. (2004), "Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics", Journal of Business Ethics 55, 223–241.

Gül, H. (2006), "Etik Dışı Davranışlar Ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi 10, 65-79

Kang, J. (2009), "Antecedents and Consequences of Ethical Leadership Of Public Relations Practitioners", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Alabama

Kidder, D. L. (2005), "Is it 'who I am', 'what I can get away with', or 'what you've done to me'? A Multi-theory Examination of Employee Misconduct", *Journal of Business Ethics* 57, 389–398

Lukács, E.; Negoescu, G.; David, S. (2009), "Employees Misbehaviour: Formes, Causes And What Management Should Do To Handle With ", *Economics and Applied Informatics*, Yıl: 15, Sayı: 2, 315-322

Martin, K. D.; Cullen, J. B. (2006), "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics* 69, 175–194

Mayer, D. M., Kuenzi, M. and Greenbaum, R. (2009), "Making Ethical Climate a Mainstream Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate", in D. De Cremer (ed.), *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making* (Information Age Publishing, Charlotte, NC), pp. 181–213

Mayer, D. M.; Kuenzi, M.; Greenbaum, R.; Bardes, M. and Salvador, R. (2009), "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 1–13.

Mayer, D. M.; Kuenzi, M.; Greenbaum, R. L. (2010), "Examining the Link between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate", *Journal of Business Ethics*, 95:7-16

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., Kuenzi, M. (2012), "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", *Academy of Management Journal* 55, 151-171

Miao, Q.; Newman, A.; Yu, J.; Xu, L. (2012), "The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?", *Journal of Business Ethics*

Mulki, J. P.; Jaramillo, J. F.; Locander, W. B. (2009), "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors" 86, 125-141

O'leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., Glew, David I. (1996), "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", *Academy Of Management Review* 21, 225-253

Oruç, İ. ve Tonus, Z. (2011), "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Etik-Dışı Davranışlar ve Yönetimi"

Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011), Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* 30, 191-206

Özdemir, Erkan: 2003, "Liderlik ve Etik", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* XXII 2, 151-168

Peterson, D. K (2002), "The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire", 41:313-326

Peterson, D. K (2002), "Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate", *Journal of Business and Psychology*, 17:45-61

Piccolo, R. F.; Greenbaum, R.; Den Hartog, D. N. and Folger, R. (2010), "The Relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics", *Journal of Organizational Behavior* 31, 259–278

Pieper, A. (1999), "Etiğe Giriş", Çeviren: V. Ataymen-G. Sezer. *Ayrıntı Yayınları*, İstanbul.

Pucic, J. (2011), "Ethical Leadership in the Employment Relationship: Evidence from Three Canadian Surveys", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, University of Toronto

Robinson, S. L.; O'leary-Kelly, A. M. (1998), "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups On the Anti Social Behavior of Employees", *Academy of Management Journal* 41, 658-672

Qualls, W. J. and Puto, C. P. (1989), "Organizational Climate and Decision Framing: An Integrated Approach to Analyzing Industrial Buying Decisions", *Journal of Marketing Research*, 26 (May), 179–192.

Salancik, G. R. and J. Pfeffer (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly* 23, 224–253.

Schminke, M.; Ambrose M. L. and Neubaum, D. O. (2005), "The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 135–151

Schwepker, C. H. Jr.; Ferrell, O. C. and Ingram, T. N. (1997) "The Influence of Ethical Climate on Role Stress in the Sales Force", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (Spring): 99–108.

Schwepker, Jr. and Charles H. (1999), "To Behave Unethically: The Effects of Perceived Competitive Intensity, Cognitive Moral Development and Moral Judgment", *Journal of Business Ethics* 21, 303–316

Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2007), "Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi" 13, 24-61

Shao, P. (2010), "Ethics-Based Leadership and Employee Ethical Behavior: Examining the Mediating Role of Ethical Regulatory Focus", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, and Drexel University

Sims, R. R. (1992), "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations", *Journal of Business Ethics* 11, 505-513

Stead, W. E.; Worrell, D. L.; Stead, J. G. (1990), "An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations", *Journal of Business Ethics* 9, 233–242

Sürgevil, O. (2008), "Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11/20, 111-124

Thiroux, J. (1998), "Ethics Theory and Practise", R. R. Donneleyand Sons Company, New Jersey

Toor, S. ve Ofori, G. (2009), "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture", *Journal of Business Ethics* 90, 533–547

Töre, E. (2006), "The Effect of Organizational Climate And Organizational Commitment on Unethical Behavior At Work", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*

Trevino, L. K. (1986), "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model" 11/3, 601-617



Trevino, L. K.; Butterfield, K. D. and McCabe, D. L. (1998), "The Ethical Context In Organizations: Influences On Employee Attitudes And Behaviors", *Business Ethics Quarterly* 8, 447-476

Trevino, L. K. (2007), "Trevino (2007)", John Wiley and Sons, Inc., Fifth Edition

Vardi, Y. (2001), "The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work", *Journal of Business Ethics* 29, 325-337

