

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

**ETİK LİDERLİĞİN VE ETİK İKLİMİN
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA
VE İŞ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

HAYATİ BULUT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. MERAL ELÇİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2012

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ETİK LİDERLİĞİN VE ETİK İKLİMİN
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA
VE İŞ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ

HAYATİ BULUT

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. MERAL ELÇİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GEBZE

2012

ÖZET

TEZİN ADI: ETİK LİDERLİĞİN VE ETİK İKLİMİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE İŞ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ

TEZİN YAZARI: HAYATİ BULUT

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilecek, bu kişileri ne yapabilecekleri konusunda harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklere sahip olma durumudur. Etik liderler, ahlaki anlamda çalışanlarına örnek oluşturarak, onların davranışlarını etkilerler. Birçok araştırmacı tarafından etik liderlik kavramı oldukça önemli bir kavram olarak değerlendirilmesine rağmen, Türkiye’de bu konuyla ilgili araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu tez çalışmasının amacı, etik liderlik davranışlarının ve etik iklimin, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerindeki etkileri incelemektir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul, Kocaeli ve Bolu’da faaliyet gösteren 30 farklı örgütte (ilaç, sağlık, finans, gıda ve inşaat vs. sektörlerinde) çalışanlar ve yöneticiler (N=595) oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları, etik liderliğin ve etik iklimin, çalışanların iş performanslarının, örgütsel bağlılıklarının arttırılmasında çok önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel bağlılık, İş Performansı

ABSTRACT

THE NAME OF THESIS: THE EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP AND ETHICAL ENVIRONMENT ON WORKERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AND JOB PERFORMANCE

AUTHOR: HAYATI BULUT

Leadership is a state of knowledge and ability by which a person can guide and organize a group of people to a common purpose and can assist, engage and motivate them to accomplish certain things. Ethical leaders can have an enduring impact on workers' behaviours by their exemplary ethical behaviours in the workplace. While the concept of ethical leadership has been taken seriously by the researchers in other places, in Turkey, we have a very limited number of studies on this topic. To fill this gap, this thesis is aimed to analyze the effects of ethical leadership and ethical climate on workers' organizational commitments and job performance. In the empirical analysis, a survey (with a sample size of 595) is conducted with workers and managers from companies in 30 different sectors (pharmaceutical, health, finance, food, construction, etc.) that are located in three major cities (Istanbul, Kocaeli, and Bolu). The results indicate a significant positive impact of ethical leadership and ethical climate on workers' organizational commitments and job performance.

Keywords: Ethical leadership; Ethical climate, Organizational Commitment, Job Performance.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın başlangıcı fakültemizin tarihi kadar eski olmakla birlikte, 1995 yılları, sonuçlandırmak bu döneme denk gelmiştir. Başta, sabırla ve onca yoğunluğunun arasında desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Meral Elçi hocama tüm yardımları için teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, moral ve motivasyon desteği ve olumlu yönlendirmeleri ile katkıları unutulmayacak Sayın Prof. Dr. Lütfihak Alpkan ile Doç Dr. Selim Aren'e teşekkürü bir borç biliriz. Amerika'daki yoğun akademik programına tatil için ara verip Türkiye'ye gelen ama tatilde mesaisini bana harcayan kardeşim Levent Bulut'a teşekkürler.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TEŞEKKÜR	III
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	VI
TABLolar DİZİNİ	VII
1. GİRİŞ	1
2. ETİK LİDERLİK	3
2.1. Liderliğin Tanımı	3
2.2. Liderin Özellikleri	6
2.3. Liderlerin Güç Kaynakları	12
2.4. Liderlik Davranış Şekilleri	14
2.4.1.Otoriter Lider	14
2.4.2.Demokratik ve Katılımcı Lider	15
2.4.3.Tam Serbesti Tanıyan Lider	15
2.4.4.Karizmatik Lider	16
2.4.5.Dönüşümcü Lider	19
2.4.6.Etkileşimci Lider	20
2.4.7.Etik liderlik	22
3. ETİK İKLİM	28

3.1.	İş Etiğinin Tanımı ve Önemi	29
3.2.	İş etiğinin Tarihsel Gelişimi	31
3.3.	İş etiğine Uygun Olmayan Davranışlar	35
3.4.	İş etiğinin Kurumsallaşması	38
3.5.	İş etiği ve İşletmeler	41
3.6.	İş etiğine Uygun Olmayan Davranışların Maliyeti	43
3.7.	İş etiği, Verimlilik ve Karlılık	45
3.8.	Etik iklim	47
	3.8.1Etik İklimin Boyutları	49
4.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	54
	4.1.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	54
	4.1.2.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	58
5.	İŞ PERFORMANSI	59
	5.1.1. İş Performansını Etkileyen Faktörler	61
6.	DEĞİŞKENLERİN BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ	62
	6.1. Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri	62
	6.2. Etik Liderlik Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Etkileri	63
	6.3. Etik İklimin örgütsel bağlılığa Etkisi	65
	6.4. Etik İklimin İş Performansına Etkisi	65
7.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	67
	7.1. Araştırmanın Amacı ve önemi	67
	7.2. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan ölçekler	.67
	7.3. Araştırmanın Bulguları	69

8. SONUÇLAR ve ÖNERİLER	.74
8.1. Araştırmacılara Tavsiyeler	75
KAYNAKÇA	77

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	sayfa
3.8.1 Etik çalışma iklimleri matrisi	56
7.2. Araştırmanın Modeli	74

TABLolar DİZİNİ

Tablo	sayfa
2.2. Temel Liderlik Becerileri	17
7.2. Liderin kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Özellikler	77
7.3. Araştırmaya katılan işletmeler	77
7.4. Faktör analizi tablosu	75
7.5. Demografik özellikler tablosu	79
7.6. Güvenilirlik analizi sonuçları	81
7.7. Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile korelasyon analizi değerleri tablosu	81
7.8. Regresyon analizi model 1	82
7.9. Regresyon analizi model 2	83

1. GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji çağını yaşadığımız günümüzde şirketlerin ve her türden örgütlerin amaca ulaşmadaki başarılarını, liderlerine borçlu olduklarını belirtmeleri; sadece lidere olan saygıyı belirtmek için söylenmemektedir; bir gerçeğin dil ile tasdikidir.

Toplum standartlarını doğru liderler sayesinde yükselirken, çok önemli değerleri de asla göz ardı edemez. Toplumların olmazsa olmazlarından olan tartışmasız en önemli unsur ahlakıdır. Ahlak sadece vicdani bir olgu olmaktan ziyade hem geçmişini hem de geleceğini içine alabilen geniş bir konudur. Kişiliğini etkilediği gibi, toplumsal karakterinde belirlenmesinde önemli role sahip olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Eren,1993: 286).

Etik liderin örgüt içerisinde kendisine olan güveni sağlamlaştırmasının en önemli yollarından bazıları, aldığı kararlardaki isabet, doğruluk ve adaletli olmasıdır. Bu yönde yaptığı uygulamalar kendisini izleyenler üzerinde önemli etkiler yaratacaktır. Verdiği kararların etik açıdan doğru olduğuna inanılan lider; doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesine önemli katkılar sağlayarak kurum çalışanlarının örgüte bağlılıklarını artıracak ve aidiyet duygularını geliştirecektir (Yaman, 2010:11).

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için

etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanan liderlik tarzıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik tamamlayıcılarına da sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gerekmektedir (<http://www.muhammeterbas.com.tr>, 2010).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ahlak boyutunun çok az çalışmada değinildiği görülmektedir. Lider özelliklerinden önemli bir unsur olan “güven” duygusunun oluşmasında, liderin geçmiş ve şu anki halinin etkisi vardır. Lider yanında toplanmış kişiler, lideri seçerken kıstas olarak koydukları en baş özellik, liderin geçmiş yaşantısındaki ahlaki sicilidir. Ünlü liderlik uzmanı Warren Bernis, liderliğin en temel bileşenlerinden birinin güven olduğunu söyler.

Örgütlerde güçlü etik iklimler, yönetim kalitesinin (Hunt vd, 1989) ve firma performansının (Wimbuch ve Shepard, 1994; Weber ve Seger, 2002) örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin (Singhapakdi vd., 1995) artmasına neden olmaktadır. Liderler örgütlerde güçlü ve olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modelidirler. Etik bir iklim yaratılarak, çalışanların içinde buldukları örgütü etik olarak algılamaları, örgütlerde etiğe uygun davranışların oluşturulup, etik kararların alınmasına olanak sağlar. Bu çalışma, belli başlı sektörlerde egemen olan etik liderlik ve etik iklim ile çalışanlarının örgüte bağlılıkları ve iş performansı arasındaki ilişkileri irdeleyerek, hem araştırmacılara hem de işverenlere farklı bir bakış açısı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu tez çalışmasında bölümler genel hatlarıyla şu şekilde sıralanmaktadır. İlk olarak, Etik liderlik, etik İklim, Örgütsel bağlılık ve iş performansı kavramlarının tanımları, önemi, kurumlara sağladığı faydalar ile boyutlarından bahsedilmiş, devamında söz konusu bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri literatür ışığında tartışılarak, ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Sonrasında, uygulamalı araştırmamızın metodolojisinden bahsedilerek, sonuç ve değerlendirme kısmında elde edilen bulgular açıklanmıştır. Aynı bölümde, gelecekteki araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sıralanmıştır.

2. ETİK LİDERLİK

Bu bölümde liderliğin tanımı yapılarak, liderlerin kişilik özellikleri, liderin güç kaynakları, liderlik davranış şekilleri ve etik liderlik üzerinde durularak etik lider özelliklerinden ve etik liderliğin çeşitli kavramlarla olan ilişkilerinden bahsedilecektir.

2.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik konusunun incelenmesi insanlık tarihi kadar eskidir. İlk bilimsel anlamda çalışmalar Taylor ve Fayol'un ABD'de, Max Weber'in (1864-1920) Almanya'da yönetim üzerine yaptığı araştırmalar ışığında 1920'li yıllarda niteliksel teorinin incelenmesi ile başlamıştır. Liderlik, tarihsel süreç içerisinde genellikle üç teori ile ele alınmıştır. Bunlar *niteliksel*, *davranışçı* ve *durumsal* yaklaşımlardır. 1980'li yıllardan sonra ise karizmatik, vizyoner, dönüşümcü yaklaşımlar gibi yeni yaklaşımlarla liderlik incelenmektedir (Bass,1990:459).

Liderlik, belli bir durumda, belli, bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner,1993). Liderlik grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir. Liderlik belirsizliklerin azaltılması anlamında kullanıldığında örgüt içi bir davranıştır denilebilir. 60'tan fazla ülkenin katıldığı bir örneklem kullanılarak yapılan GLOBE çalışması liderliği; " bireylerin etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti' olarak tanımlar (Bryman, 1992).

Diğer bir tanımda ise liderlik "*astların görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatı*"dır diye belirlenmiştir (Baysal,1996 :201). Baumgarten, "liderlik her amaca yönelik iletişim süreci yardımı ile kişiler arası davranış ekilemedir" diyerek iletişimin rolünü belirlemektedir (Baysal, 1996:9). Keith Davis "liderliği, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdeleyen insan" olarak tanımlamaktadır. Kotter`e göre ise liderlik, örgüt için uzak görüşlülük ve stratejik istikamet belirleme, vizyonun çalışanlara ve müşterilere aktarılması, çalışanlara ilham verilmesi, onların aynı hedefe odaklanmalarının sağlanması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik örgütlenmenin ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Dawis, 1984 :136).

Yukarıda anlatılanlar ışığında liderliğin açık ve kesin bir tanımını yapmak çok zordur. Liderlik evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. Liderlik, insan topluluklarının ve örgütlerin bulunduğu her ortamda, her zaman söz konusu olan bir süreç ve gerçekliktir. Lider, grup üyelerinin gereksinmelerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yöneltir (Ergun, 1992: 28). Bu durum, lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşimi gerektirir. Çünkü Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak genel kabul görür (Şahin, vd 2004). Bu bağlamda liderliği, belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Liderlik tanımlamalarında artık bir görüş olması da herkesin üzerinde anlaştığı iki boyut söz konusudur: İnsanları harekete geçirme ve etkileyebilme ve üyeleri eğitime onlara rehberlik etme.

Lider grup içindeki bireylerden, bireylerin sorumluluk ve hakları ile birlikte grubun sorumluluk ve haklarından öncelikle mesul olan kişi şeklinde tanımlanabilir. Liderlik etkileyebilme farklılığıdır da denilebilir. Diğer bir ifadeyle, sosyal gruplarda sürekli bireyler arası etkileme ilişkileri söz konusu olduğuna göre "etkilemesi" fazla olanlardan liderler, "etkilenmesi" yüksek olanlardan ise izleyiciler olarak söz edilebilir.

Büyüyen örgütlerde liderler kendi varsayımlarını dışsallaştırarak bu varsayımları, gurubun misyonu, amaçları, örgüt yapıları ve çalışma sistemleriyle uyumlu hale getirirler. Temel varsayımları, inançlara, kullanılan kuramlara, zihinsel modellere, temel kurallara ve vizyonlara yol gösterir (Keçecioglu, 2003: 109). Lider elindeki kaynakları etkin kullanarak örgütsel hedeflere ulaşma amacını taşır. Bu kaynaklar içerisinde insan gücü en önemli yeri tutar. Başarılı işletme yönetimi, doğru işte doğru insanları çalıştırmaktan, çabalarını es zamanlı kılmaktan ve enerjilerini açığa çıkarıp iş önceliklerinin doğru oluşturulmasını sağlamaktan geçer (Church, 1998).

Bunun yanında liderlik, küreselleşen dünyada karmaşıklaşan ekonomik ve siyasi ilişkiler sebebiyle giderek zorlaşan bir işlevdir. Liderlik bazı kişilik özelliklerini gerektirmekle birlikte, sadece doğuştan gelen özelliklerden kaynaklanan bir vasıf değildir. Değişen dünya ile birlikte, liderlerin faaliyetlerine konu olan örgütlerde çalışan insanların sayıları, yaşam tarzları, tutumları önceki yıllara göre farklılaşmıştır. Bu değişim, liderlerin, yönlendirdikleri kitlelerle iletişimlerini, yeni yöntem ve güncel bilgilerle geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Black and Porter, 2000).

Günümüzde liderliğe duyulan gereksinmenin temel gerekçeleri şöyle özetlenebilir (Higgs and Rowland, 2001).

Toplumsal değerlerde meydana gelen değişim: Geçtiğimiz elli yıl içerisinde toplumsal değerlerde meydana gelen dramatik değişim, ekonomik ve örgütsel açıdan önemli bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Söz konusu değişim, çalışanların ve kurumların yeteneklerinde rekabetçi bir artışa yol açmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırıcı yöntemlerin geliştirilmesi de bir gereksinme olarak ortaya çıkmıştır.

- a) **Yatırımcıların amaçlarında meydana gelen değişim:** 90'lı yıllardan önce yatırımcılar, kurumların/şirketlerin kârlılığına dikkat ederken, günümüzde, örgütsel kaliteye ve liderliğin derinliğine bakmaktadırlar (Ulrich, 1997).
- b) **Örgütsel değişimi sağlamaktaki zorluklar:** Örgütler, daha karmaşık, rekabetçi ve hızla değişen bir çevrede faaliyet göstermekte, sahip oldukları stratejilerin, yapıların ve süreçlerin, iş dünyasının gereksinmelerine uygun olarak geliştirilmesi ve değişime uyum sağlamaları zorlaşmaktadır (Conner, 1999; Higgs ve Rowland, 2001).
- c) **Stresin çalışanlar üzerindeki etkilerinin giderilmesi:** İş dünyasındaki hızlı değişim, rekabet ve karmaşa, çalışanlar üzerinde daha fazla çalışma ve daha yüksek düzeyde performans sergileme konusunda artan oranda baskı kurmaktadır.

2.2. Liderin Özellikleri

Liderlik özellikleri arasında en temel olanı zekâdır. Liderler, algılama, öğrenme, öğrenilenleri değerlendirme ve neden-sonuç ilişkisi kurma gibi birçok konuda yeterli kapasiteye sahip olmalıdır. Kavramsal beceriler, insan ilişkileri becerileri, teknik beceriler liderlerin temel olarak sahip olması gereken becerilerdir.

Liderlik konusunda tanınan biri olan Warren Bennis'in temel liderlik becerilerini temel içerikler kavramı içinde sıraladığı görülmektedir. Warren Bennis'in "temel içerikler" kavramını gösteren liste aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Bennis & Nanus, 1985).

Tablo 1: Temel Liderlik Becerileri

Temel İçerik	Anlamı
Yönlendirici Vizyon	Kişisel ve profesyonel anlamda ne yapmak istediğiniz hakkında açık bir fikrinizin ve engeller ve hatta başarısızlıklar karşısında direnme gücünüz var.
Tutku	Bir iş, bir meslek ve bir hareket tarzı için çok özel bir tutkuyla birleşmiş olarak hayatın getirecekleri için bir tutkuya sahipsiniz. Yaptığınız şeyi gerçekten seversiniz.
Entegre Olma	Entegre olmanız kendinizi bilmeniz, olgunluğunuz ve dürüstlüğünüzden gelmektedir. Kuvvetli ve zayıf yönlerinizi tanırırsınız, prensiplerinize karşı dürüstsünüz ve başkalarıyla nasıl çalışacağınız ve başkalarından nasıl öğreneceğiniz hakkındaki tecrübelerinizden ders almışsınız.
Güven	İnsanların güvenini kazanmışsınız.
Meraklılık	Her şeyi merak ediyorsunuz ve elinizden geldiğince öğrenmeye çalışırsınız.
Cesaret	Risk almaya, deneyler yapmaya ve yeni şeyler denemeye isteklisiniz.

Kaynak: Cemal Zehir, Yönetim ve Organizasyonda Çağdaş Yaklaşımlar, (ders notları), 2001, s.2.

Bununla birlikte lider ve lider davranışları ile ilgili literatürden derlenmiş lider özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

Lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır. Lider hiçbir zaman ödün vermeyeceği amaçları engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymalıdır. En zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır. Bir lider ortaya çıkan sorunları, ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun, yaratıcı zekâsı ve akılcı yaklaşımı ile çözümlenebilmelidir. Güçlü ve zayıf yönleri iyi bilen ve hatalarından ders çıkaran kişidir. Piyasadaki gelişmeleri ve trendi, tüketicinin ihtiyaçlarındaki değişme ve gelişmeleri analiz etme yeteneğine sahiptir. Değişen şartlara kolayca uyum gösterebilme esnekliğine sahiptir. Takım ruhu felsefesine inanır. Paylaşımıcıdır. Başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanır. Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir,

Lider dinlemesini bilmelidir, işinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir, grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir, amaçları belirlemelidir, doğru ve hızlı karar almalı, Sonuçları denetlemelidir, demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalı, zıt görüşleri davet etmelidir, lider her şeyden önce tasarımcı olmalıdır, lider varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır, alçak gönüllü, dürüst ve erişilebilir olmalıdır, zamanı iyi kullanmalıdır, çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır, gerektiği zaman risk almalıdır, aşırı denetleme yapmamalıdır, eleştirilmekten korkmamalıdır.

Analitik düşünce becerisine sahip liderler örgütün içinde bulunduğu durumu iyi analiz edebilir, fırsatları görebilmeler, krizleri çözebilir ve doğru stratejiler oluşturarak örgütü başarıya yönlendirebilir. Liderlik özelliğine sahip yöneticiler, örgütte insana, insan kalitesine, insanın eğitimine ve gelişimine önem verir; işgörenlerin daha iyi yetişmesini ve gelişmesini sağlamak için eğitim programları, kurslar, konferanslar, paneller ve seminerler düzenleyerek işgörenlerin işlerinde gelişmelerini ve

yükselmelerini sağlarlar (Özsalmanlı, 2005: 142). Liderler, insanların becerilerini geliştirmelerinde ve çabalarını yönlendirmelerinde, onlara yol gösterecek net bir geleceği tanımlama yeteneğine sahip olmalıdır. Liderler gelecekteki pazarları ve stratejik fırsatları göz önünde tutarak konuları ele almalı ve sorunlara çözüm bulmalı, gelecekteki riskleri ve gelişim potansiyellerini kestirebilmeli, potansiyel başarısızlık maliyetlerini iyi değerlendirerek seçim yapmalı ve bu doğrultuda işgörenleri yönlendirebilmelidir (Dulewicz and Higgs, 1999).Liderler yaratıcı olmakla birlikte, örgüt içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik edici bir anlayış taşımalı; işgörenlerin, işte kendilerini özgür hissetmelerini, yaratıcı olmalarını, alışılmış kalıpların dışında düşünmelerini sağlamalı ve desteklemelidir. Güvenilir ve dürüst lider, işletme kültürüne ve ahlaki değerlere önem vermeli, verdiği sözleri yerine getirmeli, sorumluluk üstlenmeli, astlar-üst ilişkilerinde ve işgörenler arasında yüksek bir güven yaratmalıdır.

Liderler, aldıkları kararlar ve yaptıkları işlerle, geleceğe yönelik heyecan yaratarak, işgörenlerin motivasyonunu arttırmalıdır. Liderlerin iletişim becerilerinin yüksek olması işletme başarısı için bir zorunluluktur. İnsanları birlikte çalışmaya teşvik etmek, işgörenlerle ve diğer yöneticilerle etkili iletişim kurmak, iş ortağı ve kaynak sağlayıcı diğer işletmelerle uzlaşabilmek, işgörenler üzerinde güven oluşturmak ve yeniliği teşvik etmek için kişilerarası iletişim becerisi gereklidir. Liderler, bütünsellik içinde olaylara bakmalı, düzenleyici rolünü üstlenmeli, karşılaştığı zorluklara karşı duygusal olgunluk ve soğukkanlılıkla yaklaşabilmelidir. Lider çevresindeki farklı fikirlere ve küçük hatalara karşı hoşgörülü olmalıdır. Lider aynı zamanda işin yürütülmesinde kullanılan yöntem ve fikirler açısından da esnek olmalı, iş alanındaki gelişmelere ve değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelidir.

Olumlu bakış açısına sahip liderler, fırsatları daha iyi görüp, güçlükler karşısında yılmadan azimle mücadele ettikleri için başarıyı yakalarlar. Olumsuz duygulara sahip bir lider, performansları düşük, olumsuz bakış açısına sahip işgörenlerle dolu bir örgüt yaratır. Neşeli, yaratıcı ve olumlu duygulara sahip bir lider ise her türlü

meydan okumayla bas edebilen, ortak değerleri paylasan bir kültür yaratır. Liderliğin başarısı için kabiliyet tek başına yeterli değildir, liderlikteki davranış biçimi de önemlidir. Liderin davranış biçimi demokratik, otokratik, empatik, ilişki kurulmaz, saldırgan-pasif, merkezci veya ademi-merkezizetçi olabilir. Bu değişik davranış biçimleri değişik durumlarda çalışabilir. Ancak liderin davranış biçimini belirleyen en önemli unsur onun sahip olduğu özellikleridir.

Bunun yanında, farklı bir bakış açısı, insana ait bir özellik olan duygusal zekânın beş boyutunun her birinin liderlerin sahip olması gereken temel yetkinlikle olduğunu varsayar. Bu yetkinlikler şunlardır.

1. Duygusal z bilinç: insanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneği.
2. Duygularını denetleyebilmek: yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme yada başka yöne çevirme yeteneği.
3. İnsanları motive edebilmek: basarı, tanınma, takdir edilme, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişim imkânları sunabilme.
4. Empati gösterebilmek: başkalarının duygularını anlama.
5. Başarı yönelimi: başarıya odaklanmış olma, sorumluluk üstlenip sonuca ulaşana kadar sabretme.

Son olarak da aşağıdaki tabloda, liderlerin kişisel özellikler ile sahip olması gereken beceriler özetlenmiştir (Torrington, 1989:233).

Tablo 2: Liderin kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Özellikler

Liderin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1. Durumlara uyum sağlama	1. Akıllı ve zeki
2. Sosyal çevreye dikkat	2. Kavramsal Becerilere sahip
3. Hırslı ve başarıya dönük	3. Yaratıcı
4. Kendine güvenen-iddialı	4. Diplomatik, ince ve zarif
5. İş birlikçi	5. Akıcı ve düzgün konuşma
6. Kesin Kararlı	6. Grup ve toplum görevleri arasında bilgi
7. Güvenilir ve emin	7. Organizatör
8. Başkaları üzerinde etkisi büyük	8. İkna edici
9. Enerjik	9. Sosyal Bilgiler
10. Israrcı ve inatçı	
11. Hoşgörülü	
12. Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Torrington (1989:233)

Sözü edilen tüm bu özellikler liderleri diğerlerinden farklı kılmaktadır. Globalleşen dünyada işletme sahipleri ve örgütler yöneticiden çok lidere ihtiyaç duyar. Yapılan araştırmalar, işletmeyi geleceğe taşıyan liderlerin üç önemli özelliğini ortaya koymaktadır. Liderliğin değişmez üç önemli özelliği aşağıda belirtilmiştir: (Torrington 1989:233)

Müşteri Odaklıdır: Lider, zamanının önemli bir kısmını müşterilerle ilgili konulara ayırır. Örgütün varoluş amacının müşteriye en iyi hizmeti sunmak olduğunu çok iyi bilir. İşletmeyi kârlı kılmanın sadece tasarruf, iyileştirme ya da kalite çalışmalarına bağlı olmadığını, müşteri memnuniyetinin ileride kazanç artışı şeklinde geri döneceğine inanır.

Bugün vizyoner bir lider, örgüt içinde, müşterilerin bir numaralı temsilcisi konumundadır. Önüne gelen her proje için, "Bu proje hayata geçerse ne kadar kazanırız?" diye sormak yerine, "Bu iş, uzun vadede işletmemize ve müşterilerimize ne kazandıracak?" diye sorar. Başarılı bir lider, müşteri yaklaşımları konusunda şöyle der: "Müşteri odaklı olmak için, organizasyonun içindeki her toplantıda, her görüşmede müşterinin orada bulunduğunu hissetmek gerekir."

Eğitimi Sürekli Hale Getirir: Lider, hayatı boyunca öğrenmeye, yeni fikirlere ve insanların görüşlerine açık kişidir. Okul hayatı çok gerilerde kalsa bile, alanıyla ilgili akademik konuları takip etmeyi sürdürür. Mesleki deneyimlerini artıracak seminer ve konferansları yakından takip eder. Lider olmayı beceremeyen kimi yöneticiler ise eğitim sürecinin okul hayatı ile birlikte sona erdiğini düşünür.

Etkin Personel Ekolünü Benimser: Lider, etkin personel yaratmak için önce çalışanlara yatırım yapar. Ardından yeterli performansa sahip olanları, kritik yönetim noktalarına yerleştirir. Bu atamalarda görevlerin kişinin geçmiş deneyimleri ile örtüşmesine dikkat eder. Hiç pazarlama ya da satış departmanında çalışmamış başarılı bir personeli, bu bölümlerden birine yönetici olarak getirmez. Personelin, kendi mesleki birikimleri doğrultusunda kariyer planı çizmesini ister.

2.3. Liderlerin Güç Kaynakları

Güç ve etkileme liderlik işinin merkezidir. Liderlerin kullanmış oldukları güç şekilleri, lidere verilen veya kendinde bulunan güç şekilleri, liderin fonksiyonlarını yerine getirirken kullandığı enstrümanlardır. Atanmış amirlerin yönetimde kullandıkları güçlerinin yanında çalışanların liderlerini takip etmeleri için liderlerinde başka güçler bulunmalıdır. Bu güçler ve kaynaklar aşağıda belirtilmiştir.

- a) *Uzman gücü*: Tecrübe ve bilgiden kaynaklanır. Bu güç liderin kişisel özelliklerinden kaynaklıdır, otorite tarafından verilmez, var olduğunda nedenli etkiliyse olmadığında da o denli negatif etkisi olacaktır. Liderin etkisi izleyenler tarafından içselleştirilir. Uzmanlık gücünü kullanan lider izleyenler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur ve güdülenmeyi içselleştirir. Liderin bilgisine ve uzmanlığına inandıklarından ve işi başarmak için neye gerek duyulduğunu bildiğinden astlar hayranlık ve saygı duyarlar.
- b) *Karizmatik güç*: Lidere hayranlık duyma, lider gibi olma isteği ve liderin onayını elde etmek için izleyenler bir şeyler yapabilir. Temelinde liderin, karizma, doğruluk, cesaret gibi bazı özelliklerinin beğenilmesi ve taklit edilme arzusu vardır. Astları tarafından beğenilme ve takip edilme önemli bir güçtür. Ancak lider kişisel özellikleri uygunsa ve kendini geliştirmişse bu güce sahip olabilir. Karizmatik gücün etkililiği, personelin sadakat ve itaatinin artırılması, karizmatik bir güç objesi olarak liderin davranışlarının diğer insanları etkilemesi açısından çalışanlara bir model olmaktadır.
- c) *Yasal, Meşru güç*: Örgütsel yapıda yöneticilere verilen pozisyonun sonucu olarak elde edilen güçtür. Bu güç yöneticilerin görev, sorumluluk ve hakları ile ilgilidir. Resmi otoriteden kaynaklanır, izleyenler arasında sürekli olarak doyumsuzluk, direnme ve çatışma oluşturmaktadır. Yasal güç, verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir.
- d) *Ödül gücü*: Para, terfi, tanınma gibi personele verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güçtür. Bu tür güçler örgütlerde yöneticilerin kontrolü altındadır. Ödül gücü liderler tarafından personelin performansının artırılması için olumlu bir şekilde kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür.
- e) *Zorlayıcı güç*: Örgüt içerisinde iyi performans her zaman ödüllendirilmelidir. Bunun yanında disiplinsizlik ve düşük performans gibi durumlar ise cezalandırılmaktadır. Bu tür güçlerin kullanılması personelde bir korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır. Bu gücün başarılı bir şekilde kullanılması

ise liderlerin yetenek, bilgi ve becerisine bağlıdır. Zorlayıcı güç, geçici bir itaat oluşturabilir. Zorlayıcı gücün yan etkileri hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir. Bilgi gücü: Uzmanlık gücüne benzerdir. İzleyenler liderin bilgi altyapısını kolayca algılayarak ona karşı bir olumlu tutum içinde bulunurlar.

- f) *Politik güç*: Etki yaratmak için şu taktikleri ortaya koyar: Karar sürecinin kontrolünü sağlamak, birleşmeyi sağlamak ve muhaliflerin desteğini almak.

2.4.Liderlik Davranış Şekilleri

Bu başlık altında uygulamada sıkça karşılaşılan liderlik davranışlarına yer verilmektedir. Liderlerin sergiledikleri davranışlar aynı zamanda liderlik tarzlarını ya da türlerini belirlemede bir etken olarak kullanılmaktadır. Burada çalışmanın amacına da uygun olması dolayısıyla otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik konuları ele alınmaktadır.

2.4.1. Otoriter Lider

Bu stil genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otoriter liderler astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutarlar. Amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların rolü yok denecek kadar azdır. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğunda olup, astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdür.

Bu tür liderlik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir. Ancak otoriter liderlik tipi, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate

almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır (Megginson, 1981:286). Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır

2.4.2. Demokratik ve Katılımcı Lider

Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır (Straub ve Raymond, 1991).

Demokratik liderlik stilinin sakıncaları ise, karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik türü kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır (Megginson, 1993).

2.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Lider

Bu tür liderler, yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle, tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır (Eren, 1993).

Bu liderlik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin

bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir.

2.4.4. Karizmatik Lider

Karizmatik yaklaşımın temelini oluşturan *karizma* kavramı, 1980’li yıllara kadar politik, sosyal ve dini liderlik açısından ele alınmıştır. Karizma kelimesi, başlangıçta, Antik Yunan’daki hediye “gift” anlamında kullanılmış; daha sonraki yıllarda “Hıristiyan Kilisesi tarafından Tanrı vergisi, iyileştirme veya kehanette bulunma gibi Tanrı’dan gelen hediye anlamında *olağanüstü davranış*” olarak tanımlanmıştır. Dünyevi işlere ve liderliğe uyarlanması ise Alman sosyolog Max Weber tarafından yapılmış (Conner, 1999) ve 1980’li yıllardan sonra sistem yaklaşımının da benimsenmesiyle birlikte, liderin, küçük grup yerine büyük grupları etkilediği yaklaşımının kabulüyle, örgütsel alanda kullanılmaya başlanmıştır (Kılınç, 1996). Öyle ki, Bass (1990), bu yıllarda pek çok karizmatik liderin, örgütsel ortamda potansiyel olarak var olacağını, daha da ötesi örgütsel başarı için karizmatik liderliğin gerekli olacağını öngörmüştür. Bass’a göre (1990) karizma; örgütsel ortamdaki doğru bir liderden, sıradan yöneticiyi ayıran bir unsurdur. Öyle ki bu durumda lider, astlarından yoğun hisleri kendi üzerine çekmekte ve izleyenleri, liderleriyle özdeşleşmektedirler. Sahip olunan kişisel özellikler veya güç yoluyla, karizma etkisi, lidere, isteyerek benzeme çabasına veya özenme temeline dayanmaktadır.

Karizma alanındaki teori ve araştırmalarda; iki genel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve en eski yaklaşım, *sosyolojik durumlarla ilgili Weber’in ve takipçilerinin* yaklaşımıdır (Jacobsen ve House, 2001: 76). Weberyen yaklaşımda, karizmatik liderler, sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır. Onların doğuştan sahip olunan doğaüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahip oldukları varsayılmıştır (Conger ve Kanungo, 1994: 440). Weber’in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür.

1. Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır.
2. Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir.
3. Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedirler.
4. İzleyenler, liderin olağanüstü güçlerinin olduğuna inanırlar.
5. Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, onun liderliğini sağlamlaştırmaktadır.

Weber'in orijinal tezine benzer olan yazında önemli bir yer tutan yaklaşım; Conger ve Kanungo Modeli'dir. Conger ve Kanungo Modeli'ne göre, karizmatik liderlik, izleyicilerin, liderin davranışına yönelik algılamalarına dayalı bir atıftır (Conger ve Kanungo, 1994: 442). Conger ve Kanungo Modeli, diğer modellerden basamaksal yapıdan oluşan bir model olma özelliğiyle farklılaşmaktadır. Bu aşamalardan birincisi; karizmatik liderlerin diğer yöneticilerden farklı olarak, izleyencileri tarafından, statükoda değişimi daha fazla arzulaması sebebiyle çevresel değerlendirme yapmasıdır. İkinci aşama, vizyonu formüle etmesidir. Yöneticinin, vizyonunu paylaşması, idealleştirmesi ve etkin olarak bu vizyonun ilham verici şekilde açıkça ifade etmesi aşamasıdır. Üçüncüsü; astlarda, liderin kişisel risk alma ve kendini feda etme yönünde davranış göstereceğine ilişkin kanaatlerinin olması ve aynı zamanda da liderin örnek niteliğinde davranışlar göstermesi, bu davranışların da astlar tarafından uygulanmasıdır (Conger ve Kanungo, 1994).

Karizmaya ikinci yaklaşım, psikolojik temele dayalı neo-karizmatik liderlik yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlar, liderin kişisel özelliklerine, izleyenleri hem etkilemesine ve hem de onlar tarafından etkileniyor olmasına dayalı olan yaklaşımlardır (Jacobsen ve House, 2001: 76). Bunlardan biri House'un yaklaşımıdır. Jacobsen ve House (2001) karizmatik liderliğe psikolojik bir görüş sağlamıştır. House'un karizmatik liderlik teorisi, karizmatik liderleri, karizmatik olmayanlardan ayıran kişisel özelliklerini belirtmeye yöneliktir. Bu teoriye göre, karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine

güvenen, sözel olmayan iletişimi kullanan, vizyonu açık bir şekilde ifade eden, ihtiyaç duyulan etki veya güce sahip olan bireylerdi. Psikolojik yaklaşımlardan bir diğeri, *Shamir*'in, karizmaya “Benlik Kuramı”dır. Bu kurama göre; karizmada *motivasyonel süreçlere* odaklanılmış ve liderin, izleyenin kendi benliğini ortaya çıkarmasına veya artırmasına ne kadar önem verirse, izleyenin o değin kendini değerli hissedeceğine ve o nispette de lideriyle özdeşleşebileceğine işaret edilmiştir (Shamir, House ve Arthur, 1993). Karizmaya diğeri psikolojik yaklaşımlar; Psiko Analitik Yaklaşım ve *Meindl*'in Sosyal Sirayet Kuramı'dır. Bu kuramlar, liderden ziyade izleyicilerin tepkilerini temel almışlardır (Kılınç, 1996). Meindl, 1990 yılındaki çalışmasında, izleyiciyle etkileşimi olmayan liderin, karizma atfının, sosyal sirayet yoluyla gerçekleşebileceğini yani lidere yönelik karizma atfının, izleyicilerin birbirlerini etkilemesi yoluyla oluşacağını ileri sürmüştür (Conger, 1994).

Karizmatik liderler, olağanüstü performansa ulaşmaları için çalışanlarını teşvik eden ve onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen etkili liderler olarak düşünülmektedirler. Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasına bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Howell and Frost, 1989).

Karizmatik liderlerin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı vardır. Karizmatik liderin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Kılınç, 1996);

- i. Olağanüstü yeteneklere sahip,
- ii. Yüksek özgüven,
- iii. Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- iv. İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
- v. Risk alma,

- vi. Kendini dava için feda etme,
- vii. Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma,
- viii. İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- ix. Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme ve
- x. Yeteneklerinde süreklilik taşıması.

2.4.5. Dönüşümcü Lider

Bennis'e göre dönüşümcü liderlik, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi ve gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneğidir. Dönüşümcü liderliğin öğeleri ise; vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme, örgütsel öğrenme olanakları sağlamadır. Tichy ve Devana, dönüşümcü liderliğin, karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahip, değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşen, ileri görüşlü liderlerle gerçekleşeceğini belirtmişlerdir (Keçecioglu, 2003: 37).

Dönüşümcü liderlik karizmatik yeteneklerini kullanarak ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma ve en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlanmıştır. Liderlik alanında yapılan çalışmaların ulaştığı son aşamalardan biri olan dönüşümsel liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahiptir.

Bass'a (1990) göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümsel liderlik sahiptir. Çünkü dönüşümsel liderlik değişimin ustasıdır, daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır.

Cadwell ve Spink, dönüşümcü liderliğin boyutlarını; kültürel, stratejik, eğitimsel ve katılımcı liderlik olarak vurgularken; Bass ise dönüşümcü liderliğin boyutlarını; karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak vurgulamaktadır (Altun, 2003). Karip'e (1998: 446) göre ise dönüşümcü lider izleyicinin eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdelemek için kullanır.

2.4.6. Etkileşimci Lider

Etkileşimci liderlik, daha çok normatif özellikler gösterirken, dönüştürücü liderlik, tanımlayıcı (açıklayıcı) özellikler gösterir. Etkileşimci liderlikte çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan beklentileri, lidere itaat göstermenin önemi ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller üzerinde durulur. Etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında mübadeleye dayalıdır. Küçük çaplı veya rutin değişimlerle yetinen bir liderlik türüdür.

İşe yönelik veya etkileşimci liderlikte performansın kalite ve miktar olarak nasıl artırılacağı ve korunacağı, faaliyetlere karşı direncin nasıl azaltılacağı ve kararların nasıl uygulanacağı konuları üzerinde yoğunlaşılır (Özalp ve Öcal, 2000:222). Etkileşimci liderlerin güçlerinin kaynağı yasal yetki ve cezalandırma olanağıdır. Bununla birlikte dönüştürücü liderin etkileme gücünün kaynağı liderin karizması, onu başkalarından ayıran kişisel özellikleridir. Lideri lider yapan kişisel özellikleri onun takipçilerine ilham, ufuk ve hedef verme yeteneğidir. Dönüştürücü liderler astlarını sadece etkilemezler, onları değiştirir ve dönüştürürler. Etkileşimci liderliğin liderlik sürecindeki temel araçları bir işin başarılmasına dayalı “koşulsal ödül” ve işi yapanların karara, kararın gereğini yapma sürecine ve sonuçların denetimine müdahaleye izin veren “istisnalarla yönetim”i öngören bir yaklaşımı benimser. Bu ilke gereğince işletme içerisindeki rutin (sık sık tekrarlanan) nitelikteki tekrarlar alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak

stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerce alınmalıdır (Sungurlu, 2001:98).

Etkileşimci liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir.

Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur, izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Serinkan, 2002:18).

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001). Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur.

Yukarıdaki açıklamalardan çıkan ortak sonuç, ister etkileşimci ister dönüştürücü liderlik olsun, temel amaç, işgörenlerin işlerine ve işyerlerine karşı bağlılık duymalarını sağlamak, örgütten ayrılma niyeti taşımamak, kendi gelecekleriyle örgütün geleceği hakkında kader birliği yapmak, örgütsel çıkarlara karşı derin bir sadakat duygusu taşımak, bireysel örgütsel ve grup çıkarlarını bir arada düşünebilme yeteneği kazanmak olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (Black ve Porter, 2000:433). Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılama çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler.

2.4.7. Etik liderlik

Etik liderler, adil, insanlara ve topluma değer veren, ilkelere dayalı karar alan ve gerek özel gerek iş hayatında etik davranan, liderlik yaptığı bireylerin etik davranışlarını etkileyebilen bireylerdir (Mayer vd., 2009).

Etik liderler, gerek etik davranışlarla ilgili mesajları ileterek, çalışanlarla bu

konuları konuşarak ve çalışanlara rol model olmayı başarıp bu davranışları sergileyerek (Brown vd., 2005) gerekse, etik standartlar oluşturarak, ödül ve ceza mekanizmalarını kullanarak, çalışanların etik konusunda dikkatli olmalarını sağlayabilmektedirler.

Yapılan araştırmalar, etik bir çalışma ikliminin oluşturulmasında (Schminke vd., 2005; Neubert vd., 2009; Dickson vd., 2001), bireysel (Piccolo vd., 2010) ve örgütsel performansın (Lemke ve Schminke, 1989; Marcoulides ve Heck, 1993; Wimbuch vd., 1997; Hunt vd., 1989; Weeks ve Nantel, 1992; Wu, 2002; Singhapakdi vd., 2001; Wimbush ve Shepard, 1994; Verschoor, 1998) arttırılmasında liderlerin önemini açıklamaya çalışmaktadır.

2.4.7.1. Etik liderin özellikleri

Harvey (2004:23), etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur (Akt:Yıldırım, 2010):

1. Etik liderler, ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.
2. Etik liderler, insanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
3. Etik liderlerin, başkalarına örnek olarak, başkalarından da dürüst davranmalarını bekleme hakları vardır.
4. Bu liderler, karar alma aşamasında izleyenleri ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.
5. Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.
6. Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
7. Etik liderler, kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
8. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan

etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.

9. Etik liderler, bağlı oldukları kuruma personel alıp ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
10. Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

2.4.7.2. Etik liderliğin önemi

Son yıllarda tanınmış şirketlerin ahlaki performansında ciddi bir iyileşme söz konusudur. Gelişmiş ülkelerde pek çok işletme iş ahlakını kurumsallaştırmak için ahlak kodları, hareket kodları, politika ve prosedürler ve yetkisiz ihbar mekanizmaları geliştirmişler; buna paralel olarak da ahlaki eğitim programları, ahlaki ve sosyal denetimler, ahlak komiteleri, ahlak görevlileri ve ombudsman gibi organlar da oluşturmuşlardır. Ancak bu mikro önlemlerin yanı sıra örgüt kültürü, değer yönetimi ve yöneticilerin tutumunun iş ahlakının kurumsallaşmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla iş ahlakının kurumsallaşmasında önem arz eden bu hususlar aşağıda açıklanmıştır:

İş etiği; sosyal grupların davranışlarını, politika ve prensiplerini ve kararlarını değerlendirmede onlara yol göstermektedir. Ancak iş ahlakı ele alınırken bireysel ahlak da göz adı edilemeyecek kadar önemlidir. Çünkü işletmelerde kararlar çoğunlukla liderin ve yönetim kademesindeki bireyler tarafından verilmektedir. Bir liderin hatalı kararı veya ahlaki olmayan davranışı, işletmelerin imajını zedeleyebilir. Öte yandan bir liderin çok önemli ve kritik bir andaki ahlaki cesareti, bulunduğu işletmedeki tüm ahlaki olmayan davranış temayüllerinin önünü kesebilir. Böylesi bir eğilime sahip olanların fikirlerinin değiştirmelerine neden olabilir (Özgeren, 2004:85).

Bir rol model olmak, doğru şeyi yapmaktan daha fazlasını gerektirir. İş görenlerine doğru şeyi yapmalarında yardımcı olmayı, onlara ilham vermeyi ve gri

alanları tanımlamalarına yardımcı olmayı, endişelerine saygı göstermeyi de kapsar. Yapılan araştırmalar liderlerin davranış biçiminin ya da sorunları çözüme yaklaşımının genelde diğer çalışanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir. Onlardan, kabul görmüş değer yargılarını, işletme içinde uygulamaları ve öncü olmaları beklenir. Ayrıca tutum ve davranışlarında açık olmaları, taahhütlerini eksiksiz ve zamanında yerine getirmeleri, aktif rol üstlenmeleri yöneticilerden beklenen diğer özelliklerdir (Özgeren, 2004:88).

Organizasyonun dürüst insanlara sahip olması gereklidir. Fakat bu yeterli değildir. Yönetimin açık ve gözle görülebilir desteği olmaksızın dürüstlük riskli bile olabilir. Bu nedenle karşılıklı güven ve açıklık kesinlikle gereklidir. Bu ahlaki denetimlerde balyoz gibi bir işlev görür. İyi bir sistem, örgütsel üyelerin ahlaki niyetlerini güçlendirebilir (Kaynak, 1989). Oysa açık olmayan şekilde karakterize edilen bir sistem, kestirme yoldan iş yaptırma baskısı yaratacaktır. Dolayısıyla bir işletmede ahlaki sorunları ortaya çıkarmak ve onlara çözümler bulmak için karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir atmosfer yaratacak yeteneğe sahip bir liderliğe gereksinim vardır (Tosun, 1984).

Açık bir misyon ve yönetim, organizasyonun her kademesinde paylaşılmalıdır. Bu iki faktörün karşılıklı güven için birbirine eşlik etmesi gerektiğinin yaşayan modellerce iş görene gösterilmesi gerekir. Özellikle liderlerin iş ahlakının değişen doğası hakkında bilgi sahibi olması ve işletmeleri ile iş ahlaki sorunlara karşı duyarlı olması gerekir. Bunun yanında, liderler ahlaki tercihleri ve davranışları motive eden bir örgütsel kültür yaratmak için ilişkilerinde standardizasyon, bireye saygı ve sistematik dürüstlüğe önem vermelidirler (Özkara, 2002).

Bunlara ek olarak, lider açık ve tutarlı beklentilere sahip olmalıdır. Çünkü bütün düzeylerdeki iş görenler, başarı için kendilerinden neyin beklediğini ve neyin gerekli olduğunu bilme gereksinimini duyarlar. Onlar ahlaki standartların organizasyondaki

bütün bireylere uygulanmasından emin olmak isterler (Başaran, 2004:74). Bu nedenle yönetim standartlarını modellemek (örnekle öncü olmak) zorundadır. Ayrıca, bir ahlaki standardı beyan etmek yeterli değildir. Ancak liderler standartları kolaylaştırabilirler ve standartları modellediklerinde gerçekçi olabilirler. Standartları yaşatmak ve onların düzenli bir şekilde iş görenlere nasıl benimsetileceğini göstermek için etkin bir iletişim mekanizmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca iş yerini insancılaştırmak da önemlidir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için iş görenlere insanca muamele yapılması ve standartların teşvik edilmesi gerekir (Özgeren, 2004:108).

Günümüzde iş adamları ve liderler, insani değerler ve iş yaşamın kuralları üzerinde yeniden düşünmeyi; karmaşık ve küresel ekonomik ortamda ayakta kalabilmek ve işletmelerinin mevcut konumu ve nereye doğru gittikleri yeniden inceleyebilmek için bir fırsat olarak görmelidirler (Tierney, 1997:82).

Başarılı organizasyonların en belirgin özelliklerinden biri, tutarlı ve paylaşılmış değerler platformuyla çalışan iş görenlere sahip olmalarıdır. Değerler arasında bir uyumsuzluk olduğunda ve liderlerin tutarsızlıklarından dolayı şirketler sıkıntı çekebilmektedirler. Bu nedenle paylaşılmış bir değerler platformu sayesinde karar verme süreci etkin hale getirilerek, zaman döngüleri azaltılarak, takım çalışması ve iş birliği teşvik edilerek verimlilik artışı sağlanılabilir (Kaynak, 1989:83).

2.4.7.3. Etik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiler

Lider işletmedeki diğer çalışanlar gibi kişisel gereksinimleri, aile, eğitim, din gibi pek çok faktör ile şekillendirdiği kişisel değer ve yargılarıyla hareket edecektir. Ancak liderin işletme içinde üstlendiği rol ona bazı önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu da liderleri çalışanlara karşı örnek olma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır (TÜGİAD, 1992:14).

Liderler örgütlerde olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modelidirler. Etik bir iklim yaratılarak örgütlerde etiğe uygun davranışların oluşturulup, etik kararların alınması mümkündür. Çalışanların içinde buldukları örgütü etik olarak algılamaları, örgütün etkinliğini ve verimliliğini (Singhapakdi vd., 1995) artıracak için çok önemlidir.

Örgütlerde güçlü etik iklimler, yönetim kalitesinin (Hunt vd, 1989) ve firma performansının (Wimbuch ve Shepard, 1994; Weber ve Seger, 2002) artmasına neden olmaktadır.

Etik iklim, çalışanların uzun vadeli iş performanslarını da etkilemektedir. Etik iklim, çalışanların iş tatminlerini (Price ve Mueller, 1986; Schwepker, 2001), örgütsel bağlılıklarını (Hunt vd., 1989; Schwepker, 2001) ve sosyal sorumluluklarını (Singhapakdi vd., 1995) artırarak, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Schwepker, 2001).

Öncelikle, etik iklim bireysel karar almayı ve davranışları etkiler, dolayısıyla örgüt içindeki işbirliğinin kalitesini artırır. Örgütün etik değerleri, yöneticilerin ahlak felsefesini etkiler, çünkü söz konusu değerler etik konuların örgüt içinde nasıl ele alındığına ve doğru davranışın ne olduğuna dair ortak bir anlayışı yansıtır. Ayrıca, iş etiği örgütlerin sosyal performanslarını geliştirir. Evrensel olarak kabul edilen etik değerleri olan örgütler daha iyi bir imaj oluşturup ün kazanırlar, bu durum müşterilerle daha güçlü ilişkiler kurulmasında yardımcı olur ve uzun vadede kârlılığı artırır (Singhapakdi vd., 2001).

Yapılan araştırmalara göre, liderlikle etik iklim arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Schminke vd., 2005; Neubert vd., 2009). Liderler, ilke ve uygulamaları ile örgütlerde etik bir atmosfer yaratırlar ve etik davranış göstermenin kolaylaşmasına, etik olmayan davranışların ise ortaya çıkma olasılığının azaltılmasına yardımcı olurlar. Araştırmalarda, liderlerin, örgütsel ilke ve süreçleri grup üyelerine yorumlayan “*filtreler*” olarak hizmet ettikleri belirtilmektedir (Kozlowski ve Doherty, 1989). Böylece, etik liderler, astlarının rol modeli olarak, doğru şeyin yapıldığı bir iklim yaratılmasına yardımcı olurlar.

3. ETİK İKLİM

Bu kısımda, iş etiğinin tanımından ve öneminden bahsedildikten sonra, iş etiğinin tarihçesinden söz edilecektir. Ardından, İş etiğine Uygun Olmayan Davranışlar, İş etiğinin Kurumsallaşması, İş etiğine Uygun Olmayan Davranışların Maliyeti, İş etiği, Verimlilik ve Karlılık ilişkisi, Etik iklimin tanımı, boyutları konularına değinilecektir.

3.1. İş Etiğinin Tanımı ve Önemi

Ahlâk, gelenek ve alışkanlığı ifade eden Yunancadaki "ethos" ve Latincedeki "mos, mores" sözcüklerinden türetilmektedir. Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisinde "ahlâk, insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbiriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla başvurulan kurallar ve ilkeler dizgesi, başka insanların davranışlarını olumlu veya olumsuz biçimde yargılamakta kullanılan ölçütler bütünü" şeklinde tanımlanmaktadır (Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, 1986: 201).

Ahlak'ın diğer bir tanımı da, belli bir dönemde belli insan toplulukları tarafından benimsenmiş olan ve toplum içinde insanların davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla başvurulan, töresel davranış kurallarının ve ilkelerinin bütünüdür (Serbest 2001:2; Arslan 2001:1). Ayrıca, Ahlak'ın koşullardan bağımsız, "doğru" ya da "yanlış" olarak adlandırılan davranışları kapsadığı da söylenebilir.

Bir görüşe göre ahlâk, insanlar arasındaki iyi ilişkilerin yürümesini ve gelişmesini sağlayan bir sistemdir (Güngör, 1995: 12). Bu bakımdan, tek taraflı ahlâk veya tek başına ahlâk olamaz. Karşılıklı ilişkinin söz konusu olduğu her yerde ise, hak sahibi insanlar vardır. Önemli olan oyunun kurallarını bir daha kimsenin bozamayacağı şekilde düzenlemektir. Herkesin kendi çıkarları veya kendi önem verdiği şeyler uğrunda başkalarını düşünmediği bir dünyada ne sanat hayatından, ne de iktisadi veya sosyal hayattan söz edilebilir. Bu gerçeği belirtmek isteyen bir felsefeci, "ahlâkın gayesi yaşamak değil, yaşatmaktır" diyor (Güngör, 1995: 46-47).

İnsanların toplumdaki diğer bireylere karşı görevleri karmaşık, zor ve rahatsız edici olarak nitelendirilen ahlak kuralları ile belirlenmektedir. İnsanlar hayatları boyunca standartlarla yaşamakta ve yine standartlar tarafından yönlendirilmektedir. Ahlak değerleri, bireyler ve toplumlar için olduğu kadar işletmelerin başarısı açısından da önemli olmaktadır. Ahlak, organizasyonların üretim sürecinde bütünleştirici bir rol oynamakta, işyerlerinde çalışanların sosyal tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemekte ve belirlemektedir. İşletmelerde iş ahlakının oluşumu ise, belli bir insan

grubunun tarihsel, felsefi ve dinsel deneyimleri gibi birçok faktörün yüklediği anlama bağlı olarak gerçekleşmektedir (Sidani, et al. 2000:597).

Bununla beraber, son derece karmaşık ve her yönüyle çok ilgi çekici olan iş ahlâkı ve onun doğal yapısı da tartışmalıdır. İş ahlâkı ile tam olarak neyin ifade edildiği konusunda genel kabul görmüş bir görüş birliği olmadığı gibi iş ahlâkının kapsamının ve sınırlarının çizilmesi de oldukça zordur (Vyakarnam et al., 1997; 125-136). Ayrıca bu konudaki sorunların çözümü için evrensel bir yaklaşım da söz konusu değildir. Basit bir tanımla, "iş ahlâkı, iş dünyasında davranışlarımıza yol gösteren ahlâki ilkeler ve standartları kapsar" (Ferrel and Fraedrich, 1994, 6).

Bir tanıma göre iş ahlâkı; bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çevreyle temas halinde bulunurken, aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmaktır. Başka bir ifadeyle, "İş ahlâkı, genelde işyerinde doğru ve yanlışın ne olduğunu bilmek ve doğru olan şeyi yapmaktır" (McNamara, 2001). Bu açıdan baktığımızda, *"iş ahlâkı, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar doğrultusunda sağduyulu seçimler yapmamızda bize yol gösteren ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir"* (McHugh, 1992: 12-25).

İş dünyasında ahlâk konusu giderek önem kazanmaktadır. Buna katkıda bulunan nedenlerden bir tanesi, ahlâki olarak iş görmek için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumluluk algısının, iyi ahlâkın iyi işle özdeş olduğunun fark edilmesine ve ahlâki karar vermenin kârlar üzerinde olumlu bir etkiye sebep olduğunun ortaya çıkarılmasıdır (Dean, 1997: 137-149). Başka bir neden ise, yöneticiler için ahlâk konusundaki tartışmaların bir tehdit veya zayıflık olarak değil, günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı şeklinde algılanmasıdır denilebilir (Tierney, 1997: 7). En son olarak da, çeşitli çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme gereksinimi, etik olarak davranmanın araçsal değeri, etnik, cinsiyet ve ırksal farklılıklar, insan hakları konusundaki ihlâller, küresel çevre ve işletme faaliyetlerinin globalleşmesi iş dünyasında etik konusunun giderek önem kazanmasını katkıda bulunmuştur (McNamara, 2001: 1-18).

3.2. İş etiğinin Tarihsel Gelişimi

İş etiği ve iş ahlakı kavramlarının gelişimini tarihsel süreç içerisinde ele aldığımızda, bu iki kavramın gelişimlerinin toplumsal, politik, ekonomik ve yönetim alanlarındaki değişim ve gelişimler ile paralellik gösterdiğini; bu alanlarda yaşanan değişim ve gelişimlerden etkilendiğini görmekteyiz.

Endüstri toplumu öncesinde iş etiği ve iş ahlakı, gelenekler ve dini değerler üzerine kurulu kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemlerde dinsel inançların; ekonomik sürecin, çalışma ilişkilerinin ve iş değerlerinin biçimlendirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Osthaus 2004:747).

17. ve 18. yüzyıllardaki çalışma hayatında, ekonomi, din ve ahlak arasındaki yakın ilişkinin hakim olduğu bir yapı ve anlayış görülmektedir. Bu yüzyıllarda çalışma ve ahlak anlayışının üzerinde Katolik ahlakı ve Weber tarafından ortaya koyulan Protestan iş ahlakının derin izleri bulunmaktadır. Katolik anlayışında dini açıdan çalışma bir ideal olarak benimsenmekle birlikte, ahlaki bakımdan ticarete ve ticari ilişkilere şüpheyile bakılmaktadır (Aras, 2001:30). Protestan iş ahlakı anlayışında ise, çok çalışma inancı, öngörülmuş hedeflerin başarılmasında yaratıcılık, din ve ahlak inancı ön plana çıkmakta; her türlü savurganlıktan ve tembellikten kaçınılması, kaynakların korunması, boş zaman yerine çalışma süresinin artırılmasının tercih edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Christopher, et al. 2002:741-742). Ancak bu yıllarda insanların pek çoğu için, çok çalışma ve itaatkâr olmanın alternatifinin aç kalmak olduğu gerçeğini de gözden kaçırmamak gerekir (Abbas vd. 2001:32).

19. yüzyıl ve 20. yüzyılın başlarında, ekonomik faydacılık ile ahlak arasındaki değiş tokuşun sergilendiği bir piyasa görülmektedir. Bu piyasada gelenekler ön plana çıkmakta; politik, kültürel ve ahlaki bakımdan sosyal durumlar tanımlanmaya başlamaktadır. Bu yıllarda işletmelerin değerlendirildiği ölçüt içine (özellikle ABD’de)

sosyal sorumluluk, etiksel katılım ve insan hakları konuları dâhil edilmektedir (Colonomos 2005:463). Özellikle 20. yüzyılın başlarında, daha önce geçerli olan bazı ahlaki değerlerin değişime uğradığı ve iş yaşamında yeni etik kuralların gelişmeye başladığı görülmektedir (Serbest, 2001:2). Ekonomik sistem içinde yatırım kararlarının alınmasında ve yatırımların seçiminde, etiksel ölçütler ve işletmelerin etik değerleri ilk defa ortaya konmaktadır (Colonomos 2005:463). Ancak 1960'lar öncesinde kapitalizm, dünyanın birçok ülkesinde sorgulanmaya başlanmakla birlikte, etik konusu sadece teorik olarak tartışılmakla kalmıştır (Aras, 2001:30).

1980'li yıllarda, ekonominin uluslararasılaşması ve piyasa ekonomisindeki gelişmelerle birlikte insan hakları konusunun gündeme taşındığı görülmektedir. Soğuk savaş sonrası uluslararası ilişkilerin yapısında politik ve ahlaksal değişim yaşanmakta; uluslararası ekonomik ilişkilerde etik vizyonun ve ahlaksal değerlerin gücü hissedilmektedir. Uluslararası ekonomi arenasında yer alan ya da yer almaya çalışan ülkelerin insan hakları uygulamaları ve ihlalleri gündeme taşınmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin özellikle örgüt-içi ilişkileriyle ilgili etik değerlerini ve kurallarını etkilemektedir (Colonomos 2005:458).

1980'li yılların sonlarına doğru hız kazanan küreselleşme ve bilgi süreci, bilginin üretilmesine ve kullanılmasına dayalı yeni bir ekonomik düzenin oluşumuna ivme kazandırmıştır. Zamanın ve mekânın sınırlı olduğu geleneksel örgütsel yapıdan üstün ve farklı olan network sistemlerinin yol açtığı hizmet ve bilgi sektörlerindeki gelişmeler, bireysel özgürlük ve özerkliğin yaygınlaşmasını kolaylaştırmıştır. Bu gelişme -ki işgücünün esnekleşmesi anlamına gelmektedir- işleri, çalışanları ve örgütleri derinden etkilemiştir. Bireysel ilerlemeyi ve gelişmeyi kolaylaştırıcı olanakları sunan bu örgütlerdeki esnek çalışanlar, geleneksel örgüt çalışanlarıyla yer değiştirmiştir (Inglehart vd. 2000:22).

1990'lı yıllarda ise, Anglo-Amerikan işletmelerin öncülük ettiği ve özellikle örgüt ile dış çevre arasındaki ilişkilerin ön plana çıkarıldığı bir iş etiği dalgası görülmektedir. Sürdürülebilir gelişme, dürüstlük ve şeffaflık kavramları, işletmelerin iş

etiği anlayışlarında öncelikli olarak yer almaya da bu dönemde başlamıştır (Colonomos 2005:457-460).

Toplumsal, ekonomik ve yönetsel yapıdaki bu akıl almaz değişimler, yeni bilgi sektörlerinde çalışanlar ile geleneksel endüstri alanlarında çalışanların iş etiği anlayışında farklılaşmaya yol açmıştır. Bu süreçte, bireysel iş değerlerine doğru bir değişim gözlemlenmektedir. Bireyselleşme, çalışma yaşamında olduğu kadar toplumsal boyutta da insanoğlunun özerkliğini ve değerlerini etkilemesi bu dönemde daha da belirgin bir hal almıştır. İşletmelerde otoritenin hiyerarşik sistemi reddedilmekte, kişisel gelişime vurgu yapılmakta, çalışanların katılımı ve birlikteliği ön plana çıkarılmaktadır. Yeni ekonomik sistemde çalışanlar parasal ödüller ve ücret artışları ile daha az motive olmakta, kişisel gelişimi, ilerlemeyi ve değişimi teşvik eden alternatif iş ve kariyer olanaklarını değerlendirmektedir (Inglehart et al. 2000:23).

İşyerindeki esnek uzmanlaşma, çokuluslu işgücü, stratejik birleşmeler, katılım ve bütünleşme, yatay örgütsel yapılar, denetim ve kontrol alanındaki öncelik ve sorumlulukların artması, iş değerlerinin ve örgüt kültürünün yapısını değiştiren yeni yönetim uygulamalarının ve işyeri politikalarına gereksinimi artırmıştır. Ancak üretim, tüketim ve dağıtım döngüsünün bağımsızlaştığı, çeşitli esnek işgücü oluşumlarının (esnek süreli çalışma, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, vb.) arttığı ve iş güvencesinin gittikçe azaldığı bu yeni bilgi ekonomisindeki gelişmelerden, çalışanların olumsuz bir biçimde (isteklendirme düşüklüğü, stres, moral bozukluğu, baskı altında hissetme, vb.) etkilendikleri gerçeğini de gözden kaçırmamak gerekir. Çalışanların özgürlük, özerklik ve bireysellik anlayışlarının yüksek düzeyde olduğu bu yapı içerisindeki olumsuzlukların en alt düzeye indirilebilmesi için, iş değerlerinin yeniden biçimlendirilmesi hem bir gereksinim hem de bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır (Schbracq et al. 2000:231-234).

Bu gelişmeler doğrultusunda 2000'li yıllarda iş etiği, tüm örgütler için hayata geçirilmesi gereken bir çalışma alanı haline gelmiştir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda çevresel değişkenler, sosyal sorumluluk, iş çevresi, iş etiği, iş değerleri gibi ekonomik

başarının elde edilmesini kolaylaştırıcı konulara ilişkin açıklamalara ve araştırmalara sık sık yer verildiği görülmektedir (Gök 2006:61,80).

İş etiği tartışmalı bir konudur. Popüler yayın organlarında günlük hikâyeler vardır. Türkiye'deki medya organları en son skandalları ekrana taşımakta ve mahkemeye ya da hapishaneye gönderilen önemli iş adamlarını ve firma yetkililerini bildirmektedir. Ancak iş dünyası ve iş ahlakı, haber medyasının kabul ettiğiinden daha belirgin yollarla birbirleriyle bağlantılıdır. Hemen hemen her iş kararında etik bir yön bulunur ve rasyonel yöneticiler karar alırken ahlakla ilgili görüşleri yönetsel araç kutusunda hazır bulundurmaktadırlar.

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz toplumlarında mevcut değerler ve etik sistem belirsizliğin içine sürüklenmiştir. Bu belirsizlik ekonomik değerlerin ve piyasa ilişkilerinin yönlendirdiği bireysel çıkarı dayalı bir anlayıştan kaynaklanmaktadır. Profesyonel yöneticilik anlayışının yaygınlaşmaması, kısa zamanda zengin olma isteği, toplumsal ve hukuksal cezaların hafifliği, ekonomik istikrarsızlık, büyüyen gelir farklılıkları, politik yozlaşma, terör suçluların cezalandırılmadan elden geçirilmesi, rüşvetin iş dünyasında bir değer haline gelmesi, torpil, kötü organizasyon, fırsatçılık, vurdumduymazlık, hırs, hükümetlerin ve toplumun bu konudaki ilgisizliği, yöneticilerin toplumsal, siyasal ve ekonomik ilişkileri; özellikle akrabalık ve dostluk gibi kişisel ve sosyal yakınlıklar gibi faktörler yöneticilerin tarafsız kalmasını engellemekte ve çıkarıcı ahlâkın egemenlik alanını genişleterek ahlâktan sapışa adeta meşruiyet kazandırmaktadır.

İş etiği yönetsel karar vermenin üç temel alanı ile ilgilenir: Bu alanlar şunlardır:

- a) Hangi yasaların seçilmesi ve uyulması gerektiği,
- b) Yasaların içerisinde ekonomik ve sosyal konuların seçimi,
- c) Hangi durumlarda kişi çıkarlarının şirket çıkarlarının önüne geçebileceğinin belirlenmesi.

1987’de 300 büyük şirkette yapılan uluslararası bir araştırma, tepe yöneticilerinin %80’inden çoğunun aşağıdaki konuları işletmelerde karşılaşılan etik konular olarak gördüğünü ortaya çıkarmıştır (Baumann, 1987)

a)	Çalışanların çıkar çatışması	91%
b)	Uygunsuz hediyeler	91%
c)	Cinsel tacizler	91%
d)	Onaylanamayacak ödemeler	85%
e)	Zorunlu onaylama işlemleri	84%

Ayrıca 1990’ larda yapılan başka bir araştırma da aşağıda belirtilen etik durumları ön plana çıkarmıştır (Mc Donald, 2000):

- a) Rüşvet alma ya da önerme,
- b) Firmadan çalma, zimmete geçirme,
- c) Şikâyetçileri ya da ihbarcılarını firmada uzaklaştırma,
- d) Firma bilgilerini ya da sırlarını dışarıya sızdırma,
- e) Firma araç ve gereçlerini kişisel amaçlarda kullanma.

3.3. İş etiğine Uygun Olmayan Davranışlar

İş etiği konusunu daha iyi anlamak için iş ahlakına uygun olmayan davranış ve eylemler konusunda daha fazla örnekler verilmesinde fayda vardır. İş etiğine uygun olmayan davranışları başlıca şu yönlerden sınıflandırılması mümkündür: *Firma açısından iş etiğine uygun olmayan davranışlar:*

1. Vergi kaçırma,
2. Sigortasız işçi çalıştırma,

3. Asgari ücretin altında işçi çalıştırma,
4. Tüketici haklarına saygı duyulmaması, tüketici haklarının ihlal edilmesi,
5. Haksız rekabet ortamı yaratmak,
6. Rakip firmalar hakkında negatif reklam yapmak,
7. Aldatıcı-yanıltıcı reklam yapmak,
8. Haksız fiyatlandırma yapmak,
9. Tekelleşme eğilimlerine yönelmek,
10. Şirket satın alımında hissedarların ve çalışanların haklarını gözetmemek,
11. Haksız ücretlendirme yapmak,
12. Doğaya ve çevreye karşı saygılı davranmamak,
13. İşçi güvenliğini önemsememek ve bu konuda gerekli önlemler almamak,
14. İnsan sağlığına uygun olmayan ürünler piyasaya sunmak,
15. Sigara kaçakçılığı yapmak,
16. Altın kaçakçılığı yapmak,
17. Düşük ayarlı altın hırsızlığı yapmak,
18. Döviz, Türk parası, çek ve hisse senedi sahteciliği ve dolandırıcılığı yapmak,
19. Tarihi eser kaçakçılığı yapmak,
20. Tefecilik yapmak,
21. Sahte fatura basmak ve kullanmak,
22. İşçi simsarlığı yapmak,

23. Sahte para, pul, abonman bileti basımı yapmak, vs.

A. Lider açısından iş etiğine uygun olmayan davranışlar:

1. Hediye verme,
2. Çalışanlara değer vermeme,
3. Çalışanları özel işlerinde kullanma,
4. Çalışanlara adil ve hakça davranmama,
5. Bilgi sızdırma,
6. Defter ve belgelerde tahrifat yapma,
7. “Kanun simsarları” kiralayıp lobicilik yaptırma,
8. Politikacı ve bürokratlara çıkar temin ederek teşvik vs. çıkar elde etme, vs.

B. Yöneticiler açısından iş etiğine uygun olmayan davranışlar:

1. Gereksiz ve aşırı harcama yapılması,
2. Sahte belgelerle işletmeden fazla para çekme,
3. Sahte belgelerle gideri fazla gösterme,
4. Çıkar temini için nüfuzu olan kimselere hediye verme,
5. Bilgi sızdırma,
6. Defter ve belgelerde tahrifat yapma,
7. Satın alım ve hizmet ifasında çıkar temini,
8. Satın alımda firma kayırma,
9. Performans değerlendirmede adil olmama,
10. İşletme ile alakalı olmayan özel telefon görüşmeleri yapmak,

11. Özel masraflarını şirkete yüklemek, vs.

C. İşçi açısından iş etiğine uygun olmayan davranışlar:

1. İşletmenin araç, gereç ve malzemelerini özel olarak kullanma,
2. İşin yapılmasını gereksiz yere uzatma,
3. Gizli bilgileri sızdırma,
4. Defter ve belgelerde tahrifat yapma,
5. Çalışma saatleri içinde özel işler yapma,
6. Belgelerde sahtekârlık,
7. İzin suiistimali,
8. Görevi ihmal,
9. Müşteriye kötü davranma,
10. İşe geç gelme,
11. İşten erken ayrılma,
12. Hatayı gizleme,
13. Patrona hediye verme, vs.

3.4. İş etiğinin Kurumsallaşması

Genel kurumsal çerçevenin oluşturulması doğrultusunda atılacak önemli adımlardan biri bireyin, şirketin ve toplumun ortak bir etik değerler paydasında buluşturulmasıdır. Bunun için de Henderson'a göre, firma yönetiminin görevi kişi, şirket ve toplum değerlerini ahenkli biçimde harmanlamaktır(Henderson, 1992: 217). Birey, şirket ve toplumun değersel ittifakı bütün toplum kesimlerinde etik olmayan eylemlere

yönelik güçlü bir muhalefetin oluşmasını mümkün kılar. Toplumun her tabakasinda etik olmayan davranışa karşı genel bir muhalefet olduğunda firmalar, toplumun talepleri doğrultusunda davranmaya özen gösterirler (Süer, 2000: 24). Bu da, hiç kuskusuz, firmaların etik davranmalarını sağlayacak kurumsal temelin oluşmasına katkıda bulunur.

İş etiğinin tesisi ve kurumsallaşması açısından işletmelerin kendilerine özgü etik ilkeler ve normlar geliştirmeleri ve bunları yazılı hale getirerek hayata geçirmeleri de önemli bir adımı oluşturmaktadır. Uzunçarşılı'ya göre, etik davranışların kurumsallaşmasının yollarından biri de etik ilkelerinin geliştirilmesidir. Örgüt içindeki bu etik ilkeler, örgütün değer sistemini tanımlar, örgütsel amaçları ortaya koyar ve bu ilkelere uygun kararlar verilebilmesinin yollarını gösterir (Uzunçarşılı vd., 2000:43). Etik kodlar şirketin amacını tanımlayan değer ve ilkelere ilişkin açık ifadelerdir. Bu kodlar şirket etiğine açıklık getirmeye ve çalışanlarının sorumluluklarını olduğu gibi, şirketin farklı hissedar gruplarına karşı sorumluluklarını da tanımlamaya çalışır (Deck, 1998: 397). Dolayısıyla iyi inşa edilmiş bir etik kodu genellikle firmanın bütün hissedarlarına karşı ortaklık sorumluluğu düşüncesini açıkça yansıttığı gibi, şirketin müşterilere, çalışanlara, hükümete, rakiplere, yerel topluluklara, siyasi temsilciliklere vb. karşı görevlerini de tanımlar (Sacooni, 2000: 93).

İşletmelerin büyük çoğunluğunun, kendilerine özgü normlar geliştirmeleri ve sosyo-ekonomik süreçteki uygulamalarını bu normlara dayandırmaları halinde, etik ilkeleri önemsemeyenlerin de sorumlu davranmaya zorlanacakları, etik davranmayanların sistemden dışlanmayla karşı karşıya kalacakları ileri sürülebilir. Nitekim İngiltere gibi bazı gelişmiş ülkelerde iş dünyasındaki sapma eylemlerini caydırmak amacıyla çeşitli kurallar belirlenerek yazılı metinlere dönüştürülmektedir. McHugh'a göre, iş dünyasının kendi içinde de ufak suçların kontrolü ve olumlu ahlaki davranışların benimsenmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Bu amaçla "iş etiği kuralları", "uygulama kuralları", "mesleki davranış kuralları" ve "şirket ilkeleri" gibi metinler hazırlanmaktadır. Bu kuralların avantajlarından biri, şirketlerin bir şirket felsefesi açısından düşünmelerine yardımcı olmasıdır (McHugh, 1992: 91). Bu yaklaşım

biçiminin başka ülkelerde de gittikçe yaygınlık kazandığı görülmektedir. Örneğin, Birleşik Devletlerde firmanın üst düzey yönetimi tarafından yayınlanıp periyodik olarak gözden geçirilen ve etik değerlerle şirketin iş yapma tarzını birleştirmeyi hedefleyen, davranışın etik kodları olarak açıkça kabul edilebilir yazılı dokümanlarda hızlı bir yayılma olmuştur. Bazı uygulamalı araştırmalara göre 1980’de en büyük Amerikan şirketlerinden yalnızca %8’i etik kodlara sahipken, 1990’da etik kodlara sahip şirket oranının %85’e ulaştığı açığa çıkmıştır. Daha az yoğun olmakla birlikte, bu olguya Avrupa’da da rastlanmaktadır (Sacconi, 2000: 93).

Yöneticiler, hangi etik kuralları kullanmaya karar verirlerken, zamanla her kararın ondan önceki kararların üzerine inşa edildiğinden emin olarak, ahlaki karar sürecini kurumsallaştırabilirler. Şirket yönetim kuralları, ahlak komiteleri, şikâyet büroları, yasal kurullar, ahlak eğitimi programları ve sosyal denetimler (toplum katılımı, eşit fırsatlar, ürün kalitesi ve işyeri güvenliği gibi sosyal alanlarda firmanın faaliyetlerini açıklayan raporlar) ahlaki kurumsallaştırma yollarıdır. Örgütsel acıdan bakıldığında is ahlakının kurumsallaştırılabilmesi için gerekli bileşenler şunlardır:

1. Üst yönetimin de, iş etiğinin şirketin vizyonunun önemli bir parçası olduğunu kabul etmesi ve şirket içi ilişkilerde is ahlakına uyulması konusunda önemli kararlar alınması,
2. Basit cümlelerle yazılmış bir “iş etiği” yönetmeliğinin olması,
3. Hem üst yönetim, hem de çalışanlar açısından, etik kurallar iki yönlü değerlendirilmelidir;
4. Çalışma ortamı ve çevresel öğelerin iş etiğine olan etkileri iyi değerlendirilmelidir. İyi bir ahlaki ortamın oluştuğu bir işyerinde çalışanların ise bağlılığı ve verimliliği artacaktır, aksi halde isten ayrılmalar görülecektir.
5. İşe yeni başlayan iş görenlerin ise uyum programlarında “iş etiği” konusuna önemle yer verilmelidir.

6. Mevcut iş görenler de hizmet içi eğitim kapsamında “iş etiği” konusunda eğitilmelidirler.
7. Firmanın iş ahlakı konusunda bir “ödül ve ceza sistemi” olmalıdır. İş etiğine uygun davranan iş görenler ödüllendirilmeli, uygun davranmayanlar ise cezalandırılmalıdır.
8. Yöneticiler ve iş görenler; iki yönlü etkileşimle birbirlerinin iş etiği yönetmeliklerine uyup uymadıklarını sürekli olarak özenle izlemelidirler.
9. Tüm örgüt, iş etiği kurallarına uymayı ilke edinmelidir. Ayrıca, örgüt içinde, tarafsız bir “hakem iş gören” belirlenerek, etik sorunların çözümüne yardımcı olması sağlanabilir.

3.5. İş etiği ve İşletmeler

Son yıllarda yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme nedeniyle farklı kültürler arasındaki etkileşim iş etiğine olan ilgiyi daha da arttırmıştır. Ancak iş etiğinin kapsam ve sınırlarını çizmek zordur. Ayrıca bu konudaki sorunların çözümü için evrensel bir yaklaşım da söz konusu değildir. Dolayısı ile iş dünyasında etik sorun ve ikilemlerin çözümü için daha fazla yaratıcılığa gereksinim duyulmaktadır.

Bireylerden kuruluşlara, ailelerden devletlere varıncaya kadar toplum hayatının tüm katmanlarının huzurlu, istikrarlı ve güvenli olabilmesinin temel şartı etik kurallara uygun davranmaktır. Bu bakımdan hem bireylerin hem de organizasyonların iş hayatında etik ilkelere uygun davranması en önemli bir görev ve sorumluluktur (Zaim, 2008:128). Bu bağlamda, iş etiği, ekonomik ve iş dünyasının sağladığı olanaklar karşısında sağduyulu seçimler yapmaları için bireylere yol gösteren ilkeler ve değerleri inceleyen bir disiplin şeklinde değerlendirilebilir.

Kant, “etik davranmanın bir koşula veya nedene bağlanamayacağını ve her ne koşulda olursa olsun etik davranışın ortaya konması gereken esas durum olduğunu”

ifade etmektedir (Arslan, 2001:9-11). Bu doğrultuda işletmeler için etik norm ve ilkelere uymanın çeşitli sebeplerden kaynaklanan bir sonuç olmadığı veya sadece çıkar amaçlı yapılabilecek bir davranış olamayacağı ifade edilebilir. Günümüzde iş ahlâkı yalnızca kişilerin vicdanlarına bırakılacak kadar basit bir mevzu değildir. Bu nedenle işletmelerde iş ahlâkı ilkelerine uygun politika ve stratejiler geliştirmenin bireysel ve kurumsal performansı olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir (Şahin, 2008:55-66).

İşletmeler, iş etiğine uygun hareket etmediklerinde maddi-manevi zararlar ile karşılaşmaktadırlar. Günümüzde iş etiği ile ilgili çeşitli ihmal ve suiistimler örneğin yanıltıcı reklâm, çevreye duyarsızlık, çalışanına haksızlık bir anda bir işletmeyi, kamu-özel fark etmemekte, işletmelere binlerce dolarlık tazminatlara ve bundan da önemlisi kamuoyunda yıllarca düzeltilemeyecek itibar kaybına sebep olmaktadır.

İş etiği değerlerine bağlılık ve alınacak kararlarda ahlâki davranmak, bir ekonomideki kaynakların daha etkin kullanımını sağlamaktadır. Üretimdeki firelerin ve yolsuzlukların önlenmesi, herkesimin üzerine düşeni gerektiği gibi yerine getirmesi, milli gelir seviyesini artırmaktadır. Zira iş ahlâkının başlıca ilkelerinden biri olan “işin doğru ve güzel biçimde yapılması” ilkesi verimlilik ve kalite anlamında son derece önemli olduğu gibi çalışma barışının korunması, organizasyon içinde ekip ruhu ve yardımlaşma anlayışının gelişmesi gibi çok değişik açılardan da organizasyonları etkileyen bir konudur. Ayrıca kuruluşun ahlâki ilkelere saygılı bir imajının olması müşteriler açısından da söz konusu işletmenin daha fazla tercih edilmesini sağlamaktadır. Bu sebeple araştırmacılar iş ahlâkı ilkelerini hayata geçirmenin işletmelere ölçülebilir ve ölçülemeyen değerler kazandırdığını belirtmektedir (Zaim, 2008:128).

Peter F. Drucker başlangıçta ekonomik girişimin etik olarak tarafsız olması ve etik normlarının bireysel temelde ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür (Özgeren, 2004:35). Ancak Drucker basiret ahlâkı (ahlaki örneklilik) ve karşılıklı bağlılık ahlâkı (her iki tarafın kazançlarının azamileştirecek karşılıklı bağımlılık ilişkisine uygun davranış) konuları üzerinde durarak ahlâkın iş görenlerin işlerini denetlemede bir baskı

aracı olarak değil de yönetimin kalitesinin artırılması boyutunda değerli olduğunu vurgulamıştır.

3.6. İş etiğine Uygun Olmayan Davranışların Maliyeti

Günümüzde iş dünyasında işletmelerin başarılı sayılmaları için iş etiği değerlerine uygun davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Bunun için işletmelerin performans değerlendirme yöntemlerinin sosyal performansı da ölçecek şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Ekonomik düzen çerçevesinde de başarı iş ahlâkı davranışını gerektirmektedir (Aşçıgil, 2001:19).

Etik görevler deyince elbette insanın aklına kişiler gelmektedir. Ne var ki, bazı bakımlardan, kişilere atfolunan fikir ve işlevler, kişilerden oluşan kuruluşlara da uygulanabilmektedir (McHugh, 1992: 23). İşletme yönetimlerinde karşılaşılan ahlâki sorunlar siyah- beyaz değildir, gri tonlar içerir (Tierney, 1997:21). Bunların çözümünde; kanuni düzenlemelerin ve denetim mekanizmalarının etkisiz kalması iş ahlâkı konusunu gündeme getirmektedir. İş etiği, işletme yönetici ve çalışanlarının tarafsız, objektif ve dürüst davranmalarını, buldukları konumu kişisel, maddi çıkarları için kullanmaktan sakınmalarınıdır.

Etik yönetimi uygulayan işletmelerin sahip oldukları faydaları şu şekilde ifade etmek mümkündür. Etik kurallara uygun olarak yönetilen bir işletme, her şeyden önce, etik-dışı uygulamalarla yönetilen bir işletmenin sahip olduğu kötü ünün zararlarından korunmaktadır. İşletmenin etiğe aykırı davranışlar sergileyerek kârlılığını artırması sadece kısa vadede bir fayda sağlarken, bir işletme uzun vadede bu tür uygulamalardan zarar görmektedir. İkinci olarak, ahlâki anlamda temeli sağlam bir biçimde oluşturulmuş işletmelerin farklı taleplere yanıt vermesi çok daha kolay olacaktır. Ahlâki yönetimin üçüncü faydası ise, etik yönetimin söz konusu olduğu işletmelerin iki önemli grubun yani müşterilerin ve çalışanların saygısını kazanması iken, dördüncü ve son fayda, ahlâki

davranışları keşfeden işletmelerin, kazançlarını artırma şansını yakalayabilecek olmalarıdır (Güney, 2000:144).

Yapılan bir tüketici eğilimi araştırmasına göre “eğer kalite ve fiyat farkı olmazsa, toplum için iyi şeyler yaptığina ve sorumluluk taşıdığına inandığım işletmenin ürününü tercih ederim”, diyenlerin oranı üç yıl içinde %55’ten %65’e yükselmiştir. Bu araştırma bulgusu topluma katkıda bulunmanın ve ahlâki değerler doğrultusunda hareket etmenin karşılığının ticari olarak da fazlasıyla alınmaya başladığını göstermektedir (Güney, 2000:167).

İşletmelerde bazı durumlarda iş etiği ilkelerine bağlılık sadece yolsuzluk yapp yapmamaya indirgenmektedir. Yolsuzluklar etik dışı hareketler olmakla birlikte bir işyerinde zamanında işe gelmemek ya da ayrılmak, işi zamanında bitirmemek, işletme malzemelerini kişisel amaçlar için kullanmak, görevlerini başkalarına yüklemek, başkalarını rahatsız edecek ve işlerini aksatacak davranışlarda bulunmak gibi olaylar da iş etiğine uygun değildir (Aras, 2001:44).

Çalışma hayatında karşılaşılan iş etiği sorunlarının hem bireysel hem de örgütsel nedenleri bulunmaktadır (Kayacan, 2006:14). Bu nedenlerden bazıları şu şekildedir:

1. Yöneticinin çalışanlara ulaşılması zor ya da gerçekçi olmayan hedefler koyması,
2. Çalışanların iş programına yetişme kaygısı ve zamanın iyi kullanılamaması,
3. Batmamak için kriz zamanında her yöntemin denenebilmesi,
4. İşletme yönetiminin nepotizme (hısmcılık) tavır alacak kadar profesyonel olmaması,
5. İşletme ile çalışanların ya da çalışanla diğer bir çalışanın çıkarlarının çatışması,
6. Çalışanların ödüllendirmesinde ve maaşların belirlenmesinde eşitliği sağlayıcı somut bir yöntemin olmadığına çalışanlar arasında inanç,

7. İşletme yönetiminin tecrübesizlik ya da kişisel yetersizlik nedeniyle yönetsel zafiyet içinde olması ya da çalışanlarca öyle algılanması,
8. İşletme yönetiminin paydaşlar nezdinde işletme itibarını yüksek tutmak adına mevzuata aykırı davranması,
9. İşletme yönetimindeki bireylerin kişisel zenginleşmelerini her şeyin üstünde tutması,
10. İşletmenin temel değerlerinin, amaç ve misyonunun tüm çalışanlarca benimsenmemiş olması.

İş etiğine uygun olmayan davranışlar işletmeler açısından tedavisi aciliyet arz eden bir hastalık ifadesidir. Ancak işletmelerin bu konuda tek başlarına çalışma yapmaları bu hastalığa bir çözüm oluşturmamaktadır. İş etiğine aykırı davranışların kaynağı bireysel algılama yanlışlıkları ve toplumsal dejenerasyonun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle bir süreçte işletmelerin tedavi maksatlı çalışmaları, bataklığı kurutmaktan ziyade sivrisinekle mücadeleden öteye gitmemektedir.

İş etiğine aykırı davranışlar, örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle meydana gelen çatışmalar, saldırgan davranışlar ve davranışsal sorunları ifade etmektedir. İşletmelerde çok çeşitli etik sorunlarla ve iş etiğine aykırı davranışlarla karşılaşmaktadır. 1987 yılında yapılan bir araştırmada, ankete katılan işletmelerin % 80'ninden fazlası “çıkar çatışması” , “rüşveti” ve “cinsel tacizi” en önemli iş ahlâkına aykırı davranış olarak değerlendirmişlerdir (Şahin, 2008:205). Hangi nedenlerle ve hangi düzeyde çıkmış olursa olsun iş etiğine uygun olmayan davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, çalışanların motivasyonunu, performansını, bağlılığını ve tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

3.7. İş etiği, Verimlilik ve Karlılık

İş memnuniyeti bireylerin çalıştıkları örgütler hakkında sahip oldukları düşünceler, inançlar ve duyguların tümüdür. Çalışanların etik davranışlarının kurum içinde sergilenmesine sebep olan iş memnuniyeti, çalışanın iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz, ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Özgeren, 2004:160).

İş tatmininin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları yatmaktadır. Çalışanların tatmininde bireysel ihtiyaçlar en önemli noktayı oluşturmaktadır. Bununla beraber iş seçimi, işin kendisi, yeri, fiziki şartlar, işin türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik vb. etkenler de tatmini etkileyen en önemli değişkenler olarak sayılmaktadır. İşletme yönetiminin çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için sadece ekonomik ihtiyaçlarını karşılamasının yeterli olmadığı aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da karşılaması gerektiği anlaşılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:19-20).

İş tatmini hem işin kendisi, kişisel büyüme ve başarı fırsatları gibi içten gelen ödüllerden kaynaklanan, hem de ücret, işletme politikası ve desteği, idare, çalışma arkadaşları, terfi şansları ve müşteri memnuniyeti gibi dışarıdan kaynaklı olabilmektedir. İş ile ilgili yaşanan tüm tecrübelerin sonucunda oluşan tutumların iş memnuniyetini şekillendirdiği, iş ortamındaki bireylerle iletişimin memnuniyeti belirleyen faktörlerin başında geldiği ifade edilmektedir (Dinçer, 1996:15-16). Memnuniyet, bir işletmenin iş etiği ortamını etkileyen etkenler politika ve denetim yönetimidir. Politika ve denetim yönetimi iş ahlâkı konularındaki belirsizlikleri gidermesi büyük bir tatmin kaynağı olabilir. Ayrıca iş etiği, dürüstlük ve güven gibi ahlâki değerleri destekleyeceğinden iyi bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.

İş etiği ilkelerinin işletme içi ilişkilere egemen kılınması, özelde çalışanların motivasyonunu artırıcı niteliktedir. Değer görmenin, önemli olmanın güdeleyici rolü dikkate alındığında; çalışanlara değer verilmesi, performanslarının takdir edilmesi motivasyonlarını yükseltmektedir. Motivasyon, moral ve coşku bir çalışanın veriminde en önemli belirleyicilerdir. Bu bağlamda, işletme yönetimi tarafından motivasyonun oluşturulması, çalışanları organizasyonel amaçlara doğru çalışmaya teşviki etmektedir.

Motivasyonun iyi anlaşılması çalışanları yönetmede önemlidir ve çalışanların iş ahlâkı davranışını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Örneğin, bir organizasyonda daha yüksek konumlara ulaşmak isteyen bir kişi çalışma arkadaşlarının kötü görünmesi için onların çalışmalarını engelleyebilir. İş etiğine uygun olmayan bu tür davranışların artması çalışanların motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar organizasyonda orta kademe ve daha yukarıya doğru ilerlerken, sosyal kabul ve saygı gibi yüksek dereceli ihtiyaçlar ile ücret ve iş güvenliği gibi daha düşük dereceli ihtiyaçlarla daha fazla ilgilenmektedirler (Özgeren, 2004:160).

İnsan merkezli yaklaşım biçimi, çalışanların işletme çıkarına aykırı yönelimlerini baştan engellemekte ve çalışanlarda iş güvencesine sahip oldukları düşüncesini uyandırmaktadır. Uzun süre aynı işletmede istihdam olunan çalışanlar zengin bir mesleki deneyim kazanmaktadırlar. Bu da işletmeler için deneyimsiz personeli yetiştirmek amacıyla yapılan yüksek miktarda harcamaları azaltmakta ve zaman israfını önlemektedir. Böylesi çalışanların, işletme tarafından benimsenen iş ahlâkı normlarını da kolaylıkla içselleştirerek sosyalize olmaktadır. Öte yandan işletmenin, eleman seçiminde ilkeli davranarak, liyakati esas almasının çalışanlara işletmeyi temsil sorumluluğu noktasında da belli davranışlar kazandırdığı belirtilmektedir. Belirli kişisel özelliklere sahip kişilerin işe alınması ve çalıştırılması, işletmenin içte ve dışta istenilen nitelikte temsil edilmesini sağlamaktadır (Özgeren, 2004:160-178).

3.8. Etik iklim

Victor ve Cullen (1988, s.101) Etik İklimi, “*etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalar*” şeklinde tanımlamış, bir örgütün Etik İş İkliminin, “*örgütler içindeki ahlaki yükümlülüklerle ilgili olarak alınan talimat, yasak ve izinleri belirlemede çalışanlara yardımcı olduğunu*” ileri sürmüşlerdir.

Cohen (1995, s.387), Etik İklimler hakkında yapılan araştırmaları şu şekilde özetlemiştir: (a) Etik İklim, müdahaleci bir değişkendir–çalışan davranışını etkileyen

örgütsel işleyişin bir fonksiyonudur, (b) Etik İklim, idari beklentileri yansıtır, (c) Aynı şirkette, farklı Etik İklimler ortaya çıkabilir, (d) Etik İklim, özel bir çıkar ölçütüne işaret eder ve (e) Etik İklim, çok boyutludur.

Etik ilkeler ve davranışlardan oluşan etik iklim, örgütte bulunan işgörenlerden beklenen davranışları gösterir. Bu davranışların işgörenler tarafından uygulanma sıklığı etik iklimin o derece kabul edildiğini ifade eder. Örgüt içinde oluşan çatışmaları da azaltan etik iklim, ahlaki standartlara sahip davranışları destekleyen, etik değerlere önem ve öncelik veren bir örgüt kültürünün parçasıdır (Şahin ve Dündar, 2010:130).

Etik iklim örgütlere doğru davranışın ne olduğunu göstermenin yanında etik sorunlarla karşı karşıya kalındığında ne yapılması gerektiği konusunda da yardımcı olur (Peterson, 2002). İşgörenlerin örgütlerinde var olan ilke ve prosedürlerle ilişkili olarak edindikleri ortak yargı etik iklimi oluşturur (Elçi ve Alpkan, 2006).

Bu kavramın örgüte sağladığı ilk yarar etik dışı davranışları azaltmasıdır (Peterson, 2002). İş dünyasında etik iklim; işgörenlerin örgütlerinin etik uygulamaları hakkındaki ortak, sağlam ve manevi açıdan anlamlı olan düşünceleridir. Bu ortak beklentilerin dayanağı, örgütün veya grupların etik sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında olaya nasıl baktıkları ve çözüm önerileri ile ilgili işgörenlerin tutum ve düşünceleri değil gözlemleri ve fikirleridir (Şahin ve Dündar, 2010:131).

Örgütlerde doğru bir etik iklim oluşturularak etiğe uygun kararlar alınması ile işgörenlerin örgütlerine etik olarak da bakmaları sağlanmakta ve örgütün verimliliği artmaktadır. Ayrıca yönetim kalitesini, işgören performansını, örgütsel bağlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyini de artıran etik iklim örgüte birçok açıdan katkı sağlamaktadır (Şahin ve Dündar, 2010:130).

Diğer yandan etik iklim ve etik davranış birbirinden farklı iki kavramdır. Daha önce bu konuda yapılan araştırmalar, bir işletmenin etik iklimi ile çalışanların etik davranışları arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin, örgütün iklimini etkilemeye muktedir oldukları da ispat edildiğinden, yöneticilerin uygun olmayan

davranışların yaygın olduğu çalışma gruplarının etik iklimlerini değiştirerek, çalışanların etik davranışlarını etkilemeleri mümkün görülmektedir (Zehir ve ark., 2003:616). Bu nedenle, etik olmayan davranışları azaltmak için ilk olarak, işletmenin mevcut etik iklimi hakkındaki bilgiler değerlendirilmelidir.

Bir işletmenin etik iklimi; hangi davranışın doğru olduğu ve etik sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği hakkındaki paylaşılmış düşünceler setidir. Bu set, tüm düzeylerde ve koşullarda örgütsel kararları etkiler. İşletmelerde farklı etik iklimlerin oluşmasında kişisel çıkar, şirket karı, faaliyet etkinliği, bireysel arkadaşlıklar, ekiplerin çıkarları ve ilgileri, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kurallar, standartlar, prosedürler, kanunlar, profesyonel kodlar vb. faktörler etkili olmaktadır. Bir işletmede etik iklim oluşturmak demek; işletme etiğinin biçimsel olarak, kesin ve açık bir şekilde günlük iş hayatının içinde işletmenin normal bir parçası ve düzeni olması, aynı zamanda işletmenin dış politikalarında, üst düzey yönetiminde, çalışanların tüm iş faaliyetlerinde ve günlük karar almalarına etiğin yayılması demektir (Savran, 2007:16-18)

3.8.1. Etik İklimin Boyutları

Çalışmalarını büyük ölçüde Ahlaki Gelişim Felsefesine (The Philosophy of Moral Development) dayandıran Victor ve Cullen (1988) iki eksenden oluşan bir Etik İklim modeli sunmaktadır. Teorik olarak etik iklim boyutları Şekil.3.1 ile gösterilmektedir.

Birinci boyut, örgütsel karar vermede etik ölçütleri (egoistlik, yardımseverlik, ilkelilik); ikinci boyut, etik kararlarda referans olarak kullanılan (kişisel, örgütsel, evrensel) analiz düzeylerini göstermektedir. Bu iki boyut tablo haline getirildiğinde dokuz teorik etik iklim türü ortaya çıkmaktadır (Victor ve Cullen, 1988:101-125). Victor ve Cullen'in yürüttüğü bir faktör analizinde (1988) bu dokuz faktör beş Etik İklimine inmiştir. Tabloda, etik iklimin iki boyutlu teorik biçimi görülmektedir.

	ÇIKAR ODAKLARI (İng. Locus of Analysis)		
	Kişisel	Örgütsel	Evrensel

ETİK TUTUMLAR (İng. Ethical Criteria)	Egoizm (İng. Egoism)	KİŞİSEL ÇIKAR SELF-INTEREST* <i>Araççılık,</i> (İng. Instrumental)**	KURUM ÇIKARI COMPANY PROFIT <i>Araççılık</i>	VERİMLİLİK EFFICIENCY
	Yardımsverlik (İng. Benevolence)	ARKADAŞLIK FRIENDSHIP <i>Başkalarının İyiliğini</i> <i>İsteme,</i> (İng. Caring)	TAKIM ÇIKARI TEAM INTEREST <i>Başkalarının İyiliğini</i> <i>İsteme</i>	SOSYAL SORUMLULUK SOCIAL RESPONSIBILITY
	İlkelilik (İng. Principle)	KİŞİSEL AHLAK KURALLARI PERSONAL MORALITY <i>Bağımsızlık,</i> (İng. Independence)	KURUMSAL AHLAK KURALLARI COMPANY RULES AND PROCEDURES <i>Kurallar,</i> (İng. Rules)	KANUNLAR VE MESLEKİ AHLAK KURALLARI LAWS AND PROFESSIONAL CODES <i>Kanun ve Kodlar</i> (İng. Law and Codes)

Şekil 2.1. Etik Çalışma İklimleri Matrisi. Kaynak: Victor ve Cullen, 1988

3.8.1.1. Egoist İklimler:

Esas olarak kendine dönük çıkarların en çoklaştırılmasına dayanır. Karar alıcı genellikle kendi çıkarlarını en çoklayan alternatiflerin neler olduğunu arar, bunu yaparken başkalarının çıkarlarını göz ardı eder. Egoizm sonuçları açısından bireyin kendisi için en fazla yararı olan faaliyeti yapması gerektiğini söyler. Egoist iklim içinde karar verilmesi söz konusu olduğunda etiksel olanı belirleyen kaynak, bireyin kendi çıkarı olur. Aynı birim ya da örgüt içindeki başkalarının ihtiyaçları ve çıkarları çok daha az ilgi görür. Egoist etik iklimlerinde, normlar kişisel kazançlar üzerinde odaklanır.

Bireylerin başkalarının çıkarını ve refahını düşünmesi beklenmez (Victor and Cullen, 1988; Akt: Akbaş, 2010).

Bu şartlar altında, bencilliğin örgütsel bağlılığı geliştirmesi, tesis etmesi beklenemez. Bir örgüt bencil ve çıkarıcı davranışları telkin ediyorsa ki bu davranışlara yalan söylemek, dedikodu yapmak ve çalmak da eklenebilir, bu durumda çalışanlar, bir bütün olarak örgüte ve örgütte yer alan başkalarına karşı daha ilgisiz ve umursamaz olacaklardır (Akbaş, 2010:123).

3.8.1.2. İyiliksever İklimler

İyilikseverliğin hakim olduğu iklimlerde, bireyin ve diğer önemli kişilerin çıkarlarını maksimize etmeye odaklaşılr. İyilikseverlik başkalarına dönük ilgiye dayanır. Karar alıcı bireysel ihtiyacın tatminini azaltacak olsa bile ortak çıkarın en çoklanacağı alternatifini bulmaya çalışır. Bir kimsenin iyiliksever iklim algılaması, kararların alınmasında en çok sayıda kişinin çıkarlarının en çok düzeyde tatmin edilmesidir. Bu bireyler örgütlerini, başkalarının çıkarlarına özen gösteren niteliği ile görürler. Bir iyiliksever iklimde beklenti, birim elemanlarının, örgüt içindeki ve örgüt dışındakilerin her birinin refahına özen gösterilmesidir (Akbaş, 2010:123).

3.8.1.3. İkelilik İklimleri

Genel olarak etik bir ikileme karşılaştığında, karar verici, kural ve kodlara dayalı kararlara başvurur. Bu tür ahlaki bir karar için beklenen referanslar, *kuralcı-birey* iklimiyle bireyin *kendi içinden* gelebilir, yerel veya kurumsal bir etik kodla (*kuralcı-örgütsel*) ya da kutsal kitaplar veya kanunlar gibi daha geniş kurullarla (*kuralcı-evrensel*) dışarıdan gelebilir (Victor ve Cullen, 1988).

Böyle bir ilkelilik ahlâkî gerekçelendirmesinin beklenen kaynağı, ilkelilik-birey düzeyindeki bir etiksel iklimde, birey için içsel olabilirken, yerel etiksel kodlarla (ilkelilik-yerel etik iklim düzeyi) dışsal olabilir ya da, yasalar gibi ya da kutsal kitaplar gibi kodlara bağlı olan (ilkelilik-kozmopolit etik iklim düzeyi) daha geniş bir dışsallık da olabilir (Akt: Akbaş, 2010:123).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık kavramının özündeki “aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artısını, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavramdır. “Örgütsel bağlılık” hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de personelin daha uyumlu, doyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir. Yaşamlarını yüksek tatmin duyguları ile sürdüren çalışanlar, olumlu iş tutumları geliştirecek ve daha faydalı olacaklardır.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir(Balay, 2000:3).

4.1.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri “bireysel-demografik” ve “örgüte ve göreve ait faktörler” olmak üzere iki şekilde sıralayabiliriz. Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlara bireysel-demografik faktörler bağlamında bakıldığında; yapılan araştırmalara göre bireysel ve demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak kuvvetli bir ilişki gözlemlenmektedir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi bu araştırmada da

tutarlı bir şekilde ortaya konmuştur. Kadınların bir grup olarak erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir (Alvi ve Ahmed, 1987:267-280).

Luthans ve arkadaşlarının araştırmalarına göre yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır (Luthans v.d., 1987:221). Bu çalışma da önceki sonuçları tasdikler mahiyettedir.

Eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, daha fazla eğitilmiş iş görenlerin, daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler, Hrebiniak ve Alutto'ya göre daha fazla bağlılık göstermektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972:562). Bireyin aile ve akrabalarına karşı sorumluluğu da bağlılığı etkileyen bir faktördür. Hackett'e göre aile ve akraba sorumluluğu yüksek düzeyde olan bireyler örgüte daha bağlı hale geleceklerdir (Iverson ve Buttgieg, 1999). Fakat bu çalışmamızda, önceki araştırmaların aksine eğitim seviyesi ile işe bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bütün bu değişkenlerin yanında; kendini gerçekleştirme ihtiyacı, iş güvenliği ve performans ile örgütsel bağlılık arasında, Morrow tarafından kuvvetli ilişkiler bulunmuştur (Morrow, 1989:40-56). İş için yapılan fedakârlıklar, emeklilik planları, statü gereksinimi, artan yaş ve kıdem, memuriyet süresi gibi faktörler bağlamında, örgütten ayrılmanın ya da yeni bir kariyer alanına geçmenin yüklenecek maliyetleri artırdığı ve sadakati kuvvetlendirdiği hususu Shore ve arkadaşları tarafından belirtilmektedir (Shore, 1995:1595).

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlara “örgüte ve göreve ait faktörler” bağlamında bakıldığında; işin içeriği, işin kapsamı, işe ilişkin rol çatışması ve rol belirsizliği, işten duyulan tatmin düzeyi, rol stresi gibi öğeler göreve ait faktörlerin ana başlıklarını oluşturmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından rol çatışması ya da rol belirsizliği gibi role ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiş ve negatif

bir korelasyon gözlenmiştir. Bireyin yaptığı işin niteliği ve niceliği ile ilgili faktörler de örgütsel bağlılıkla kuvvetli ilişkiler göstermektedir. Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı ve özerklik gibi faktörler yüksek derecede bağlılık doğurmaktadır (Wiener, 1982:419). İşin özerkliği ve işe ilişkin geri besleme ile örgütsel bağlılık arasında da Colarelli'nin çalışmaları ile pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Collarelli, 1987:558 -566).

Bazı araştırmalarda rastlanan yapısal faktörler, örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin faktörlerin de örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler içinde olduğunu bulmuştur. Glisson ve Durick'e göre örgütsel anlayış ve cezalandırma ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir çift yönlü ilişki vardır (Glisson ve Durick, 1988:67). Örgüt yapısının karar vermede katılımcı, âdem-i merkeziyetçi ya da merkeziyetçi olusu ile örgütsel bağlılık arasında da Steers'a göre çift yönlü bir ilişki vardır (Israel, 1996:12).

Örgütün çalışanın çıkarlarını ne ölçüde gözettiğine ve örgütün desteğine ilişkin bireyin algıları ile bağlılık arasında da kuvvetli ilişkiler bulunmuştur (Zangaro, 2001). Bireylerce ödüllendirici bir uygulama olarak algılanan ve örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler gösteren bir diğer örgütsel uygulama ise ücretlerdir. Mowday, Porter ve Steers'a (1977) göre ücretlerdeki adalet ve yeterlilik bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir (Israel, 1996:.15).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler genellikle bireysel veya iş ortamıyla ilgili özellikler çerçevesinde çalışılmıştır. Bireysel özelliklerle ilgili yapılan bazı çalışmalar etkileyici sonuçlar bulunamamıştır (Decotiis ve Summers, 1987:449). Ancak başka çalışmalarda bireyin örgüte getirdiği "tecrübe" gibi bireysel özelliklerin örgütsel bağlılığı tahmin ettiği bulunmuştur (Mowday v.d., 1982). Ayrıca başarı ihtiyacı ve eğitim gibi bireysel faktörlerin bağlılığı (ters yönde) etkilediği ifade edilmiştir. Genel olarak "cinsiyet" gibi demografik değişkenlerle duygusal bağlılık arasındaki ilişki

zayıftır. Bazı araştırmalarda, “yaş ve örgütte çalışma süresi” arasında bazı pozitif ilişkiler bulunmuştur, bu da özdeşleşmenin gelişmesi sürecinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Meyer ve Allen, 1984:372-378). Meyer ve Allen’in çalışmasına (1984) göre duygusal bağlılıkla ilgili is faktörleri; örgütteki rolünde “başarılı hissetme” ve örgütle olan ilişkilerinde “rahat hissetme ihtiyacını” tatmin eden faktörler olmak üzere iki şekilde gruplandırılabilir (Meyer ve Allen, 1984:372-378).

Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık sınıflamasında örgütün bireye yaptığı yatırımlar, psikolojik taahhütlerin gelişmesi ve sosyalleşme üzerine odaklanan üçüncü boyutu oluşturan normatif bağlılığın, bireyin sosyalleşme sürecinde grup normlarını içselleştirmesi veya bazı yardımların alıcısı olması ve karşılık verme ihtiyacı duymasıyla oluştuğu öne sürülmektedir. Benzer şekilde normatif bağlılığı, bireyle örgüt arasındaki “psikolojik sözleşmeden” kaynaklanmaktadır. Meyer ve Allen gibi bazı araştırmacılar, örgütlerin bireylere karşılık beklemeden yaptıkları yatırımların bireylerde normatif bağlılığa neden olacağını öngörmektedirler (Meyer ve Allen, 1984:372-378).

İş görenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, iş görenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İş görenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Balay, 2000:6):

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim.
2. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
3. Rol belirliliği, rol çatışması.
4. Yapılan işin önemi, alınan destek.

5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
9. Terfi olanakları, ücret, diğer iş görenler.
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi.

4.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Literatürde yer alan “örgütsel bağlılık sonuçları” kapsamında, örgütler açısından örgütsel bağlılığın asıl öneminin “sonuçları” bakımından anlam kazandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan, iş doyumunu, devamsızlık, iş gören devri, sadakat gibi öğeler önemlidir ve iş görenlerin örgüte bağlılığını sağlama yolunda işlev görebilir. İş görenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de iş gören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında; iş görenin uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük iş gören devri ve yüksek iş doyumunu yer almaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık iş doyumuyla kuvvetli pozitif ilişki içindedir.

5. İŞ PERFORMANSI

Performans değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemine” içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir (Barric, et al. 2001).

İş ortamında kişiler, yaptıkları işle ilgili, başkaları tarafından kendilerine atanan iş rollerine uygun davranışlar gösterirler. Genellikle durumsal koşullar tarafından sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekilleri ve bunlara bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye önemli farklar gösterebilir. Bir bütün olarak örgütlerin başarısı için büyük önem taşıyan bu kişiler arası farkları saptamak amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirilir ve bu ölçütlere genel olarak kriter adı verilir. İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlarla ilgili teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kuramsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur (Anell, et al. 2000).

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Hough & Ones, 2001).

Literatürde çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri Literatürde, klasik ve modern yöntemler olarak ayrılmaktadır. Bunun yanında aşağıdaki şekilde bir sınıflandırma da yapmak mümkündür:

- a. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler.
- b. Ortak Performans ve Standartlarına Dayalı yöntemler.
- c. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı yöntemler.

Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinmelerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir.

İş performansının değerlendirmesinde dikkat edilecek nokta değerlendirmenin yansız, doğru ve nesnel olması ve “performans” üzerinde yoğunlaşmasıdır. Değerlendirme sonuçları ilgiliye açıkça aktarılmalıdır. Böylece birey, değerlendirmenin sağladığı geri bildiriminden yararlanır, güçlü ve eksik yanlarını öğrenir. Ast-Üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin yıpranmaması açısından değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da, bilgilerin açıklığı personel moralinin yükselmesine ve kurumun amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde ağırlık kazanmaktadır (Yelboğa, 2003).

Performans değerlendirme sistemi, belirli bir kurumsal ortamda ve belirli koşullarda geliştirilip uygulandığından, etkinliğini sürdürebilmek için değişen koşullara ve ortama uymak zorundadır. Gerek sistemin zamanla gereksinmeleri karşılamaktan

giderek uzaklaşmasını, gerekse hatalı bir biçimde uygulanmasını engellemek bakımından, performans değerlendirme sistemi üzerinde etkin bir denetimin sağlanmasına gereksinim vardır. Sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara göre geliştirilmesi, her sistemin olduğu gibi, performans değerlendirme sisteminin de başlıca niteliklerinden birisidir (Dicle, 1982).

5.1.1. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Performans yönetiminde temel faktör, sonuçları üzerinde uzlaşılan hedeflerin başarılmasında etken olan başarılı davranışların analizi ve geliştirilmesidir; kişiliğin değerlendirilmesi değildir. Hedeflerle yönetimin bir bölümü, planlanan ve gerçekleşen sonuçların, üzerinde mutabık kalınan hedef ve standartlarla ilişkilendirilmesidir. Ancak, sonuçlar davranışlarla ilişkilendirilmez.

6. DEĞİŞKENLERİN BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ

Bu kısımda etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performansına ne denli katkılar sağladığı literatür ışığında irdelenecektir.

6.1. Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Neubert ve diğerleri (2009), yaptıkları araştırma ile, liderlerin etik davranışlarının çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu sonucuna varmışlardır. Yazarlar, etik iklimin, etik liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, biçimleyici rolü olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

İş gören işyerinin kaderine “katıldığını” duymağa gereksinim duyar. Bir “kişi” olarak düşünölmek güven aşılır. Bilgi edinmedeki fikirlerini söylemek olanağına sahip olmak, iyileştirmeye katılmak, sonuçta işyerinin hiç olmazsa bir kısmının hayatına katılmak suretiyle ona etkide bulunmak, işyerine ait olma duygusunu artırır (Bengligiray, 2004). İnsan, bir amacın tayin edilmesine katıldığını algıladığı veya hiç olmazsa bu amacın ne olduğunu bildiğı, onun çok karmaşık ve çok uzak olmadığını bildiğı vakit, ona erişmek için daha büyük bir hevesle çalışır.

6.2. Etik Liderlik Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır (Sonntag ve Freese, 2002).

Piccolo ve diğerlerinin (2010) yaptığı bir araştırma, etik liderliğin astların iş performanslarını olumlu yönde katkı sağladığı yönündedir.

Mevcut literatürde işletmelerin başarısı açısından çalışanlarının önemini inceleyen çok sayıda yayının yer aldığı gözlenmektedir. Bu kapsamda, işletmelerde çalışanların algı, tutum, görüş ve değerlendirmelerini ölçmeye yönelik araştırmalar yaygın şekilde uygulanmaktadır. Söz konusu araştırmaların başında, personel tatmin araştırmaları gelmektedir. Yönetim bilimine ait eski çalışmalarda çalışanların işlerinden tatmin olma düzeylerinin işletmelerin operasyonel performans düzeyi üzerindeki etkilerini incelemekteydi. Yalnız, son dönemlerde bu yaklaşımın değiştiği, konuya daha geniş bir perspektiften bakıldığını söylemek mümkündür (Kumbul, 2001).

Performans, iş becerisi ve motivasyonun faktörlerinin bir fonksiyonudur. Bu faktörlerin eksikliği üretimi de etkilemektedir iş becerisi yeteneğin, eğitimin ve tecrübenin bir araya gelmesidir. Bu ilişkiyi aşağıdaki şekilde formüle etmek mümkündür:

$$F(\text{Performans}) = [f(\text{yetenek}) \times f(\text{eğitim} \times f(\text{tecrübe}))] \times f(\text{lider tutumu})$$

Kısacası, iş performansı yetenek, eğitim seviyesi, bilgi ve tecrübe ve liderin tutumlarının ortaklaşa belirlediği kompleks bir ilişkiler ağından oluşmaktadır. Kısacası, iş görenin işindeki performansı tüm bu faktörlerin varlığına bağlıdır. Yetenek doğuştan gelen bir özellik olmasına karşın, iyi becerisi tecrübe ve eğitim ile artabilmektedir. Performansı etkileyen bir diğer faktör ise liderin liderlik davranışlarıdır. Liderin liderlik

davranışlarının ayırıcı özelliği, onun hedefe giden süreci kontrol edebilmesinden kaynaklanmaktadır. Liderin davranışları iş görenlerin motivasyonunu harekete geçirir, motivasyon davranışları güdüler ve bir amaç doğrultusunda davranışları yönlendirir. İş becerisi ve motivasyonunun bir araya gelmesi performansı önemli oranda arttıracaktır (Us, 2007:63). Olaya daha farklı bir açıdan baktığımızda ise, performans ile iş becerisi ve iş motivasyonu arasında aşağıdaki benzer bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.:

$$\mathbf{F(Performans) = f(iş becerisi) \times f(motivasyon)}$$

Eğer iş becerisi ve motivasyon düşük ise performans da düşük olacaktır. İş görenin kendisinden beklenen performans düzeyinin saptanması için etkin ve samimi bir lidere ihtiyaç vardır.

İş görenlerin iş performansına ilişkin son yıllarda önem kazanan ve kabul gören yaklaşım Borman ve Motowido(1993) tarafından yapılmıştır ve performansın, görev performansı ve bağlamsal performans olarak ikiye ayrıldığını saptamışlardır. Yazarların performansı bu şekilde sınıflandırmaları örgüt liderinin davranışsal farklılıklarının performansa etkisinin olduğu görüşüne dayanarak yaptıkları anlaşılmaktadır.

Ayrıca, iş görenin iş tanımının dışında örgüt içinde örgütün misyonu ve vizyonu için gönüllü olarak çalışmaya devam etmesi, başkalarına yardımcı olmak istemesi, işinde gösterdiği heyecan ve tutkusu bağlamsal performansı ifade etmektedir ve iş görenin bu performansı gösterebilmesi, örgüt içindeki lider veya liderlerin gösterdiği davranışlara göre artmakta veya azalmakta olduğu saptanmıştır (Bass, 2001; Akt: Eraslan, 2002:10).

Lider davranışlarının iş görenler üzerindeki işe yönelik performansında iki boyut dikkat çekmektedir: Teknik ve sosyal boyut. Görev performansı örgütsel araçlara ulaşmada ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunmada teknik ve bilişsel faktörler kullanılır. Bu faktörler kişisel birikimlerdir ve işe girerkenki iş tanımına uygun asgari davranışları

ve performansı gösterme şeklinde algılanabilir. Bağlamsal performans ise aynı amaçlara ulaşmada sosyal ve psikolojik faktörleri kullanmaktadır. Örgütler sosyal birer yapı oldukları ve çalışanlar da sosyal birer varlık oldukları için, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde sadece teknik ve bilişsel unsurların değerlendirilmesi yetersiz kalacaktır.

6.3. Etik İklimin örgütsel bağlılığa Etkisi

Etik iklim kavramını kullanarak yaptığı araştırmada Schwepker (2001), etik kodların ve etik kuralların daha güçlü biçimde uygulanmasının örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişkisinin olduğunu bulgulamıştır.

Başka bir araştırmada, Schwepker'in etik iklim modelinden yararlanılarak, örgütsel etik iklimin, ÖB, kaliteye adanma ve performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Örgütsel etik iklimin ÖB üzerinde ve kaliteye adanmışlık üzerinde önemli etkilerinin olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel etik iklimin performans üzerindeki etkisi ise, ÖB ve kaliteye adanmışlık aracılığıyla anlamlı düzeydedir (Weeks et al., 2004: 206). Bir araştırmada ise Victor ve Cullen'in (1993) etik iklim modelinden yararlanılarak, ÖB için ise Mowday ve arkadaşlarının (1979) geliştirdikleri model kullanılarak, etik iklim türleri ile iş tatmini ve ÖB arasındaki ilişkilerin analizi yapılmıştır. Etiksel iklim türlerinden, iyilikseverlik ile yasa ve kodlar iklimleri, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkili olurlarken, kişisel çıkar iklimleri örgütsel bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur (Kim ve Miller, 2008:Akt: Akbaş,2010).

6.4. Etik İklimin İş Performansına Etkisi

Etik iklim uzun vadeli iş performansını en az iki şekilde etkiler. Öncelikle, etik iklim bireysel karar almayı ve davranışları etkiler, bu da şirket içindeki işbirliği kalitesini artırır. Örgütün etik değerleri, yöneticilerin ahlak felsefesini etkiler, çünkü söz konusu değerler etik konuların örgüt içinde nasıl ele alındığına ve davranışın doğru

biçiminin ne olduğuna dair ortak bir anlayışı yansıtır (Singhapakdi vd., 2001:14).

Diğer taraftan, iş etiği şirketlerin sosyal performanslarını geliştirir. Evrensel olarak kabul edilen etik değerleri olan şirketler daha iyi bir imaj oluşturup üne sahip olurlar, bu da müşterilerle daha güçlü ilişkiler kurulmasına yardım eder ve uzun vadede kârlılığı arttırır (Singhapakdi vd., 2001:14).

Wimbush ve Shepard'e (1994) göre, etik iklimin, firma performansının yanı sıra çalışanların davranışları üzerinde de etkisi mevcuttur. Bu görüşü desteklemek için Verschoor (1998) yıllık raporlarında davranış kodlarından bahseden girişimcilerin, bahsetmeyenlere göre daha üstün finansal performans sergilediklerini göstermiştir.

Wu (2002: 163) da, hem bireysel etik karar almanın hem de şirket iş etiğinin, tek tek veya birlikte örgüt performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Literatürde yapılan çalışmalarda, etik kural ve kodların anlaşıldığı bir örgütte, bazı nitel performans değerlerinin arttığı görülmektedir (Victor ve Cullen,1988; Hunt vd., 1989; Weeks ve Nantel, 1992).

Tüm bu çalışmalardan yola çıkılarak, bu araştırma için aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

H₁: Etik liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Etik liderlik çalışanların iş performansını pozitif yönde etkilemektedir

H₃: Etik iklim çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Etik iklim çalışanların iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

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 ve önemi, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

7.1. Araştırmanın Amacı ve önemi

Bu tez çalışmasının amacı, etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performansına etkilerini incelemektir. Etik liderler, etik davranmaları konusunda çalışanlarına ahlaki açıdan örnek olarak, onların dönüşümlerine yardımcı olurlar. Söz konusu kavram, birçok araştırmacı ve uygulayıcı tarafından oldukça önemli bir kavram olarak değerlendirilmesine rağmen, literatür taraması yapıldığında etik lider davranışı üzerinde deneysel araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

7.2. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan ölçekler

Önerilen araştırma modeli çerçevesinde, hipotezleri test etmek amacıyla İstanbul, Kocaeli ve Bolu'da faaliyet gösteren 30 farklı firmadan (Tablo 7.1) ilaç, sağlık, finans,

gıda ve inşaat vs. sektörlerinde çalışanlara ve yöneticilere yönelik olarak (N=595) bir anket çalışması yürütülmüştür. Araştırmanın modeli Şekil 7. 1’de gösterilmiştir.

Ankete katılacak insanlara, açık bir şekilde katılımın tamamen isteğe bağlı olduğu ve kişisel bilgilerin hiçbir şekilde sorulmadığı ve de ankete katılan insanların özlük ve kişisel bilgilerinin çok sıkı bir şekilde korunduğu ve de korunacağı garantisini verildi. Yapılan bu yöntemle ankete katılacak insanların seçiminin rastlantısal olmasına çalışıldı hem de belli bir sektöre yoğunlaşma yerine farklı endüstri tiplerinden cevaplar toplanılmaya çalışıldı.

Tablo: 7.1. Araştırmaya katılan işletmeler

Firma Adı	frekans
Kuveyt Türk	88
Şekerbank	85
Garanti Bankası	80
Doğuş Otomotiv	70
Alarko	58
Erdem Hastanesi	54
Sarkuysan A.Ş.	51
Marshall	49
Tübitak	47
Teb	37
Erpiliç	28
Finansbank	26
Başoğlu Kablo	17
Secret Cv	15
Uğur Bilgi Teknolojileri	15

Baxl İlaç	13
Akbank	12
Samimi Pvc	12
Turkishbank	12
Dt Mühendislik	11
Vegatel	9
Basel İlaç	5
Eczacıbaşı	5
Scm Medical	5
Tansel Elektrik	4
Adecco	3
Aeg Alstom	3
Bayer	3
Şişecam	3
Orsa Bilişim	2
Toplam	595

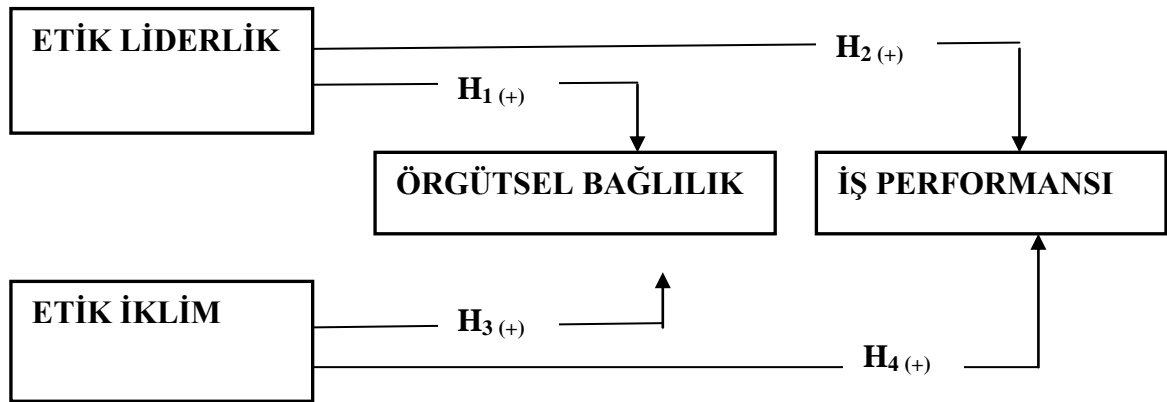
Bu araştırmada katılımcılardan anket formunda yer alan beş dereceli likert tipi skalada 1’den 5’e kadar olan seçeneklerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Değerlendirme seçenekleri şu şekilde sıralanmıştır: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum.

Anket kapsamındaki ölçekler, değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur. Yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için Brown ve diğerlerinin (2005) etik liderlik ölçeği (Ethical Leadership Scale (ELS) kullanılmıştır. Ölçek, toplam 10 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütün etik iklimi, Qualls ve Puto'nun (1989) ölçeğini temel alarak Schwepker ve diğerlerinin (1997) geliştirdiği 7 ifadeden oluşan ölçek ile değerlendirilmiştir.

Çalışanların İş performansı Goris, Vaught ve Pettit'in (2003) geliştirdikleri 2 ifadeden oluşan bir ölçekle değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık tek boyutlu bir ölçek olan ve Babin, Barry and Boles (1998)'un oluşturdukları (4 ifadeden ibaret) bir skala yardımıyla ölçülmüştür.



Şekil 7. 1. Araştırmanın Modeli

H₁: Etik liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Etik liderlik çalışanların iş performansını pozitif yönde etkilemektedir

H₃: Etik iklim çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Etik iklim çalışanların iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler için SPSS 11.5 Paket Programı ile istatistiksel veri analizi gerçekleştirilmiştir. Türkçe'ye uyarlanmış olan anket sorularına, 5'li Likert ölçeği ile verilen cevapların kendi aralarında nasıl gruplanacaklarını görmek için yapılan keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre faktörler beklenildiği gibi ayrılmıştır (Tablo 7. 2). Bu analize göre, açıklanan toplam varyans değeri % 66,102'dir.

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın 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.

Tablo 7. 2. Faktör Analizi Tablosu

İfadeler	Bileşenler			
	Etik liderlik	Etik iklim	Örgütsel b bağlılık	İş performansı
EL5: Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	,785			
EL6: Yöneticim güvenilirdir.	,782			
EL3: Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	,750			
EL7: Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	,746			
EL8: Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	,732			
EL9: Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	,728			
EL2: Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı	,726			

zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.				
EL10: Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	,718			
EL4: Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	,643			
EL1: Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	,571			
EC3: Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.		,805		
EC2: Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.		,788		
EC4: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.		,777		
EC7: Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.		,769		
EC6: Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.		,758		
EC5: Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez.		,725		
EC1: Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.		,721		
OC2: Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.			,849	
OC4: Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.			,818	
OC1: Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.			,798	
OC3: Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.			,794	
IP1: İşinizde gösterdiğiniz performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?				,849
IP2: Amirinizin, sizin iş performansınızı nasıl değerlendirdiğini düşünüyorsunuz.				,825

Rotasyon yöntemi: Varimax Açıklanan toplam varyans: 66,102

7.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma katılımcılarının yaş ortalaması 32,3 yaş, kıdem ortalaması ise 5,5 yıldır. Ekseriya erkeklerin (%65,9) oluşturduğu katılımcıların çoğu evli olduğunu beyan etmişlerdir (%59,7). Katılımcıların çoğunluğunun eğitim seviyeleri yüksektir (%39,3 üniversite mezunu, %18,3 Ön lisans mezunu, %10,3 Yüksek lisans mezunu). Katılımcıların %68,7'si personel mümessili, %20,7'si orta düzey yönetici, % 5,9'u ise üst düzey yöneticidir.

Tablo 7.3. Demografik özellikler

	Katılımcıların yaşı	Katılımcıların kıdemi
Geçerli	590	594
Eksik Değer	5	1
Ortalama	32,2627	5,5051
Std. Sap.	7,67576	5,08079
Minimum	18,00	1,00
Maximum	56,00	30,00
Cinsiyet	Frekans	%
Kadin	203	34,1
Erkek	392	65,9
Toplam	595	100,0
Medeni Durum	Frekans	%
Evli	355	59,7
Bekar	238	40,0
Toplam	593	99,7
Eksik	2	,3
Toplam	595	100,0
Eğitim	Frekans	%
İlköğretim	52	8,7
Lise	138	23,2
Ön Lisans	109	18,3
Lisans	234	39,3
Yüksek Lisans	61	10,3
Toplam	594	99,8
Eksik	1	,2
Toplam	595	100,0
Pozisyon	Frekans	%
Personel Mümessil	409	68,7
Orta Düzey Yönetici	123	20,7
Üst Düzey Yönetici	35	5,9
İş Ortağı Veya Patron	5	,8
Doktor	20	3,4
Diğer	2	,3
Toplam	594	99,8
Eksik	1	,2
Toplam	595	100,0

Tablo 7.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Soru Adedi	Alfa Katsayısı (α)
Etik liderlik	10	91,58
Etik iklim	7	92,05
Örgütsel bağlılık	4	90,51
İş performansı	2	65,86

Tablo 7.5. Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerler ile Korelasyon analizi değerleri

	Ortalama	Std. Sap.	N	Etik Liderlik	Etik iklim	Örgütsel bağlılık	İş performansı
Etik Liderlik	3,7902	,74640	595	1			
Etik iklim	3,9952	,78334	594	,520(**)	1		
Örgütsel bağlılık	3,7420	,92355	595	,445(**)	,563(**)	1	
İş performansı	4,0177	,71430	594	,294(**)	,279(**)	,212(**)	1

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

Araştırma modelindeki değişkenlere soru adetleri ve Cronbach's Alfa (α) güvenilirlik katsayıları Tablo 7.4'de; ortalama ve standart sapma değerleri, ile Pearson korelasyon katsayıları (r) Tablo 7.5'de yer almaktadır.

Ortalamalar değerlendirildiğinde, ankete cevap veren yönetici ve çalışanların, gerek iş performanslarının gerekse örgütlerinin etik iklimleri ile etik lider algılamalarının örgütsel bağlılıklarının Likert ölçeğinde ortalamanın üzerinde (3,74 ile 4 arasında değişen değerler) olduğu görülmektedir. Değişkenlere ait alfa değerleri 0,65 ile 0,92 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) geçerli analiz yapılması için yeterli seviyededir.

Korelasyon katsayıları, incelenen değişkenler arasında %1 hata payıyla anlamlı ve güçlü birebir ilişkiler olduğunu göstermektedir. Etik liderlik ile etik iklim birbirleri ile güçlü bir şekilde ($r = 0,52^{**}$) ilişkilidirler. İş performansı ile karşılıklı korelasyonu en güçlü olan değişken ise etik liderliktir ($r = 0,294^{**}$). İş performansı üzerinde etkisi olan diğer değişken ise örgütsel performans ($r = 0,212^{**}$) ve etik iklim değişkenleri ($r = 0,279^{**}$) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 7.6. Regresyon analizi (model 1)

Model 1	Std: Beta Katsayısı	t	Sig.
Bağımlı değişken: İş Performansı	Beta		
(Constant)		16,037	,000
Etik Liderlik	,209	4,585	,000
Etik iklim	,170	3,743	,000
F: 36,260 p: ,000 R²:0,109			

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

Tablo 7.6’de etik liderlik ve etik iklim değişkenlerinin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonucu yer almaktadır. Etik liderlik ve etik iklim ile iş performansı arasında kurulan çoklu regresyon modeli (Model-1) istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 36,260$; $p<0,01$). Bu model, iş performansı değişkenindeki değişimin % 11’ini ($R^2=0,109$) açıklamaktadır. Tablo-7.5’deki β değerlerine göre, etik liderliğin iş performansına pozitif etkisi ($\beta =0.209^{**}$); etik iklimin de, iş performansına etkisi (daha zayıf olmakla birlikte; $\beta =0.170^{**}$) mevcuttur. Bu durumda H2 ve H4 kabul edilmiştir

Model 2’de etik liderlik, etik iklim ile örgütsel bağlılık arasında kurulan çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 159,059$; $p<0,01$). Bu model, örgütsel bağlılık değişkenindeki değişimin %35’ini ($R^2=0,350$) açıklamaktadır. Tablo-7.7’de yer alan β değerlerine göre, etik liderliğin ($\beta = 0.211^{**}$), etik iklimin ($\beta =0.454^{**}$) örgütsel bağlılığa önemli bir etkisi söz konusudur. Bu durumda H1 ve H3 kabul edilmiştir.

Tablo 7.7. Regresyon analizi (model 2)

Model 2	Std: Beta Katsayısı	t	Sig.
Bağımlı değişken: örgütsel bağlılık	Beta		
(Constant)		3,355	,001
Etik Liderlik	,211	5,438	,000
Etik iklim	,454	11,678	,000
F: 159,059 p: ,000 R²:0,350			

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

8. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

İşletmelerde, özellikle hizmet odaklı sektörlerde, verilen hizmetin temel belirleyicisi çalışanlardır. Bu tür kurumlarda, verimliliğinin sağlanabilmesi için çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş performansının yüksek düzeyde sağlanması büyük önem arz eder. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş performansı üzerinde etkili olan faktörlerden biri, şirket yöneticisinin sergilediği etik liderlik davranışıdır. Bir diğer önemli faktör ise işletmenin sahip olduğu etik iklimdir.

Bu tez çalışması ile etik liderlik davranışının ve etik iklimin sonuçlarına odaklanılmış; son zamanlarda etik dışı olayların sayısında artış görülen ve bu nedenle etik liderliğin öneminin daha fazla hissedileceği varsayılan sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlara yönelik bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş performansı üzerinde hem etik liderlik hem de etik iklim değişkenlerinin olumlu etkileri bulgulanmıştır. Etik liderlik ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkileri de, diğer araştırma bulgularıdır.

Sonuç olarak, birey performansının arttırılmasında ve örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesinde gerek etik liderliğin gerekse etik bir çalışma kültürünün yaratılması büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, Liderlerin örgütlerde etik bir iklim yaratmaları önemlidir. Örgütler, etik liderliğin iş performansını ve çalışanların örgütsel bağlılığını artırma yönündeki faydasını göz önünde bulundurarak, etik liderler seçmeye ve eğitmeye çalışmalıdır.

Çalışanlarda etik algısı oluşturmak için, her işletmede etik standartlar oluşturulmaya çalışılmalı, çalışanların düşüncelerine önem verilmeli, örgütteki işler etik standartlara göre yapılmalı, bu standartlara uymayan çalışanlar disipline edilmelidir.

Etik davranışların benimsetilmesi üst yönetimde başlatılmalı, orta kademe yöneticilere aktarılmalı ve örgütün tüm çalışanlarına yayılmalıdır. İş yerlerinde etik bir anlayışın gelişmesinin ve korunmasının garantisi, yöneticilerin yüksek etik standarda sahip olmaları ve çalışanlara olumlu ve örnek davranışlar sergilemeleridir (Aydın, 2001, s.40).

8.1. Araştırmacılara Tavsiyeler

Bu çalışma, tüm alan araştırmaları gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Ancak sahip olduğu tüm sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Kaynakların kıt olduğu günümüzde, işletmelerde özellikle insan kaynakları ile ilgili olan bu çalışma insan kaynaklarının verimliliğini etkileyen etik liderlik ve etik iklim faktörlerini inceleyerek iş performansı ve örgütsel bağlılık konularına katkılar yapmıştır. Ancak gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara ışık tutabilmesi ve faydalı olabilmesi için bazı önerilerde bulunulabilir.

Araştırmada öncelikli olarak İstanbul, Kocaeli ve Bolu illerindeki işletmeler ele alındı. Sonuçların Türkiye geneline uyarlanması adına araştırmacılara daha geniş kapsamlı bir inceleme yapmaları tavsiye edilmektedir. Türkiye'nin değişik kesimlerinden alınacak örneklerle etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performansına etkileri konusundaki ilişkiyi daha net bir şekilde ortaya koymakta fayda bulunmaktadır.

Yapılan bu çalışmada elde edilen veriler, 2011 ve 2012 yılları arasında gerçekleştirildi. Bundan 5 yıl ya da 10 yıl sonra yine aynı bölge ve sektörlerde buna benzer bir çalışmanın yapılarak, zaman içerisinde elde edilen bulguların değişip değişmediğinin irdelenmesi de ilgi çekici bir soru olarak karşımızda durmaktadır. Bu şekilde longitudinal (uzunlamasına) bir çalışma yapılarak, zaman içerisinde değişik sektörlerdeki iş performansının ve örgütsel bağlılık oranlarında gözle görülür belirgin bir

değişikliğin var olup olmadığı, baskın etik liderlik tarzının ve etik iklimin zaman içinde değişip değişmediği gibi konuların araştırılmasında yarar vardır.

Etik liderlik ve etik iklim konuları son zamanlarda gittikçe önem kazanmalarına rağmen, bu iki kavramın çalışanı ne yönde etkilediğine dair çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırmada etik liderlik, etik iklim, örgütsel bağlılık ve bireysel performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Başka araştırmalarda performans yerine iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven, stres, tükenmişlik duygusu, mobing gibi kavramlarla olan ilişkiler incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Abbas, J. Ali and Ahmed Azlm (2001). "Work Ethic and Loyalty in Canada", *The Journal of Social Psychology*, Volume 35, Number 1, pp.31-37.
- Akbaba-Altun, S. (2003). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri". *İlköğretim-Online* 2, 1.
- Akbaş,T.T. (2010) Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma / KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 121-137.
- Altun, Sadegul Akbaba. (2003). "İlköğretim Okulu Mudurlerinin Dönusucu Liderlige Verdikleri Önem ve Uygulama Duzeyleri"
http://ilkogretim_online.org.tr/vol2say1/vo2so1b.htm., 12 Ocak 2003.
- Alvi, S.A. ve Ahmed, S.W., (1987). "Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study", *Human Relations*, 40(5), ss.267-280.
- Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi (1986). 15.Baskı. Ana Yayıncılık ve Sanat Ürünleri Pazarlama A.S.. 1986.
- Anell, Barbro I. and Timothy L. Wilson (2000), "The Flexible Firm and The Flexible Coworker", *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Volume 12, Number 4, pp.165-170.

- Aras, Güler (2001). Toplantı Sonuç Raporları, İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar. Friedrich Ebert Stiftung Yayınları. İstanbul.
- Arslan, Mahmut (2001), İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aşçıgil, S., (2001), "Ethical Decision-Making: Moral Reasoning of Managers", A.Rahim, Golembiewski, R.T. ve Mackenzie, K.D. (eds), Current Topics in Management, Elsevier Science, 197-217.
- Aydın, İ.P. (2001), Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Babin, Barry J., and James S. Boles (1998), Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women, Journal of Marketing, 62 (April). 77-91.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel YayınDağıtım. Ankara.
- Baltas, Acar ve Zuhall Baltas.(2000). Stres ve Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. & Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium: What we know and where do we go next? Personality and Performance, 9(1/2),9-30.
- Basaran, Ibrahim Ethem. Yönetimde İnsan İlişkileri 3. Basım. Ankara: Nobel Yayınevi, 2004.

Bass, B. M. & B. Avolio, (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Palo Alto, California

Bass, B. M. (1989). Leadership: Good, Better, Best. Leadership Challenge For Today's Manager. Ed: Robert L.Taylor And William E. Rosenbach. New York:Nichols Publishing, 112-129.

Bass, Bernard, M.(1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership . New York: Theory, Research, and Managerial Applications. 3rd ed. Free Press.

Baumann, Mary : "Ethics in Business", USA Today, March 1987

Baysal, A. Can ve Tekarslan. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. 2. Baskı. Avcıol Bas. Yay. İstanbul.

Bengligiray, Serap (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Bennis, W. ve Nanus B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York. Harper & Row.

Black, J.S.; Porter, L.W. (2000) Management: Meeting New Challenges, Prentice-Hall, New Jersey.

Borman, Walter C. and Stephan J. Motowidlo; (1997), "Introduction: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance", Human Performance, 10, ss. 67-69

- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117–134.
- Bryman, Alan.(1992). *Charisma & Leadership in Organization*. Sage Publications.
- Christopher, Andrew N. and Jason R. Jones (2002), “How is the Protestant Work Ethic Related to the Need for Cognition? A Factor Analytic Answer” *Social Behavior and Personality*, Volume 30, Number 8, pp.741-750.
- Church, Allan H.(1998) .The Relationship Between Individual PersonalityOrientation And Executive Leadership Behaviour. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*. Jun98. Vol.71.
- Collarelli, S. M. (1987). “Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals”, *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.
- Colonomos, Ariel (2005), “The Morality of Belief in the Profits of Virtue”, *International Social Science Journal*, Volume 57, Issue 185, September, pp.457-467.
- Conger, J. A. & Kanungo, R.R. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452.
- Conner, D. 1999, *Leading at the Edge of Chaos*, John Wiley, New York

- Covey, R. Stephen(2002). Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı. . Ankara: Varlık yayınları.2002.
- Çağlar, Yurttas (2004), “ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2004, sayı 2, ss.91-107.
- Dawis,Keith.(1984). İşletmede İnsan Davranışı.(Çev.Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayını, 2. Baskı.
- Dean J.P, 1997, ‘Examining the Profession and the Practice of Business Ethics’, Journal of Business Ethics, vol. 16: pp.1637–1649
- Deck, M. C. (1998) “Corporate Codes and Ethics Programs”, Hartman, Laura Pincus (Edit.), Perspective In Business Ethics, Chicago: McGraw-Hill Press, pp.395-398
- Decotiis, T.A.; Summers, T.P. (1987). “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, Human Relations, Vol.40, No.7, 445-470.
- Dickson, M., Smith, M.W., Grojean, M.C. ve Ehrhart, M.W. 2001. An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices, that Reflect Them, Leadership Quarterly, 12: 197–214.
- Dicle, Ü. (1982). Yönelimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması. Ankara: ODTU.

Dinçer , Ö. Ve Fidan, y..(1996). İşletme Yönetimi. İstanbul:Beta Yayınevi.

Dulewicz, S.V.D. & Higgs, M.J. 1999, ‘Can Emotional Intelligence be measured and developed?’, Leadership and Organisation Development; 20 (5), pp. 242–252.

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change Centered Leadership. An Extension of the Two-Dimensional Model. Scandinavian Journal of Management, Vol. 7, no.1, 17-26

Eraslan, L. (2002), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Yıl:2002-2004, 1(1). http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm (17.10.2005).

Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. 2003. Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (1), 55-70

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 7. Baskı. Beta Yayınevi. İstanbul.

Eren, E.. (1993). Yönetim Psikolojisi . İstanbul: Beta Yayınevi.

Ergun, T. (1992). Kamu Yönetimine Giriş, TODAİE Yayınları, No: 241, Ankara.

Ferrel, O. C.; Fraedrich John; Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases, 2nd Ed., Houghton Mifflin Com., Boston, 1994.

- Glad, B., Blanton, R. (1997), "F.W. De Klerk And Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership", *Presidential Studies Quarterly*, Vol.27, No.3, pp. 565-591.
- Glisson, C.; Durick, M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Quarterly*, 33(1), 61-81
- Goris, J. R., Vaught, B. C., and Pettit, J. D. (2003) 'Effects of trust in superiors and influence of superiors of the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction', *Journal of Business & Psychology*, Vol. 17, No. 3, pp. 327-343.
- Gök, S.(2006), 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. Ocak. Beta Yayınları. İstanbul.
- Graham, Marlene Law (2009). *Business Ethics: A Company's Training Program influence on Employee Behavior and Morale*, Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology, May 2009.
- Grantma, Charles (2000), *The Future of Work: The promise of the New Digital Work Society*, New York: McGraw Hill.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Yayınları. Ankara.
- Güngör, E. (1995). *Ahlâk Psikolojisi ve Sosyal Ahlâk*, 1.Basım. Ökten Neşriyat. İstanbul.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1986). *Organizational Behavior*. 4th. Ed. St. Paul : West Pub. Company.

Henderson, Verne E. (1992) *What's Ethical In Business?*, New York: McGraw-Hill Publications

Higgs, M.J. & Rowland, D. 2001, 'Developing Change Leadership Capability: The Impact of a Development Intervention', Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.

Horozoglu, S. (1995), *Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.

Hough, L.M. & Ones, D.S. (2001). The structure, measurement, validity and use of personality variables in industrial work and organizational psychology. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Ed.), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology* (Vol.1; p.233-277). London, SAGE Publication.

Howell, J.M. & Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243–269.

Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J.A. (1972), "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 72(17), ss.555-572.

<http://www.muhammeterbas.com.tr>, 2010

- Hunt, S., Wood, V. ve Chonko, L. 1989. Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, *Journal of Marketing*, 53: 79–90.
- Inglehearh, Ronald and Wayne E. Baker (2000), “Modernization, Culture Change and the Persistence of Traditional Values”, *American Sociological Review*, Volume 65, Number 1, February, pp.19-51.
- Israel, Ella R. (1996). An Investigation of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Turkey,.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı.
- Iverson, Roderick D.; Buttgieg, Dona M. (1999). “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment Be Managed?”, *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No.3, 307-333.
- Jacobsen, C. & House, R.H. (2001). Dynamics of charismatic leadership a process theory, simulation model, and tests, *The Leadership Quarterly*, 12, 75-112.
- Karayel, B. (1999), .sletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve .sgören Tatmini Üzerine Etkileri,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karip, Emin. “Dönüşümcü Liderlik” Eğitim Yönetimi. Yıl:4, Sayı:16, Ankara:Pegem Yayıncılık,Güz 1998.
- Kayacan M., (2006), Kurumsal Mali Piyasalarda Kurumsal Yönetim Kavramının Gelişimi ve Ülkemize Yansımaları, (2006), (edit. Aktan, C.), Kurumsal

Şirket Yönetimi, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Yayınları, no 196, ISBN: 975-6951-99-0, Ankara

Kaynak, T. (1989). Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik. Yönetim Dergisi. İ.Ü. sayı: 2, İstanbul.

Keçecioğlu, T.(2003). Lider-Liderlik: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen. Okumuş Adam Yayın. İstanbul.

Kent, T., Crotts, J., & Aziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behaviour. Leadership & Organization Development Journal, 22(5), 221-229.

Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, 25(2).

Kouzes M. J. ve Posner. Z. B.(1987) ;The Credibility Factor What People Expect of Leaders in TAYLOR R.L. ve ROSENBAACH W.E. San Fransisco: Military Leadership, Westview Press. (133-137). 1992.

Kozlowski, S.W. ve Doherty, M.L. 1989. Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue, Journal of Applied Psychology, 74: 546–553.

Kumbul, Burcu (2001), “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”,

<http://isgucdergi.org/?p=makale&id=103&cilt=3&sayi=1&yil=2001>,

05.01.2009

- Leithwood K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. Educational Leadership. February: 7 – 10.
- Lemke, D.K. ve Schminke, M. 1989. Declining Ethics in Declining Organizations: An Empirical Study, Proceedings of the Academy of Management, 448-451.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987) “Organizational Commitment: Analysis of Antecedents”, Human Relations, Vol:40, No:4, ss.219-236.
- Marcoulides, G.A. ve Heck, R.H. 1993. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, Organizational Science, 4: 209–225.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador R. 2009. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108: 1–13.
- McDonald, Gael.”Business Ethics:Practical Proposals for Organizations”, Journal of Business Ethics, 25(2), 2000.
- McHugh, P. F. (1992), Ethics-İş Ahlakı. TÜSİAD Yayınları. İstanbul.
- McNamara, Carter (2001) Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers. <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.html> (18.10.2001)
- Meggison, C.L. (1981): Personal management : a human resources approach.4th ed., Irwm-Dorsey Limited Georgetown

- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1984). "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Morrow, P. C.; Wirth, R. E. (1989). "Work Commitment among Salaried Professionals". *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56
- Mowday, R.T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, Academic Press
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. 2009. The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field, *Journal of Business Ethics*, 90: 157–170.
- Osthaus, Carl R. (2004); 'The Work Ethic of the Plain Folk: Labor and Religion in the Old South', *The Journal of Southern History*, Vol.70, Issue 4, November, ss.745–782.
- Özalp, İnan ve Hülya ÖCAL "Örgütlerde dönüştürücü (transformational) Liderlik yaklaşımı" *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı.4 Yıl:2000 s. 207-227*
- Özdamanlı, Ayşe Yıldız (2005), "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, K.T.M.Ü. Yayınları:66, Süreli Yayınlar Dizisi:18, 13:137-146, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/13.pdf> (19.01.2006).
- Özden, Y. (2008). *Eğitimde Yeni Değerler*. Pegem A Yayıncılık.

- Özgeren, Ş. (2004). İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım..Nobel Basın Yay. Ankara.
- Özkara, B. (2002). Örgüt ve İşgören Arasında Psikolojik Sözleşmenin Gelişirilmesinde Bir Araç: İşgören İletişimi Programı. Afyon Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 4(3). 31- 53. Afyon.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., den Hartog, D. N. ve Folger, R. 2010. The Relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics, Journal of Organizational Behavior, 31: 259–278.
- Qualls, W.J. ve 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.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000).İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: 1.basım, Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sacconi, L. (2000) “Ethics, Corporate Culture and Economic Modelling”, Koslowski, Peter (Edit.), Contemporary Economic Ethics and Business Ethics, Berlin: Springer Press, pp.80-114.
- Santiso, J. (2005), “Markets in Virtue: The Promise of Ethical Funds and Micro-credit” International Social Science Journal, Volume 57, Issue 185, September, pp.493-508.
- Savran, Güzin. (2007), Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuar Uygulaması, Dokuz Eylül

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir-2007.

Schminke, M., Ambrose, M.L., Neubaum, D.O. 2005. The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 135–151.

Schwepker J.R, C.H., (2001), Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention In The Salesforce, *Journal of Business Research*, 54, pp.39-52.

Schwepker, C.H., Jr., Ferrell, O. C. ve 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.

Serbest, H.(2001). İnsan ve Etik. Işık Binyılı Dergisi. Sayı:7, Sonbahar, www.lightmillenium.org (20.01.2010).

Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi. Maltepe Ün., İİBF Dergisi.

Shamir, B.; House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory, *Organization Science*, 4 (4), 577–594.

Shbracq, Marc J. and Cary L. Cooper (2000), "The Changing Nature of Work", *Journal of Managerial Psychology*, Volume 15, Number 3, pp.227-241.

- Shore, L. M. v.d. (1995). "Managerial Perceptions of Employee Commitment in Relations to the Organization", *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
- Sidani, Yusuf Munir and William L. Gardner (2000), "Work Values Among Lebanese Workers", *The Journal of Social Psychology*, Volume 140, Number 5, pp.597-607.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C. ve Vitell, S.J. 2001. How Important are Ethics and Social Responsibility? A Multinational Study of Marketing Professionals, *European Journal of Marketing*, 35: 133–152.
- Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J. ve Rallapalli, K.C. 1995. The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness: A Survey of Marketers, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(1): 49–56.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. 2002. Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance* (p.4-25). John Wiley & Sons, Ltd.
- Straub, T.J. ve Raymond, F.A. (1991): *Introduction to business*. Boston, PwsKent Publishing Company.
- Sturvidant, Frederick D. and Heidi Vernon-Wortel. *Business&Society: A Managerial Approach*, Fourth Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc., Homewood,1990.
- Suer, Sezin. (2000) *Business Ethics In Turkey* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Sungurlu, Melek, Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı, Türk Psikologlar Derneği Yay., Ankara, 2001. s.98

Şahin, B. ve Dündar, T. (2010), Sağlık Sektöründe Etik İklim Ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi Z 66-1

Şahin, L. (2008). İşletmelerde İş Ahlakı Uygulamaları İçin Genel Çerçeve. İş Ahlakı Dergisi. 1(2). 54-66. İGİAD, İstanbul.

Temizel, Şahin, Ali ve Örselli, Erhan (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25- 26 Kasım, Eskişehir:657-665.

Tengilimoğlu, D., (2005) “A Survey About the Determination of the Characteristics of Leadership Behavior in Public and Private Organizations, Electronic Journal of Social Sciences, E- Sosder, Year, 2005, Issue 14., p.1-16.

Tierney, E.P.(1997). İş Ahlakı. 1.Basım. Rota Yayınları. İstanbul.

Torrington, Derek., Jane Weightman., and Kirsty Johns. Effective Management: People And Organisation. Prentice Hall International Ltd. Great Britain 1989.

Tosun, K. (1984). İşletme ve Kamu Yönetiminde Ahlak ve Zihniyet Sorunu. İ.Ü. Yönetim Dergisi. 3. 5-48. İstanbul.

Ulrich, D. 1997, 'HR of the Future: Conclusions and Observations', HR Management, 36 (1), pp. 175–179.

Us, Ahmet Talat (2007), İşletmelerde Motivasyon, İGİAD Yayınları, İstanbul

Uzuncarsili, Ülkü, Toprak, Meral, Ersun, Oğuz. (2000) Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Victor, B. ve Cullen J.B. 1988. The Organizational Basis of Ethical Work Climates, Administrative Science Quarterly, 33: 101-125.

Vyakarnam, S. – Bailey, A. – Myers, A. – Burett, D. (1997) "Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms". Journal of Business Ethics, 16, pp. 125-136.

Weber, J. ve Seger, J.E. 2002. Influences upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time, Journal of Business Ethics, 41: 69–84.

Weeks, W. ve Nantel, J. 1992. Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study, Journal of Business Ethics, 11: 753–760.

Werner, Isabel (1993) .Liderlik ve Yönetim .(Çev.Vedat Üner).İstanbul :Rota yayıncılık .

Wiener, Y. (1982). "Commitment and Organizations: A Normative View", Academy of Management Review, 7 (3), 418-428.

- Wimbush, J.C. ve Shepard, J.M. 1994. Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence, *Journal of Business Ethics*, 13: 637–647.
- Wu, C.F. 2002. The Relationship of Ethical Decision-Making to Business Ethics and Performance in Taiwan, *Journal of Business Ethics*, 35: 163–176.
- Yaman, A., Ç. (2010), Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik, Denetişim.
- Yavuz, S. (2009). Dini Yönelim Ölçeği ve Güvenirlik Çalışması:Sanayi İşçileri Üzerine Bir Araştırma. *Toplum Bilimleri*. Ocak – Haziran, 1-3:221-228. İstanbul.
- Yelboga, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi için Geliştirilen Bir Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara.
- Zaim, H. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*. Kasım. 1(2). 97-104. İstanbul.
- Zangaro, George A. (2001). “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.
- Zehir, Cemal (2001). Liderlik.Yönetim ve Organizasyonlarda çağdaş yaklaşımlar ders notları.İstanbul.
- Zehir, Cemal., Elçi, M., Savi, F., (2003), Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention), 1 st

International Business and Professional Ethics Congress of Turkey,
Hacettepe, Ankara.

ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Taşlıçay'da doğdum, Taşlıçay ortaokulunu 1986 da tamamlayarak, aynı yıl Bitlis Anadolu Öğretmen lisesini kazandım. Öğretmen çocuğu olarak yatılı okuduğum liseden 1989 yılında mezun oldum. Aynı yıl üniversite sınavlarına girerek İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesine başladım. Fakülteyi 1993 yılında tamamladım, okul sonrası ilk yıl hedefim olan akademisyenlik için çeşitli üniversitelerin araştırma görevliliği sınavlarına katıldım.

GYTE'nin ilk kuruluş döneminde yüksek lisans sınavına girdim. Yıl 1994. Dersleri aynı yıl tamamladım. Ancak araya iş hayatım girdi. 15 yıldır bankacı olarak çalışıyorum. Halen bir özel bankanın Gebze şubesinde çalışmaktayım.

EK 1: UYGULAMADA KULLANILAN ANKET FORMU

EK1: Yüksek lisans Tezi için hazırlanan Anket formu

'Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Bu anket formu Yüksek Lisans Tez çalışmaları ile ilgilidir. Anketi oluşturan sorulara cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 5-10 dakikanızı alacaktır ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk İş hayatına önemli katkılarının olacağını düşünmekteyim. Anketten elde edilen veriler Bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimlik bilgilerinize gerek yoktur. Tüm sorulara boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı Teşekkür ederim.

İşletme Bölümü-Yüksek Lisans Öğrencisi Hayati Bulut

Yaşınız : Cinsiyetiniz Kadın Erkek Medeni Durum : Evli Bekar

Çocuk Sayısı : Yok 1 2 3 veya 3'ten fazla

Eğitim Durumu : İlk Öğrt Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans

Çalıştığınız Pozisyon : Personel Orta D. Yönetici Üst D. Yönetici İş Ortağı/Patron Diğer

Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?

Firma Adı Kurumunuzun Sahiplik Durumu : Özel Kamu

Bu anket çalışmasını da sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Sorulara cevaplar her bir ölüm leje ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirler.

Uygun bulduğunuz dereceyi sağ tarafteki kutucuğu işaretleyiniz.

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

		1	2	3	4	5
EL1	Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL2	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL3	Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL4	Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL5	Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL6	Yöneticim güvenilebilirdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL7	Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL8	Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL9	Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL10	Yöneticim karar alırken "yapılacak en doğru şey nedir" diye sorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		1	2	3	4	5
OC1	Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC2	Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC3	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC4	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		1	2	3	4	5
BC1	Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BC2	Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BC3	Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BC4	Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BC5	Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BC6	Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BC7	Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		1	2	3	4	5
	Yetersiz (1) Ortalamanın altı (2) Orta (3) Ortalamanın üstü (4) Yüksek (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IP1	İşinizde gösterdiğiniz performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IP2	Amirinizin, sizin iş performansınızı nasıl değerlendirdiğini düşünüyorsunuz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>