Victor, B. and Cullen, J. B. (1988), "Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly* 33, 101-125

Walkowiak, S. and Smith, J. (2006), "Influencing the ethical culture of an organization", *Financial Planning*

Wimbush, J. C. and Shepard, J. M. (1994), "Toward an Understanding of Ethical Climate: It's Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence", *Journal of Business Ethics* 13, 637-647

Wimbush, J.; Shepard, J. and Markham, S. (1997), "An Empirical Examination of the Relationship between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis", *Journal of Business Ethics* 16, 1705–1716

Yıldırım, A. (2010), "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yidong, T. and Xinxin, L. (2012), "How Ethical Leadership Influence Employees Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation", *Journal of Business Ethics*

Zehir, C.; Erdogan, E. and Basar, D. (2011) , "The Relationship Among Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction And Organizational Commitment In Companies", *Journal of Global Strategic Management* 10, 49-59

Zhu, W.; May, D. R. and Avolio, B. J. (2004), "The Impact Of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment and Authenticity", *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 11, 16-26.

## ÖZGEÇMİŞ

İlkokulu Kayseri Arif Eminoğlu İlkokulunda, Ortaokulu 50. Yıl Dedeman Ortaokulunda ve Lise öğrenimimi Kayseri Lisesinde tamamladım. 1996 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği bölümünden mezun oldum.

1998'de askerliğini Jandarma Mühendis Teğmen olarak tamamladıktan sonra sırasıyla Netaş, Demirbank, Havelsan şirketlerinde yazılım mühendisi, sistem mühendisi, takım lideri ve teknik yönetici olarak çalıştım. 2010 yılında halen çalışmakta olduğum Tübitak'ta uzman araştırmacı olarak işe başladım. 2011 yılından beri Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine devam etmekteyim.

## EKLER

### Ek1- Anket Soruları



#### GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde hazırlanan bir Araştırma Projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; Türkiye'deki firmaların iş ahlakı özelliklerinin tespit edilmesi ve bunun çalışan personel üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Elde ettiğimiz bulgular, anketimizi cevaplayan firmalara istenildiği takdirde e-mail ya da posta ile bildirilecektir. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

Ali YAĞMUR

**e-mail:** [aliyagmur@gmail.com](mailto:aliyagmur@gmail.com)

**Tel:** (0262) 648 16 91

Bu anket çalışmasında firmanızın iş ortamı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi aşağıdaki gibi rakamla sağdaki boşluğa yazınız.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

**Örnek:**

Karar alınırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır..... **4.**

**Bu sorular kendi kişisel değer yargılarınızla ilgilidir****Bence...**

- EL1 - Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.....
- EL2 - Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.....
- EL3 - Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.....
- EL4 - Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.....
- EL5 - Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.....
- EL6 - Yöneticim güvenilebilirdir.....
- EL7 - Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.....
- EL8 - Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.....
- EL9 - Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.....
- EL10 - Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.....

**Bence...**

- EC1 - Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.....
- EC2 - Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.....
- EC3 - Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.....
- EC4 - Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.....
- EC5 - Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez.....
- EC6 - Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.....
- EC7 - Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.....

Hiçbir zaman	Nadiren	Arasıra	Sıklıkla	Daima
1	2	3	4	5

**Ben...**

- EM1 - Çalışan veya patronuna ait bir malzeme yada mala zarar veririm.....
- EM2 - İşyerindeki birine kasıtlı olarak kırıcı şeyler söyler yada yaparım.....
- EM3 - İş yaparken kasıtlı olarak yavaş, özensiz ve kötü iş yaparım.....
- EM4 - İş arkadaşları ile birlikte olduğunda işten şikayet ederim.....
- EM5 - Kasıtlı olarak kuralları çiğnerim veya çiğneyebilirim.....
- EM6 - İşyerindeki insanları eleştiririm.....
- EM7 - Patronuma veya çalışanıma zarar verecek şeyler yaparım.....
- EM8 - İş yerindeki birisiyle tartışma başlatırım.....
- EM9 - Yönetici veya örgüt hakkında kaba şeyler söylerim.....

**İşletmenin Genel Bilgileri**

**İşletmenizin Adı:**..... **İşletmenin Yaşı:**.....

**Sektörü (Toplam satışlara göre):** 1)Mal/ürün üretim ve satışı 2) Hizmet üretim ve satışı  
3)Ticaret (mal/ürün satışı)

**Sahiplik Türü:** 1) Kamu 2) Özel

**Kişisel Bilgiler**

**Yaşınız:**..... **Cinsiyetiniz:** a) Kadın b) Erkek

**Medeni Durumunuz:** a) Evli b) Bekar

**Eğitim Durumunuz:** a) İlköğretim/Ortaokul b) Lise c) Önlisans d) Lisans e) Yüksek lisans  
f) Doktora

**Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:** ..... yıl

**İşletmedeki Pozisyonunuz:** a) Personel b) Orta kademe yöneticisi  
c) Üst kademe yöneticisi d) İş Ortağı/Patron  
e) Öğretmen f) Doktor/Dış Hekimi  
g) Hemşire h) Diğer

**Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz**