

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN
ETİK İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL
POLİTİK ALGILAMALARIN ARACI ROLÜ**

**Hazırlayan
Özgür DEMİRTAŞ**

**Danışmanı
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**

Doktora Tezi

**Temmuz 2013
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı-Soyadı

İmza :

Prof.Dr.A.Asuman AKDOĞAN danışmanlığında **Özgür DEMİRTAŞ** tarafından hazırlanan “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ:

Danışman : Prof.Dr.A.Asuman AKDOĞAN

Asuman Akdoğan

Üye : Prof.Dr.Mahir NAKİP

M. NAKİP

Üye : Prof.Dr. Şevki ÖZGENER

Şevki ÖZGENER

Üye : Prof.Dr.Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Üye : Yrd.Doç.Dr.M.Suat AKSOY

M. Suat AKSOY

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 19 / 07 / 2013 tarih ve 12 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

19.07.2013
Prof. Dr. İstifullah CEBECİ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma süresince her türlü konuda desteğini benden esirgemeyen danışman hocam Prof.Dr.A.Asuman AKDOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren diğer hocalarım Prof.Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU ve Prof.Dr.Şevki ÖZGENER'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, eğitimim süresince öğrenciye verdikleri önemi hissettiren Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline teşekkür ederim.

Doktora eğitimimle iş yaşamını bir arada sürdürmede göstermiş oldukları kolaylıklar ve hoşgörü için idarecilerime, doktora eğitimim boyunca maddi destek sağlayan TÜBİTAK-BİDEB'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışma süresince beni hep destekleyen ve güvenen eşim Gülden DEMİRTAŞ'a, tezimle birlikte büyüttüğüm canım oğlum Rüzgar'a ve kızım Bahar'a, ayrıca desteklerinden dolayı tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Özgür DEMİRTAŞ

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN ETİK İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL POLİTİK ALGILAMALARIN ARACI ROLÜ

Özgür DEMİRTAŞ
Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi, Haziran 2013
Danışman: Prof.Dr.A.Asuman AKDOĞAN

ÖZET

Etik liderlik kavramı son zamanlarda yaşanan etik skandallar nedeniyle, akademisyenler, uygulayıcılar, yasa yapıcılar ve hükümetler tarafından daha çok ilgi odağı olmaya başlamıştır. Literatürde etik liderlik davranışlarına yönelik birçok çalışma yapılmasına rağmen, etik liderlik davranışlarının etik iklim algısına etkisinde örgütsel politikaların aracı değişken rolüne yönelik yeterince araştırma yapılmadığı gözlenmiştir. Özellikle Türkçe literatürde etik liderlik konusuna sınırlı sayıda araştırmada rastlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, etik liderlik davranışlarının etik iklim algısına olan etkisinde, örgütsel politik algılamaların aracı (mediating) rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemini, havacılık alanında faaliyet gösteren üç adet lojistik destek merkezindeki 547 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada, yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda birer rol model oldukları, özellikle etik liderlik davranışları ile örgütsel politik algılara yön verecekleri ve sonuçta da etik iklim algısını pozitif yönde etkileyecekleri öngörülmüştür. Araştırma bulguları, etik liderlik davranışlarının, bağımsızlık etik iklim boyutu hariç, etik iklim alt boyutlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, etik liderlik davranışlarının dolaylı etkisinde, örgütsel politik algılamaların aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik Davranışları, Etik İklim Algısı, Örgütsel Politika Algısı, Aracı Değişken Etkisi (Mediating)

**THE EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON PERCEIVED
ETHICAL CLIMATE: THE MEDIATING ROLE OF PERCEPTIONS OF
ORGANIZATIONAL POLITICS**

Özgür DEMİRTAŞ
Erciyes University, Institute of Social Sciences
Ph.D.Thesis, June 2013
Supervisor: Prof.Dr.A.Asuman AKDOĞAN

ABSTRACT

Ethical leadership has become rather more fashionable among academics, practitioners, regulators and governments due to the corporate scandals. While a number of studies are being done on ethical leadership, little is known about the ethical leadership behavior influence on ethical climate perception while organizational politic perception is a mediator. Especially, there are few studies on this subject in Turkish literature. The aim of this study is to examine a mediated model of ethical leadership on ethical climate perception. For this aim, a survey study, which includes 547 participants from three aviation logistics center, is used. It is proposed that managers are role models in their organizations. Specifically, through ethical leadership behavior, managers can influence organizational politics perceptions, which in turn will positively impact on ethical climate. The results indicate that ethical leadership has a both direct and indirect effect on ethical climate. The indirect effect of ethical leadership involves shaping perceptions of ethical climate, which in turn, engender greater affective organizational commitment and lesser turnover intention.

Keywords *Ethics, Ethical Leadership Behavior, Ethical Climate Perception, Organizational Politic Perception, Mediating Effect*

İÇİNDEKİLER

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN ETİKSEL İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGILAMALARININ ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI	ii
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZ	vi
ASBTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: ETİK-AHLAK KAVRAMLARI VE ETİK İKLİM

1.1. Ahlak Kavramı.....	4
1.1.1. İş Ahlakının Tanımı ve Niteliği.....	9
1.1.1.1. Çalışma Ahlakı.....	10
1.1.1.2. Meslek Ahlakı.....	11
1.1.1.3. İşletmecilik Ahlakı.....	11
1.1.2. İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi.....	12
1.1.2.1. Dünyada İş Ahlakının Gelişimi.....	13
1.1.2.2. Türkiye’de İş Ahlakının Gelişimi.....	17
1.2. Etik Kavramı.....	19
1.2.1. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar.....	24
1.2.2. Etik ve Ahlak Ayırımı.....	29

1.2.3. Etik Teorileri.....	33
1.2.3.1. Teleolojik Teoriler.....	33
1.2.3.1.1. Erdem Ahlakı.....	33
1.2.3.1.2. Egoizm Teorileri.....	35
1.2.3.1.2.1. Hazcılık.....	35
1.2.3.1.2.2. Ahlaki Egoizm.....	36
1.2.3.1.2.3. Faydacılık Teorisi.....	36
1.2.3.2. Deontolojik Teoriler.....	38
1.2.3.2.1. Kant Ahlakı.....	39
1.2.3.2.2. Haklar Teorisi.....	40
1.2.3.2.3. Adalet Teorisi.....	41
1.2.3.2.4. Relativist Teoriler.....	42
1.2.4. Etik Türleri.....	43
1.2.4.1. Örgütsel Etik.....	43
1.2.4.2. Mesleki Etik.....	46
1.2.4.3. Yönetisel Etik.....	48
1.3. Etik İklim.....	53
1.3.1. Tanım ve Kavramlar.....	53
1.3.2. Etik Kod.....	54
1.3.3. Etik Davranışlar.....	56
1.3.4. Etik İklim Yönelik Literatür Araştırması.....	59
1.3.5. Etik İklim Matrisi.....	63
1.3.6. Etik İklim Boyutları.....	66
1.3.7. Etik İklimin Belirleyicileri.....	67

İKİNCİ BÖLÜM:

LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL POLİTİKALAR

2.1. Yöneticilik ve Liderlik Kavramı.....	71
2.2. Liderlik Kuramları.....	73
2.2.1. Özellikler Kuramı.....	73
2.2.2. Davranışsal Kuram.....	74

2.2.3. Durumsallık Kuramı.....	77
2.3. Liderlik ve İlişkili Kavramlar.....	80
2.4. Yeni Liderlik Kuramları.....	85
2.5. Etik Liderlik.....	90
2.5.1. Tanım ve Kavramlar.....	90
2.5.2. Literatür İncelemesi.....	94
2.5.3. Etik Lider Davranışları.....	103
2.5.4. Etik Liderliğin Önemi.....	106
2.5.5. Etik Liderlik ve Karar Verme.....	106
2.5.6. Etik Liderlik ve Sosyal Sorumluluk.....	112
2.5.7. Etik Liderlik ve Sosyal Sermaye.....	113
2.5.8. Etik Liderlik-Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi.....	114
2.5.9. Etik Liderlik ve Sosyal Adalet.....	116
2.5.10. Etik Boyutu Öne Çıkaran Liderlik Türleri	117
2.5.10.1. Hizmet Liderliği.....	118
2.5.10.2. Otantik Liderlik.....	122
2.5.10.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	125
2.5.10.4. Spiritual (Ruhani) Liderlik.....	127
2.5.10.5. İlke Merkezli Liderlik.....	128
2.5.11. Yönetimde Etik İlkeler.....	129
2.5.12. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar.....	136
2.5.13. Etik Sorunların Sebepleri.....	141
2.5.14. Etik Liderin Önündeki Engeller	143
2.5.15. Etik İşletme ve Yeni Paradigmalar.....	149

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL POLİTİK ALGILAMALAR

3.1. Örgütlerde Politika ve Politik Davranışlar, Örgütsel Politikaya Yönelik Kavramsal İnceleme.....	151
3.1.1. Örgütsel Politikanın Evreleri.....	160
3.1.2. Örgütsel Politik Algılamalar.....	164

3.1.3. Politik Davranış Kavramı.....	170
3.1.4. Politik Davranışın Uygulayıcıları.....	174
3.1.5. Örgüt İçi Politik Davranışlarda Güç Artırma ve Koruma Taktikleri.....	175
3.1.6. Örgüt İçi Politik Davranışların Sonuçları.....	183
3.1.7. Örgüt İçi Politik Davranışların Yönetimi.....	184
3.1.8. Örgütsel Politik Algılamalar ve Politik Davranışlar Arasındaki İlişkiler	186
3.2. Etik Liderlik, Etik İklim ve Örgütsel Politika Algılamaları İlişkilerine Yönelik Literatür Araştırması.....	191

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	199
4.2. Araştırmanın Sınırları.....	201
4.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	201
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	201
4.3.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	204
4.3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	206
4.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	207
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	210
4.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	212
4.4.2. Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	215
4.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Araştırma Sorularının Cevaplanmasına Yönelik Analiz ve Bulgular.....	221
4.4.4. Literatür ve Araştırma Bulgularına Yönelik Tartışma.....	241
SONUÇ.....	244
EKLER.....	252
KAYNAKLAR.....	255
ÖZGEÇMİŞ	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Ahlak Kavramına İlişkin Tanımlar.....	8
Tablo 2: Etik Kavramına İlişkin Tanımlar.....	24
Tablo 3: Etik ve Ahlak Kavramlarına İlişkin Tanımlar.....	32
Tablo 4: Etik Yönetimde Etik Normlar, Güdüler, Amaçlar, Hukuka Yönelim ve Strateji	51
Tablo 5: Olgunluk Derecelerine Göre İklimler.....	63
Tablo 6: Etik İklim Tipolojisi.....	64
Tablo 7: Etik İklim Boyutları.....	66
Tablo 8: Kültürel Liderliğin İki Temel Biçimi ve Değişik Görünümleri	89
Tablo 9: Etik Liderlik Kavramına İlişkin Tanımlar.....	94
Tablo 10: Etik Liderlik İçin Ana Davranış, Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler	104
Tablo 11: Etik Sistemler	107
Tablo 12: Dünyayı Yorumlama Biçimlerine Göre Liderlik Türleri	120
Tablo 13: Etik Liderlik ile Otantik, Spiritual ve Transformasyonel Liderlik Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar.....	128
Tablo 14: Etik Sorunların Sebepleri.....	143
Tablo 15: Politik Davranış Tanımları.....	173
Tablo 16: Politik Taktiklere İlişkin Tanımlar.....	177
Tablo 17: Örgütlerde Rastlanan Politik Taktikler.....	180
Tablo 18: Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri	206
Tablo 19: Etik İklim Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	211
Tablo 20: Demografik Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzdelere	213
Tablo 21: Anket Formunda Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	217
Tablo 22: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	223
Tablo 23: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Kanun ve Kodlar (KK) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki Aracı Rolü.....	226
Tablo 24: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Başkalarının İyiliğini İsteme (Bİİ) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki	

Aracı Rolü	231
Tablo 25: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Bağımsızlık (BĞ) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki Aracı Rolü	233
Tablo 26: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Araçsallık (AR) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki Aracı Rolü.....	235
Tablo 27: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Verimlilik/Kâr (VK) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki Aracı Rolü.....	238
Tablo 28: Hipotez Sonuçlarına Ait Özet Tablo.....	240

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Ahlakının Kapsamı.....	12
Şekil 2: Lider Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler	78
Şekil 3: Boyatzis'in Öğrenme Kuramı.....	84
Şekil 4: Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Başarı.....	95
Şekil 5: Liderliğin Kalbi.....	96
Şekil 6: Davranışsal Etik Çıktıları Üzerindeki Kategorik Etkiler	105
Şekil 7: Etik Karar Verme Modeli.....	108
Şekil 8: Etik Liderlikte Karar Verme.....	109
Şekil 9: Otantik Liderlik ve Otantik Karar Verme.....	124
Şekil 10: Örgütsel Politikaları Tanımlama Araçları.....	154
Şekil 11: Araştırmanın Modeli.....	208

GİRİŞ

Günümüzde değişim eskiye nazaran daha hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Bu trend içerisinde yeni değişim dinamikleri, her alanda yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Özellikle de iktisadi, askeri, sosyal, kültürel, dini ve siyasi amaçlı işbirliklerinden oluşan sistemleri¹ tanımlayan örgüt yapıları da bu süreç içerisinde büyük değişimler göstermektedir. Gelişen ve hızla değişen teknolojik yenilikler, bilginin önemini daha da ön plana çıkartmış ve üretim/hizmet sektöründe klasik dönemdeki beden gücünün ağır bastığı ve insanın makina gibi algılandığı² dönemin yerine, bilgiye dayalı yaklaşımları işletme başarısında önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmıştır. Sonuçta işletmeler, nitelikli insanı daha ön planda tutarak³ modern yönetim teknikleriyle birlikte sürdürülebilir bir büyüme sağlama kapsamında bulundukları çevreyi daha çok dikkate almaya başlamışlardır.

Ortak aklı ön plana çıkaran yeni çalışma hayatında, kurumların sahip oldukları sosyal sermaye çok önemlidir. Sosyal sermaye, karşılıklı anlayış, ortak değerler ve davranışlardan oluşmaktadır. Sosyal sermayenin baskın bir ögesi olan güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı gibidir. İşletme çıktılarının artırılmasında örgüt üyelerinin algıları önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle çalışanların iş ortamlarını, kararların adil olarak verildiği ve uygulandığı bir yer olarak algılamasının önemi büyüktür⁴. Bu kapsamda yöneticilerin adil, dürüst, güvenilir olma gibi etik boyutları öne çıkaran

¹ A. Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 1. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993, s.23

² W. Quchi, *Teori Z*. (Çev.Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989, s.37

³ A. Akdoğan ve Ö. Demirtaş, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk, İİBF Dergisi*, 2009, s.79

⁴ C. Shalley C., L. Gibson ve T. Blum, “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions to Leave”, *Academy of Management Journal*, 43, 2, 2004, s.45

kişisel özellikleri ile etik ilke ve davranışlar sergilemesi⁵ örgüt ortamında güven ortamının tahsisinde ve yaratıcılığın gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Bir örgütte etik davranışların sergilenmesi kapsamında önemli diğer bir husus ise örgüt kültürüdür. Çalışanların ortak sosyal olgulara sahip olması ve bu yönde karar vermeleri için, örgütün etik bir bakış açısına ihtiyacı vardır. Bu nedenle liderler, bulunduğu örgütte yerleştireceği güven ve adalet duygularıyla etik bir iklim yaratmak suretiyle yaratıcılık ve sürdürülebilir üstünlük yönünden organizasyona önemli avantajlar sağlayacaktır.

Etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilmek bireysel, örgütsel hatta evrensel bir sorumluluktur. Günümüz ortamında çok çeşitli girdilere maruz kalan ve büyük bir ilişkiler ağını vurgulayan sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki açmazlar, yönetici pozisyonunda olan kişilere yeni ve zor görevler yüklemektedir. Bu rol, yönetilmesi çok zor olan insan unsurunu ele alırken liderlerin, etik değerler ve inançlar sistemine sahip olmasını ve örgütteki çaba ve eylemlerini bu sistemin süzgecinden geçirmesini gerektirmektedir.

Örgütler, belirli amaçlar peşinde koşan yüksek düzeyde rasyonel yapılardır ve burada kararlar faydayı maksimize etme ilkesine dayalı olarak alınmaktadır. Bunun da ötesinde, kararları alan bireylerin, açık ve genel bir amaç ile gerekli öngörüye sahip oldukları da düşünülürse, örgütün bugünü ve geleceği açısından doğru tercihleri ve sonuçları ortaya koyabilecekleri varsayılmaktadır⁶. Ancak gerçek hayatta ve acımasız rekabet ortamında düzen, her zaman bu şekilde işlememekte ve örgütlerde rasyonel olmayan davranışlar da sergilenebilmektedir. Özellikle günümüzde yaşanan değişmelerle birlikte bireylerin ilerlemek için kaçınılmaz bir gerçeklik olarak gördükleri ve işyerinde de her düzeyde yayılımı ve önemi son derece açık olan örgütsel politikaların işletmelere etkisi artık daha çok gün yüzüne çıkmaya başlamıştır. Günümüzde her örgütte yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan politik davranışlar, insanlar tarafından bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde sergilenebilmektedir. Bu anlamda politik davranışlar örgütsel yaşamın bir

⁵ M.E. **Brown** ve L. K. **Treviño**, "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, s.602

⁶ Stephen P. **Robbins**, *Organization Theory Structure, Design, and Applications*, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1990, s.247

parçası olduğu ve örgütün her üyesinin çeşitli düzeylerde bu tür faaliyetlerle uğraştığı düşünöldüğünde, örgütlerde rastlanan politik taktiklerin (ılımlı taktikler, zorlayıcı taktikler vs.) yönetim sürecinde modele dahil edilmesi gerekmektedir. Yoksa, bu davranışlar çalışanlar tarafından örgüt amaçlarına zarar verecek bir duruma neden olabilecektir.

Bu çerçevede çalışmanın iki ana amacı olduğu ifade edilebilir. Birincisi literatürde sınırlı sayıda araştırmalaya konu olan etik, etik teorileri, etik iklim, etik liderlik davranışları ve örgütsel politik algılamalarını teorik olarak incelenmek, ikincisi ise örgütlerde etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkilerini araştırıp, örgütsel politik algılamaların bu süreçte aracı rolünü belirlemektir.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etik, ahlak ve etik iklim kavramları ele alınmıştır. İkinci bölümde yöneticilik, liderlik ve yeni liderlik yaklaşımları, üçüncü bölümde etik liderlik sürecinde örgütlerde politik davranışlar ve politik algılamalara yönelik literatür çalışmaları incelenmiştir. Dördüncü bölümde ilgili literatür kapsamında çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırmanın önemi, amacı, yöntemi ve metodolojisi verildikten sonra da uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM:

ETİK-AHLAK KAVRAMLARI VE ETİK İKLİM

Çalışmanın ana çerçevesinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması adına öncelikle literatürde birçok zaman birbirlerinin yerine kullanılan etik ve ahlak kavramları detaylı olarak ele alınacaktır.

1.1. Ahlak Kavramı

Ahlak kelimesinin kökeni Arapça “hulk”, Yunanca “ethos” ve Latince “mos” kelimelerine dayanmaktadır. Arapça “hulk” kelimesi “huy” anlamına gelmektedir. İngilizce’de “ahlak” kelimesinin karşılığı olarak kullanılan “ethics” kelimesinin kökeni Yunanca “ethos” a ve yine İngilizce’de ahlak kelimesini ifade etmek için kullanılan “morality” kelimesinin kökeni de Latince “mos” kelimesine dayanmaktadır⁷. Latincedeki anlamıyla kullanıldığında ahlak, göreceli bir durumu ifade etmekte olup, toplumdan topluma hatta aynı toplumlardaki farklı gruplar içerisinde bile farklı anlamlarda kullanılabilmektedir.

Ahlak, bireylerin uymakla yükümlü oldukları iyi davranış biçimleri diye açıklanırsa, ahlakın kökeninin akla dayandığı söylenebilir. Bu tezi savunan en önemli düşünürlerden biri Immanuel Kant’tır. Ona göre, ahlaki sorumluluk ne tanrıdan, ne beşeri otorite veya topluluklardan, ne de insanların arzu ve tercihlerinden kaynaklanır. Bilakis, ahlaki sorumluluğun kaynağı akıldır⁸.

⁷ Ü. Berkman ve M.Arslan, *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, Tüsiad Yayınları, İstanbul, 2009, s.31

⁸ Ö.Demir, *İktisat ve Ahlak*, Liberte Yayınları, Ankara, 2003, s.91

Ahlak sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları, aktöre, sağıtöre” şeklinde tanımlanmaktadır⁹. Ahlak, nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir ve bireyin doğru ya da yanlış davranışlar arasında bir ayrım yapması ya da yapabilme becerisine sahip olması olarak da tanımlanmaktadır. Bu haliyle ahlaki davranış, bireyin, toplumun iyi ya da doğru saydığı kimi standartlara uygun davranması olarak değerlendirilmektedir¹⁰. Ahlak kuralları yol haritaları gibidir, yararlı ve vazgeçilmezdirler¹¹.

Ahlakın çıkış noktası bireylerin birbirleri ile ilişkilerini hakça esaslara göre düzenlemek, insanların ve kuruluşların eylemlerinin toplumsal hayata zarar vermesini önlemek gibi hayati bir nedene dayanmaktadır. Zira herhangi bir toplumsal kurum, ahlak ilkeleri olmadan yaşamını sürdüremez. Ahlaki ilkeler toplumun birleştiricileri olarak ortak yaşamı mümkün kılar, toplum düzenini sağlarlar¹².

Moral olarak ifade edilen ahlak, manevi görev ve yükümlülüklerle bağlı olarak¹³ insan eylemlerinin/karakterinin iyiliğini veya kötülüğünü, doğru veya yanlışlığını muhakeme etme ile ilgili inançlardır¹⁴.

Yine farklı bir tanımla ahlak, iyi ve doğrunun, kötü ve yanlışın ne olduğunu ortaya koyan davranışları oluşturmak için yol gösterici bir işleve sahip olan¹⁵ doğru ve yanlış tanımlayan bir kurallar demeti¹⁶ ve bir bireyi ya da grubu yönlendiren davranış prensipleri olarak tanımlanmaktadır. Ahlak kavramı kişinin bireysel yaşamı hakkında kullanıldığında “kişisel ahlak”, profesyonel ve mesleki anlamda kullanıldığında ise

⁹ TDK, *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Basım Evi, Ankara, 2006

¹⁰ V.M. Wart, “Codes of Ethics as Living Documents”, *Public Integrity*, 5, 4, 2003, s.331

¹¹ H. Demir ve N. Songür, “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 3, 1999, s.150.

¹² Berkman ve Arslan, s.31

¹³ Harold Koontz ve Heinz Weichrich, *Management*, Ninth Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1988, s.611

¹⁴ M.A. Hitt., R.D. Middlemist ve R.L. Mathis, *Management: Concepts and Effective Practice*, Second Edition, New York: West Publishing Co., 1986, s.574

¹⁵ H. Ülgen ve S.K. Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yay. No:113, İstanbul, 2004, s.444

¹⁶ D. Hellrigel ve J.W. Slocum, *Management*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1991, s.146

“sorumluluk ahlakı” kavramları kullanılmaktadır¹⁷. Ahlak, inanç ve davranış sorunları arasındaki ayrımı belirler, sorunların nasıl tanımlanacağına ve herhangi bir durumda uygulayacağımız ahlaki prensiplerin neler olacağına karar verir¹⁸.

Ahlak genel olarak doğru ve iyi şeyin ne olduğunu veya yanlış ve kötü şeyin ne olduğunu açıklayan bir davranış kodu, kurallar veya ilkeler seti şeklinde tanımlanmaktadır¹⁹. Türkçede ise, ahlak kavramı iki anlamda kullanılmaktadır: Birincisi insanların toplum içinde uyması gereken kural ve ilkeler anlamına gelirken; ikincisi, ahlak felsefesini belirtmektedir. Ayrıca, “ahlak belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen töresel davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerin toplamı” ve “insanların bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmeleri gerektiğini belirleyen davranış kuralları bütünü” şeklinde de tanımlanmaktadır²⁰.

Ahlak, genellikle insanların kendisine göre yaşadıkları bir ilkeler topluluğu, kurallar toplamı anlamına gelir, ahlaki değerler ise, kısaca, kendilerini iyi veya kötü olarak tanımlamamızın mümkün olduğu şeyler veya davranışlarla ilgili değerlerdir. Örneğin “yalan söylemek” nasıl bir şeydir sorusuna verdiğimiz cevap bu davranışa verdiğimiz değeri (“iyi” veya “kötü”) ifade etmektedir. Bireyin doğuşundan genleriyle beraber gelen özellikleri, yetiştirilme biçimi, aldığı eğitim ve daha sonra içinde bulunduğu toplum, bireyin ahlaki özelliklerinin şekillenmesinde önemli yer tutmaktadır²¹.

Ahlak toplumdan topluma değişebileceği gibi, aynı toplum içinde farklı grupların benimsediği ahlak grupları arasında da farklılıklar olabilmektedir. Bir toplum içinde farklı ulusal, dinsel, etnik, cinsel kimlikler olması farklı ahlak anlayışlarını gündeme

¹⁷ M.G. **Velasquez**, *Business Ethics: Concepts and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 5 th edition, USA, 2002, s.11

¹⁸ **Hellrigel** ve Slocum, *Organizational Behavior*, s.146

¹⁹ W.M. **Hoffman** ve J.M. **Moore**, *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, Second Edition, Newyork: McGraw-Hill Publication Co., 1990, ss.69-70

²⁰ M. **Arslan**, *İş ve Meslek Ahlakı*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.2

²¹ Y.C. **Çukacı**, “Kamuyu Aydınlatmada Muhasebe Meslek Elemanının Etik Anlayışı ve İzmir İlinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 1, 2006, s.91

getirmektedir²². Bireyin ahlakı ailevi etkiler, akranların etkileri, yaşam deneyimleri, kişisel değerler ve durumsal faktörlerin etkileriyle şekillenmektedir²³.

Bir toplumda kabul gören ahlaki değerler zaman içinde sosyal, ekonomik, hukuki ve politik olaylardan etkilenecek, değişikliklere uğrayabilmektedir²⁴. Zaman ve koşullardaki değişime bağlı olarak, önceden yasaklanan davranışlar, zaman içerisinde destek bulan ve hatta teşvik edilen davranışlar haline gelebilmektedir. Tüm bu tanımları aşağıdaki gibi bir tablo halinde özetlemek mümkündür²⁵.

²² İ.P. Aydın, *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s.83

²³ R.W. Griffin, *Management*, Fifth Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1996, s.104

²⁴ W.S. Chow, "Ethical Belief and Behavior of Managers Using Information Technology for Decision Making in Hong Kong", *Journal of Managerial Psychology*, 16, 4, 2002, s.260

²⁵ M.A. Hitt, R.D. Middlemist ve R.L. Mathis, *Management: Concepts and Effective Practice* Second Edition, NewYork: West Publishing Co., 1986, s.78

Koontz ve Weichrich, s.107

Hoffman ve Moore, *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, s.91

Hellrigel ve Slocum, *Management*, s.174

Griffin, s.141

Demir, s.113

Wart, s.338

Ülgen ve Mirze, s.174

Arslan, s.91

Çukacı, s.107

Tablo 1: Ahlak Kavramına İlişkin Tanımlar

Yazarlar	AHLAK Kavramı
Hitt vd. 1986	İnsan eylemlerinin/karakterinin iyiliğini veya kötülüğünü, doğru veya yanlışlığını muhakeme etme ile ilgili inançlardır
Koont ve Weichrich, 1988	Manevi görev ve yükümlülüklerle bağlı olarak neyin iyi veya kötü olduğuyla ilgilenen bir disiplin
Hoffman ve Moore, 1990	Doğru ve iyi şeyin ne olduğunu veya yanlış ve kötü şeyin ne olduğunu açıklayan bir davranış kodu, kurallar veya ilkeler seti
Hellrigel ve Slocum, 1991	İnanç ve davranış sorunları arasındaki ayrımı belirler, sorunların nasıl tanımlanacağına ve herhangi bir durumda uygulayacağımız ahlaki prensiplerin neler olacağına karar verir
Griffin, 1996	Toplumların görece durumunu ifade eden kurallardır
Demir, 2003	Tüm toplumlarda birbirine benzeyen, olumlu anlamlar yüklenen insan tavırları ve davranışları
Wart, 2003	Bireyin, toplumun iyi ya da doğru saydığı kimi standartlara uygun davranması
Ülgen ve Mirze 2004	İyi ve doğrunun, kötü ve yanlışın ne olduğunu ortaya koyan davranışları oluşturmak için, yol gösterici bir işleve sahip olan kurallar demeti
Arslan, 2005	İnsanların bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmeleri gerektiğini belirleyen davranış kuralları bütünü
Çukacı, 2006	Bireyin doğuşundan genleriyle beraber gelen özellikleri, yetiştirilme biçimi, aldığı eğitim ve daha sonra içinde bulunduğu toplumun etkisiyle oluşan kurallar biçimi
Berkman ve Arslan, 2009	Bireylerin birbirleriyle ilişkilerini hakça esaslara göre düzenlemek, insanların ve kuruluşların eylemlerinin toplumsal hayata zarar vermesini önlemek
Armstrong ve Wheatley, 2013	İlişkilerimizde doğru - yanlış, iyi - kötü, haklı - haksız, adil olan - adil olmayan nedir, soruları ile nasıl davranmalıyızın cevabını arayan yargılamalardır
Schwitzgebel ve Rust, 2013	Doğru ve yanlışın ne olduğunu ortaya koyan sosyolojik bir olgudur

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak denilebilirki ahlak; içerisinde bulunan toplumsal norm ve kurallara göre toplumun bireylerden yapmasını bekledikleri davranışlardır. Genel olarak işletme yönetimi literatüründe ahlak kavramı, daha çok işletmeler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu kapsamda iş ahlakı kavramının öncelikle ele alınması doğru bir yaklaşım olacaktır.

1.1.1. İş Ahlakının Tanımı ve Niteliği

İş ahlakı, işletmelerin ürün ve hizmet üretme ve dağıtma aşamalarında gerek örgüt gerekse birey/ çalışan düzeyindeki davranışların etik boyutları ile ilgilenir ve bu davranışlara ilişkin yol gösteren kuralları kapsar²⁶. Genel olarak; dürüstlük, güven, saygı ve adalet gibi temel değerlere dayanan, iş ilişkilerinde kişilere yol gösteren temel ilkeler ve arzu edilen tutum ve davranışlar anlamında kullanılmaktadır²⁷. Tabiki tutum ve davranışların ne şekilde olması gerektiği konusu, bireylerin bakış açısına göre değişmektedir. Davranışların ahlaka uygun olup olmadığı göreceli bir kavramdır. Bu nedenle de iş ahlakına ilişkin kararlar vermek önemli zorluklar içermektedir.

İş ahlakı, iş dünyasındaki ahlaki sorunları inceler, davranışlara rehberlik etmek üzere kurallar geliştirmeye çalışır²⁸, iş dünyası içindeki doğruları ve yanlışları ifade eder. Genel ahlaki sorunlarla, iş dünyasındaki ahlaki sorunlar farklı şekilde ele alınamaz. Nasıl ki doğru konuşmak hayatın her alanında ahlaklı ve iyi bir davranışsa, iş dünyasında da doğru konuşmak ahlaklı ve iyi bir davranıştır. İş ahlakı uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar ya da işletmeyle çevresel faktörler arasında olabilir²⁹. Bu da göstermektedir ki iş ahlakı çatışan taleplerin karşılaştığı bir ortam olmaktadır. Burada önemli olan tarafların karşılıklı yaptıkları anlaşma gereği belirtilen şartlara uymaları ve dürüstlükten hiçbir şekilde taviz vermemeleridir. Bunun için işletmelerin başında bulunan kişilere önemli rol düşmektedir. İş ahlakı bakımından işletmenin başında olan kişiler işletmeye ahlaki değer ve tutumları kazandırmada kritik bir rol oynamakta ve özel sorumluluklar taşımaktadır³⁰.

Bazen ahlaki olarak bile doğru şeyi yaptığımıza emin olmayabiliriz. Bu sebepten iş ahlakında da “sadece evet” veya “sadece hayır” diye cevaplanacak kısa sorular

²⁶ Berkman ve Arslan, , s.15

²⁷ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2004, İstanbul, 2000, s.34

²⁸ O.C. Ferrell ve J. Fraedrick, *Business Ethics, Ethical Decision-Making and Cases*, Boston: Houghton Mifflin, 1994, s.6

²⁹ Arslan, s.5

³⁰ Uzunçarşılı vd., s.41

olmayabilir. İş ahlakı iyi niyetli olmayan sorular karşısında, sorunu keşfetmeyi, çözüm için beklemeyi, mücadele etmeyi ve işe yarar bir çözüm bulmak için sabretmeyi gerektirir. İş dünyası sadece para kazanmak, kâr elde etmek ve başarılı olmaktan ibaret değildir. İş ahlakı; paraya, kâra ve başarıya sahip olurken iyi ve ahlaklı birey olmayı da zorunlu kılar. Zaten işletmeler de görmüşlerdir ki; mali durumlarının, kârlarının yanında iş ahlakının konusu içinde olan dürüstlüğe, doğruluğa, sosyal ve çevresel duyarlılığa verdikleri önem sonucu verimlilikleri ve satışları artmıştır. İşletmelerin iyi ahlaklı davranmaları onların toplum içindeki imajlarını güçlendirmekte dolayısıyla bu da ürün satışlarını etkilemektedir³¹.

Küreselleşen dünya ekonomisinde iş ahlakı da her geçen gün önemini arttırmaktadır. Değişik kültürlerden gelen birçok insan çok uluslu işletmelerde çalışmaktadır. Bu da farklı kültürlerin bir araya gelmesi demektir. Böyle bir ortamda bireylerin birbirlerini anlaması ve saygılı olması gerekmektedir. Ayrıca dünyada insan haklarına verilen önem de her geçen gün artmaktadır. Çokuluslu işletmelerin sayısının her geçen gün daha da artmasıyla “Farklılıkların Yönetimi” konusu son yıllarda daha da önem kazanmıştır ve bu kapsamda din, dil, ırk, cinsiyet gibi konular daha çok hassasiyet gösterilmesi gereken konular haline gelmiştir.

İş ahlakı ile ilgili akademik araştırmaların da son yıllarda artış gösterdiği belirtilmiştir. Literatürde iş etiğine ilişkin davranışlar genel olarak kişiye, eyleme, kuruma ve çevreye ilişkin olmak üzere 4 faktör altında ele alınmıştır³². İş Ahlakını oluşturan üç temel alanın varlığından söz edilebilir. Bunlar; çalışma ahlakı, meslek ahlakı ve işletmecilik ahlakıdır.

1.1.1.1. Çalışma Ahlakı

Çalışma ahlakı dendiğinde, bir toplumda işe ve çalışmaya karşı gösterilen tavırlar anlaşılmaktadır. Bir toplumun işe yönelik tutumu bir başka toplumda farklılıklar

³¹ R.E. **Freeman**, *Business Ethics, The State Of The Art, The Ruffin Series in Business Ethics*, New York, Oxford University Press, 2005, s.212

³² Ü. **Berkman**, *Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*, Ankara: TODAİE, 1983, s.53

gösterebileceği gibi toplumun çeşitli katmanları arasında da farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Bu disiplin verimliliği, kaliteyi ve etkinliği önemser ve kişilerin çalışkan, tutumlu, dakik, disiplinli ve dürüst olmalarını öngörür. Çalışma etiğinin yüksek olduğu toplumlarda gelişmişlik düzeyi de genellikle yüksektir³³.

1.1.1.2. Meslek Ahlakı

Bir meslek sahibi olmak sosyolojik olarak çeşitli sonuçlar doğurur. Toplumda tanınan bir meslek sahibi olmak, birçok prestiji beraberinde getireceği gibi üyelerine pek çok ayrıcalık, sosyal, ekonomik, yasal ve politik üstünlükler sağlar. Bu yüzden yeni ortaya çıkan iş grupları bir meslek olarak tanınmak için önemli çaba sarf ederler.

Meslek denilince genellikle hukuk, tıp, ilahiyat ve akademisyenlik akla gelir. Ancak günümüzde başka iş grupları da meslek kapsamında değerlendirilmektedir. Bir işin meslek sayılabilmesi için bazı koşullar gerekmektedir³⁴.

Belirli bir akademik eğitim süresi sonunda ihtisaslaşma ile bir rol kazanılan ve belirli bir organize örgütün varlığı altında ikame olan mesleklerin birinci amacı kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet etmektir yani meslekler, mensupları için fedakarca davranışlar bekler. Bu kapsamda mesleklerin toplumla çok özel ilişkiler içerisinde olduğu ve içinde bulunulan toplumun ahlaki boyutlarından soyutlanamayacağı gerçeklerini de ifade etmek mümkün olacaktır. Bu kapsamda da ahlaki boyuttan ele alınacak olur ise, bu disiplinin temelinde yatan düşüncenin; “meslek sahiplerinin, mesleklerini icra etmek suretiyle kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet etmeleri” olduğu ifade edilebilir..

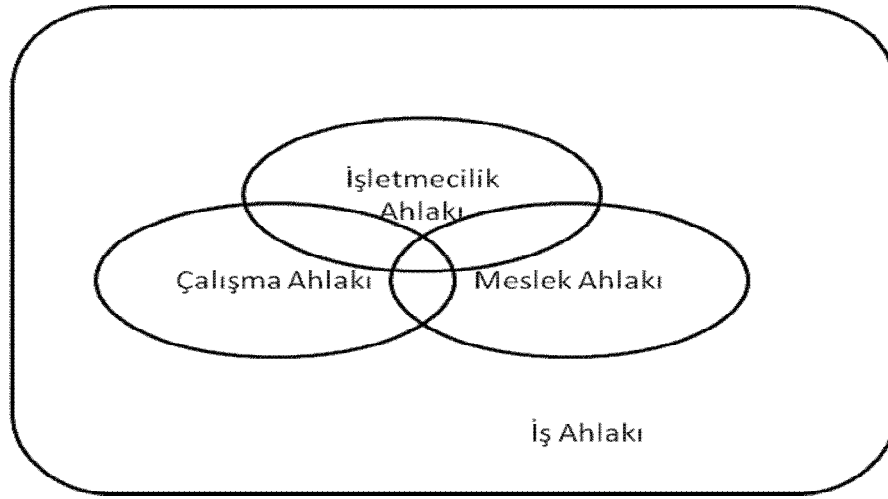
1.1.1.3. İşletmecilik Ahlakı

İşletmecilik ahlakı, bir işletme örgütünün kurumsal ya da örgütsel ahlakını temsil etmektedir. Örgüt kültürü, işletme örgütünü kültürel bir birim haline getirdiği için aynı zamanda işletme örgütünü ahlaki bir bütün haline getirmektedir. Yani işletme içinde

³³ Ş. Özen, ve Ü. Berkman, “The Cross National Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey” *Organization Studies*, 28, 6, 2007, 825-851

³⁴ Berkman ve Arslan, s.37

çalışan bireylerin tek tek kişisel ahlaki eğilim ve felsefeleri, çalışma ahlakları, meslek ahlakları olduğu gibi onlardan ayrı olarak işletmenin de kendine özgü bir ahlaki eğilimi, felsefe eğilimi ve felsefesi vardır³⁵.



Şekil 1: İş Ahlakının Kapsamı

Kaynak: Arslan, 2005:89

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere çalışma, meslek ve iş ahlakları birbirinden tamamen bağımsız olmayıp ortak noktaları söz konusudur. Örneğin bir mühendisin işine zamanında gelmesi onun çalışma ahlakını da göstermektedir. Aynı zamanda bu mühendisin tezgah arızalarını giderirken alternatif daha uygun parçalar araştırması onun meslek ahlakını da gösterir. Bunların tümü, o mühendisin çalıştığı işyerinin işletme ahlakını gösterir.

1.1.2. İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi

Bireyler gibi organizasyonların da ahlaki gelişim geçirdiklerini öne süren Reidenbach ve Robin, organizasyon piramidi veya hiyerarşisini beş etik gelişme düzeyine ayırmaktadır. Organizasyonlar bu beş gelişme düzeyinden birinde bulunmaktadır³⁶.

³⁵ Arslan, s. 88

³⁶ E. Özdemir, "Liderlik ve Etik", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 2, 2003, s.154-155

Hiyerarşinin en düşük düzeyi birinci düzeydir. Bu düzey temel olarak ahlak dışı düzey olarak adlandırılır. Bu tür organizasyonlarda işletme sahibi ve yöneticiler tek önemli pay sahipleridir. Egemen olan düşünce, karı maksimize etmektir. İkinci düzey organizasyonlar yasaların uygulanmasına izin veren, ahlak dışı organizasyonlara göre bir kademe daha fazla etik olan organizasyonlardır. Ancak bu düzeydeki işletmelerde sadece yasal yükümlülükler tanınır. Piramidin bir üst basamağını üçüncü düzey organizasyonlar oluşturur. Bu organizasyonların özelliği, etik ilginin gelişmeye başlaması nedeniyle işletmenin dış çevreye tepki vermesidir. Bu düzeydeki işletmeler için çok sayıda toplulukla iyi ilişkiler kurulması önemli olduğundan belirli sosyal sorumluluklar kabul edilir. Dördüncü düzey, işletmede etiği uygulamak için “etik kodları” ve “etik komiteleri” gibi düzenlemelerin başlaması nedeniyle etik bir bakış açısının doğması olarak adlandırılır. Etik ile ilgili sorunlarda çalışanları etik yönde eylemlerde bulunmaya teşvik edecek belirli eylem dokümanlarının işletmede oluşturulması etik bir işletmenin ortaya çıkmasının işaretleri olmaktadır. En yüksek düzey olan beşinci düzeyde yer alan organizasyonlar, etik sorunlar için kabul edilen ilkelere ve anlaşılır değer sistemlerine sahiptirler. Ancak, bu düzeye gelen ve etik ilkelere sahip organizasyonların sayısının çok fazla olmadığı ifade edilmektedir³⁷.

İş ahlakının tarihsel gelişiminin dünyadaki ve Türkiye’deki gelişimler açısından iki ayrı bölümde incelenmesi gelişim evrelerinin anlaşılabilirliği açısından daha uygun olacaktır.

1.1.2.1. Dünyada İş Ahlakının Gelişimi

İş ahlakı ile ilgili araştırmalar 20. yüzyılın başlarında Avrupa ve Amerika’daki geleneksel liberal anlayışın zayıflaması ve sosyalist akımın güçlenmesiyle başlamıştır. Sosyalist ve liberal hareket arasında artan tartışmalar, aynı zamanda işletmelerin ve işletmeciliğin amaçlarının ve topluma katkı veya zararlarının da tartışılmaya başlanmasına neden olmuş ve bu sayede işletmecilikte etik değerler de sorgulanmaya başlamıştır³⁸. Avrupa’da ilk olarak Adam Smith (1727-1790), “Ahlaki Duyguların

³⁷ Özdemir, s.155

³⁸ Arslan, s.31

Teorisi” adlı eserinde ahlak biliminin ilkelerini ortaya koymaya çalışmıştır. Smith bu çalışmasıyla, ekonomi ile ahlak arasındaki ilişkileri ele almıştır³⁹.

1904-1918 yılları arasında ABD’de verilen “ticaret ahlakı” derslerinde işletmeciliğin iyi bir ahlaki temeli olması gerektiği üzerinde durulmuştur. 1908-1915 yılları arasında Britanya’daki, Scheffield Scientific School’da verilen ticaret ahlakı derslerinde de etik rehberliğe ihtiyaç duyulan temel işletmecilik konularının saptanmasına çalışılmıştır. 1920-1950 yılları arasını kapsayan süreçte, iş ve meslek ahlakı ilkelerinin belirlenmesi, ticaret faaliyetlerinde standartların geliştirilmesi, reklamların gerçeğe uygun olması, bankerler, sigortacılar ve avukatlarla ilgili sorunlar gibi konular incelenmiştir. Bu dönem içinde, Batı dünyasında iş ahlakını ilgilendiren iki yeni gelişme meydana gelmiştir: Bunların ilki; eskiden hekimlik, hukukçuluk, papazlık ve akademisyenlikle sınırlı olan meslek sayısının artması olmuştur. İkincisi ise; yöneticiliğin işletme sahiplerinden ayrılarak, tamamen ayrı bir mesleki grup haline gelmesi olmuştur⁴⁰. W. E. Borden ve C. L. Hopper, 1921 yılında Chicago’da “*Bankacılık ve İş Ahlakı*” adlı bir eser yayınlamıştır. Bu eser, ilk teorik ve sistematik bir çalışma olmakla birlikte, üniversitelerde okutulan ilk iş ahlakı kitabıdır⁴¹.

1960’lı yıllarda ise, ekolojik sorunların arttığı görülmüştür (şehir merkezlerinin kirlenmesi ve bozulması, toksit ve nükleer atıkların boşaltımı, kirlilik vb.). 1962 yılında ABD Başkanı John F. Kennedy, “*Tüketici Haklarını Koruma Konusundaki Özel Mesajı*”nı yayınlamıştır. Bu mesaj, bilgilendirme hakkı, seçme hakkı, güvenlik hakkı, temsil edilme ve seslerini duyurma hakkı olarak tüketicilerin dört temel hakkını kapsamıştır. Başkan Kennedy’nin bu mesajı, “*Tüketici Hakları Bildirisi*” olarak da bilinmektedir. 1970-1980 yıllarını kapsayan dönemde ise, firmaların yolsuzluklara ve skandallara karışması, iş ahlakına olan ilgiyi daha da arttırmıştır⁴².

1960’lar boyunca, işletmeler kendilerini gittikçe ahlak dışı bir yönetimin içinde bulmuşlardır. Buna cevap olarak işletmeler (özellikle Amerika’da), sosyal sorumluluk

³⁹ A. Yalçın, *İktisadi Doktrinler ve Sistemler Tarihi*, Aydoğdu Ofset, Ankara, 1991, s.188

⁴⁰ Arslan, s.35

⁴¹ Ş. Özgener, *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.62

⁴² Ferrel ve Fraedrich, s.8

programları (yardım bağışlarında bulunmak ve yerel toplum projelerine fon ayırmak gibi) geliştirmişlerdir. Bu, daha çok geçici bir uygulama olmuştur. Üniversitelere bağlı işletme okulları, programlarına sosyal sorumluluk derslerini dahil etmeye başlamış; ama, burada daha çok hukuk ve yönetim stratejilerine odaklanılmıştır. 1960'lı yıllar iş etiği alanında yapılan çalışmaların artış gösterdiği bir on yıl olmuştur. Bu dönemde pek çok alan araştırması yapılmış, doktora tezleri ve kitaplar yazılmıştır. Avrupa'da ise 1950-1970 yılları arasındaki iş etiği çalışmalarında kilise ve teoloji bağlantısı önemli bir yer tutmuştur. 1977 yılında işletmelerin etik teorileri de oluşmaya başlamıştır. İş etiğinin ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasına rağmen, felsefeciler ve teologlar iş ahlakına katkı vermeye devam etmişlerdir. 1970'lerin ikinci yarısında iş etiği dersleri programlara alınmaya başlanmıştır⁴³.

1980 yılında Ahlak Kaynakları Merkezi (The Ethics Resource Center-ERC) tarafından ABD Kamu Hizmetleri Ahlak Kodu tasarlanmış, yayınlanmış ve dağıtımı yapılmıştır. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants-IFAC) 2001 yılında profesyonel muhasebeciler için bir ahlak kodu geliştirmiş ve benimsemiştir. Uluslararası Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Institute of Management Accountants-IMA)'de 2000 yılında üyelerinin uyması gereken bazı ahlaki davranış standartları geliştirmiştir. Bu standartlar yeterlilik, güvenilirlik, dürüstlük, tarafsızlık ve ahlaki çatışmaların çözümü alt başlıklarından oluşmaktadır. Ayrıca bu kuruluşun bir “İş Ahlakı Merkezi” bulunmaktadır. 1980'li yılların ikinci yarısında, iş ahlakı alanında hızlı bir kurumsallaşma olmuştur. Bu dönemde “İş Ahlakı Topluluğu”, “İş ve Meslek Ahlakı Enstitüsü”nün yanı sıra dünyada birçok uygulamalı ahlak merkezi kurulmuştur. Bu merkezlerden en aktif olanlarından biri 1986 yılında Santa Clara Üniversitesi'nin desteğiyle kurulmuş olan “Markkula Uygulamalı Ahlak Merkezi”dir. 1990'lı yıllarda ise, “Uluslararası İş ve Toplum Derneği”, “Ahlak Yöneticileri Birliği”, “Uluslararası İş Ahlakı Enstitüsü” ve “Global Ahlak Enstitüsü” kurulmuştur⁴⁴.

Günümüzde “*Journal of Business Ethics*”, “*Business Ethics Quarterly*” ve “*International Journal of Value-Based Management*” gibi standart Amerikan dergilerinin, Avrupa'da giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Avrupa'da iş ahlakı

⁴³ Arslan, s.38

⁴⁴ Özgener, s.64-65

alanında aktif bir şekilde faaliyet gösteren birçok merkez ve enstitü vardır. Bunların sayısı arttıkça, yaptıkları işin ve yayınların kalitesi de giderek iyileşmektedir. Belçika'daki Louvain Üniversitesi'ndeki “*Ekonomik ve Ahlak Merkezi* (Centrum voor Economic en Ethiek)”, Flaman yöneticilerinin değerleri ve ahlaki standartları üzerine ilginç araştırmalar yapmıştır. Yine 1999 yılında, Almanya'da Korff ve arkadaşları tarafından dört ciltlik bir “*İş Ahlakı El Kitabı* (Handbuch der Wirtschaftsethik)” yayınlanmıştır⁴⁵.

Globalleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan çokuluslu ve küresel işletmelerde, kültürel farklılıkların üstesinden gelme, ayrımcılık gibi konular iş etiği araştırmalarının popüler konuları arasına girmiştir. ABD'deki işletmecilik okullarının hemen hemen tümünün müfredatına konulmuştur. 21.yüzyıl'a girildiğinde, iş etiği global düzeyde önemi artan bir disiplin haline gelmiştir⁴⁶. Sürdürülebilir bir gelişmenin gereği olarak vazgeçilmez bir unsur olan iş ahlakının kapsamının gelişmesi son yıllarda çok hızlı olmuştur. Bu alanda bugünkü eğitim, hem felsefi hem de dinsel çalışmaların yanı sıra pazarlama, örgütsel gelişme, işletme politikası ve yönetim gibi çeşitli alt disiplinleri kapsayan çarpıcı bir akademik zenginliğe sahiptir⁴⁷.

Günümüzde Batı Avrupa'da iş ahlakının “*sosyal bir kurum olarak*” geliştiği, işletme uygulamalarından ve akademik çalışmalardan anlaşılmaktadır. Ancak, Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleri ve Rusya'nın sosyalist ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçişiyle birlikte iş ahlakı konusunda önemli sorunlarla (rüşvet, yolsuzluk vb.) karşı karşıya kaldığı bilinen bir gerçektir. Avrupa'da iş ahlakı alanındaki gelişmelere örgütsel düzeyde katkı sağlayan çeşitli şebekeler ve organizasyonların başında, 1987 yılında kurulan “*Avrupa İş Ahlakı Örgüt Ağı* (The European Business Ethics Network-EBEN)” gelmektedir. Daha sonra Almanya, İspanya, İtalya, Hollanda, İngiltere ve Türkiye'de EBEN şubeleri kurulmuştur. 1994 yılında ise, EBEN ve Hollanda'nın Nijenrode

⁴⁵ G. Harman, *The Nature of Morality: An Introduction to Ethics*, Oxford University Press, New York, 1977, s.4

⁴⁶ Arslan, s.40

⁴⁷ O.A. Bremer, J.E. Logan ve R.E. Wokutch, *Ethics and Values in Management Thought at Business Environment and Business Ethics: The Social, Moral and Political Dimensions of Management*, Massachusetts: Ballinger Publishing Co., A Subsidiary of Harper&Row Pub Inc., 1987, s.64

Üniversitesi'nin ortak girişimiyle Almanya'da “*Avrupa İş Ahlakı Enstitüsü* (European Institute for Business Ethics- EIBF)” oluşturulmuştur⁴⁸.

1.1.2.2. Türkiye’de İş Ahlakının Gelişimi

Türkiye’de iş ahlakının gelişimi kısaca incelendiğinde, “ahilik” ve “loncalar”ın büyük önem taşıdığı görülmektedir. Türklere özgü bir teşkilat olan ve onların gereksinimleri neticesinde ortaya çıkan Ahilik, Selçuklular tarafından kurulmuş ve Osmanlı Devleti’nin kuruluş döneminde yaygınlaşmış olup, kendisine has kurallarla işleyen esnaf ve sanatkarlar birliği ve bir eğitim kurumu niteliğine sahip olmuştur⁴⁹.

Ahlak sahibi olmayan bir iş adamının başarılı olamayacağı, olsa da bu başarının geçici olacağı düşüncesinin hakim olduğu Ahiliğin, iş ahlakı ve ekonomik gelişmeyle ilgili temel ilkeleri; müşterileri memnun etmek, bir sanat ve iş sahibi olmak, cömert olmak, doğruluktan ayrılmamak ve alçak gönüllü olmak, kendisini topluma adanmak ve insanlara öğüt vererek iyi yola yöneltmek, çalışma ilişkilerini insancıllaştırmak ve huzurlu bir ortam yaratmak, işin her adımında ciddiyet ve disiplinli çalışmayı teşvik etmek, dayanışma ve yardımlaşma, fırsatlar ve imkanlardan eşit ölçüde yararlanma, ayrıca kendisinden başkasını düşünme olarak şekillenmiştir⁵⁰.

Ahilik sisteminin XV.yüzyılda işlevlerini yerini getiremez hale gelmesiyle, yerini “Lonca” denilen kuruluşlara bırakmıştır. Sanayi Devrimi’nden önce kurulan ve Sanayi Devrimi’nden sonra da yaşamını devam ettiren, iş etiği ve disiplini altında sanat erbabını korumak, zorunlu olmadıkça iş, güç ve sanat değiştirmemek, düşkünü kollamak, gelenek ve göreneğe hak tanımak gibi ilkelerin temel alındığı bir kuruluş niteliğini taşıyan Loncalar, felsefeleri gereği, topluma yönelik gruplar olarak sosyal

⁴⁸ Gilbert, s.5

⁴⁹ N. Çağatay (1989), Bir Türk Kurumu Olan Ahilik, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, Ankara, s.44

⁵⁰ A.Ünsür (1998), “Geleneksel Türk Kültüründe İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., Adapazarı, s.545

sorumluluk ve iş ahlakı bilinciyle çalışmalarını üyelerinin çıkarlarına uygun bir şekilde düzenleyen ve sanatkara saygınlık kazandıran kuruluşlar olmuştur⁵¹.

Türkiye’de 1920-1950 yılları arasında Türk Kurtuluş Savaşı, Cumhuriyetin ilanı, Atatürk inkılaplarının uygulanması, İkinci Dünya Savaşı gibi nedenlerden dolayı iş ahlakı ile ilgili gelişmeler yavaş olmuştur. Bu dönemde iş ahlakı konusunda yazılan eserler daha çok dinsel konulara ağırlık vermiştir⁵².

Atatürk iş ahlakı konusuna gereken önemi vermiştir. Atatürk, ticaret ve işadamları ile ilgili düşüncelerini şöyle ifade etmektedir. “Tüccar, milletin emeği ve üretimini kıymetlendirme için, elini ve zekasına güvenilen ve bu güvene layık olduğunu kanıtlaması gereken kişidir”. Buradan da ekonomik ve ticari faaliyetlerin genel ve mesleki ilkeler çerçevesinde başarılması gerektiği ortaya çıkmaktadır⁵³.

1950-1980 yılları arasında hükümet programlarında özellikle yönetimin tarafsızlığı ve yolsuzluklarla mücadele üzerinde durulmuştur. 1960’lı yıllarda tarafsız ve etkin yönetim, adalet mekanizmasında reform gibi çabalar ön planda iken, 1970’li yıllarda partizanlığı önleme, gelir dağılımında adalet, vergi reformu öncelikli hedefler arasında yer almıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarında torpil, rüşvet, kırtasiyecilik, yöneticilerde performans yetersizliği, devletin saygınlığının korunamaması, organizasyon eksikliği, fırsatçılık gibi kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı gerekli kılan olumsuzluklar göze çarpmaktadır⁵⁴.

Türkiye’de özellikle 2000’lere kadar iş dünyasında ve kuruluşlarında iş ahlakına ilişkin gelişmeler ve katkılar yavaş ve seyrek düzeydedir. Özellikle son on yılda daha ziyade büyük kuruluşlar iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konularını kurumsal boyuta taşımıştır. 2000’lerde yolsuzluk ve rüşvetin yanında işletmelerin sosyal sorumluluğu, çevre sorunları, fikri haklar gibi diğer ahlaki konularda gündemde yer almıştır. Bu noktada

⁵¹ T.Akçemci, ve Ş. Özgener, “Türkiye’de İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 2002, s.51

⁵² Özgener, s.83

⁵³ K.Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 232, 1990, s.192

⁵⁴ Ü. Berkman, “Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvete Karşı Önlemler: Değişik Ülkelerden Bazı Örnekler”, *Yeni Türkiye*, 3, 13, 1997, s.1047

konuyla ilgili olarak TEDMER (Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı), TÜSİAD (Türk Sanayii ve İş Adamları Derneği), PERYÖN (Türkiye Personel Yönetim Derneği), KALDER (Kalite Derneği), Toplumsal Etik Derneği gibi çeşitli Sivil Toplum Kuruluşları görev almaya başlamıştır⁵⁵.

1.2. Etik Kavramı

Etik, bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştıran⁵⁶ felsefi bir kavramdır. Etiğin bir başka tanımı ise ahlak öğretisi olup; ahlaki yaşamı ve yasaları, biçimleri ve ilkelerini araştıran bilgi dalıdır. Etiğin amacı, ahlakın ve onun vazgeçilmez kavramları olan iyilik, kötülük, erdem, mutluluk, ahlaki kişilik, onurlu yaşamak vb. kavramları temellendirmek, açıklamak ve yorumlamak, ahlakın belli bir teorisini kurabilmektir. Etik insan ilişkilerinde toplumsal, kültürel, siyasi, ekonomik, hukuki, bilimsel, teknolojik gibi tüm alanlarda insanın tutum, davranış, eylem ve kararlarında belirleyici olan hiç kimsenin dışında kalamayacağı ilke ve değerler bütünüdür⁵⁷.

Etik, aklın ve sağduyunun yönlendirdiği görüşleri izlemek, yerleşik, toplumsal ve ahlak kurallarına saygılı davranmak ve bu amaçla kişisel istek ve çıkarlardan özveride bulunmak anlamına gelmektedir⁵⁸.

İnsanın dünyada varoluş amacına odaklanan etik, insan doğası için iyi olanla kötü olanın neler olduğunu belirginleştiren; insanın gerek kişisel, gerekse toplumsal yaşamda karşılaştığı sorunları bütün yönleriyle ele alıp çözüm önerileri getiren kurallar ortaya koyan bir kavram olup, bu kuralların hukuk kuralları gibi zorlayıcılığı yoktur⁵⁹.

⁵⁵ Berkman ve Arslan, ss.70-73

⁵⁶ Ülgen ve Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, s.444

⁵⁷ TMMOB, Elektrik Mühendisleri Odası Etik Komisyonu, Etik, Ahlak ve Mesleki Davranış İlkeleri, Haziran, Ankara, 2003

⁵⁸ İ. Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 2004, s.223

⁵⁹ A. Marşap, "E-Eğitim Yönetişim Sisteminde Küresel Etik İlkeler", *IV.Akademik Bilişim 2006 Bilgi Teknolojileri Kongresi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2006, s.3

Etik davranışla ilgili olarak, bilginin doğası, ahlak felsefesi ve tarihsel açıdan, aralarında belli ilişkiler bulunan dört ayrı etik teorisinden söz edilmektedir. Bunlar, betimleyici, normatif, meta ve uygulamalı etik şeklinde gruplanmaktadır⁶⁰.

Etiğin kaynakları, belli ölçülerde doğrudan insanın kendi deneyimleri, belli ölçülerde de mantık, metafizik, siyaset felsefesi gibi felsefenin öteki disiplinlerince sağlanan ilkeler ya da doğrulardır. Bu açıdan bakıldığında etiğin çıkış noktasında, bütün insanları kapsayan, bütün zamanlar için ortak olan genel geçer bir ahlaksal düzenin bulunduğu, bu düzenin bir takım ilkeler ve kavramlar üstüne kurulu olduğu düşüncesi yatmaktadır⁶¹.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarsak, etik; bireylerin tüm faaliyetlerinde ahlaki değerler çerçevesinde kendisinden uyması beklenen davranışlardır.

Etik konusu 1980’li yıllarda firma büyüklüğü ve gücü ile ilişkilendirilmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar özellikle çok uluslu işletmeler için hem ev sahibi hem de yatırım yapan ülke açısından uluslararası etik yasaların düzgün bir şekilde ortaya konulması durumunda firma büyüklüğünün etik açıdan da verimlilik ve karlılıkta büyük faydalar sağlayacağı yönünde olmuştur⁶². Ayrıca, o dönemlerde dahi inovatif düşünen organizasyonların bu şekilde yapılacak yasal düzenlemelerle firma profilleri çerçevesinde uluslararası arenada insan yaşamına da birçok yönden önemli pozitif katkılar sağlayacağını belirtmişlerdir⁶³.

Etik konusunda farklı bir yaklaşımla yapılan araştırmaya göre iş etiği konusunda yüksek lisans ve doktora seviyesinde öğrenim görmekte olup çalışma hayatında da aktif olarak bulunan öğrenciler üzerinde yapılan bir alan araştırması sonuçları da etik konusunun müfredatta daha derinlemesine ve güncel oluşumlara karşı daha duyarlı ele alınmasının

⁶⁰ M.A. Köseoğlu, Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Karahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.12

⁶¹ Barutçugil, s. 506

⁶² J.R. Simpson (1982), “Ethics and Multinational Corporations vis-a-vis Developing Nations”, *Journal of Business Ethics* 1, s.236

⁶³ M.A. Alugbuo, “American Multinational Corporations: What Role Could They Play in Fostering Good Business Ethics in the Lesser Developed Countries?” *Staff Paper Series* No.160, 1977, s.77

gerçek etik problemler karşısında daha faydalı ve önemli sonuçlar sağlayacağını, aksi yönde iş etiği kapsamında ele alınan konuların, iş etiği modellerinin çok faydalı olmasına rağmen sadece modeller üzerinde kalacağı vurgulanmıştır⁶⁴.

Kişinin eğitim düzeyi yükseldikçe ya da yaşı ilerledikçe etik bilincinin artacağı ve böylece etik dışı eylemlere yönelme olasılığının azalacağı ileri sürülebilir. Ancak araştırmalar birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Barnett ve Karson⁶⁵ ile Harris⁶⁶ ileri yaştaki yöneticilerin genç yöneticilere kıyasla iş etiğine aykırı davranışlara daha az toleranslı davrandıklarını, buna karşılık Browning ve Zabriskie⁶⁷ ile Callan⁶⁸ genç ve yaşlı yöneticilerin iş etiğine ilişkin görüşlerinde önemli bir fark olmadığını belirtmişlerdir. Kişinin eğitim seviyesi ve iş etiğine ilişkin tutumlarını araştıran çalışmalarda da çelişkili sonuçlar çıkmıştır. Browning ve Zabriskie'ye karşılık Dubinsky ve Ingram⁶⁹ araştırmaları örnek olarak verilebilir.

Benzer karşıtlıklar kişinin cinsiyeti için de söz konusu olmuştur. Akaah ve Riordan⁷⁰, Ferrell ve Skinner⁷¹ kadın yöneticilerin etik kurallara daha uygun davrandıklarını savunurken, Barnett ve Karson, Dubinsky ve Levy⁷², Nyaw ve Ng⁷³ bulgularında cinsiyetin düşünce ve tutumları etkilemediğini belirtmişlerdir. Türkiye'de yapılan bazı

⁶⁴ D.L. **Mathison**, "Business Ethics Cases and Decision Models: A Call for Relevancy in the Classroom", *Journal of Business Ethics* 7, 1988, s.781

⁶⁵ J.H. **Barnett** ve M.J. **Karson**, "Managers, Values and Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function and the Managerial Decision- Making", *Journal of Business Ethics*, 1989, s.8

⁶⁶ J.R. **Harris**, (), "Ethical Values of Individuals at Different Levels in the Organizational Hierarchy of a Single Firm", *Journal of Business Ethics*, 9, 1990, s.747

⁶⁷ J. **Browning** ve N.B.**Zabriskie**, "How Ethical are Industrial Buyers", *Industrial Marketing Management*, 12, 1983, p.219-224

⁶⁸ V.J., **Callan**, "Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics", *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, s.767

⁶⁹ A.J. **Dubinsky**, ve T.N. **Ingram**, "Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation", *Journal of Business Ethics*, 3, 1984, p.350

⁷⁰ I. P. **Akaah**, ve E.A. **Riordan**, "Judgments of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension", *Journal of Marketing Research*, 26, 1989, p.117

⁷¹ O.C. **Ferrell** ve S.J. **Skinner**, "Ethical Behaviour on Bureaucratic Structure In Marketing Research Organizations", *Journal of Marketing Research*, 25, 1988, p.107

⁷² A.J. **Dubinsky** ve M. **Levy**, "Ethics in Retailing: Perceptions of Retail Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13, 1, 1985, p.14

⁷³ M.K. **Nyaw** ve I. **Ng**, "A Comparative Analysis of Ethical Beliefs: A Four Country Study", *Journal of Business Ethics*, 13, 1994, p.447

araştırmalarda ise cinsiyetin etik yaklaşımda farklılık gösterdiği belirlenmiş⁷⁴, kadınların erkeklere oranla, daha etik davrandığı sonucuna varılmıştır⁷⁵.

Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarında çalışanları kapsayan benzer bir araştırmanın sonuçlarına göre iki yıldan az süreyle çalışanlar etik yaklaşımlar konusunda daha kıdemlilere göre “pasif” kalmaktadır⁷⁶.

Kişinin kurumda çalıştığı süre yani kıdemi ile iş etiğine ilişkin duyarlılığı arasında olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Nitekim, daha kıdemli yöneticilerin işe yeni girmiş ve kariyerinin başında olanlara kıyasla iş etiğine daha fazla önem verdikleri desteklenmiştir⁷⁷.

Dinsel açıdan ise etik konusunda Max Weber’in çalışanlar konusundaki düşüncelerinden yola çıkarak 1980’li yıllara kadar gelişen süreçte dinsel açıdan çalışma etiğindeki bakış açısı Mullin⁷⁸ tarafından değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında Protestan Etik anlayışı ve Materyalist bakış açıları ele alınarak çalışma hayatındaki etik bakış açısının hangi yönlerden ele alındığı vurgulanmıştır.

İş etiği çerçevesinde 1980’li yıllarda etik ve iş etiği kavramlarını ele alan Drucker⁷⁹, iş etiği kavramının daha çok o yıllara özgü bir moda olduğunu belirtmiş ve kavramı sosyal boyutuyla değerlendirmiştir. Etik kavramının daha çok halk arasında yaşayan insanların ahlaki ve değer boyutlarıyla ilgili olduğunu belirterek iş etiği kavramının kullanımına yönelik bazı eleştiriler getirmiş ve neden sadece etik denilmiyor da örnek olarak iş kelimesi ekleniyor şeklinde düşüncelerini belirtmiştir. İlerleyen zamanlarda Drucker’ın bu sözlerine sert eleştiriler getirilmiş ve iş etiği kavramının işletmeler için sınırlandırıcı özelliklerinden ziyade zaten bireysel olarak herkesin sahip olduğu ahlaki bakış açısı, faydacılık, egoizm ve formalleşme kavramlarının işletmeler açısından da aynı olacağını, işletme içerisinde bulunan bireysel olarak insani değerlerin sosyal ilişkilerin söz konusu

⁷⁴ A. Ülgen, Global Etik ve Global İşletmelerde Uygulanan Etik Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003, s.128

⁷⁵ S.M.G. Ekin ve S.H. Tezölmez, “Türk İş Dünyasındaki Yöneticilerin İş Ahlakı Konusundaki Düşünce ve Kararları”, *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Sendikası Yayını*, 2000, s.941-968.

⁷⁶ Ülgen, s.128

⁷⁷ Ekin ve Tezölmez, s.944

⁷⁸ R.P. Mullin, “The Work Ethic of the Bishops' Pastoral on the Economy”, *Journal of Business Ethics* 7, 1988, s.419-424

⁷⁹ P. Drucker, *What is "Business Ethics*, ThePublic Interest, No. 63, 1981, s.18-36.

olduğu bir işletme kültürü açısından ele alınmasının daha uygun olacağı ve böylece olaya daha sistematik bakılmasının sağlanacağı belirtilmiştir⁸⁰. Ancak Drucker'ın düşüncesi ile paralel olarak Pattan (1984) bir organizasyonun unsurları arasında yer alan bireylerin zaten sahip oldukları bireysel ahlaki ve değerler toplamı zaten çalıştıkları firma açısından da kurumsal bir etik altyapı oluşturacağından etik kavramının iş etiği üzerindeki oluşumlarını ve etkilerini dile getirmiştir. Bu kapsamda lider pozisyonundaki kişilere, çalışan personelin ahlaki ve değerler bütünü üzerinde oluşturacakları olumlu bir iklim ile firma çıktıları açısından olumlu sonuçlar elde edileceği yönünde değerlendirmelerde bulunmuştur⁸¹.

Etikle ilgili yapılan çalışmalar aşağıdaki gibi tablo halinde özetlenebilir.

⁸⁰ W. M. Hoffman ve J.M. Moore, "What is Business Ethics? A Reply to Peter Drucker", *Journal of Business Ethics* 1, 1982, s.294-298

⁸¹ J.E. Pattan, "The Business of Ethics and the Ethics of Business", *Journal of Business Ethics*, 3, 1984, s.18

Tablo 2: Etik kavramına ilişkin tanımlar

Yazarlar	Etik Kavramı
Simpson, 1982; Alugbuo, 1977	Verimlilik ve inovatif düşünceye önemli katkılar sağlayan bir kavramdır
Drucker 1981	Bir moda ve sosyal bir boyut taşımaktadır
Hoffman ve Moore, 1982	İşletme kültürü açısından ele alınması gereken bir kavramdır
Mathison, 1988	Derin standartlarda oluşturulan eğitim programlar etiği daha da önemli hale getirmektedir
Mullin 1988	Dinsel açıdan (Protestan anlayışı ve Materyalist bakış açıları) ele alınmış olup, çalışma hayatındaki etkileri vurgulanmıştır
Erdinç, 1999	Ahlak öğretisi olup; ahlaki yaşamı ve yasaları, biçimleri ve ilkelerini araştıran bilgi dalıdır
Ülgen ve Mirze 2004	Bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştırmaktadır
Barutçugil, 2004	Aklın ve sağduyunun yönlendirdiği görüşleri izlemek, yerleşik, toplumsal ve ahlak kurallarına saygılı davranmak ve bu amaçla kişisel istek ve çıkarlardan özveride bulunmaktır
Marşap, 2006	İnsan doğası için iyi olanla kötü olanın neler olduğunu belirginleştiren; insanın gerek kişisel, gerekse toplumsal yaşamda karşılaştığı sorunları bütün yönleriyle ele alıp çözüm önerileri getiren kurallar ortaya koyan bir kavramdır
Köseoğlu, 2007	Ahlak felsefesidir
Cohen ve Dienhart, 2013	Ahlaki değerlere uygun ölçütlerin neler olması gerektiğini ortaya koymaktadır

1.2.1. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar

Etik kavramı öge ve anlam ile ilişki ve yakınlık içerisindedir. Bu ilişkili kavramlar kültür, değerler ve olgular, normlar, tutumlar ve din olarak sıralanabilir. Bu kavramları kısaca incelersek;

Kültür; bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütün olarak tanımlanabilir. Toplumda bir grubun veya örgütün üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın, grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşmaktır. Üyelerin benzer davranış tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu bir gerekliliktir⁸².

Kültürü oluşturan yapı taşları incelendiğinde, etik kuralların da bu kavrama paralel olarak oluştuğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü toplumların duygu ve düşünceleri, içinde yaşadıkları ortam insanların iyi ve kötü davranışlarına etkide bulunacak, bu da neticede etik davranışları belirleyerek insanların içinde bulunduğu kültürel yapıya eş zamanlı etkide bulunacaktır.

Değerler, insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir⁸³. Kısaca iyi, kötü ayırımına temel teşkil ederek alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar⁸⁴. İnsana ve kaliteye odaklanma yoluyla verimi yakalamaya çalışan örgütlerde zaman zaman işletme içi ve dışı çeşitli faktörlerin etkisiyle ahlaki anlayışlarda azalma yaşanmaktadır⁸⁵. Bu durumda örgütler, ilk olarak etik değerleri benimsemek ve bunları davranış haline getirmek zorundadırlar. Bu etik değerler; dürüstlük, doğruluk, sözünü tutmak, sadakat, adalet, başkalarına yardım etmek, başkalarına saygı göstermek, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, mükemmeliyeti aramak ve sorumluluk sahibi olmaktır⁸⁶.

Olayların bireysel açıdan arzu ve ihtiyaçlarla ilgili ölçülebilir ve fiziksel nitelik taşıması olguları tanımlarken, tüm bireylerin uyuşmak zorunda olmadığı ve onlar tarafından iyi-

⁸² E. Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, 2006, s.135

⁸³ M. Şişman, *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1994, s.65

⁸⁴ Z. Sabuncuoğlu, ve M. Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001, s.43

⁸⁵ M. Özdevecioğlu, “Ahilikten Günümüze İş Ahlakı Anlayışı”, *Çerçeve*, 3,12, 1994, s.41

⁸⁶ Ç. Kirel, *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No1211, Yayın No:168, Eskişehir, 2000, s.58

kötü olarak nitelendirilmesi mümkün olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu perspektifte olayların değersel niteliği ortaya çıkmaktadır. Etik değerler örgütsel yaşamın önemli bir parçasıdır ve iyi tanımlanmış değerler yanlış davranışları azaltır. Örgütün kimliğine ilişkin verdiği sözler, çalışanlarının örgüte karşı güvenini artırır⁸⁷.

Normlar, doğru yanlış ayrımı ile ilgili davranış beklentileridir. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünüdür. Norm ve değerler arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler⁸⁸. Bu kapsamda etik ilkelerin oluşmasında veya etik kararların alınmasında normlar birer tamamlayıcı unsur olarak ortaya çıkacaktır.

Tutumlar, öğrenilmiş eğilimlerdir ve kalıtsal değildir. Tutumları oluşturan temel kaynaklar kültür, genelleştirme etkisi, sosyal roller, kanunlar, basın, askeri ve benzeri kurumlar, okullar, aile ve benzer danışma grupları ve direkt deneyimlerdir⁸⁹. Tutumlarının kültür, değerler ve normlar gibi insan davranışları üzerindeki etkisi ele alındığında etik davranış sergilemede önemli yer tutacağı söylenebilir.

Etik ve din, toplum yaşamını düzenleyici ve bireylerin davranışlarını yönlendirici kuralları öngörür. Nitekim bunun sonucunda, dinler pek çok etik ilkeyi içerdiği gibi, etik de dinlerden bazı ilkeler almıştır. Ancak din, etiğin esas çıkış noktası değildir. Etik, dinlerden bağımsız olarak var olmuştur. Din, insan ve doğaüstü güçler arasındaki ilişkileri temel alır; inanç temelli bir değerler ve davranış sistemi buyurur. Etik ise ussalığı temel alarak dünyevi ilişkileri düzenler.

⁸⁷ A.B. Day, "Ethics in Environmental Communication and Education", *Applied Environmental Education and Communication*, 2, 2, 2003, s.71

⁸⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 46

⁸⁹ C.Ay, "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12, 2, 2005, s.33

Dinlerin iktisadi davranışları ve işletmecilik uygulamalarını büyük çapta etkilediği bir gerçektir. Semavi dinler açısından bakıldığında, Yahudilik, Hristiyanlık ve İslam dinleri kendilerine özgü bir iş etiği geliştirmişlerdir. Hatta Hristiyanlık içindeki Katolik ve Protestan mezhepleri iş etiğine farklı yaklaşımlar getirmiştir. Katoliklik, geleneksel feodal üretim ilişkilerini özünde onaylayan ve destekleyen bir yaklaşımı benimsemişken; Protestanlığın Calvinist yorumu çalışmayı, ticareti, tasarrufu ve yatırımı destekleyen bir etik yaklaşımı vurgulamıştır. Bu tutuma literatürde Weber'den ilham alınarak "Protestan Çalışma Etiği" adı verilmiştir. Öte yandan, Konfüçyüsçülük ve Budizm de uzakdoğu toplumlarının iş etiğinde belirleyici olmuştur. Örneğin, Japonya ve Çin'de yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıkan yaşam boyu istihdam olgusunda bu dini inançların etkilerini görmek mümkündür. Benzer şekilde, insan - doğa bütünlüğü ve uyumu inancı, çevre sorunlarına karşı mücadele etmede felsefi bir taban oluşturmaktadır⁹⁰.

Sonuç olarak, dine dayalı ahlak anlayışı insanlık tarihinde önemli bir yer tutmuştur. Ancak, etiğin yegane kaynağı dinler değildir. Bunun ötesinde, etik farklı din ve kültürden toplumların bir arada yaşamalarına imkan verecek ortak değerler ve ilkeler içermektedir.

Eflatun, sadece genel menfaatin gözetilmesini, Aristo da adaletli olunmasını vurgulamıştır. Esasında eski Yunan ve Roma dünyasının yazar ve filozofları ticari faaliyetlere olumlu bakmamış, bunların hırs ve yalan ile ilintili olduğunu düşünmüşlerdir⁹¹. Öte yandan, Yahudi öğretilerinde ticari faaliyetlere daha olumlu bir yaklaşım benimsenmiş ve servet edinmek aykırı bir durum olarak görülmemiştir⁹².

İş ahlakı konusuna dinsel bakış açısı çok uzun bir süre egemen olmuştur. Hristiyanlığın ilk zamanlarında Kilise ticaret ve servete şüpheyile bakmıştır. Bu bağlamda, faiz yasağı konulmuş, bu yasak 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar Kilise tarafından korunmuştur. Para, antik çağ düşüncesindeki gibi sadece bir mübadele aracı olarak görülmüş, borç verilen miktardan fazlasını istemek günah olarak tanımlanmıştır. Yani, paranın bir

⁹⁰ Berkman ve Arslan, s.43

⁹¹ J.N. Behrman, *Discourses on Ethics and Business*, Cambridge: Gunn and Hainn. 1981

⁹² M. Weber, *Essays in Sociology*, H.H. Gert ve W. Mills (eds), London: Routledge and Kegan Paul. 1982, s.79

zaman değeri olduğu kabul edilmemiştir. Ancak, özellikle 19. yüzyılın ortalarından itibaren sömürgecilikle hızlanan seri üretim, sanayileşme ve gelişme iş dünyası ve Kilise arasındaki çekişmeyi artırmıştır. Bu dönemde güçlenen Protestan reformcular ve Kalvinistler, yeni iktisadi sistem için gerekli dini ve psikolojik alt yapıyı hazırlamışlardır. Faiz dinen meşrulaştırılmış, çok çalışma, ticari başarı ve servet önemli ve arzu edilir olgular olarak vurgulanmıştır⁹³.

Protestan öğretisinin ve ahlakının bu etkisi, 19. yüzyıldaki siyaset düşünürlerinin ve iktisat kuramcılarının geliştirdikleri modeller ve ideolojiler ile pekişmiş ve özel sektör ve girişimcilik batıda temel kurumlardan biri haline dönüşmüştür. İngiltere’de 1856 yılında işletmelere sınırlı sorumluluk imkanı veren ve ileride büyük şirketlerin oluşmasını sağlayan yasal düzenlemeler de yürürlüğe girince, atölyelerden seri üretim yapan işletmelere geçiş hızlanmış; özel sektör, serbest piyasa, sermaye ve girişimcilik toplumun ve ekonominin en dinamik ve etkili kurumu haline gelmiştir. “Sınırlı sorumluluk” durumu hem girişimcilerin yatırımcılardan sermaye toplamalarını bir anlamda körüklemiş, hem de şirketin devletin dışında ilk etkili sivil - sosyal kuruluş olmasına imkan vermiştir⁹⁴.

İş etiği konusunda dinsel bakışın ötesine geçiş 19. yüzyılın sonunda başlamıştır. Örneğin, Durkheim 1900’de meslek ahlakı üzerine çalışmalar yapmıştır. İş etiği hakkındaki tartışma ve araştırmalar, 20. yüzyılın başlarında Avrupa’da ve ABD’de geleneksel liberal ideolojinin karşına sosyalist akımın çıkması ile dinsel bağlamdan uzaklaşmaya devam etmiştir. Bu tartışmalar genellikle kapitalizmin aşırı kâr güdüsüne yönelik eleştirisi, refahın bölüşülmesindeki eşitsizlikler, sanayileşmenin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri gibi konular etrafında gelişmiştir. Aynı zamanda işletmeciliğin bir meslek olarak ortaya çıkışı ve yönetim biliminin de bir disiplin olarak belirmeye başladığı yıllar bu döneme denk gelmektedir. Eski Türk devletlerinde inanç sistemleri, etik ilkeleri ve adalet anlayışını biçimlendirmiştir⁹⁵. Bu bağlamda “töre” ve “kanunlar” gerek devlet gerekse toplumsal yaşamın harcı olarak görülmüştür. Yazılı

⁹³ Berkman ve Arslan, s.45

⁹⁴ J. Micklethwait ve A. Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, Modern Library, 2005, s.98

⁹⁵ Özgener, s.78

olmayan bu kurallar adalet, eşitlik, haksızlığa karşı durmak, iyilik, sözünü tutmak, merhametli olmak gibi değerleri ve ilkeleri esas almıştır.

Bu kültürel doku nedeniyle, Türklerin İslam dinini kabul etmeleri ve benimsemeleri kolay olmuştur. Toplumunun yapısı da doğal olarak İslam dini ve geleneklerinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu bakımdan, iş etiği söz konusu olduğunda, İslam dinini göz ardı etmek sosyolojik gerçeklerle bağdaşmayacaktır. Gerek Kur'an gerekse hadisler, çalışma hayatı ve iş ahlakı hakkında birçok hüküm içermektedir. Örneğin, iş ve ticaret faaliyetleri topluma yararlı faaliyetler olarak görülmüş ve teşvik edilmiştir. Sözünde durmak ve güvenilir kişi olmak önemli erdemler olarak sayılmış, çalışma ve dürüst ticaret, ibadet mertebesinde değerlendirilmiştir.

1.2.2. Etik ve Ahlak Ayırımı

Etimolojik paralelliğine ve anlamca yakınlığına rağmen etik ve ahlak kavramları farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Ahlak, insana neyin iyi, neyin kötü olduğu konusunda yol gösterici bir işleve sahiptir.

Ahlak Yunanca'da gelenek ve alışkanlığı ifade eden "ethos" sözcüğünden türetilmiştir. "Ethics" sözcüğüyle paralellik gösteren "moral" ise gelenek, alışkanlık veya karakter ifade eden Latince'deki "mos, mores" sözcüğünden gelmektedir. "Moral" olarak ifade edilen **ahlak**, insan eylemlerinin/karakterinin iyiliğini veya kötülüğünü, doğru veya yanlışlığını muhakeme etme ile ilgili inançlardır⁹⁶.

Genel olarak ahlak, insanların gerek birbirlerine gerekse topluma karşı yükümlülüklerini belirleyen insan davranışları ile bir arada yaşama kurallarının ve standartlarının bütünü olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, "**ethics**" olarak ifade edilen ahlak ise ahlak ilkelerine ilişkin *felsefi* çalışma olarak tanımlanabilir. Bu disiplin, *yalnızca doğru veya yanlışın ne olduğuyla değil, aynı zamanda ahlaki ödev ve yükümlülüğün ne olduğuyla* da ilgilenmektedir. Shea'ya (1988) göre "ethics" kavramıyla ifade edilen ahlak⁹⁷;

⁹⁶ J. Thiroux, *Ethics Theory and Practise*, R.R. Donneley& Sons Company, New Jersey, 1998, s.48

⁹⁷ Özgener, s.5

- Bir ahlaki ilkeler grubunu veya değerler setini,
- Belirli bir teoriyi veya ahlaki değerler sistemini,
- Bir birey veya mesleği yöneten davranış ilkelerini ve standartlarını kapsamaktadır.

Etik ise, ahlak üzerine konuşmak ve *ahlakın felsefesini* yapmaktır. Yani bir felsefe disiplinidir. Kişilerin nasıl davranmaları gerektiğine, ödev ve yükümlülükleri temel alan bir davranış kuralı ya da sistemine işaret ederek ahlaki sorgular.

Bu kavramlar arasındaki bir diğer fark da, ahlakın, dini ve cinsel konular hakkında dogmatik bakış tarzının olmasına karşın; etiğin, daha tarafsız olmasıdır. Bu ayrım konusunda bir genelleme yapmak gerekirse, ahlak kavramının üç ayrı anlamda kullanıldığı ve bunlardan yalnızca birinin etik kavramıyla örtüştüğü, diğer iki anlamının ise temelde felsefenin bir alt dalı olan etikten ayrıldığı görülmektedir. Ayrıca, “ahlak” denildiğinde, davranışlara ilişkin belli bir yer ve zamanda geçerli olan değer yargıları sistemleri anlaşıldığından, farklı gruplarda farklı değer yargılarının ya da aynı grupta farklı zamanlarda farklı değer yargılarının olması; böylece aynı eylemin farklı ahlaklar tarafından farklı biçimlerde değerlendirilmesi, bir kişinin iyi dediği bir eylem ya da duruma bir başkasının kötü demesi doğaldır. Yani bunun sonucu olarak **ahlakın** göreceli olduğundan söz edilebilir⁹⁸.

Ahlak, daha çok “var olan” sosyolojik bir olguyu incelerken; etik, ilişkilerde ahlaki değerlere uygun ölçütlerin ve onlara rehberlik edecek davranış kurallarının “neler olması” gerektiğini inceleyerek “istenilir iyilere” odaklanır⁹⁹.

Ahlak, toplum ve zaman boyutunda uyulması gereken davranış kuralları itibariyle farklılık gösterebilirken; etik, genel geçer evrensel kuralları içermektedir. Yani etik, “coğrafyaya, sınırlara ve topluluklara göre şekillenmez”¹⁰⁰. Bu ayrımın yanı sıra, ahlak kavramı, ikinci bir anlamda “ahlaklılık” anlamında da kullanılır. Bu anlamda,

⁹⁸ H. Tepe, “Bir Felsefe Dalı Olarak Etik: Etik Kavramı, Tarihçesi ve Günümüzde Etik”, *Doğu- Batı Düşünce Dergisi*, 4, 1998, s.13

⁹⁹ R.Kılavuz, *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*, Ankara: Seçkin, 2003, s.19

¹⁰⁰ S.K. Bayrak, “Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu: İş Ahlakının Kurumsallaşması”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8, 1, 2006, s.57

“insanlara, insan olarak eşit muamele yapmak gerekir”, “ırk ayrımı yapmamak gerekir”, “sözünde durmak gerekir” gibi ilkelerin dile getirdiği şeydir. Bu ilkelere uymak, kimi zaman insanı çıkmazlara sürüklemektedir. Bu nedenle normlar ortaya koymak ya da konulan normları temellendirmek, günümüzde sıkça yapıldığı gibi etikle özdeşleştirilse de, *normlarla yapılan değerlendirmeler* ezbere değerlendirmeler olacak ve değerlendirilen şeyin “değer” ini bize göstermeyecektir¹⁰¹. Yani **ahlak**, insan değerinin bilgisinden normlar türetirken; **etik** de, belli bir ahlaktan normlar türetmektedir. Kısacası, bu ikinci anlamdaki “ahlak” da etik kavramıyla farklı kullanılmalıdır.

Phaneuf gibi bazı felsefecilere göre ise ahlak, emredici bir özelliğe sahiptir. Phaneuf *ahlakın*; dinsel bir çağrışım içerdiğini ve dış kaynaklı bir zorlayıcılık anlamı taşıdığını; iyi ve kötüyle ilgili olduğunu, insanı zorladığını ve zorunluluklara mecbur kıldığını iddia etmektedir. Etiğin ise daha laik bir doğaya sahip olduğunu, insanın içinden gelen bir otokontrol anlamı taşıdığını, olumlu ve olumsuzla ilgili olduğunu ve insanları düşündürmek suretiyle sorumlu kıldığını ifade etmektedir¹⁰².

Ahlak, davranışların toplumsal kurallarından meydana gelirken; etik ahlakla ilgili insan davranışlarının neden ve gerekçeleri hakkındaki değerlendirmelerden oluşmaktadır. Ahlak kavramı, insan davranışlarının doğruluğu ya da yanlışlığına ilişkin toplumsal uzlaşma ya da belli bir toplumun geliştirdiği fikir birliği anlamına gelirken, etik; hem ahlak hem de etik teorilerini kapsayan bir alandır¹⁰³.

İşletme yönetimi literatüründe daha çok “ethics” kavramının kullanıldığı görülmektedir. Bir ahlak felsefesi olarak etik, toplumsal oluşumları irdelerken hep olması gerekeni ve/veya arzulananı incelemiş ve ilke haline getirmiştir¹⁰⁴.

Kısaca etik, ahlak üzerine konuşmak yani ahlakın felsefesini yapmaktır. Kişilerin nasıl davranmaları gerektiğini gösteren etik, ödev ve yükümlülükleri temel alan bir davranış kuralı ya da sistemine işaret etmektedir. Diğer bir deyişle ahlakı sorgulamaktır. Her iki

¹⁰¹ Tepe, s.30

¹⁰² A.T.Öcal, *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007, s.12

¹⁰³ Aydın, s.2

¹⁰⁴ Özgener, s.6

kavram arasındaki diğerk bir fark da şudur; ahlak özellikle cinsel ve dini konularda *kesin ve dogmatik bir bakış tarzına* uygun olarak kullanılırken, etik kavramı ise böyle ifadeler için kullanılmaz ve daha tarafsızdır. Etik ve ahlak kavramları arasındaki farklar bir tablo halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁰⁵.

Tablo 3: Etik ve Ahlak Kavramlarına Yönelik Tanımlar

Ahlak	Etik
Yunanca’da gelenek ve alışkanlığı ifade eden “ethos” sözcüğünden türetilmiştir	“Ethics” sözcüğüyle paralellik gösteren “moral” ise gelenek, alışkanlık veya karakter ifade eden Latince’deki “mos, mores” sözcüğünden gelmektedir
İnsan eylemlerinin/karakterinin iyiliğini veya kötülüğünü, doğru veya yanlışlığını muhakeme etme ile ilgili inançlardır	Yalnızca doğru veya yanlışın ne olduğuyula değil, aynı zamanda ahlaki ödev ve yükümlülüğün ne olduğuyula da ilgilenmektedir
İnsanların gerek birbirlerine gerekse topluma karşı yükümlülüklerini belirleyen insan davranışları ile bir arada yaşama kurallarının ve standartlarının bütünüdür	Ahlak üzerine konuşmak ve ahlakın felsefesini yapmaktır
Bir ahlaki ilkeler grubunu veya değerler seti, Bir ahlaki değerler sistemi, Bir birey veya mesleği yöneten davranış ilkeleri ve standartlarıdır	Ahlaki felsefe disiplini
Dini ve cinsel konular hakkında dogmatik bakış tarzı vardır	Daha tarafsızdır
Daha çok “var olan” sosyolojik bir olguyu incelemektedir	İlişkilerde ahlaki değerlere uygun ölçütlerin ve onlara rehberlik edecek davranış kurallarının “neler olması” gerektiğini incelemektedir
Toplum ve zaman boyutunda uyulması gereken davranış kuralları itibarıyla farklılık gösterebilmektedir	Genel geçer evrensel kuralları içerir
İnsan değerinin bilgisinden normlar türetir	Belli bir ahlaktan normlar türetir
Emredici bir özelliğe sahiptir	Daha laik bir doğaya sahiptir

¹⁰⁵ İki kavram arasındaki farklılıklar ilgili literatürden yazar tarafından derlenmiştir.

1.2.3. Etik Teorileri

Neyin “iyi” ve neyin “dogru” olduğu yönünde ortaya çıkan farklılıklar, farklı etik teorilerinin çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle, siyasal düşünceler tarihi incelendiğinde, birçok etik kuramın geliştirildiğine rastlanılmaktadır¹⁰⁶. Etik teorileri genelde teleolojik ve deontolojik teoriler olarak iki ayrı grupta incelenmektedir¹⁰⁷.

1.2.3.1. Teleolojik Teoriler

Sonuca yönelik bu “faydacı yaklaşımda” (*utilitarianism*) bir “pratiklik” ve “gerçekçilik” bulunmakla birlikte, faydacılık özünde etik olmayan bir takım eylem ve tutumlara taviz vermek, hatta teşvik etmekle eleştirilmiştir. Nitekim bazı durumlarda kimi yöneticilerin etik olmayan karar ve eylemlerini “faydacı savunma” ile meşrulaştırma çabalarına rastlanmıştır. Ayrıca, yarar - zarar hesabını sağlıklı yapmak her zaman mümkün olamamaktadır. Ancak, faydacı yaklaşıma göre toplam fayda önemlidir ve bu da toplumsal faydayı sağlamaktadır, zira çoğunluğun yararı ya da iyiliği söz konusudur¹⁰⁸.

Teleolojik teoriler, herhangi bir davranışın veya eylemin ahlaki olup olmadığına, sonuçlara bakarak karar verir¹⁰⁹. Yani, bir eylemin sonuçları “iyi” ise eylem ahlaka uygun, “kötü” ise ahlaka uygun değildir¹¹⁰. Teleolojik teoriler, erdem ahlakı, egoizm teorileri ve faydacılık teorileri olarak üç grupta incelenmektedir¹¹¹.

1.2.3.1.1. Erdem Ahlakı

Erdem, “doğru eylemde bulunmak için gerekli nitelik, yetenek ve beceri” şeklinde tanımlanmıştır. Geniş tanımıyla erdem, bir amacın gerçekleştirilmesinde bireyin belirli tarzlarda eylemlerde bulunabilme kapasitesi ve yeterliliğidir. Dürüstlük, cesaret,

¹⁰⁶ İ. Haşlak, “Etik Kongresinin Ardından, Akademik İncelemeler”, *Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 1, 1, 2006, s.213

¹⁰⁷ J.G. Messerly, *An Introduction to Ethical Theories*, University Press of America: Lanham, 1995

¹⁰⁸ Berkman ve Arslan, s.34

¹⁰⁹ Ö. Torlak, *Pazarlama Ahlakı*, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, s.121

¹¹⁰ T.Ural, *İşletme ve Pazarlama Etiği*, (Ed.) Cemal Yükselen, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.8

¹¹¹ Özgener, s.33

merhamet, cömertlik, hoşgörü, sevgi, sadakat, doğruluk, hakkaniyet, oto-kontrol ve sağduyu birer erdem örneğidir¹¹².

Erdem ahlakı; “*bireyin eylemlerinin nihai amacının mutluluk olduğunu*” ileri sürmektedir. Bu nedenle de “mutluluk ahlakı” olarak bilinmektedir. Erdem ahlakı, temel esaslarını Sokrates, Eflatun, Aristoteles ve Epikorus’un ahlak düşüncelerinde bulur. Aristoteles’e göre; ahlaki konularla tamamen meşgul olan ilk filozof Sokrates’tir. Sokrates’in ahlak felsefesi; akla dayanan, rasyonel ve laik bir ahlak felsefesidir. Sokrates’e göre, “erdem ile bilgi özdeştir, aynı şeydir”. Doğrunun ne olduğunu bilen bir birey, doğru davranışta bulunur¹¹³. Eflatun’un ahlakı, ana eğilim bakımından öteki Sokrates taraftarlarının aşırı bireyciliğine karşıt olarak “sosyal ahlak”tır. Eflatun tek kişinin değil, toplumun mutluluğunu göz önünde bulundurup araştırmaktadır. Bu da gerçek anlamda devlette mümkün olabilir. Devletin gayesi bireyin değil, bütünün mutluluğudur. Bu, devlette adaletin gerçekleşmesi ile mümkün olmaktadır¹¹⁴.

Aristoteles’in ahlaki yaklaşımı, günümüz iş ahlakına temel oluşturan çok yönlü, tutarlı ve holistik bir yaklaşımdır¹¹⁵. Aristoteles’e göre; her varlık kendi özünün, kendine özgü etkinliğin gelişmesiyle mutlu olabilir. Bireyin özü de akıl olduğuna göre; birey ancak akli ile, aklını etkin kullanarak mutlu olabilir. Aristoteles’e göre erdemler, *ahlaki erdemler (pratik akla uygun düşen erdemler/eudaimonik erdemler)* ve *akıl ile ilgili erdemler (teorik akla uygun düşen erdemler/dianoetik erdemler)* olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır¹¹⁶.

Ahlaki erdemler, iradenin eğitilmesiyle oluşurlar. Yani ahlaki erdemler, karakter ve iradeyle ilgilidirler. Ahlaki erdemler bireye, pratik akla uyma yani kararlarında doğru görüşe dayanma yeteneğini kazandırır. Bu öğretisiyle Aristoteles, “erdem bilgidir” diyen Sokrates’ten ayrılmaktadır. *Dianoetik erdemler* ise, doğrudan doğruya akıl ile ilgilidir. Bu erdemlerin temel özellikleri, düşünme ve eylemde akla dayanmalarıdır.

¹¹² D. Özlem, *Etik -Ahlak Felsefesi*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2004, s.34

¹¹³ Özgener, s.36

¹¹⁴ M. Gökberk, *Felsefe Tarihi*, Dokuzuncu Baskı, Remzi Kitabevi, 1998, s.79

¹¹⁵ R.C. Solomon, *Ethics and Excellence, Corporation and Integrity in business*: Oxford University Press, 1993, s.102

¹¹⁶ Özgener, s.37

Bireyin akıllı özü, en yüksek olgunluğa bilgide eriştiği için, bilen aklın ürünü olan akıl ile ilgili erdemler de, en yüksek erdemlerdir. Bu erdemler, eksiksiz mutluluğu sağlarlar. Çok sayıda insanın mutluluğunun sağlanması amacına ulaşmada yararlı olanın “iyi” olarak değerlendirilmesi, faydanın ölçüt olarak ele alındığı bir ahlak anlayışına geçişin başlangıcı olmuştur. Sonuçta, iyiye ulaşmada ölçü kabul edilen fayda, amaç durumuna gelmiş ve böylece, mutlulukçu ahlaktan faydacılığa geçiş olmuştur¹¹⁷.

1.2.3.1.2. Egoizm Teorileri

Egoizm (bencillik), günlük dilde başkalarını dikkate almadan yalnız kendini, kendi çıkarını düşünme anlamına gelen bir sözcüktür. Egoizm, bireyin uzun dönemli çıkarlarına odaklanmakta ve eylemler değerlendirilirken, diğer bireylerin çıkarları asla dikkate alınmamaktadır¹¹⁸. Egoizm etikte, insanın tüm eylemlerinin “*ben sevgisi*” ile belirlendiğini ve ahlaklılığın da kendini koruma iç güdüsünün dışı vurmasından başka bir şey olmadığını ileri süren öğretiler¹¹⁹.

Egoistler, bir davranışın doğruluğunu ölçmek için kendilerinin en iyi ve uzun vadeli kazançlarını esas almaktadırlar. Eğer bir davranış, uzun dönemde bireyler için kötüye oranla en yüksek iyiyi ortaya çıkarıyorsa ya da muhtemelen çıkaracaksa, o zaman doğrudur ve bireyler bu davranışı sergilemelidirler¹²⁰. Egoizm teorileri kapsamında aşağıda belirtilen kavramlar ele alınmaktadır.

1.2.3.1.2.1. Hazcılık (Hedonizm)

Hedone, Grekçe “*haz*” anlamına gelmektedir. Buna göre, bir eylem, öncelikle bedensel planda olmak üzere, haz getiren ya da hazzı amaçlayan bir faaliyet ise değerlidir. Hedonizm (Hazcılık)’e göre; bireysel çabaların tüm gayesi, “*hazza ulaşmak ve acıdan kurtulmak*” olmalıdır. Haz veren davranış iyi, acı veren davranış kötüdür. Burada yer alan haz ve acı tamamen bireyci olduğundan, Hedonizm “egoist” bir ahlak görüşüdür.

¹¹⁷ G.Thomas, An Introduction to Ethics, Gerald Duckworth&Co.Ltd: London, 1993, s.141-142

¹¹⁸ Torlak, s.125

¹¹⁹ Ural, s.9

¹²⁰ W.H. Shaw, Business Ethics, California: Wadsworth Publishing Company, 1991, s.46

Aristippos ve Epikuros birer hedonisttir. Aristippos ve Epikuros’a göre; en yüksek iyi, hazza erişmektir. İyi olan ise, sadece hazdır. Dolayısıyla, Aristippos ve Epikuros’un ahlak felsefelerine “hedonizm” denilmektedir¹²¹.

Hedonist öğretilerin arasında bazı farklar olmakla birlikte, temel amaçlarının hazzın miktarının arttırılması ile mutluluğu bir tutma ve acıdan mümkün olduğunca uzaklaşma olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla, hepsi de maddeci bir felsefe üzerine düşüncelerini kurmuşlardır. Örneğin, Epikuros hazzı sadece maddi zevk alma ile sınırlamamış ve hazları iki gruba ayırmıştır. Bunlar: Statik haz ve dinamik hazdır. Buna göre, bedeni hazlar (statik) hiçbir zaman tatmin edilemez. İnsanı mutlu edecek hazlar, hayat boyu sürecek kalıcı ve sürekli (dinamik) hazlardır¹²².

1.2.3.1.2.2. Ahlaki Egoizm

Ahlaki egoizm, bir davranış açıklama yaklaşımı değil, ne yapmak gerektiği konusunda yol göstericilik iddiası taşıyan normatif bir ilkedir. Ahlaki egoizme göre, iyi olan şey, başkalarını kaygı etmeden bireysel çıkara uygun olan şeydir. Ahlaki egoizm, bireyin kendisinin en büyük faydasını gözetttiği düşüncesini benimseyen bir teoridir. Ahlaki egoizm, felsefi ve normatif bir teoridir. Ahlaki egoizm, bireyin daima kendi en büyük iyisini teşvik edecek olan şeyi yapması gerektiğini savunur. Bu görüş Epikuros, Hobes, Nietzsche gibi düşünürler tarafından savunulmuştur¹²³.

1.2.3.1.3. Faydacılık Teorisi

Faydacılık (Utilitarizm), “tüm insani etkinliklerin temeline faydayı yerleştiren ve insanı faaliyette bulunmaya yönelten temel güdünün fayda olduğunu” savunur, ve eylemleri sonuçları açısından değerlendirir; iyi ya da kötü olan eylemlerin sonuçlarıdır. Yani, en çok sayıdaki kişi için en çok iyiliğin sağlanması esastır. Bu yönü ile faydacı yaklaşım

¹²¹ Özgener, s.34

¹²² Demir, s.107

¹²³ Özgener, s.34

“pratik” ve “gerçekçi” olmak gibi nitelikler kazanmaktadır. Nitekim, işletmeler ve yöneticiler çoğunlukla faydacı yaklaşımı kullanmaktadır¹²⁴.

Bu etik anlayışın temelleri, Eski Yunan felsefe düşüncesine kadar geri götürülebilirse de, derli toplu ilk formülasyonuna İngiliz siyasal düşüncesinde Jeremy Bentham’la kavuşmuştur. Bentham’a göre; toplumun mutluluğunu azamileştirici davranışlar, aynı zamanda ahlaki davranışlar olarak ifade edilebilir¹²⁵. Bentham, faydacılık ilkesini şöyle ifade etmektedir: “*Eğer davranışlar en fazla sayıda bireyin mutluluğuna izin veriyorsa doğrudur, aksi halde, yanlışlardır*”. Bentham, bireyin mutluluğunun toplumun temelinde gerçekleşebileceğini, onun mutluluğunun ise, bütünün mutluluğuna bağlı olabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca, Bentham, bireyin kendi iyiliği için herkesin iyiliğini göz önünde tutmak zorunda olduğunu savunur¹²⁶.

John Stuart Mill ise faydacı kuramın reform ve sosyal iyileştirme ile ilgisini ortaya koymaktadır. Faydacı kuram, “*mutluluk ve acıyı doğru olarak ölçmek olanaklı ise, eylemin ürettiği toplam mutluluktan toplam acıyı çıkartabilir ve en fazla net mutluluğu sağlayan eylemi seçebiliriz*” tezini savunmaktadır¹²⁷. Genel olarak Anglo Sakson ülkelerde hakim olan ve İngiliz filozoflar Jeremy Bentham ile takipçisi John Stuart Mill’e mal edilen bu teoride; mutluluk bir iyi (hayır) dir. Herkesin mutluluğu da kendisi için bir iyiliktir. Ama, en büyük sayıda insana en büyük ölçüde mutluluk sağlayan eylem iyidir. Bu yönüyle, bireyin mutluluğunu aşan bir mutluluk anlayışları vardır. Bütün toplum için optimum iyi nasıl olacak sorusuna ise, “bir eylem başkaları için haz verici olmadıkça benim için de haz verici olamaz” şeklinde cevap vermektedirler ve olaya iyimser bir bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar¹²⁸.

Faydacılık, bir sosyal hedonizm biçimidir. Faydacılık ilkesine göre; bir eylem, en fazla sayıda birey için en büyük faydayı sağlıyor veya en az sayıda birey için en düşük düzeyde zarara sebebiyet veriyorsa ahlakidir. Bu kuramda eğer eylem sonuçta yarar

¹²⁴ L. Treviño , ve K.A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, Wiley & Sons, 4th edition, 2007, s.98

¹²⁵ Haşlak, s.215

¹²⁶ Özgener, s.39

¹²⁷ Ural, s.11

¹²⁸ K. Kızıltoprak, “Düşünce Tarihinde Ahlak Ekolleri ve Görüşleri”, *Köprü Dergisi*, 12, 3, 2006, s.95

sağlıyor ise “iyidir”¹²⁹. Yani, bir eylem sonuçta faydalı ise süreç içindeki bazı kötü şeyler hoş görülebilir.

Faydacı kuramın önemi, resmin tümünü görme yaklaşımı ve toplumsal mutluluk için en iyi olanın yapılmasını vurgulamasıdır. Çünkü, maliyet ve fayda analizi anlamında geleneksel işletme düşünce tarzına uygun olan bu yaklaşım, işletme yönetiminde de çok sık kullanılmaktadır. Doğrunun, yanlışın ve yükümlülüğün tek ve son ölçütünü fayda ilkesinde gören modern faydacılar da, “kural faydacıları” ve “eylem faydacıları” olmak üzere iki alt gruba ayrılırlar. Bunlar¹³⁰;

- **Eylem Faydacılığı:** Temsilcileri arasında Bentham ve George E. Moore’un sayıldığı eylem faydacılığı; herkes için kötüye göre, iyunin en büyük muhtemel dengesini her zaman ortaya çıkaracak şekilde bireyin eyleme geçmesi gerektiğini savunan ahlak doktrini olarak tanımlanabilir¹³¹
- **Kural Faydacılığı:** Mill’in temsilcisi sayıldığı “kural faydacıları”, hangi eylemin değil, hangi kuralın daha çok fayda getireceği üzerinde durmaktadırlar. Kural faydacılığı, bir davranışsal kod veya kuralın benimsenmesinin sonuçları, herkese zararlı olmaktan çok yararlı oluyorsa, o kuralın ahlaki olduğunu ileri süren faydacılık biçimidir. Kural faydacılığını savunanlar, davranışın ahlaki olup olmadığını belirleyen ölçütlerin, saptanan kural ve ilkeler olduğunu ileri sürmektedirler¹³².

1.2.3.2. Deontolojik Teoriler

Faydacı yaklaşım bir eylemin etikliğini sonuçlarına göre değerlendirirken, deontolojik yaklaşım eylemin kendisi üzerinde yoğunlaşmaktadır¹³³. Deontolojik (Kural) Teoriler

¹²⁹ Treviño ve Nelson, s.96

¹³⁰ Berkman ve Arslan, s.34

¹³¹ J.M. Etheredge ve C.B. Erdener, "Ethical decision patterns in four countries: Contrasting theoretical perspectives," *First World Congress of Economics & Ethics*, July 25-28, 1996

¹³² O.C Ferrel, ve J. Fraedrich, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Second Edition, houghton mifflin Company, Boston, 1994, s.57

¹³³ Berkman ve Arslan, s.35

(Yunanca “deon” görev, zorunluluk anlamına gelir), görev ve hak konseptine dayalı etik teorisidir¹³⁴.

Deontoloji kuramı, Immanuel Kant (1724-1804) ile anılır. Deon “görev ve sorumluluk” anlamına gelir. Bir eylemin sonucu olumlu olsa bile, bu eylem ilkesel olarak yanlış olabilir. Ahlakın temelini herkese göre değişmeyen değerler oluşturmalıdır. Yapılan herhangi bir eylemin ya da davranışın iyi mi kötü mü olduğunun cevabı “Eğer herkes böyle yaparsa ne olur?”, “Herkesin bunu yapmasını ister miyiz?” “Kimse sözünde durmazsa ne olur?” “Bunu arzu eder miyiz?” sorularında yatmaktadır. “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına da öyle davran” altın kuraldır¹³⁵.

Deontolojik teoriler, herhangi bir davranışın sonuçlarından çok o davranışla ilgili ahlaki değerler, normlar üzerinde odaklanır. Deontolojik ahlak felsefesine göre; tüm insanlara eşit şekilde saygı gösterilmesi zorunludur¹³⁶.

1.2.3.2.1. Kant Ahlakı

Deontoloji kuramı Immanuel Kant (1724-1804) ile anılır. Kant’a göre ahlaki davranış, her koşul ve durumda ortaya konması gereken davranıştır. Sonuç önemli değildir¹³⁷. Immanuel Kant’ın felsefesi için çıkış noktası, Aydınlanma düşüncesinin Almanya’da kazanmış olduğu bir form olan *Leibniz-Wolff* felsefesidir. Kant ilk bilgilerini bu felsefeden elde etmiş ve ilk eserlerini de yine bu felsefenin anlayışı içerisinde yazmıştır. Ardından bu felsefeyle tartışa tartışa kendi görüşüne ulaşmıştır. Bu nedenle Kant Aydınlanma felsefesi içinde yer almış ve bu felsefenin temel sorunlarını işleyerek, sonunda da bu düşünceyi aşmıştır. Immanuel Kant’ın ahlakı bir ödev ahlakıdır. “*Ödev ahlakı*”nın Batı felsefesindeki en büyük temsilcisi olan Kant, ahlaki ödevin gayesi sorununu, kendisinden önceki ahlak düşünürlerinden oldukça farklı bir biçimde ele almıştır. Kant’ın ahlak felsefesi sisteminde ahlak, pratik akıl üzerinde

¹³⁴ E.R. **Micewski**, C. Troy, “Business Ethics-Deontologically Revisited”, *Journal of Business Ethics*, 72, 1, 2007, s.24

¹³⁵ M. **Josephson**, *Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning*, Business Ethics Reading and Cases in Corporate Morality, McGraw Hill Co., 3 th edition, NewYork, 1995, s.91

¹³⁶ **Torlak**, s.125

¹³⁷ **Berkman** ve Arslan, s.35

temellendirilmektedir. Aristo gibi Kant da, en büyük önemi akla vermiştir. Bu teori, en çok bilinen ve en etkili olan laik ahlak teorisi olmuştur¹³⁸.

Kant, etik alanında genel geçer ve zorunlu bir bilginin, yani bir kanunun olduğunu savunmuştur. Bu yasanın adı “ahlak kanunu”dur. Bu kanun olmadan neyin iyi neyin kötü olduğuna karar verilemez. Kant, ahlak kanununun kaynağının insan olduğunu söylemiştir. Ona göre; bu insan, eğilimlerin, tutkuların, arzuların sahibi olan doğal insan değil, akıllı insandır. Çünkü, insanı insan yapan onu diğer varlıklardan ayıran gerçek insani özellik saf akıldır ve bu saf akıl da, insanda vicdan olarak ortaya çıkar. Ahlakın temeli, herkes için değişmeyen birşey olmalıdır¹³⁹.

Kant ahlak konusunu, “Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi”, “Törelerin Metafiziğine Temel Atma” ve “Pratik Aklın Eleştirisi” adlı eserlerinde incelemiştir. Kant, bir davranışın yöneldiği amacın, o davranışın ahlakiliğini belirleyemeyeceğini, amacı ve sonucu ne olursa olsun, sırf ödev ilkesinden dolayı yapılan hareketlerin ahlaki değeri olabileceğini kabul eder. Kant, ahlak öğretilerinde üç kavramı ele alıp incelemektedir. Bunlar; *iyi istenç (irade)*, *kategorik emir (kosulsuz buyruk)* ve *özgürlüktür*¹⁴⁰.

1.2.3.2.2. Haklar Teorisi

Haklar teorisi bireylerin yaşama, güvenlik, bilgilendirilme, özel yaşama saygı, vicdan özgürlüğü, özgür ifade, özel mülkiyet hakkı gibi belli temel hak ve özgürlüklerini tanımlamakta, bunların toplumsal ve iş yaşamında zarar görmemesini ve korunmasını öngörmektedir. Örneğin, çalışanların çalışma koşulları güvenli olmalı, müşteriler ürün hakkında doğru bilgilendirilmeli, çalışanların özel yaşamlarına, düşüncelerine ve inançlarına saygı gösterilmelidir¹⁴¹.

¹³⁸ Gökberk, s.360

¹³⁹ Kızıltoprak, s.95

¹⁴⁰ Özgener, ss.42-44

¹⁴¹ D. Hellriegel, ve J.W.Slocum, *Organizational Behavior*, St Paul: West Publications, 1992, s.157-158

Haklar teorisi, 13.yüzyılda yaşamış olan Katolik düşünür Aquino’lu Thomas’ın öncüsü olduğu ve temelde akılcı olan *Doğal Yasa Kuramı* olarak bilinen anlayışta kaynağını bulmaktadır. Bu teori, bütün bireyler ve grupların belli temel hak ve özgürlüklerini korumayla tutarlı karar ve davranışları kapsar. Bu haklar ve özgürlükler (yaşama, özgürlük, sağlık, gizlilik, mülkiyet), Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi’nde yer alan haklardır. Haklar teorisinin ilkeleri, faydacılığın ilkelerinden önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Ahlaki haklar değerlendirildiğinde, ahlaki muhakeme yapmanın odak noktası, toplum değil birey olmaktır. Oysa faydacılık, genel toplum refahına göre ikinci planda olacak şekilde bireysel kazançları dikkate almaktadır¹⁴².

1.2.3.2.3. Adalet Teorisi

Deontolojik kuramın diğer bir versiyonu da yakın dönemin önemli felsefecilerinden Harvard filozoflarından John Rawls’ın adalet yaklaşımıdır. Rawls’a göre (1971) toplumsal yüklerin ve yararların eşit biçimde dağıtılması adaletin ve etiğin esasıdır. Yükleri kimler taşımaktadır? Maliyetleri kimler ödemektedir? Yararlardan kimler istifade etmektedir? Bu yük-yarar denkleminde eşitliğin özü bunların tarafsız dağıtımıdır¹⁴³.

Adalet teorisi, eylemlerin ve politikaların dağıtımı ile ilgili etkileri üzerinde odaklanmaktadır. Bu teori, karar vericinin eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık ilkelerini esas alacak şekilde davranmasını ve yol göstermesini savunur¹⁴⁴.

Adalet teorisi’ne göre; temel olarak tüm insanlara adil olarak davranılmalıdır. Bu noktada herhangi bir grup ya da bireyin olumsuz bir sonuçla karşılaşması söz konusuysa, bu durumda gereken telafiler gerçekleştirilmelidir¹⁴⁵.

¹⁴² Özgener, s.46

¹⁴³ L. R. T. Hosmer, *The Ethics of Management*, Chicago: Irwin, 3rd edition, 1996, s.96-97

¹⁴⁴ Berkman ve Arslan, s.36

¹⁴⁵ Torlak, s.129

Adalet teorilerinin üç temel kategorisi; adalet dağıtımı, telafi etme (denge sağlama) adaleti, ödül veya ceza vererek adaleti sağlama şeklinde ifade edilmektedir. Adalet dağıtma, toplumun refahına katkıda bulunabilenlere teşvikler sağlamakla ve sağladıkları katkılara ilişkin ödüllendirmenin doğru ve tam olarak yapılmasını sağlamakla ilgilenmektedir. Telafi etme adaleti ise, başkaları tarafından verilen zararı, bireylerin nasıl telafi etmeleri gerektiğini ortaya koymaya çalışan ilkelerle ilgili olmaktadır. Öte yandan, ödül ve ceza vererek adalet sağlama, toplumsal refahı engellediği düşünülen eylemlerin cezalandırılmasıyla veya refaha katkı sağlayan davranışın ahlaki bir kural olması ve ödüllendirilmesiyle ilgili olmaktadır¹⁴⁶.

1.2.3.2.4. Relativist Teoriler

Relativist (Görecelilik) perspektiften ahlaki davranışın tanımı, birey ve grupların tecrübelerinden ya da kültürel değerlerinden çıkarılır. Ahlakın rasyonel, objektif veya evrensel olmadığı ve asla olamayacağı görüşü, ahlaki relativizm olarak ifade edilmektedir. Ahlaki relativizm ahlaki ilkelerin ve yargıların birey ya da kültürle ilişkili olduğu bir akımdır¹⁴⁷. Felsefecilerin bir kısmı ahlakın rasyonel bir temele sahip olabileceği görüşüne katılmaz. Ahlakın rasyonel, objektif veya evrensel olmadığı ve asla olamayacağı görüşü, ahlaki relativizm olarak ifade edilmektedir. Bu görüşü savunan felsefeciler, ahlaki kuralların bilimsel açıdan kesin ve objektif olmadığını, fakat belirli bir zaman içinde toplumlarla ilişkili olarak değiştiğini ileri sürerler. Bu görüşte ahlaki ifadeler bütün zamanlarda doğru olmaz veya ahlaki ifadelerin doğru olduğunu savunmak yanlış olur¹⁴⁸.

Tüm bu açıklamalar da göstermektedir ki, etik teorileri, deontolojik teoriler ve teleolojik teoriler olarak iki ana başlıkta incelendiğinde şu sonuçlara varılabilir¹⁴⁹:

- Deontolojik etik *mutlakçı etik* anlayışdır, teleolojik etik ise *sonucu değerlendiren* bir anlayıştır.

¹⁴⁶ Özgener, s.48

¹⁴⁷ H.LaFollette, "The Truth in Ethical Relativism". *Journal of Social Philosophy* 22, 1, 1991, s.146

¹⁴⁸ Özgener, s.49

¹⁴⁹ A. R. Bülbül, *İletişim ve Etik*, Genişletilmiş 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.12

- Deontolojik etiğin en önemli savunucusu Kant'tır. Kant, bir davranışın etik açıdan uygun olması için, yapılan eylemin evrensel bir yasa haline gelebilmesini şart koşturmuştur.
- Bununla birlikte, Teleolojik etiğin en önemli savunucusu ise, John Stuart Mill'dir. John Stuart Mill'e göre, *önemli olan sonuçtur ve sonuçları düşünmeden hareket eden bir kişi etiğe uygun davranmayan kişidir* şeklinde bir ifadeyle görüşünü yinelemiştir.

Kısacası, Kant, evrensel hale gelmesi istenen bir davranışın sergilenmesini isterken, Mill, katı ilkelerin bir kenara bırakılmasını ve her olayın kendi içinde değerlendirilerek, muhtemel sonuçlara göre karar verilmesini önermiştir. Günümüzde ise, deontolojik etikten daha çok, teleolojik etik anlayışın hakim olduğunu söylemek mümkündür¹⁵⁰.

Bu bölümde incelenen kuramların/yaklaşımların tüm sorulara/durumlara yanıt verdiğini söylemek mümkün değildir. Her birinin eksik ya da zayıf kaldığı yönler vardır. Bu bakımdan belirtilen yaklaşımların içinde bulunulan durumlara göre birlikte kullanılması ya da ayrı olarak kullanılmaları da mümkün olabilmektedir.

1.2.4. Etik Türleri

Etik konusundaki yaklaşımları normatif ve betimleyici etik olarak ikiye ayırmak mümkündür. Normatif etik, nasıl davranılması gerektiği üzerinde dururken, betimleyici etik insanların halihazırda nasıl davrandıkları ve bunların nedenleri üzerinde durur¹⁵¹. Ayrıca, etik türleri kapsamında literatürde sıklıkla vurgulanan üç temel etik alanı vardır. Bunlar; örgütsel etik, mesleki etik ve yönetsel etikdir.

1.2.4.1. Örgütsel Etik

Örgüt, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını diğer bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, yetenek ve bilgilerini bütünleştirmek suretiyle

¹⁵⁰ Bülül, s.12

¹⁵¹ R. T. De George, *Business Ethics*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006, s.19-20

gerçekleştirmelerine olanak veren işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapıdır¹⁵². Örgütler belirledikleri amaç ve sistemleri çerçevesinde gerek iç çevresine gerekse de dış çevresine karşı belirli bir sorumluluk içerisindedirler. Belli bir hizmet veya üretim karşılığında örgütlerin yaşamış olduğu çevreye zıt olmamaları gerekmektedir. Bu bilinç, etik ilkelerin kurumsallaşması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Örgüt yöneticileri hergün çalışan davranışları ve sınırlı kaynakların dağıtımı gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkan etik sorunlarla boğuşmaktadırlar. Etik sorunlara bulunan çözümler kaliteye, bireysel ve örgütsel performansa doğrudan etki ettiği için örgütte hayati bir önem taşımaktadır¹⁵³.

Etik prensiplerin örgütün faaliyetlerine uygulanması veya örgüt ortamında iyi ve kötü davranışları, yanlış ve doğruyu ayırt etme çalışması örgütsel etikdir. Bir örgütte etik gerekliliği olarak aşağıdaki sebepler gösterilebilir¹⁵⁴;

- Maddeciliğe aşırı yöneliş ve insanların ihtiyaçlarının ötesinde statü ve zenginlik kazanma istekleri ve bu nedenle ortaya çıkan açgözlülük,
- Rekabeti arttıran ve yöneticileri daha kolay ve ucuz yollara teşvik eden bazı endüstrilerin kural dışı davranışları,
- Etik dışı davranışlar doğrultusunda kişisel sorumluluğu hiçe sayan ve bu tür davranışları yayan örgütlerin sayısının artması,
- İnsanları başkalarına karşı sorumluluklarından çok, kendi mutlulukları ile ilgili olmaya yönlendiren bireyselleşmenin artması,
- Önemli insanlar arasında etik liderlik eksikliği ve açgözlülük nedeniyle etik gevşeklikle zenginleşen liderlerin kötü örnek oluşturması.

Bartels'e göre¹⁵⁵ etik örgüt, eylemlerini doğru ya da yanlış olarak yargılayabilmek için geliştirilmiş bir standarttır, sosyal bir müeyyidedir ve bir örgütün etik ilkeleri tüm çalışanların değerlerin oluşumuna aktif olarak katılabilecekleri ve bu değerleri

¹⁵² M. Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2002, s.30

¹⁵³ W.A. Nelson, "An Organizational Ethics Decision-Making Process", *Healthcare Executive*, 20, 4, 2005, s.9

¹⁵⁴ S. L. Ray, "Whistleblowing and Organizational Ethics", *Nursing Ethics*, 13, 4, 2006, s.442

¹⁵⁵ Ray, s.442

uygulamaya koyabilecekleri bir çevrenin yaratılmasıyla ortaya çıkan, onun karar ve uygulamalarına yansıyan kabul görmüş ve yürürlükte olan algı ve anlayışlarıdır¹⁵⁶.

Çalışanlara karşı adil davranmak, saygı göstermek ve takdir etmek, etik örgütün en önemli özelliklerindendir¹⁵⁷. Örgütsel etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve çizmektedir. Bu çerçeve, işgörenleri etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahip olmakla birlikte örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerden beklenen davranışları tanımlamaktadır¹⁵⁸.

Bir örgüt yönetiminde lider ve üst yöneticiler ahlaka uygun davranmazlarsa iş görenlerin de ahlaka uygun davranması söz konusu olmayabilir veya üst yönetim, iş görenlerin ahlaka uygun davranış ve eylemlerde bulunmalarını bekleyemez. Etik bir örgüt, etik davranışlar gösteren bireylerin bulunduğu bir örgüt gerektirir. Bu, bireylerin etik sorumluluklarını yerine getirmeleri ve sorumluluklarını yerine getirirken örgütün etik havasını dikkate almaları demektir. Etik değerlerle örülmüş bir kişiliğe sahip olmayan bireyler bulundukları örgüt ortamında çeşitli yasal sınırlamalara rağmen etik dışı davranabilmektedirler.

Yüksek etik standartlara sahip örgütlerde çalışanlar, etik standartlara bağlı olarak özgüven geliştirmekte, bu özgüvene paralel olarak örgüte bağlılık artmakta ve dolayısıyla da örgütün verimliliği artırılmaktadır. Bu durum iş sonuçlarının gelişmesine de etki etmektedir. Aynı zamanda örgütün daha vizyoner ve güçlü yapısı, yüksek etik değerlere sahip, donanımlı çalışanlarıyla daha büyük hedefleri gerçekleştirme eğilimlerini de güçlendirmektedir. Etik bir örgütte çalışmanın verdiği tatmin, etik çalışmalarının varlığının sürdürülmesi veya etik uygulamalarının bilinmesi, çalışanlar üzerinde kişisel tatmin oluşturmaktadır¹⁵⁹. Böyle bir örgütsel iklimde kişiler daha güvende ve rahat hareket etme ve iletişim kurma özgüvenine sahip olmaktadır.

¹⁵⁶ Ray, s.442

¹⁵⁷ D.Schroeder, "Ethics From The Top: Top Management and Ethical Business", *Business Ethics: An European Review*, 11, 3, 2002, s.264

¹⁵⁸ Aydın, s.141

¹⁵⁹ Schroeder, s.265

Örgütün etik çevresi ve yapısı, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki ideoloji ve değerleri içermektedir. Bu çevre bireylerin moral çıktılarının pek çoğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla örgütler, hem işgücünün etik ikliminden hem de çalışanların kendilerine etik bir model oluşturmalarından sorumludurlar. Örgütte etkili bir etik uygulamanın gerçekleştirilebilmesi için yönetimin konuya ağırlık vermesi ve hiyerarşinin alt kademelerindeki uygulamayı izlemesi, eleman alımında kişilerin etik konusundaki görüş ve düşüncelerinin ön plana alınması, örgüt içi eğitimde etik konusunun ön plana alınması, etik sorun bildirme uygulamaları ve acil iletişim hattı oluşturulması gibi çeşitli yaklaşımlar göz önünde bulundurulmalıdır¹⁶⁰.

Etiği kurumsallaştırma yolları arasında; örgüt yönetim kuralları, etik komiteleri, şikayet büroları, yasal kurullar ve yazılı etik yasalarının geliştirilmesi de sayılabilir¹⁶¹.

1.2.4.2. Mesleki Etik

Bir mesleğin toplumdan sağladığı avantajlarla toplumun o meslekten sağladığı avantajlar, bu meslek ile toplum arasında bir tür sosyal sözleşmenin varlığını gösterir. Bu sözleşme, bu meslek ile toplum arasındaki ilişkilerde ahlaki bir altyapı oluşturmakta ve meslek sahiplerinin topluma karşı özel bir ahlaki sorumlulukları olduğunu göstermektedir. Bir uğraşının meslek olarak nitelendirilebilmesi için temel bazı şartları taşıması gerektiği üzerinde durulan konular; karmaşık ve sürekli gelişen bir bilgi yapısını içermesi, uygulamada karşılaşılan sorunların çözümünde mesleki yargıların kullanılması ve kamu yararına hizmet edecek mesleki bir sorumluk anlayışına sahip olması gibi hususlardır¹⁶². Bu konulardan yola çıkarak; etik yaklaşımların meslek alanlarında somutlaşarak biçimlendiği, tıp etiği, muhasebe etiği, hukuki etik gibi tanımlamalar geliştirilmiştir.

Meslek etiği, etik disiplininin bir alt dalıdır. İnsan yaşamının büyük bölümünü oluşturan meslek yaşamının da kendine özgü bir etik anlayışı vardır. Bu anlayış çerçevesinde,

¹⁶⁰ S. **Valentine**, L. Godkin ve M. Lucero, "Ethical Context Organizational Commitment and Person-Organization Fit", *Journal Of Business Ethics*, 41, 2002, s.349

¹⁶¹ **Demir** ve Songür, s.164

¹⁶² **Berkman** ve Arslan, s.37

meslek etiği, meslek yaşamındaki davranışları yönlendiren, neyin yapılacağı neyin yapılmayacağı konularında rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır¹⁶³.

Meslek etiği; özellikle doğrudan doğruya insanlarla ilgili olan işlerde, aynı meslekten olan bireylerin birbirleriyle olan diyaloglarında uymaları gerekli olan davranışlar bütünü¹⁶⁴ veya bir meslek grubunun, mesleğe ilişkin olarak oluşturup koruduğu, meslek üyelerini belirli şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler bütünlüğüdür¹⁶⁵.

Genel anlamdaki etik yaklaşımlarının, meslek alanlarında somutlaşan biçimlerine de, meslek etiği denilebilmektedir¹⁶⁶. Meslek etiğinin ayırt edici özelliği, mesleki etik ilkelerinin toplumun bütün vicdanında ortak olmaması ve dolayısıyla mesleki etik dışı davranışların meslek çerçevesi dışında fazla tepki görmemesidir. Meslek etiğinin en önemli özelliği ise dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin bu davranış kurallarına uygun davranarak çalışmasını sağlamasıdır¹⁶⁷.

Meslek etiği, bünyesinde dahil ettiği aynı meslekten bireylerin var olan kuralları koruması kapsamında gösterdikleri çaba oranında varlığını sürdürebilmekte ve gelişebilmektedir. Bu nedenle, bireysel gelişim ve eğitim yönünden, ilgili meslek kuruluşlarının da bünyesindeki elemanlarını yetiştirme sorumluluğu bulunmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte, para ve sermayeye ilave olarak emeğin de yaygın bir şekilde çalışma imkanı bulabiliyor olması, meslek etiği kapsamında ortak bir hareketin olmasını zorunlu kılmaktadır.

Mesleki etik ilkelerinin temel işlevleri üç başlık altında toplanmaktadır¹⁶⁸. Bunlar;

¹⁶³ B.İşgüden, ve A. Çabuk, “Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 16, 2006, s.60

¹⁶⁴ İ. Kuçuradi, Uludağ Konuşmaları Özgürlük, Ahlak, Kültür Kavramları, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Felsefe Dizisi, Ankara, 1998

¹⁶⁵ Aydın, s.4

¹⁶⁶ Ensar Nişancı, “Küreselleşme, Ulus Devlet ve Etik”, *Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 1, 2003, s. 38-39

¹⁶⁷ Kuçuradi, s.2

¹⁶⁸ İ. Pehlivan, *Örgütsel ve Yönetmel Etik*, Pegem Yayınları, Ankara, 1998, s.86

- Yetersiz ve ilkesiz üyeleri ayırmak,
- Meslek içi rekabeti düzenlemek,
- Hizmet ideallerini korumak.

Görüleceği üzere mesleki etik ilkelerinin işlevlerinde, çalışanların kalitesine göre başarılı çalışanlar ile başarısız çalışanları ayırmak ve sunulan ürünün kalitesini yükseltmek amaçlanmaktadır.

Tıp, hukuk, mühendislik, akademisyenlik, gazetecilik, askerlik, mali müşavirlik gibi tüm mesleklerin kendilerine özgü etik kuralları vardır. Peki bu meslekler farklı bir iş etiği mi oluşturmaktadırlar? Bu sorunun yanıtı “hayır”dır. Zira değerler ve ilkeler kaynağını genel etikten alır, standartlar ve kurallar ise ilgili mesleğe özgü olarak oluşturulur. Diğer bir deyişle doğruluk, dürüstlük ilkeleri tüm meslekler için geçerlidir, ancak bunun yanında bir doktorun, hakimin, avukatın, öğretmen, medya mensubunun mesleğini icra ederken izlemesi ve uyması gereken kurallar, standartlar ve yöntemler vardır. Meslek etiğindeki farklılıklar buradadır¹⁶⁹.

Günümüz işletme koşullarında hem içinde bulunulan dış çevre hem de işletmenin kendi yapısı ve sahip olduğu kültürü nedeniyle iş yaşamında neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin inançlar bazı örgütlerde ciddi bir sorun olarak belirmektedir. İşte bu noktada mesleki etik ilkeleri ahlaki bir boyut içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde örgüte ve işgörenlere, gereksinim duydukları bir çerçeve çizmektedir.

1.2.4.3. Yönetmelik Etik

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip, eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir. Tüm örgütlerin amacı varlıklarını sürdürmektir. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Çalışanlara, her ne pahasına olursa olsun sonuçlara ulaşılması gerektiğini söyleyen, işler

¹⁶⁹ Berkman ve Arslan, s.37

kötü gittiğinde arayış içine girebilen ya da en iyi performansı gösteren çalışanlara işi bitirmelerini sağlamak amacıyla aşırı derecede iş yükleyen üst düzey yöneticiler, bilerek ya da bilmeyerek, astlarının ahlak-dışı uygulamalar gerçekleştirmesine yol açabilirler. Bir örgütte sonuçlara ulaşabilmek için üst düzey yöneticiler ahlaki davranışlara hem açık olmalı, hem de güçlü bir biçimde bağlı olmalıdır¹⁷⁰.

Yönetim alanında, hızlı değişim sürecinin yaşandığı günümüzde, yönetilenlerin beklentileri de değişim göstermektedir. Bu hızlı değişim, sonucunda mesleki ve toplumsal değişimler, yöneticileri etik sorunlara daha duyarlı olmaya sevk etmektedir. Etik konusu yönetim uygulamalarının çok önemli bir parçasıdır. Yöneticilik ve liderlik insan durumlarına yönelik bir iletişim biçimidir. Dolayısıyla, “yönetme” her durumda etik sorunları içinde barındırır ve yönetim süreçlerinde ortaya çıkan uygulamaların bir insan felsefesiyle temellendirilmesi söz konusudur. Etik düşünme ve davranmanın sadece yasalarla düzenlenemeyeceği düşüncesi göz önünde tutularak, dürüst ve etik değerlere bağlı bir yönetim ortamı sağlayabilmek için örgütlerin, ahlak kavramına büyük önem veren çok daha yenilikçi, ahlak denetimini esas alan bir yönetim oluşturmaları gerekli bir hal almıştır¹⁷¹.

Yönetimsel etik, meslek etiğinin bir alt bölümüdür. Yönetimsel etik, ahlakın belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış biçimidir. Yönetimsel etik, yönetimsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir¹⁷². Bir bakıma yönetimsel etik, örgüt kültürü ve örgütle çalışanların sahip oldukları değer yargılarına uygun davranışlara dayalı oluşumlardır.

¹⁷⁰ S. Güney, “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13, 1, 2006, s.146

¹⁷¹ A. Yatkın, “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 1, 2008, s.212

¹⁷² Aydın, s. 41

Yönetmel etik, yönetmel eylemlerde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlamaktadır. Bu yönü ile yönetmel etik; örgütlerdeki bireylerin ahlaki karar almalarını ve ahlaki kararların amaçlanması sağlamaktadır. Dolayısıyla etik, doğru ve yanlış ayırt etme, karar süreçlerinde doğru olanı tercih etmeye yönlendirme görevini üstlenmektedir¹⁷³.

Yönetmel etik, yönetmel alandaki çalışanlar ve yöneticilerin faaliyetlerindeki tüm ahlaki boyutları incelemektedir. Yönetmel etiğin temel görevi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlamak, etik ihtiyaçları karşılayarak sosyal yapıya ait değerleri vurgulamak, yapıya uygun davranışlar geliştirmek olarak açıklanabilir¹⁷⁴.

Etik yönetim, etik ilkelere ve kurallara bağlılığı sıkı sıkıya takip eder. Etik yöneticiler başarıyı amaçlarken, adalet, dürüstlük ve etik standartlar içerisinde görevlerini gerçekleştirirler. Etik yöneticiler yasa ve etik davranışlarla meşgul olurken aynı zamanda amaca ulaşma arzusuna da sahiptirler. Sadece yasalarda yazılı olanları değil, aynı zamanda yasaların ruhunu da takip ederler. Etik yöneticiler genellikle yasaların gerektirdiğinin üzerinde daha iyi çalışmaları gerektiğini kabul ederler¹⁷⁵.

Etik yönetim anlayışının etik normlar, güdüler, amaçlar, hukuka yönelim ve strateji gibi örgütsel özellikler temelinde analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir¹⁷⁶;

¹⁷³ H. Saylı ve D. Kızıldağ, “Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 1, 2007, s.233

¹⁷⁴ UNPAN (United Nations Online Network in Public Administration and Finance), “Administrative Ethics: Sociological Aspects”, UNPAN Documents, 2004, s.5, <http://unpan1.un.org> 11.11.2010

¹⁷⁵ Özdemir, s.157

¹⁷⁶ D.F. Kuratko, ve R.M. Hodgetts, *Entrepreneurship A Contemporary Approach*, The Dryden Press, USA, 1998, p.623-627

Tablo 4: Etik Yönetimde Etik Normlar, Güdüler, Amaçlar, Hukuka Yönelim ve Strateji

	ETİK YÖNETİM
Etik Normlar	Yönetimin faaliyetleri etik standarda ya da doğru davranışa uyumludur. Profesyonel standartlara uyum vardır. Etik liderlik olağan hale gelmiştir.
Güdüler	Yönetim eşitlik, adalet vb. gibi etik yönelimler içerisinde başarıya ulaşmak ister.
Amaçlar	Kanuni ve etik standartlar içerisinde kârlılık amaçlanır.
Hukuka Yönelim	Hukuka ve hukukun ruhuna itaat söz konusudur.
Strateji	Yöneticiler yönetimi etik standartlarla gerçekleştirirler.

Kaynak: Kuratko ve Hodhetts, 1998, s.623- 627

Merkezi ve toplumsal değişmeler yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Etik değerler ve ilkeler yönetici davranışlarının biçimlendirilmesinde sağlam bir temel oluşturur. Çünkü yöneticinin etik anlayışı örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkiler.

Sorumluluk, herhangi bir görevi yerine getirme yükümlülüğü veya zorunluluğudur. Belli bir görevin istenilen ve sınırları çizilen nitelikte yerine getirilmesidir¹⁷⁷. Sosyal sorumluluğa duyarlı olan örgütler çalışma yaşamlarını etik yönetim uygulamalarına ve kurallara önem vererek sürdüren örgütlerdir. Bu tür örgütlerde yöneticiler, sadece ahlaki anlamda doğru olanı yapmaya çabalamakla yetinmez, aynı zamanda işgörenlere yönelik olarak etik uygulamaları önemseyerek ahlaki bir işyeri oluşturmaya çalışırlar¹⁷⁸. Bir örgütün çalışanları, yönetimin her türlü uygulamalarından doğrudan etkilenen bir gruptur. Genel olarak yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁷⁹;

¹⁷⁷ **Yatkın**, s.225

¹⁷⁸ **G.Dessler**, *Management Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, USA, 2001, s.75

¹⁷⁹ **B.Şimşek**, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 1999, ss.69-82

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
- Adil ücret ödeme sorumluluğu,
- Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
- İşçilerin dernek, sendika kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
- Özel hayatın gizliliği hakkında saygılı olma sorumluluğu,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu,
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu.

Yöneticiler yukarıda sıralanan sorumluluklarını yerine getirerek adil ve eşit ücret, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı, insan kaynaklarını geliştirme ve kullanabilme fırsatı ve örgütün içinde bütünleşmeye yönelik politikalar hazırlayarak, çalışma hayatını daha insani kılabilmektedir. Bu durumun sonucu olarak da; kendi hayatını etkileyen konularda çalışanların daha çok söz sahibi olmalarını olanaklı kılan bir örgüt, daha üst düzeyde bir işbirliği, yüksek üretim ve artan karlılıktan herkesin yararlanmasını sağlayan bir ücret sistemi, çalışanların haklarını genişleterek daha iyi iş güvenliği ve çalışanların gelişme ve uyum şartlarına olanak tanıyan bir iş ortamı hazırlanabilmektedir¹⁸⁰.

Etik işletme kavramı kapsamında günümüz işletmeleri hem iç hem de dış veya birincil veya ikincil paydaşlarına karşı daha da sorumlu olmaya¹⁸¹ ve bu yönde birçok şirket bünyesinde etik eğitimler vermek suretiyle de etik konusuna daha sistematik yaklaşıma başlamıştır¹⁸².

¹⁸⁰ Ö. Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.118-119

¹⁸¹ M. Clarkson, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, 20, 1, 1995, s.92

¹⁸² G.McDonald, ve R. Zepp, "What Should be Done? A Practical Approach to Business Ethics", *Management Decision*, 28, 1, 1990, s.9

1.3. Etik İklim

Bir işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü kapsamında yürütmüş olduğu faaliyetler esnasında hem işletme içi faaliyetlerde hem de diğer işletmeler kapsamında yapacakları faaliyetlerde sahip olduğu etik kültür ve bakış açısı işletmedeki personel üzerinde hem moral, motivasyon, iş tatmini vs. unsurlar ile, hem de yerel ve global bazda işletmenin sahip olacağı imaj kapsamında, uzun dönemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında önemli bir girdi unsuru olabilecektir. Bu kapsamda konunun detaylı tahlil edilmesi önem arz etmektedir.

1.3.1. Tanım ve Kavramlar

Bir işletmenin etik iklimi; hangi davranışın doğru olduğu ve ahlaki sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği hakkındaki paylaşılmış düşünceler setidir. Bu iklim, bütün düzeylerde ve koşullarda karar verme tonunu (siyah, beyaz, gri) ayarlamaktadır. Gri alanlar, kurumsal standartların yeterince açık olmadığı durumlardır. Bireyin bilgi eksikliğinden, değerlerin açık ve net olmamasından, etik kodların geniş kapsamlı ve belirsiz olmasından kaynaklanabilir. 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 çok fazla etkili olmaktadır.

Etik iklim, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda örgütün ortak algılamalarıdır. Victor ve Cullen sosyal normlar, organizasyonel davranışlar ve kalıplar, işletmeye özel faktörler gibi etkenlerin organizasyonun etik iklimini etkilediği ve geliştirdiğini belirtmektedir¹⁸³. Şirketlerdeki etik iklimden söz ederken, karar verme sürecinde önemli fayda sağlayan bir unsur olan etik kodların da önemli bir payı bulunmaktadır. Çünkü, etik kodlar, organizasyon

¹⁸³ D.O. Neubaum, Marie S.M., Marshall, Schminke, "Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate", *Journal of Business Ethics*, 52, 2004, s.335

üyelerinin etik karar vermelerinde önemli katkılar sağlamakta ve bir organizasyon içindeki etik iklimin teşvik edilmesi için önemli bir anlam teşkil etmektedir¹⁸⁴.

1.3.2. Etik Kod

Etik kodlar iş dünyasının etik konusuna yönelmesinin ilk somut işaretlerinden biri olmuştur. Etik kod ve davranış kuralları işletmenin değerlerinden kaynaklanan sistemleştirilmiş ve resmileştirilmiş ilkelere ilişkin bir manifestodur. İşletmenin kimliğini tanımlar, işlerin hangi ilke ve esaslara göre yürütüleceğini, hangi davranışların kabul edilir olduğunu belirtir¹⁸⁵.

Etik kodlar genellikle yasal olma, adalet, dürüstlük, insana ve topluma saygı gibi genel etik değerler ile idealist bir temel teşkil eder, işletmenin bu değerlere atfettiği önem ve önceliği vurgular ve bu bağlamdaki ilke, standart ve kuralları soyuttan somuta doğru ayrıntılandırılır. Değerlere dayandırılmayan kurallar temelsiz kalır, kuralların belirtilmediği durumlarda ise değerler boşlukta kalır. Diğer bir deyişle kodlar sadece “yap-yapma listesi” olmamalı, davranış kurallarının dayandığı değerler ile temellendirilmelidir.

Ayrıca, uygulanamayacak kodların yarar sağlamayacağı unutulmamalıdır. Zira kurallar böylece anlam ve işlerlik kazanır. Bazı kodlar da uygun kıyafet, lisan, hitap ediş ve iletişim gibi iş ilintili, bazıları da görgü kurallarına göre davranışları ayrıntılı olarak tanımlayabilmektedir. Turizm alanında ve otel işletmelerinde bu konular daha da ayrıntılandırılmaktadır¹⁸⁶.

Etik kodların çok soyut¹⁸⁷ ve idealist oldukları eleştirisi zaman zaman dile getirilmiştir¹⁸⁸. Ancak gerekliliği ve yararları değerlendirildiğinde, mevcudiyetinin daha tercih edilir olduğu bir gerçektir. Bu noktada etik kodların oluşturulmasında

¹⁸⁴ G. McDonald, “Business Ethics: Practical Proposals for Organizations.” *Journal of Business Ethics*, 19, 1999, s.140

¹⁸⁵ Hosmer, s.149

¹⁸⁶ E.G. Güler, “Ethics in Tourism”, *1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.291

¹⁸⁷ J.Rosthorn, “Business Ethics Auditing - More Than a Stakeholders’ Toy”, *Journal of Business Ethics*, 27, 2000, s.14

¹⁸⁸ S. Banks, “From Oaths to Rulebooks: A Critical Examination of Code of Ethics for Social Professions”, *European Journal of Social Work*, 6, 2, 2003, s. 138

izlenebilecek yol ve yöntemler konusu önem arz etmektedir. Çeşitli kademelerdeki yöneticiler, değişik birimlerin yöneticileri, hukukçular ve çalışanlardan oluşan bir grubun şirketin etik kodunu hazırlaması bir seçenektir. Üst yönetimin emirleri görüntüsünü bertaraf edebilecek ve katılımı bir ölçüde sağlaması bakımından yararlı olabilecek bu yöntemin daha pratik olabilmesi için bazı taslak metinlerin komiteye yardımcı olmak üzere iletilmesi düşünülebilir. Bu kapsamda toplumdaki, sektördeki ve kuruluştaki en önemli ve en sık karşılaşıldığı düşünülen etik sorunlar dikkate alınarak hareket edilebilir. İşletme dışından profesyonel danışmanlardan istifade edilmesi de bir seçenektir. Ayrıca, etik kodlar belirli aralıklarla gözden geçirilerek gerekirse yenilenmelidir. Ortaya çıkan metnin ilgili paydaşlara iletilmesi, anlatılması ve eğitiminin yapılması üst yönetimin koordinatörlüğünde yürütülmelidir¹⁸⁹.

Ferrel ve Skinner de etik kodların önemini şu cümleyle açıklıyorlar: “Daha yüksek seviyede etik davranış, etik kodların bulunduğu ve uygulandığı firmalarda görülür.”¹⁹⁰. Kodlar bir çalışanın iş bilgisinin aktif bir parçası olduğunda, bu kodların bireylerin karar verme sürecini etkilemesi daha muhtemeldir. Bunlara ek olarak etkili bir şekilde iletilen kodların daha iyi davranışlarla sonuçlanması kuvvetle muhtemeldir. Keza, paylaşılmış politikalar etik olmayacak şekilde davranacak bir bireyin fırsatlarını etkiler ve bunun sonucu da organizasyonun etik iklimi de etkilenir¹⁹¹.

Etik iklimin önemi, etik kod, prosedür ve politikalara sahip olmayan, etik iklime aykırı davranışları denetleme, cezalandırma ve düzeltme sistemleri bulunmayan örgütlerde daha çok ortaya çıkmaktadır¹⁹². Etik iklimi güçlü birçok örgütte, yazılı etik kodlar, sorunlu ve tercih edilen davranışların belirlenmesinin yanı sıra örgütler arası rol ve beklentilerin kesin olarak ortaya konmasında da sıklıkla kullanılır¹⁹³.

Etik kodlar örgüt içi rol ve beklentileri açıklamada ve etik iklimi güçlendirmede bir araç olarak kullanılırlar. Yapılan çalışmalar, etik kodların etkin bir şekilde iletilip anlaşıldığı,

¹⁸⁹ R. T. **DeGeorge**, *Business Ethics*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006, s.207

¹⁹⁰ **Ferrel and Skinner**, s.104

¹⁹¹ C.H. **Schwepker**, “Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention In The Salesforce”, *Journal of Business Research*, 54, 2001, s.40

¹⁹² O.C. **Ferrel**, ve L.G.**Gresham**, “A Contingency Framework For Understanding Ethical Decision Making In Marketing”, *Journal of Marketing*, 49, 1985, s.89

¹⁹³ J.R. **Schwepker** ve D.J.**Good**, “The Impact of Sales Quotas on Moral Judgement In The Financial Services Industry”, *The Journal of Services Marketing*, 13,1, 1999, s.41-42

yerleştirilip güçlendirildiği şirketlerde, etik davranışların daha yüksek seviyelerde yürürlükte olduğunu göstermiştir¹⁹⁴. Resmi etik kodları, profesyonel değerleri belirlemek, standartlar koymak, standartların ne olduğu konusunda o meslekte çalışanları bilgilendirmek, öz denetim yoluyla özerkliği sağlamak ve örgütün topluma karşı sorumluluklarını belirlemeye yardım etmek için vardır¹⁹⁵. Literatür incelendiğinde birçok örgütte etik kodların yazılı olarak insan kaynakları bölümlerince çalışanlara dağıtıldığı gözlenmiştir¹⁹⁶.

Etik kodlar ile etik iklim arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalar, etik kodların varlığının etik iklimi desteklediğini ortaya koymuştur¹⁹⁷. Çünkü etik kodların varlığı örgütün etik yönelimini vurgular. Yani örgüt çalışanları etik kodların varlığı ile örgüt yönetiminin etikle ilgili olup olmadığı konularında kendilerince düşüncelerini oluştururlar.

1.3.3. Etik Davranışlar

Etik iklim ve etik davranış iki farklı kavramdır. Bir örgütün etik iklimi, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalar şeklinde tanımlanır. Bu konuda yapılan araştırmalar, bir organizasyonun etik iklimi ile çalışanların etik davranışları arasında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Yöneticilerin, örgütün iklimini etkilemeye muktedir oldukları ispat edildiğinden, yöneticilerin uygun olmayan davranışların yaygın olduğu çalışma gruplarının etik iklimlerini değiştirerek, çalışanların etik davranışlarını etkilemeleri mümkün

¹⁹⁴ **Ferrel ve Skinner**, s.105;

Weeks ve Nantel, s.755

¹⁹⁵ **Kantor, J. ve J. Weisberg**, "Ethical Attitudes and Ethical Behaviour: Are Managers Role Models?", *International J. Manpower*, 23, 2002, s.688

¹⁹⁶ **Kohls, J., C. Chapman ve C. Mathieu**, "Ethics Training Programs In The Fortune 500", *Business and Professional Ethics Journal*, 8, 1989, s.69

G.R Weaver, "Corporate Codes of Ethics, Purpose Process and Content Issues", *Business and Society*, 32, 1993, s.56

D.C Robertson ve B.B. Schlegelmilch, "Corporate Institutionalization of Ethics In The United States and Great Britain", *Journal of Business Ethics*, 12, 1993, s.309

¹⁹⁷ **J.Weber**, *Institutionalizing Ethics In The Corporation*, MSU Business Topics, 29, 1981, p.1-22

W. Bruce, "Ethical People Are Productive People", *Public Productivity and Management Review*, 17, 1994, s.242-252

T.W. Loe, Ferrel L., Mansfield, P., "A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making In Business", *Journal of Business Ethics*, 25, 2000, s.185-204

görülmektedir. Bu nedenden ötürü, çalışma yerlerindeki etik olmayan davranışları azaltmanın ilk adımı, organizasyonun o anki etik iklimi hakkında bilgileri değerlendirmektir¹⁹⁸.

Etik davranışlar organizasyonla ilgili üyelerin etik karar almalarında yardımcı birer rol oynar. Genellikle organizasyon içi rol ve beklentileri açıklamak için bir yöntem olarak öne sürülürler ve bir organizasyon içindeki etik iklimi güçlendirmede bir araç olarak kullanılırlar. Etik davranışın daha yüksek aşamaları, etik davranışların yerinde ve yürürlükte olduğu firmalarda bulunur. Davranışlar, bir çalışanın iş bilgisinin etkin bir parçası haline gelirse, kişinin etik karar almasını etkilemeleri olasıdır. Şirket politikası da aynı şekilde kişinin etik olmayan tarzda davranmasına neden olabilir ve organizasyonun etik iklimine tesir edebilir. Yöneticilerin etik ya da etik olmayan biçimde davranma konusundaki kararları şirket hedefleri ve belirlenen politikalardan açık biçimde etkilenir. Örneğin, satın alma memurlarının, yazılı şirket politikaları sayesinde hediye kabul etmelerinin önüne geçilebilir¹⁹⁹.

Açık ve etkin iletişim ve geri besleme sistemlerinin, etik davranışları da denetleyen kontrol ve performans değerlendirme sistemlerinin, etik davranışları ödüllendiren uygun teşvik sistemlerinin varlığı da, olumlu etik iklimin geliştirilmesi açısından önemlidir. Bu sistemler formal olabileceği gibi informal de olabilir. İnfomal sistemlerin etik davranış üzerindeki etkileri daha büyük olmakla beraber, formal sistemler uygun biçimde dizayn edildiğinde istenen davranış biçimlerini besleyebilir²⁰⁰.

Ödül ve ceza, organizasyonlarda etik bir iklim yaratmada kullanılan araçlardandır. Yöneticiler ödül ve ceza yöntemi ile çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedirler. Bunu Podsakoff'un yapmış olduğu çalışmadan elde ettiği sonuçla anlatabiliriz. Podsakoff (1988), uygun bir şekilde dağıtılmış disiplinin doğru davranışlarla sonuçlanabileceği bulgusuna ulaşmıştır. Gerçek disiplin veya ceza davranışı bile dolaylı olmayan bir şekilde etik davranma kararlarını, çalışanın etik olmayan davranışlarının

¹⁹⁸ C. Zehir, M. Elçi, Savi, F., "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention", *1st International Business and Professional Ethics Congress of Turkey*, Ankara, 2003, s.616

¹⁹⁹ Schwepker, s.40

²⁰⁰ Schwepker, s.48

muhtemel sonuçlarını ve bu sonuçların arzu edilebilirliğini etkileyebilir. Fakat cezanın yokluğu etik davranmamaya bir fırsat sağlayabilir. Etik davranışı ödüllendirip etik olmayanları cezalandırma yanında, etik kurallar ve politikalar oluşturup bunları yürürlüğe koyarak, yönetimin, organizasyondaki etik davranışı olumlu yönde etkileyen bir etik iklim yaratması da mümkündür²⁰¹.

Bir örgütte etik iklim yaratma; işletme etiğinin biçimsel olarak, kesin ve açık bir şekilde günlük iş hayatının içinde işletmenin normal bir parçası ve düzeni olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, işletmenin dış politikalarında, üst düzey yönetiminde, çalışanların faaliyetlerinde ve günlük karar almalarında etik bakış açısını ifade etmektedir²⁰².

İşletmenin içinde bulunduğu sektör de, etik karar vermeyi etkileyen bir başka değişkendir. Sektörel etkilerin bir uzantısı olarak bazı meslek gruplarının geliştirdiği mesleki etik kurallar da işletme içindeki etik iklimi biçimlendirebilir. Mesleki etik standartlar, tıp, hukuk vb. gibi birçok meslek grubunda vardır. Bu kurallar, meslek erbabının etik davranma sorumluluğunu vurgular. Böylesine güçlü kılavuzlara sahip olan insanlar, karşılaştıkları ikilemleri profesyoneller cemiyetinin etkileri nedeniyle, bu cemiyetin kurallarına uygun biçimde ele alma ve çözme eğilimindedir. İşletmenin etik iklimini belirleyen önemli bir faktör olmasına karşın, mesleki etik ilkeleri her zaman etik davranış kılavuzluğu sağlamaz. İşletmelerdeki mesleki gruplara ait olmayan çalışanların da dikkate alınması gerekir. Çoğu işletmede, işgücünün bu dilimi çoğunluğu teşkil eder²⁰³.

²⁰¹ Schwepker, s.41

²⁰² D.K. Peterson, "The Relationship Between Unethical Behavior And The Dimensions Of The Ethical Climate Questionnaire", *Journal Of Business Ethics*, 60, 2002, s.313

²⁰³ Schwepker, s.48

1.3.4. Etik İklima Yönelik Literatür Araştırması

Etik İklima yönelik yapılan literatür değerlendirmesinde aşağıda belirtilen ilişkiler tespit edilmiştir;

Deshpande (1996)²⁰⁴, Victor ve Cullen'in geliştirdiği etik iklim anketini kar amacı gütmeyen büyük bir işletmenin 252 orta kademe yöneticisi üzerinde uygulayarak, etik iklim ile başarılı yöneticilerin etik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma hem Victor ve Cullen'in bir kurumda birden fazla etik iklimin oluşabileceğine dair görüşlerini desteklemiş, hem de başarı ve etik arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Schweper vd. (1997)²⁰⁵ araştırmasında satış elemanlarının kurumun etik iklimine dair olumlu algıları ile satış müdürü ve tepe yöneticileriyle algıladıkları etik çatışma arasında negatif ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Agarwall ve Malloy (1999)²⁰⁶ Victor ve Cullen'in etik iklim ölçeğini kullanarak Kanada'da kar amacı gütmeyen bir spor federasyonunda 148 kişi üzerinde yaptıkları çalışma ile iki farklı işletme türünde ortaya çıkan iklimlerin farkını araştırmıştır. Sonuç olarak kar amacı gütmeyen işletmelerde örgütsel kural ve prosedürlerin, kar amaçlı işletmelerde ortaya çıktığı gibi tipik bir iklim olmadığını ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak kar amacı gütmeyen işletmelerde örgütün üye ya da gönüllüleri üstünde sınırlı bir kontrol ve yetkiye sahip olduğu ve bireyin davranışlarına evrensel kural, norm ve inançların daha fazla yön verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

²⁰⁴ S.P. **Deshpande**, "Ethical Climate and The Link Between Success and Ethical Behaviour, An Empirical Investigation of a Non Profit Organization", *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, s.315-320

²⁰⁵ C.H. **Schweper**, O.C. Ferrell ve T.N. Ingram, "The Influence Of Ethical Climate And Ethical Conflict On Role Stress In The Sales Force", *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 25, 2, 1997, s.99-108.

²⁰⁶ J. **Agarwal**, ve D.C. **Malloy**, "Ethical Work Climate Dimensions in a Not-For-Profit Organization: An Empirical Study", *Journal Of Business Ethics*, 20, 1999, s.2

Kırel (2000)²⁰⁷ ise; yöneticilerin yerleştirdikleri politika ve uygulamaların etik iklimi şekillendirmekte ve örgütün var olan etik karakterinin zayıf ya da güçlü olmasını belirlemede önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır.

Etik iklimin, ahlaki yargılar ve davranış niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığını ölçmek için 207 pazarlamacı üzerine yaptıkları araştırmada Barnett ve Vaicys (2000)²⁰⁸, bireyin örgütüne dair algıladığı etik iklim ile ahlaki olarak sorgulanabilecek durumlar karşısındaki davranış niyetleri arasında direk bir ilişkinin olmadığını göstermişlerdir. Buna istisna olarak, sosyal sorumluluğu vurgulayan iklimin, bireyin etik yargıları ve davranış niyetleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Schweper (2001)²⁰⁹ satış elemanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütün etik iklimi ile iş tatmini ve örgüte bağlılık arasında pozitif ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Araştırma, fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak örgütten ayrı düşünülen satış gücü için dahi örgüt ikliminin etkisinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Schweper'in (2001) geliştirdiği ve özellikle satış alanında yaygın olarak kullanılan bir örgütün etik bir iklime sahip olup olmadığını belirleyen 7 soruluk etik iklim ölçeğiyle bir çalışma yapan Jaramillo, Mulki ve Solomon²¹⁰, etik iklimin satış elemanlarının iş davranışlarında olumlu etkiler yarattığını, işten ayrılma niyeti ve iş stresinin azalmasına neden olarak, örgüte bağlılık ve performansta artış meydana getirdiğini göstermişlerdir.

Barnett ve Schubert (2002)²¹¹, de Victor ve Cullen'in etik iklim ölçeğini kullanarak, perakendecilik sektöründe çalışan 194 kişi üzerinde yaptıkları çalışma ile etik iklimin işçi-işveren arasındaki akte dayalı ilişkiye olan etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda akte dayalı ilişki ile egoistik iklimler arasında olumsuz, iyilikseverlik ve ilkelilik iklimleri arasında ise olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bu

²⁰⁷ Kirel, s.94

²⁰⁸ T.Barnett ve C.Vaicys, "The Moderating Effect Of Individuals' Perceptions Of Ethical Work Climate On Ethical Judgement And Behavioral Intentions", *Journal Of Business Ethics*, 27, 2000, s.351- 362.

²⁰⁹ Schweper, s.51

²¹⁰ F. Jaramillo, J. P. Mulki ve P. Solomon, "The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance", *Journal of Personel Selling & Sales Management*, 26, 3, 2006, s.271-282.

²¹¹ T.Barnett, ve E. Schubert, "Perceptions Of The Ethical Work Climate And Covenantal Relationships", *Journal Of Business Ethics*, 36, 2002, s.279-290.

çalışma ile aynı zamanda sosyal sorumluluk iklimi ile akte dayalı ilişki arasında diğer tüm iklimlerden daha kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu tespit etmişlerdir.

Peterson (2002)²¹², etik iklimin boyutları ile işyerindeki etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında ikisi arasında açık bir ilişkinin varlığını ve egoistik iklimlerle, özellikle bireysel çıkar iklimi ile etik dışı davranışlar doğru orantılı; iyilikseverlik ve ilkelilik iklimleri ile etik dışı davranışlar arasında ters orantılı ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Martin ve Cullen (2006)²¹³; etik iklimin etkili olduğu başlıca alanları örgüte bağlılık, iş tatmini ve esenlik olarak sıralamışlardır.

Elçi ve Alpkan (2006)²¹⁴ ise; etik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da, kurum çıkarı iklimi dışındaki tüm iklimler açısından olumlu bir ilişki gözlemlemişlerdir.

Aydemir (2007)²¹⁵, Örgütlerdeki Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerini incelemiş ve önemseme iklimi ile kurallar ikliminin genel iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye, araçsallık ikliminin ise negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Flynn (2008)²¹⁶ yaptığı çalışmada etik kodların var olduğu işletmelerdeki etik liderliğin etik iklimi desteklemede önemli bir unsur olduğunu vurgulamıştır.

Neubert vd. (2009)²¹⁷ yaptıkları çalışmada etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin aracı değişken olarak rol aldığını vurgulamıştır.

²¹² **Peterson**, ss.313-326

²¹³ **K.D. Martin** ve **J.B. Cullen**, “Continuities And Extensions Of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review”, *Journal of Business Ethics*, 69, 2006, s.175-194.

²¹⁴ **M.Elçi** ve **L. Alpkan**, “Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24, 1, 2006, s.141-170.

²¹⁵ **M. Aydemir**, “Örgütlerdeki Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 2007, s.848-857.

²¹⁶ **G. Flynn**, “The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business”, *Journal of Business Ethics* 78, 2008, s.359-372

²¹⁷ **M.J. Neubert**, **Carlson D.S.**, **Kacmar K.M.**, **Roberts J.A.** ve **Chonko B.L.**, “The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field”, *Journal of Business Ethics*, 90, 2009, s.157-170

Askun vd. (2010)²¹⁸ Türk yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada organizasyonun büyüklüğü ile organizasyonel değerler arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Yani küçük organizasyonlarda işletme değerlerinin daha yüksek olduğu yönünde bir tespit mevcuttur. İlâveten yöneticilerin eğitim seviyesinin ise işletme değerinde herhangi bir etkisinin olmadığını gözlemlemişlerdir.

Chen vd. (2013)²¹⁹, yaptıkları çalışmada etik iklimin negatif duygusallık ve işyeri sapkın davranışları arasında moderator rol aldığını ve etik iklimin yüksek hissedildiği durumlarda işyeri ortamında negatif duygusallık-saldırgan davranışlar arasındaki ilişkiyi azaldığı, sonuç olarak da işyerinde pozitif duyguların gelişmesinde etik iklimin önemli bir rol aldığı vurgulanmıştır.

Fein vd. (2013)²²⁰, lider üye etkileşimi ile etik iklim arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişer, ayrıca çalışmalarında beklenmedik bir sonuç olarak da etik iklim ile prosedür adaleti arasında negatif bir ilişki tespit ettiklerini vurgulamışlardır.

Araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi etik iklimin pek çok örgütsel çıktı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bunlardan biri de etik olmayan davranışlarla olan ilişkisidir. Bu anlamda etik iklim konusunun başkalarını aldatmamak, kendi çıkarı için karşı tarafın çıkarını tehlikeye sokmamak, kısacası başkalarının zaaflarından çıkar sağlamamak gibi konularla ilişkili olduğu açıktır. Bu konular ise aynı zamanda güven kavramının önemli unsurlarındandır. Bu anlamda etik iklim ve güven konularının da birbiriyle etkileşim halinde olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Etik iklim konusunda önemli bir kaynak Reidenbach ve Robin tarafından hazırlanmıştır. Reidenbach ve Robin örgütsel iklimleri moral olgunluk derecelerine göre sıralamayı önermiştir. En alt basamaktan itibaren sıralama şöyledir²²¹:

²¹⁸ D. Askun, Oz U.E., Aşkun B.O,” Understanding Managerial Work Values in Turkey”, *Journal of Business Ethics*, 93, 2010, s.103-114

²¹⁹ C.C Chen, M.YC. Chen, ve Y.C. Liu, “ Negative affectivity and workplace deviance: the moderating role of ethical climate”, *The International Journal of Human Resource Management*, doi. 10.1080/09585192.2012.753550, 2013

²²⁰ E.C. Fein, A. Tziner, L. Lusky ve O. Palachy, “Relationship between ethical climate, justice perceptions, and LMX”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 34,2, 2013, p.147-163

²²¹ Zehir vd, Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, s.8

Tablo 5: Olgunluk Derecelerine Göre İklimler

1'inci basamak	Ahlaka Aykırı	Neye mal olursa olsun maksimum karlılık söz konusudur. Sahipler ve yöneticiler temel hisse sahipleridir.
2'nci basamak	Yasal	Yasal olan etiktir ve yasalar izlenmektedir.
3'üncü basamak	Tepkisel	Yerel topluma yardımcı olmanın yollarını arar ve firma için ekonomik olarak en iyi olabilecek sosyal davranışı araştırmaktadır
4'üncü basamak	Yükselen Etik	Etik ve kâr arasında denge arar. Firmanın kodlar ve etik komiteleri gibi etik oluşumları bulunmaktadır.
5'inci basamak	Geliştirilmiş Etik	Dikkatle düşünülmüş ilkeler güdülmektedir.

Etik iklim alanında ilk kuramsal ve deneysel çalışma 1980' li yılların sonunda Victor ve Cullen tarafından yapılmıştır²²². Victor ve Cullen tarafından 1988'de geliştirilmiş olan Etik İklim Anketinin (ECQ) dayandığı varsayım, örgütlerdeki etik iklimin Kohlberg'in etik standartlarına ve ahlaki muhakeme kaynağı olarak görülen başvuru grubuna benzer kategorilere göre sınıflandırılmasıdır.

1.3.5. Etik İklim Matrisi

Örgütsel etik iklim, etik önemi olan uygulama ve yöntemlerle ilgili örgütsel normlara ilişkin algıları içerdiğinden örgütsel kültürün bir parçasını oluşturur. Örgütsel kültürün etik boyutları, etik iklim araştırmalarıyla ortaya çıkarılabilir. Teorik olarak etik iklim boyutları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

²²² B. Victor, ve J.B. Cullen, "The Organizational Bases Of Ethical Work Climate", *Administrative Science Quarterly*, 33,1, 1988, s.101-125

Tablo 6: Etik İklim Tipolojisi

ETİK ÖLÇÜTLER	ANALİZ DÜZEYİ			
		Bireysel	Örgütsel (Kurumsal)	Evrensel
	Egoistlik	Bireysel Çıkar	Örgüt Çıkarı	Yeterlilik (Verimlilik)
	İyilikseverlik	Arkadaşlık	Takım Ruhu	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Örgütün Kuralları ve Yöntemleri	Yasalar ve Mesleki İlkeler

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988 : s.104

Tabloda, etik iklimin iki boyutlu teorik biçimi görülmektedir. Birinci boyut, örgütsel karar vermede etik ölçütleri gösterirken (egoistlik, iyilikseverlik, ilkelilik); ikinci boyut, etik kararlarda referans olarak kullanılan (bireysel, yerel, evrensel) analiz düzeylerini göstermektedir. Bu iki boyut tablo haline getirildiğinde dokuz teorik etik iklim türü ortaya çıkmaktadır²²³.

Egoist (bencil) etik iklimde, ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterin, ya bireysel veya şirket düzeyinde ya da toplumsal düzeydeki “çıkarı” maksimize etmek olduğu varsayılmaktadır. Analizin bireysel düzeyindeki ahlaki kararları, bireyin kişisel tercihlerinden etkilenmektedir. Analizin yerel düzeyindeki ahlaki kararlar, organizasyonun çıkarını en iyi şekilde korumaya (en yüksek karı sağlama) çalışan tutumlardan etkilenmektedir. Analizin evrensel düzeyindeki ahlaki kararlar ise, işletmenin sosyal ve ekonomik çıkarlarından etkilenmektedir²²⁴. Egoist iklimlerde bireysel çıkar, karar verme aşamasında ahlaki düşüncenin en önemli kaynağı haline gelir. Diğerlerinin gereksinimleri ve çıkarları çok daha az önem taşır. Bu iklimler, bireysel faydalar üzerine odaklanmayı teşvik edicidir.

²²³ Victor ve Cullen, ss.101-125.

²²⁴ Özgener, s.117

Burada beklenti, diğerlerinin esenliği hakkında özen göstermeme şeklinde olup; bu koşullarda egoist iklimin hakim olduğu organizasyonlarda örgütsel bağlılığın gelişmesini beklemek olası değildir. Organizasyon çıkarıcı davranışları ve tutumları (yalan söyleme, aldatma, çalma vb.) onaylarsa, çalışanların organizasyon ve organizasyondaki diğer bireyler için çok daha az kaygılanması muhtemeldir²²⁵.

İyiliksever etik iklim; ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterlerin, belirlenen sınırlar içerisinde örgütsel üyelerin çıkarını (ortak çıkarı) en iyi şekilde maksimize etmek olduğu varsayılmaktadır. Bireysel analiz düzeyinde kararlar, örgüte üye olup olmadığı dikkate alınmaksızın dostluklar geliştirmeye ilişkin olmaktadır. Yerel analiz düzeyinde ahlaki kararlar mevcut iş ortamındaki kolektif bir etki (ekip çalışması) ile şekillenmektedir. Analizin evrensel düzeyinde, ahlaki kararlar üzerinde sosyal olarak sorumlu (tedarikçiler, müşteriler, kamu sektörüne karşı) davranışa rehberlik eden dışsal güçler etkili olmaktadır²²⁶.

İyiliksever iklimlerde, birim üyelerinin organizasyon içinde ve dışında birbirlerinin iyilikleri ile alakadar olması beklenmektedir. Bu tür iklimlerde grupların tipik karakteristikleri olan yardımlaşma, dayanışma, karşılıklı bireysel sempati, görevler hakkında pozitif düşünme vb. organizasyon üyeleri arasında olumlu/pozitif yönde etkileyici bir atmosfer kurmayı mümkün kılar. Bu etki, organizasyonun kurallara uygun olarak işleminde yüksek bağlılık gösterilen davranışlar, tehditlere karşı organizasyonu koruma, organizasyon hakkında yayılan doğru/güvenilir bilgi ve itibarla sonuçlanır. Aynı zamanda bu iklimin, organizasyon üyeleri arasında daha çok dayanışma yaratması da mümkün gözükmektedir.

Victor ve Cullen, ilkelilik etik ölçütünü sosyal bir birimde normatif beklentilerin içinde yer alan kurallar, yasalar ve standartların açıklanması ve uygulanması olarak belirtmiştir. Genel olarak, etik bir ikilemle yüz yüze gelindiği zaman organizasyon veya grubun normları, karar vericinin kurallar ve etik kodlara bağlı olarak karar vermesini

²²⁵ J.N. Cullen, K.P. Parboteeah ve B. Victor, "The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis", *Journal Of Business Ethics*, 46, 2003, s.127-141

²²⁶ Victor ve Cullen, s.118

öngörmektedir²²⁷. İlkeci (kuralcı) etik iklimde ahlaki kararlarda kullanılan temel kriterin, davranışı yöneten belirli ilkelere bağlılık üzerinde yoğunlaştığı varsayılmaktadır. Analizin bireysel düzeyinde, bir ahlaki karar söz konusu bireye özgüdür. Analizin yerel düzeyinde (içte), bir ahlaki karar üzerinde işletme içerisinde mevcut olan kurallar ve düzenlemeler etkili olmaktadır. Analizin evrensel düzeyinde yani dışta ise, bir ahlaki karar üzerinde işletmeye ilişkin dış güçler (kanunlar, mesleki normlar) etkili olmaktadır²²⁸.

1.3.6. Etik İklim Boyutları

Etik iklim, işletme içi uygun davranış biçimi ile ilgili işletme standartları hakkındaki yaygın tutumu ifade eder. Bir firmanın etik iklimi, teorik olarak temellendirilip; deneysel araştırmalardan sonra fiilen beş boyut bağlamında tanımlanmıştır. Başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık. Bu beş boyut, etik ölçüt ve analiz açısından elde edilmiştir²²⁹.

Tablo 7: Etik İklim Boyutları

ETİK ÖLÇÜTLER	ANALİZ DÜZEYİ			
		Bireysel	Örgütsel	Evrensel
	Egoistlik	Araçsallık		
	İyilikseverlik	Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring)		
	İlkelilik	Bağımsızlık	Kurallar	Kanun ve Kodlar

Kaynak: Neubaum vd., 2004: s.337

Araştırmalar Victor ve Cullen tarafından (1988) geliştirilen etik iklim boyutlarını destekler nitelikte sonuçlar vermiştir. Bu beş boyut aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

²²⁷ Cullen vd. The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, ss.127- 141

²²⁸ Victor ve Cullen, s.119

²²⁹ Neubaum vd., s.337

Analizin bireysel, yerel ve evrensel düzlemlerindeki iyilikseverlikle nitelenen etik iklimin **Başkalarının İyiliğini İsteme** boyutu, çalışanlara, firmaya ve dünyaya karşı sergilenen özenle ilişkilidir. Bu iklim tipinde bireylerin veya örgütün bir bütün olarak toplu refahı göz önünde bulundurulur. Arkadaşlık, takım ruhu ve sosyal sorumluluğa odaklanır²³⁰. **Kanun ve Kodlar** boyutu, ilkelilik etik ölçütü ve analizin evrensel düzlemiyle bağlantılıdır. Bu boyut, tümüyle dünya tarafından belirlenen davranış kurallarıyla ilgilidir. **Kurallar** boyutu ilkelilik etik ölçütü ve analizin yerel düzlemi üzerine odaklanır. Bu boyut, firma tarafından kabul edilen davranış kurallarıyla ilgilidir. **Araçsallık** boyutu analizin bireysel ve yerel düzlemlerini ve egoistlik ölçütlerini içerir. Bu boyut, bireylerin kişisel çıkarları ve işletme tarafından harekete geçirilen davranışları kapsar. Yani kişisel çıkar ve örgüt çıkarı ile gösterilen etik iklim tiplerini kapsar²³¹. Son olarak, **bağımsızlık** boyutu ilkelilik etik ölçütü ve analizin bireysel düzlemini gerektirir. Bu boyut, kabul edilebilir davranış içindeki bireyin kişisel kurallarıyla ilgilidir²³².

İlave olarak belirtmek gerekirse bu etik iklim sınıflandırmasının kâr amacı gütmeyen örgütlerde de geçerli olduğu vurgulanmıştır²³³.

1.3.7. Etik İklimin Belirleyicileri

Örgütlerdeki etik iklimin belirleyicilerinin tanımlanması için etik iklim teorisi; örgütsel ve ekonomik teoriden geliştirilmiştir. Sosyokültürel çevre, örgütsel yapı ve işletmenin geçmişi etik iklimin belirlenmesinde etkili görülmektedir²³⁴. Yani etik iklimin anlaşılabilmesi için örgütsel teori ve yeterli ekonomi bilgisine sahip olmak gerekmektedir.

²³⁰ Cullen, vd. The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, s.138

²³¹ J. Weber ve J.E. Seger, "Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time", *Journal of Business Ethics*, 11, 2002, s.758

²³² Neubaum vd, Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate, ss. 335-347

²³³ D.C. Malloy ve J. Agarwall, "Ethical Climate on NonProfit Organizations: Propositions and Implications", *NonProfit Management and Leadership*, 12,1, 2001, s.213-225

D.C. Malloy ve J. Agarwall, "Factors Influencing Ethical Climate In a NonProfit Organization: an Empirical Investigation", *International Journal of NonProfit and Voluntary Sector Marketing*, 8, 3, 2003, s.224-250

²³⁴ Victor ve Cullen, s.101

Örgütün etik iklimini belirleyen üç faktör vardır. Bunlar; örgütün faaliyette bulunduğu çevre; örgütün yapısı (merkezileşme, bölünme, çokuluslu) ve örgütün tarihidir²³⁵. Örneğin küçük işletmeler daha güçlü etik iklimler sergilemektedir²³⁶. Araştırmalar, etik kodlara sahip işletmelerde daha az etik dışı davranışların ortaya çıktığını göstermektedir²³⁷. Bu yüzden de, etik kodlara sahip olan ve olmayan işletmelerde etik iklim boyutlarının farklı olmasını beklemek mantıklı olacaktır. Etik kodlara sahip olmayan kurumlarda kişisel çıkar iklimi baskın olurken, etik kodlara sahip olan kurumlarda diğer iklim boyutlarının daha baskın olduğu görülmektedir. Örgütün lideri de, örgütün etik ikliminde önemli bir rol oynamaktadır. Liderin ahlaki gelişiminin, çalışanların ahlaki gelişiminde her şeyin üstünde ve ötesinde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sebeple, liderlerin örgütün etik ikliminin şekillenmesi üzerinde sahip oldukları etkinin farkında olmaları büyük önem arz etmektedir²³⁸. Üst kademe yöneticilerin, örgütü, üyelerinin etik ve yasa dışı davranışlarından koruyacak bir etik iklim yaratmak ve korumak sorumluluğu bulunmaktadır²³⁹.

Toplunun içinde bulunduğu şartlar ile kişilerin temel değerleri arasında da güçlü bir bağ bulunmaktadır²⁴⁰. Etik kodlar kurum üyelerine etik karar alma konularında yardımcı bir role sahiptir²⁴¹. Benzer şekilde kurum politikaları da bireyin etik dışı davranma imkanını etkiler ki bu da kurumun etik ikliminin oluşmasında etkileyici bir role sahip olduğu ifade edilebilir.

Ödül ve cezalar da etik bir iklimin yaratılmasında kullanılmaktadır. Örneğin Podsakoff (1982) uygun bir şekilde düzenlenmiş disiplinin davranışlar üzerinde düzeltici etkisinin olabileceğini belirtmektedir. Etik konusunun cinsiyet, eğitim düzeyi ve etik eğitiminin

²³⁵ J.B. Cullen, B. Victor ve C. Stephens, "An Ethical Weather Report: Assessing The Organization's Ethical Climate", *Organizational Dynamics*, 18, 2, 1989, s. 52

²³⁶ Neubaum vd, ss.344-345

²³⁷ Peterson, s.318

²³⁸ M. Schminke, M. L. Ambrose and D. O. Neubaum, "The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 2005, s.137

²³⁹ J.R. Boatright, *Ethics and The Conduct Of Business*, 4. Baskı, New Jersey: Prentice Hall., 2003, s.18

²⁴⁰ S. Bourne, ve J.D. Sneed, "Environmental Determinants Of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective", *Journal Of Business Ethics*. 21, 1999, s. 285

²⁴¹ Schwepker, Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention In The Salesforce, s.40

alınması ile ilgisini inceleyen Luthar vd, kendi geliştirdikleri ölçekle işletme öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, 1. sınıf öğrencileri ile daha kıdemli öğrencilerin iş etiği konusunda farklı görüşlere sahip olduklarını ve etik ile işletme çıktıları arasındaki doğru orantı algısının ilerleyen sınıflarda azaldığı sonucuna ulaşmışlardır²⁴². Aynı çalışmada kadın katılımcıların erkek katılımcılardan farklı olarak adil ve etik davranışların ödüllendirildiği bir etik iklimi tercih ettikleri görülmüştür. Kadın ve erkek arasındaki bu farklılıkların ileride etik ikilemlerle karşılaşıldığında, yöneticiler arasında cinsiyet farklılığından kaynaklanan bir çatışmaya yol açabileceği öngörülebilir. Son olarak ta etik dersi almamış olan öğrencilerin etik konulardaki hassasiyet bakımından diğerlerinin gerisinde kaldıkları ve daha erken dönemde başlayan etik eğitimin daha etkili olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır²⁴³.

Bütün örgütler, davranış ve kararlarında rehberlik eden etik değer ve normlardan oluşan bir kültüre sahiptirler²⁴⁴. Bir örgütteki etik iklim türünün bilinmesi;

- Örgüt üyelerinin hangi sorunları etik konusu ile bağdaştırdıklarının anlaşılmasına,
- Bu sorunları anlamak, ölçmek ve çözmek için hangi kriterleri kullandıklarının bilinmesine yardımcı olmaktadır²⁴⁵.

Bir örgütteki etik iklim, etik çatışmaların ele alınış biçimlerini, bu çatışmaların çözüm süreçlerini ve bu çözümlerin özelliklerini de etkilemektedir²⁴⁶. Ayrıca etik iklim, kararları etkileyerek, etik sorunlar karşısındaki davranışlar üzerinde de belirleyici rol oynamaktadır. İlave olarak, etik iklim çalışanların hangi problemleri etik ile ilişkilendirdiğini belirlemekle kalmayıp, üyelerin bu sorunları anlama, ölçme ve çözme

²⁴² P.M. **Podsakoff**, “Determinants of A Supervisor’s Use of Rewards and Punishments, A Literature Review and Suggestions for Further Research”, *Human Performance*, 10, 1982, p.133-151

²⁴³ H.K. **Luthar**, R.A. Di Battista ve T. Gautschi, “Perception Of What The Ethical Climate Is And What It Should Be: The Role Of Gender, Academic Status, And Ethical Education”, *Journal Of Business Ethics*, 16, 1997, p.214-215.

²⁴⁴ **Kirel**, s.244

²⁴⁵ Cullen vd, An Ethical Weather Report: Assessing The Organization’s Ethical Climate, s.51

²⁴⁶ **Victor** ve **Cullen**, s.105

konusunda hangi ahlak kriterlerini kullandıklarını da belirleyecektir. Bu süreç içerisinde örgütsel değerler, çeşitli çıktıları etkileyen eylemlere dönüşecektir²⁴⁷.

Sonuç olarak, işletmenin kültüründen, değerlerine ve yöneticilerine kadar birçok faktörün etkisinde olan etiğin, birçok girdi için belirleyici bir unsur olduğu; birçok çıktının da etikten etkilendiğini ifade etmek mümkündür.

²⁴⁷ Barnett ve Schubert, s.289

İKİNCİ BÖLÜM: YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

Liderlik ve örgütsel politika kavramlarına yönelik bu zamana kadar birçok araştırma yapılmış ve bu terimler farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Lider ve liderlik kavramları, insanlık tarihi kadar eski olmalarına rağmen bilimsel olarak incelenmelerine ancak son yüzyıllarda başlanmıştır.

İşletmelerde tüm üretim ve yönetim fonksiyonlarının en önemli girdisi olarak “insan” kabul edilmekte ve iletişimde birbirleri arasında politik davranışların da doğal olarak var olacağı bilinmektedir. Bu bağlamda işletmelerde lider pozisyonundaki kişilerin, önemli bir unsur olan insan kaynaklarının yönetimindeki liderlik tarzları öncelikli olarak ele alınıp, daha sonra örgütsel politikalar ve bunların işletmelerdeki etkileri incelenecektir.

2.1. Yöneticilik ve Liderlik Kavramı

Yöneticilik ve liderlik kavramlarının birçok zaman birbirleri yerine kullanıldıkları ve karıştırıldıkları bilinmektedir. Ancak gerçekte bu iki kavram farklı anlamlar taşımaktadır. Bu nedenle, tez kapsamında detaylı olarak ele alınacak olan liderlik kavramını açıklamadan önce yöneticiliğin ne anlama geldiğini kısaca belirtmek uygun olacaktır.

Yönetici, kurumun belirli amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamını yöneten kişidir²⁴⁸. Yöneticilik ise, bireysel çabalarla çözülemeyecek türdeki

²⁴⁸ A. **Yalçın**, *Yöneticilikten Etkin Liderliğe*, Stratejik Yönetim ve Liderlik. İstanbul: İz Yayıncılık, 1995, s.53

işlerin çözümü için, bir kişi veya grup tarafından işgörenlerin faaliyetlerinin organize edilip yönlendirilmesi sürecidir²⁴⁹. Yönetim sürecinde yöneticiden beklenen başlıca görevler; insan kaynaklarının yönetimi, koordinasyonu, geleneksel yönetim uygulamaları ve rutin iletişim faaliyetleridir²⁵⁰. Ancak değişimlerin hızlı yaşandığı günümüz dünyasında yöneticiden beklenenler sadece bunlarla sınırlı kalmamakta ve gittikçe artmaktadır.

Şimşek²⁵¹'e göre profesyonel yöneticinin başarısı, birlikte çalıştığı kişileri etkileyip, onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya itme yeteneğine bağlıdır. Bu nedenle profesyonel yöneticinin yetkilerini kullanmasının yanı sıra, liderlik vasıflarını da taşıması gerekir. “Belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı” olarak ifade edilen liderlik, yönetsel görevin önemli bir yönüdür. Bugün her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmadığı, fakat olması gerektiği görüşü hakimdir. Çünkü yönetici ancak liderlik yetenekleri sayesinde etkin olabilir ve işbirliği sağlayabilir.

Liderlik; güç kullanarak diğerlerini, istenilen yönde davranmaya teşvik etmek²⁵² ve kendisini izleyenleri belirlenen hedeflere götürebilme gücünü (otoritesini) kullanabilmektir²⁵³. Liderlik herşeyi bilmek, her konudan anlamak, her soruya cevap verme yeteneğine sahip olmak demek değildir. Liderlik, izleyenlerini kendine çekebilme yeteneği²⁵⁴, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşabilmek için başkalarının davranışlarını ve eylemlerini etkileme sanatı²⁵⁵ ve bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır²⁵⁶.

²⁴⁹ H. Donnelly, J., Gibson ve J.J., Ivancevich, *Fundamentals of Management*, Caloformia, USA, 10th edition, McGraw Hill, 1998, s.3

²⁵⁰ F. Luthans, S. Rosenkrantz, H. Hennessey, “What Do Succussful Managers Really Do?”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 3, 1985, s.259.

²⁵¹ M. Ş. Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 1999, s.14

²⁵² H. Donnelly, J. Gibson ve J.J., Ivancevich, *Fundamentals of Management*, Caloformia, USA, 10th edition, McGraw Hill, 1998

²⁵³ İ. Türkmen, *Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPK Yayınları, 1996, s.53

²⁵⁴ M. Özel, *Liderlik Sanatı*, İstanbul: İz Yayıncılık, 1998, s.105

²⁵⁵ Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, s.176

²⁵⁶ E. Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998, s.357

Liderlik konusundaki zengin bilgi birikimine rağmen, bu konu sosyal bilimlerin en büyük hayal kırıklarından biri olmuştur. Çünkü liderlik, hakkında çok fazla şey yazılmasına rağmen, gerçekte çok az yönü bilinen bir davranış bilimleri konusu olmuştur. Liderliği ve liderleri konu alan binlerce araştırma yapılmasına karşın, lider ve lider olmayanları, etkili ve etkisiz liderleri, etkili ve etkisiz örgüt arasındaki farkları ortaya koyan ortak bir anlayış hiçbir zaman belirlenememiştir. Geliştirilen liderlik biçimleri uygulamada her zaman etkili sonuçlar vermemiştir. Bunun temel iki nedeni vardır: İlk olarak yapılan araştırmalarda liderlik eylemden çok davranış olarak ve manevi bir olgudan çok psikolojik bir olgu olarak görülmüştür. İkincisi ise, yapılan araştırmalarda liderliğin bürokratik, psikolojik ve teknik-rasyonel yönü vurgulanarak mesleki (professional) ve ahlaki (moral) boyutları ihmal edilmiştir²⁵⁷. Bu kapsamda liderliğin incelenmeye değer bir alan olarak görülen ahlaki boyutu bu çalışmada detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

2.2. Liderlik Kuramları

Lider ve liderlik kavramları tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört başlık altında incelenmiştir²⁵⁸.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlikte özellik kuramı, bazı kişilerin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin neden bundan mahrum olduklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu durumu da kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklamaya çalışarak ele almıştır²⁵⁹. Bu kurama göre lider özellikleri, astları yönetme sürecini etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Özellikler kuramına göre lider, grubun diğer elamanlarından farklıdır²⁶⁰.

Lider özelliklerine sahip kişilerin başarıları, ihtiyaçları, enerjileri, bir işe başlama biçimleri, yönetme arzuları, dürüstlükleri, diğer insanlarla kaynaşabilme yetenekleri,

²⁵⁷ T.J. **Sergiovanni**, *Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement*. Jossey-Bass Inc., California, 1992, s.2

²⁵⁸ A. **Bryman**, *Charisma and Leadership in Organization*, SAGE Pub. UK, 1992, s.19

²⁵⁹ **Keçecioğlu**, s.27

²⁶⁰ M. **Ertürk**, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.138

kavrama yetenekleri ve kendilerine güvenleri başkalarından farklıdır²⁶¹. Özellikler kuramına göre; lideri diğer insanlardan ayıran unsurları, liderde olması gereken özellik ve becerileri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür²⁶²;

- Duruma uyum sağlama
- Sosyal çevreyi değiştirme
- Hırslı ve başarı merkezli olma
- İşbirliği yapabilme
- İnsanları yönlendirebilme
- Hedefleri net olarak koyabilme
- Güvenilir olabilme
- Baskın olma
- Israrcı olma
- Kendine güvenme
- Strese dayanıklı olma
- Sorumluluk almaya hazır olma

Sayılan bu niteliklerden de görüleceği üzere bu kuramda daha çok kişisel farklılıklar ayırt edici özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2.2. Davranışsal Kuram

Liderlik hakkındaki açıklama ve araştırmalar sonucunda belirlenmiş bir diğer kuram olan davranışsal kuram, özellikler kuramının yetersizliğine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Davranışsal kuramın amacı, davranışların etkili bir liderliği nasıl oluşturacağını belirlemek ve bir liderin etkinliği için nasıl davranışlar sergilemesi gerektiğini ortaya koymak olmuştur²⁶³. Bu kapsamda yapılan araştırmalar sonucunda etkili liderin davranışları ile etkili olmayan liderin davranışları arasındaki farklılıklar

²⁶¹ T.E. **Brestrich**, *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*, Ankara: Seba Yayınları, 2000, s.52

²⁶² G. A **Yukl**, *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, 5th ed., NJ: Prentice Hall. 2002

²⁶³ **Keçecioğlu**, s.39

tespit edilmiş ve liderin başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi için hangi davranışları sergilemesi gerektiği saptanmıştır²⁶⁴.

Tannenbaum ve Schmidt'in yaptığı çalışmada, liderlerin yetki devri sürecinde yaşadığı problemlerden yola çıkılarak, liderlerin karar alma sürecinde kullandığı yetki ile astların hareket serbestisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda liderin karar alma sürecinde sahip olduğu yetki ile liderin hareket serbestisi arasında ters orantı olduğu tespit edilmiştir. Yani, karar alma sürecinde liderin otoritesinin fazla olduğu durumlarda, astların karara itaat etmesi beklenmektedir. Liderin, karar alma yetkisini astlarıyla paylaşması halinde ise astlar daha fazla hareket serbestisine sahip olmaktadır²⁶⁵.

Davranışsal kuram kapsamında 1940 yılında Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları yapılmış ve Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) isimli anketle bir liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışları analiz edilmiştir. Ohio çalışmalarını yapan araştırmacılar liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkeni ele almışlardır²⁶⁶. Bunlar; yapıyı harekete geçirme ve anlayıştır.

Yapıyı harekete geçirme, liderin, işin yapılıp yapılmadığı ve çalışanların işlerini layıkıyla yerine getirip getirmediğiyle ilgilenmesi olarak tanımlanır. Liderin yapıyı harekete geçirmesi için çalışanlara bireysel görevler vermesi, ileriye dönük planlar yapması, hedefler koyması, işlerin yapılışına ölçütler getirmesi, çalışanlarda istek uyandırması gerekmektedir. **Anlayış (ilgi)** ise, liderin çalışanlara güven ve saygı duyması ayrıca onlarla iyi ilişkiler kurması olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre grupların veya çalışanların beklentileri, liderin davranışlarını şekillendirir. Çalışanlar otoriter bir liderlik istiyorsa, lider yapıyı harekete geçirici davranışlar sergilemelidir. Eğer çalışanlar, otoriter lider davranışlarından hoşlanmıyorsa lider yapıyı harekete geçirici davranışları az sergilemelidir. Çalışanların liderle olan diyalogu zayıf ise; lider, otoriter davranış sergileyecektir. Çalışanların liderle olan diyalogu yüksek ise çalışanlar liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir. Eğer lider, hem

²⁶⁴ Brestrich, s.52

²⁶⁵ T. Kılıç, Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003, s.79

²⁶⁶ Şimşek, Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları, s.178

yapıyı harekete geçiriyor hem de çalışanlara karşı ilgi ve anlayış gösteriyorsa çalışanların performansı artıracaktır²⁶⁷.

Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmalarına göre lider, çalışanların istek ve özelliklerini dikkate alarak yapıyı harekete geçirmelidir. Lider, çalışanlara güvenmeli, saygı duymalı ve onlarla iyi ilişkiler kurmalıdır.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları ise 1950'lerin sonlarında Bennis Rensis Likert ve Michigan Üniversitesindeki diğer arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu araştırmaya göre, işe yönelik lider; iş ve görevin teknik tarafı üzerinde yoğunlaşır, çalışanların önceden tespit edilmiş olan ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetler, resmi yetkisini ve cezalandırmayı çok fazla kullanır²⁶⁸. İşgörene/çalışana yönelik lider ise kişiler arası ilişkilere önem verir, çalışanların bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenir, bireysel farklılıklara önem verir ve yetki devrini esas kılar²⁶⁹. Söz konusu araştırma sonucunda; işgören/çalışan merkezli liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların performansının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle performansın artmasını arzu eden liderlerin, çalışanlarla olan ilişkilerine daha fazla önem vermeleri gerektiği ve onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Davranışçı liderlik kuramı altında yapılmış olan bir diğer çalışma da yönetim ızgarası çalışmasıdır. Liderlik ızgarası, liderlik çeşitlerinin sınanması için kavramsal çatı olarak J.S.Monton ve R.R. Blake tarafından geliştirilmiştir²⁷⁰.

Mounton ve Blake liderlik çeşitlerinin iki boyutlu bir matris üzerinde gösterilebileceğini belirtmişlerdir. Matrisin boyutları üretime dönüklük (üretime yönelik olma) ve insana dönüklük (kişiler arası ilişkilere yönelik olma) şeklindedir²⁷¹. Bunu grafiksel şekilde belirleyip yönetici tiplerini bir ızgara şeklinde belirtmişlerdir. Mountan ve Blake bu ızgarada liderin tutum ve davranışlarının üretime ve insana dönük olmasına bağlı olarak beş farklı liderlik tarzı geliştirmişlerdir. Bunlardan ilki göreve çok az önem veren Liberal Liderdir. İnsan ihtiyaçlarına ve saygıya dikkat etmeyi, rahat ve arkadaşça

²⁶⁷ Şimşek, Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları, s.178

²⁶⁸ Brestrich, s.55

²⁶⁹ Kılıç, s.79

²⁷⁰ Keçecioglu, s.127

²⁷¹ Eren, Yönetim ve Organizasyon., s.416

ilişkiler kurmayı ele alır. Üretime olan ilginin azlığı ile Klüp Liderliği diğer bir çeşidi oluşturmaktadır. Üçüncü olarak, yapılacak işin miktarı ile çalışanların morallerini dengede tutmayı ifade eden Örgüt Adamı Liderliği vardır. Otorite kullanılarak verimlilik sağlanırken, insan ilişkilerinin göz ardı edilmesini ifade eden Otoriter Liderlik ise dördüncü liderlik türü olarak belirtilmiştir²⁷². Son liderlik türü ise Takım Liderliğidir. Bu tür, etkin bir liderlik stilini ifade eder. Burada hem insana daha fazla önem verilmekte hem de üretime ilgi yüksek düzeyde tutulmaktadır²⁷³.

2.2.3. Durumsallık Kuramı

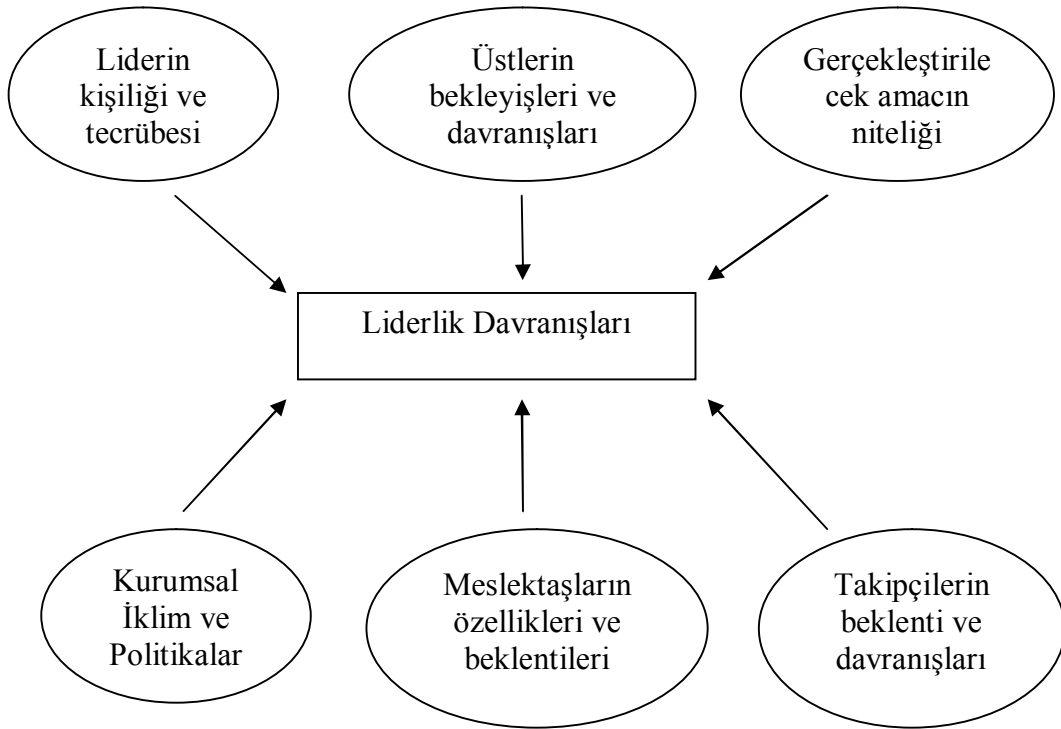
Liderlik teorilerinden inceleyeceğimiz bir diğer kuram olan durumsallık kuramına göre, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, lider ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri, örgütün ve amacın özellikleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilir²⁷⁴. Durumsallık kuramı; tüm durumlar için uygun bir liderlik biçiminin olmadığı yani, bir durum için uygun olan liderlik biçiminin farklı durumlarda geçerli olamayacağı varsayımı üzerine kurulmuştur²⁷⁵.

²⁷² Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, s.180

²⁷³ Keçecioglu, s.127

²⁷⁴ Kılıç, s.79

²⁷⁵ T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001



Şekil 2: Lider Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler
Kaynak: (Koçel, 2001)

Yukarıda verilen şekilden de anlaşılacağı gibi lider davranışlarını etkileyen birçok değişken lider davranışlarını şekil ve biçim yönünden etkilemektedir.

Durumsal liderlik kuramı kapsamında birçok araştırma yapılmış ve modeller geliştirilmiştir. Örneğin, Fiedler'in geliştirdiği modelde lider, içinde bulunduğu duruma göre etkili olabilecek beceriler geliştirmelidir. Liderin etkinliği, kendi kişiliği ve durumlar arasındaki ilişkilere bağlıdır²⁷⁶. Fiedler'e göre liderin içinde bulunduğu durumu belirleyen unsurlar, lider-ast ilişkisi, görevin yapısı ve liderlik makamının verdiği yetkidir. Bu kavramların neyi ifade ettikleri hakkında kısaca bilgi verecek olursak;

Lider-Üye İlişkisi, liderin izleyenleri tarafından sevilmesini, lidere güvenilmesini ve liderin rehberliğinin kabul edilmesini ifade etmektedir. Liderin izleyenleri ile etkin bir ilişki içinde olmasının temelini karşılıklı sadakat, güven, saygı ve sevgi oluşturmaktadır. **Görev Yapısı**, grup üyelerinin görevlerinin açıkça ifade edilip edilmediğini, bir işin

²⁷⁶ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.178

yapılma zamanını, fiziksel tehlike oranını, özerklik ve görevin faaliyet alanını, görevin anlam ve önemini, kabul edilebilir hata oranını ve işle ilgili standartların belirlenmesini ifade etmektedir²⁷⁷. Görevin iyi tanımlandığı ve oluşturulduğu durumlarda liderliğin çok daha kolay olacağını söylemek mümkündür. **Görevden Gelen Güç** ise, kurumda liderin durumunu, oturmuşluğu, liderin gücünü, liderin ödül ve cezalandırmayı veya yükseltmeyi kullanıp kullanmadığını gösteren faktördür.

Fiedler'in modelinde lider, astlarıyla ilişkileri yüksek olduğu zaman göreve yönlendirilmiş liderlik biçimini, astlarıyla zayıf ilişkileri olduğu zaman ise insana yönelik liderlik biçimini sergilemelidir.

Durumsal liderlik kuramı kapsamında bir araştırma da Hersey ve Blanchard tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki tür lider davranışı tespit etmiştir. Lider, görev davranışında astların rollerini tanımlamakta, ne yapılması gerektiğini belirlemekte ve iş akışını yönetmektedir. İlişki davranışında ise lider grup üyeleriyle kişisel ilişkiler kurmakta ve bu ilişkileri kurarken de astları için destekleyici ve kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır²⁷⁸.

Hersey ve Blanchard'ın çalışmalarında öne çıkan bir husus da dört çeşit liderlik biçiminden söz edilmesidir. Bunlar, **Yüksek Görev Düşük İlişki Biçimi (Anlatma)**: Bu liderlik biçiminde rolleri lider belirlemektedir. Liderin davranış biçimi işgörenlere neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını anlatmaktır. **Yüksek Görev Yüksek İlişki Biçimi (Satma)**: Burada lider davranış sergileme sürecinde hem yönlendirici hem de destekleyici konumdadır. **Düşük Görev Yüksek İlişki Biçimi (Katılım)**: Burada lider ve izleyenleri ortak kararlar almaktadırlar. Liderin temel görevi gerekli olan koşulları sağlama ve iletişim kurma olarak tanımlanmaktadır. **Düşük Görev Düşük İlişki Biçimi (Delege Etme)**: Liderliğin bu tarzında ise lider işgörenleri daha az yönlendirmekte ve daha az desteklemektedir²⁷⁹.

Hersey ve Blanchard'ın modelinde, olgun olmayan çalışanlar için lider, göreve dönük liderlik davranışı sergilemelidir. Çalışanların olgunluk düzeylerinin yükselmesi halinde

²⁷⁷ Keçecioğlu, s.131

²⁷⁸ Kılıç, s.87

²⁷⁹ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.178

yüksek ilişki ve düşük görev davranışı sergilemelidir. Olgunluk düzeyi en üst seviyeye çıktığında ise lider hem ilişki hem de göreve daha az önem verip çalışanları yetkilendirmelidir.

Durumsal liderlik kuramlarının bir diğeri Yol-Amaç kuramıdır. Yol-Amaç kuramında, grubun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için, liderin izleyenlerini nasıl ve hangi davranışlarıyla motive edebileceği sorularına cevap aranmıştır²⁸⁰. Çalışanların belli amaçları gerçekleştirebilmesi için, liderin amaca giden yolları gösterebilmesi gerektiği düşüncesiyle ortaya çıkmış bir kuramdır. Bu kuramda liderin rolü amaca giden yolun açıkça anlaşılmasını sağlamak ve amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır. Bu teorinin iki temel özelliği vardır. Birincisi, izleyenler liderlerini, davranışları onları tatmin ediyorsa veya gelecekte tatmin edeceği yönde belirtiler gösteriyorsa kabul ederler. İkincisi ise liderin davranışları ancak izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılayıp performanslarını arttırmasıyla ya da yol gösterici, destekleyici ve ödüllendirici bir yaklaşım sergilemesiyle etkin olabilir. Bu kuramda liderin rolü koşullara bağlıdır. Liderin öncelikli görevi beklentileri tanımlayıp, açıklayarak belirsizliği azaltmak daha sonra da astların amaçlara ulaşmasını ve görevlerini daha iyi yapmasını sağlamaktır²⁸¹.

2.3. Liderlik ve İlişkili Kavramlar;

Liderlik kapsamında son yıllarda güncel olarak karşımıza çıkan ve liderlikle ilişkili vurgulanan kavramları da vurgulamak gerekirse;

- **Duygusal Korsanlık**

Gruptaki resmi liderlerin tümünün mutlaka birer duygusal lider olduklarını söylemek doğru değildir. Atanan lider bir nedenle inandıcılıktan yoksunsa, insanlar duygusal rehberlik için güvendikleri ve saygı duydukları başka birine başvururlar²⁸².

²⁸⁰ Ş. Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara, 1998, s.44

²⁸¹ Keçecioğlu, s.131

²⁸² D. Goleman, Richard Boyatzis ve Annie McKee, *Yeni Liderler* (Çev: F.Nayır ve O.Deniztekin), Varlık Yayın, Sayı 757, 3. Baskı, 2004, s.21

Olumsuz duygular, özellikle de kronik öfke ve kaygıya duyarsızlık hissi, yapılan işe yönelik dikkati dağıtarak çalışmayı engeller²⁸³. Örneğin, bir Yale araştırmasında, yıllık ikramiyelerin nasıl paylaştırılacağına yönelik kararlar alan grupların performansı, olumlu duygularla ölçülebilir derecede artarken, olumsuz duygularla zayıflamıştır. Grup üyelerinin kendi ruh hallerinin etkisini fark edememiş olmaları da dikkat çekici bir durum olarak ortaya çıkmıştır²⁸⁴.

İlginç bir biçimde, uluslararası bir otel zincirinde personeli kötü ruh haline sürükleyen etkileşimler arasında en yaygın olanı “bir yöneticiyle konuşmak” olarak belirtilmiş ve şeflerle etkileşimlerin yaklaşık %90’ının kötü hislere (hüsran, hayal kırıklığı, kızgınlık, üzüntü, tikslenme ya da incinme) yol açtığı ve bu etkileşimlerin de çoğu kez; müşteriler, iş baskısı, şirket politikası ya da kişisel sorunlardan daha fazla sıkıntı yaratabildiği ifade edilmiştir²⁸⁵.

Duygusal bir sanat olarak da ifade edilebilecek liderlik, iş gereksinimlerinin insanları gereksiz yere sinirlendirmeden öne sürülmesini de içerir. Diğer taraftan psikolojinin en eski yasalarından birine göre, ılımlılık düzeyinin aşılması halinde, kaygı ve endişedeki artışlar zihinsel yetileri aşındıracaktır. Sıkıntı, sadece zihinsel yetileri aşındırmakla kalmayıp insanların duygusal zekasını da azaltır. Örneğin sinirlenen kişi başkalarının duygularını doğru okumakta zorlanır. Sinirlilik hali empati için gerekli olan temel beceriyi zayıflatarak, sosyal becerilere zarar verir²⁸⁶. Kısacası liderin ılımlılık düzeyini doğru ayarlaması son derece önemlidir. Terazideki en ufak dengesizlik çalışanların performansını büyük ölçüde etkileyecektir.

²⁸³ J. **Wood**, A. Matthews ve T. Dagleish, “Anxiety and Cognitive Inhibition”, *Emotion* 1, 2, 2001, s.169

²⁸⁴ S. **Barsade**, *The Ripple Effect: Emotional Contagion In Groups*, Working Report 98, Yale Management School, New Haven, Connecticut, 2000, s.27

²⁸⁵ J. **Basch** ve C.D. Fisher, *Affective Events-Emotion Matrix: A Classification of Job Related Events And Emotions Experienced In Workplace*, *Emotions In The Workplace: Research, Theory And Practise*, Westport, CT: Quorum Books, 2000, s.41

²⁸⁶ J.B. **Henriques** ve R.J. **Davidson**, “Brain Electrical Asymmetries During Cognitive Task Performance in Depressed and Nondepressed Subjects”, *Biological Psychiatry*, 42, 1997, s.1043

Görev tatminiyle ilgili bulgulara göre, insanların çalışırken hissettikleri duygular, iş yaşamının gerçek kalitesini doğrudan doğruya yansıtmaktadır²⁸⁷. İşbaşında olumlu duygular hissetme süresi, tatminin dolayısıyla da çalışanların işten ayrılmaya ne denli yatkın olduklarının en güçlü belirleyicilerinden biridir²⁸⁸. Bulgulardan hareketle, liderin işletmede sağlayacağı pozitif havanın performansı artıracağını ifade edebiliriz.

- **Liderlik ve Mizah**

İşbaşında mizah duygusuyla ilgili araştırmalar, iyi zamanlanmış bir fıkra ya da cilveli bir kahkahanın yaratıcılığı uyarabildiğini, iletişim hatlarını açabildiğini, bağlılık ve güven duygusunu arttırabildiğini ve tabiki çalışma ortamını daha eğlenceli bir hale getirebildiğini ortaya koymuştur²⁸⁹.

Ahenk, beyin işlevi açısından insanların duygusal merkezlerinin olumlu bir eşgüdüm halinde olması anlamındadır. Zihinden zihine ahenkli bir bağlantı kurmanın en güçlü ve doğrudan yollarından biri gülmektir. Örneğin büyük bir perakende mağazalar şirketinin üst düzey yönetim toplantısında, herkesin elinde tuttuğu piyasa araştırma verilerinden yola çıkan pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısı, büyük bir reklam kampanyası konusunda kötü bir karara varmıştı. Grup, veriler üzerinde derin derin düşünürken, dile getirilmeyen görüş birliği çok açık ortadaydı. Uzun, gergin bir bekleyişin ardından, salondaki bir başka üst düzey yönetici sessizliği bozarak, “Sanırım gözlüğünü takmadan baktın” diyerek konuya ilişkin eleştirisini esprili bir dille ifade etmiş ve herkesi güldürmüştür. Bu küçük şaka aslında iki amaca hizmet etmişti. İlk pazarlama şefinin gerçekten yanılıya düştüğünü herkes adına üstü örtülü bir biçimde doğrulamış, ikinci olarak da eleştirel mesajı yumuşatarak karşı çıkma ya da tartışmayla zaman harcanmasının önüne geçmiştir. Grup, hiç ara vermeden bir sonraki karara, durumun nasıl telafi edileceği konusuna yönelmiştir²⁹⁰.

²⁸⁷ C.D. **Fisher** ve C.S. **Noble**, “Affect and Performance: A Within Persons Analysis”, *Academy of Management Annual Report*, Toronto, 2000, s.78

²⁸⁸ **Fisher** ve **Noble**, s.198

²⁸⁹ R.W.**Clouse** ve K.L. **Spurgeon**, “Corporate Analysis of Humor”, *Psychology: A Journal of Human Behaviour*, 32, 1995, s.15

²⁹⁰ **F.Sala**, “Relationship Between Executive’s Spontaneous Use of Humor and Effective Leadership”, *Dissertation Abstracts International, The Science and Engineering*, Boston University, 61, 2000, s.147

Mizah duygusunun nörofizyolojisi yöneticinin yaptığı şakanın, yönetim ekibinin duygusal merkezlerini olumlu bir etkinlik alanına yönelttiğini gösterir. Bu olumlu alana yönelik, gereksiz gerginlikten kaçınılmasına ve çabucak çözüme geçilmesine yardımcı olmuştur. Sözkonusu örnekte de vurgulanmak istenen mizahın ustaca kullanımının etkili liderlikte ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Etkili liderler gerginlik anlarında dahi mizaha serbestçe başvurarak, duygusal havayı değiştiren olumlu mesajlar gönderebilmektedirler.

Ünlü vd.²⁹¹ araştırmalarında, çalışanların mizah algılarının, görev ve durumsal performans üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Çalışanların amirlerinden algıladıkları mizahi yaklaşımın, pozitif duygusallık ile pozitif yönde, negatif duygusallıkla negatif yönde ve görev performansı ile pozitif yönde ilişkide olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmalarında ayrıca algılanan mizahın aracı değişken (mediating) rolü de incelenmiş ve algılanan mizahın negatif duygusallığın görev ve durumsal performans üzerindeki negatif etkisini azalttığı sonucuna varmışlardır.

- **Liderlik Öğrenme Kuramı**

Liderliği geliştirme sürecinde özgüdümlü öğrenme, yani olduğumuz ya da olmak istediğimiz kişinin veya her ikisinin de bir yönünü isteyerek geliştirmemiz ya da güçlenirmemiz yararlı bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir²⁹².

²⁹¹ O. Ünlü, Özdevecioğlu, M., Yürür, S., Demirtaş, Ö., “The Mediating Role of Perceived Humor in the Effect of Positive and Negative Moods on Employee’s Task and Contextual Performance at Workplace”, *Cognition, Emotion and Motivation, Percept-Concept-Decision: Application to Learning Activities*, Medina Hammamet, Tunisia, 2009, ss.75-78

²⁹² Goleman vd., s.119

Yukarıdaki şekilden de görüleceği üzere bu tekrara dayalı bir öğrenme türüdür. Adımlar pürüzsüz ve düzenli bir biçimde oluşmaz daha çok belli bir sırayı takip eder. Her adımın gerektirdiği zaman ve çaba farklıdır. Yeni alışkanlıklar uygulandıkça yeni gerçek benliğinizin bir parçası olurlar. Çoğu kez alışkanlıklarımız, duygusal zekamız ve liderlik tarzlarımızdaki değişimlerle birlikte, arzularımız, düşlerimiz ve ideal benliğimiz de değişir. Böylece döngü yaşam boyu süren bir gelişme ve uyarlanma süreci şeklinde devam eder.

2.4. Yeni Liderlik Kuramları

Özellikler kuramına göre lideri diğer insanlardan ayıran, özellikler ve beceriler vardır. Davranışsal kuramda, liderliği hangi davranışların oluşturduğu ve bir liderin etkili bir liderlik sergileyebilmesi için hangi davranışları sergilemesi gerektiği belirtilmiştir²⁹³. Durumsallık kuramına göre ise liderlik biçimlerinin belirli bir kalıbı bulunmamakta ve duruma göre değiştiği ifade edilmektedir. Tüm bu yaklaşımlardan farklı olarak yeni liderlik kuramlarında daha çok insan merkezilik olgusu vurgulanmakta ve değişim merkezli, başarıya odaklanmış bir yapı esas alınmaktadır²⁹⁴.

Yeni liderlik kuramları ile kastedilen, daha çok yakın zamanda gündeme gelmeye başlamış olan bir takım liderlik becerileri ve yaklaşımlarıdır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan etik liderlik bu başlık altında detaylı incelenecektir.

• Resonans (Ahenk Yaratan) Liderlik

Resonans sözcüğünün kökeni, anlamına da ışık tutmaktadır. Latince, yankılamak anlamına gelen resonare kelimesi Oxford sözlüğüne göre, “sesin yansımasıyla” ya da daha özgül bir biçimde “eşzamanlı titreşimle güçlenmesi ve uzaması” anlamına gelmektedir²⁹⁵.

Resonans liderlik, insanların hislerine uyum sağlamış ve onları olumlu duygusal yönde harekete geçiren liderlik olarak tanımlanabilir. Resonans liderler, kendi değerlerinden

²⁹³ Goleman vd., s.119

²⁹⁴ A.McKee ve D. Massimilian, “Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age”, *Journal of Business Strategy*, 27, 5, 2006, p.45-49

²⁹⁵ Goleman vd., s.32

içtenlikle söz ederek ve çevrelerindeki kişilerin duygularıyla ahenk kurarak, insanların zor dönemlerde bile kendilerini iyi, hatta hevesli hissetmelerini sağlamaktadırlar. Bu tür liderlerin birlikte çalıştığı insanların gözlerinde ilgi dolu ve ışık saçan bakışlar görmek de mümkündür²⁹⁶.

Resonans liderliğin bir belirtisi de, liderin neşeli ve coşkulu enerjisiyle harekete geçen bir takipçiler grubudur. İnsanlar birbirleriyle ne denli ahenk içindeyse, etkileşimlerinin durağanlığı da o denli azalır. Bu ahenk, sistemdeki gereksiz tartışmaları da en aza indirir. Bir ekipte insanları bir arada tutan ve onları örgütlerine bağlayan tutkal, birbirlerine karşı hissettikleri olumlu duygulardır²⁹⁷. Ayrıca, resonant tipi liderlerin grubun hedefine ulaşmasında etkin olabilmesi, grubun duygularını yönetmesindeki becerisine yani bir anlamda duygusal zeka düzeyine bağlıdır²⁹⁸. Çünkü, duygusal zeka seviyesi yüksek bir liderin rehberliği altındaki insanların ortamlarında huzurun hakim olduğu ve böyle bir ortamda da insanların daha çok fikirlerini paylaştığı, birbirlerinden dersler aldıkları ve birlikte karar verdikleri değerlendirilmektedir.

• **Disonans (Ahenksiz) Liderlik**

Disonans, özgün müzikal anlamında hoş olmayan, çatlak sesi tanımlayan bir terimdir. Müzikte olduğu gibi insani bağlamda da disonans, ahenksizlik anlamına gelmektedir. Liderlik bakımından ele alındığında da kelime anlamıyla örtüşen bir durumu ifade etmektedir. Şöyleki, bu terim duygusal bakımdan uyumsuz ve “akortsuz” olduğunu hisseden gruplar üreten liderlik için kullanılmaktadır²⁹⁹.

Tırmanan öfke, korku, kayıtsızlık, hatta somurtkan sessizlik kahkahanın işyerindeki ahengin barometresi olmasının tam tersi bir durumun habercisidir. Bu tür ahenksizlikler, iş dünyasında sıkça görülmektedir. Örneğin, 1000’i aşkın Amerikalı çalışanla yapılan bir ankette, insanların %42’si işyerlerinde bağırıp çağırma ve başka türden sözlü saldırı olayları olduğunu bildirmiş, %30 kadarı ise, kendisinin de bir çalışma arkadaşına

²⁹⁶ Goleman vd., s.31

²⁹⁷ B.E. **Ashforth** ve R.H.**Humphrey**, “Emotion in the Workplace: A Reappraisal” *Human Relations*, 48, 1995, s.113

²⁹⁸ Goleman vd., s.33

²⁹⁹ E. **Lawler**, “Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-Process Theory”, *American Sociological Review*, 57, 1992, s.330

bağırıldığını itiraf etmiştir. Bu tür can sıkıcı tartışmalar, fizyolojik tepkilerin kayda alındığı gözlemlerde de kanıtlanmıştır. Böylesi olumsuzlukların duygusal bakımdan ne denli zararlı olduğu bilinen bir gerçektir³⁰⁰. Özellikle “saldırgan” bir patronun sözkonusu olduğu örgütlerde, aşağılama gibi acı verici duygusal mesajlar gönderen saldırıların, hedef alınan kişiyi duygusal korsanlığa sürüklediği bilinmektedir. Kısacası, ahenksizlik insanları ruhsuzlaştırır, tüketir ya da eşyalarını toplayıp kaçmaya sevk eder. Ahenksizliğin bir kişisel bedeli daha vardır. Şöyleki; duygusal anlamda “zehirli” ortamlarda çalışan insanlar, zehiri evlerine de taşırlar. Evde serbest bırakılan stres hormonları, saatler sonra bile bedende dolaşmaya devam etmektedir³⁰¹.

Kısa dönemde disonant liderler kimi zaman etkili de görünebilirler. Örneğin üstlerini hoşnut etmeye odaklanarak arzu ettikleri konuma yükselebilirler, ancak arkada bıraktıkları zehirli hava görünürdeki başarılarını yalanlayacaktır. Örgüt içinde nereye giderlerse gitsinler, öfke ve kırgınlığı yanlarında taşıyacaklardır³⁰². İnsanların, ahenksiz bir liderin yanında çalışmaktan kaçınacakları aşıkardır.

Empatiden yoksun ve grupla eşgüdüksüz olmakla kalmayıp, çoğunlukla olumsuz bir yankılama yapan duygusal tonları ileten çeşit çeşit disonant liderler vardır. Bunların çoğu ahenksiz olmayı amaçlamaz, fakat ahenk içinde önderlik etmelerine yardımcı olacak çok önemli duygusal zeka yetilerinden de yoksunlardır. Kimi disonant liderler yanlış yönlendirmek ya da bazı şeyleri manipule etmek için cazibelerini, sosyal mevkilerini ve hatta karizmalarını dahi kullanmaktadırlar. Bu liderler, ya savundukları değerleri tam anlamıyla benimsemezler ya da empatiden yoksundurlar. Ayrıca kendi ilerlemeleri dışındaki şeylerle de pek ilgilenmezler. İlişki ise, takipçilerin bu tür bir samimiyetsizliği sezmesi halinde kuşku ve güvensizliğe dönüşerek eriyip gider³⁰³.

Yukarıda anlatılanlara ilave olarak bir de “her şeyden habersiz” diye nitelendirdiğimiz, olumlu duyguları yankılamaya çalışan, ama kendilerine bağlı kişilerin tatsız bir biçimde olumsuz duyguların tutsağı olduğunu hiç fark edemeyen liderler vardır. Bir başka

³⁰⁰ Ashforth ve Humphrey, s.112

³⁰¹ D. Zillman, *Mental Control of Angry Aggression*, (Ed.D.Wegner ve J. Pennebaker), Handbook of Mental Control, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993, s.78

³⁰² Goleman vd., s.35

³⁰³ Lawler, s.335

deyişle, kurumsal gerçeklik insanları öfkeli ya da kaygılı yapar veya bir şekilde mutsuz eder, ama liderin bundan haberi bile olmaz ve yankı bulmayan neşeli bir mesaj gönderir³⁰⁴. Aslında bu tür liderleri de ahenksizlik yaratan disonant lider olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır.

• Süper Liderlik

Süper liderlik kuramının yeni liderlik kuramları içinde ayrı bir yeri vardır ve liderlik kuramlarına köklü bir bakış açısı getirmektedir. Eski ve yeni liderlik kuramlarının hepsinde lider, izleyenleri etkileyen kişi olarak kabul edilirken, süper liderlik kuramı bu yaklaşıma tamamen karşı çıkmaktadır. Bu liderlik kuramında amaç, her insanı kendi kendisinin lideri yapmaktır. Yani burada “beni izle” anlayışı yerine “herkes kendi kendisinin lideridir” anlayışı hakimdir ve liderlik kişisel bir sorumluluk olarak görülmektedir³⁰⁵.

• Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek, geleceğe dönük, somut ve ulaşılabilir amaçlar koyabilmeyi ve bunları iletebilmeyi içinde bulunduran bir liderlik yaklaşımıdır³⁰⁶. Vizyoner lider, grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir ama oraya nasıl varılacağını belirtmez; insanları yenilik ve deney yapmakta, hesaplı risklere girmekte serbest bırakır. Vizyoner lider, insanlara çalışmalarının genel tablodaki yerini görmeleri için yardımcı olarak, yaptıkları işin yalnızca önemi değil, nedeni hakkında da açık bir fikir edinmelerini ve önlerini görmelerini sağlar. Bunun haricinde herkes kendisinden ne beklendiğini anlar, ortak bir hedef doğrultusunda çalıştığı hissine kapılır, ekibe olan bağlılığı gelişir ve örgütüyle gurur duyar. İnsanlara sürekli olarak görevlerinin amacını hatırlatan ve ortak hedeflerin kendi şahsi çıkarlarına da uyduğunu hissettiren vizyoner liderler, her gün yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar ve hevesle iş yapan bir çalışan grubu doğururlar³⁰⁷.

³⁰⁴ Goleman vd., s.37

³⁰⁵ **Bryman**, s.37

³⁰⁶ **İ. Erdoğan**, *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: PegamA Yayıncılık, 2002, s.48

³⁰⁷ Goleman vd., s.68

Vizyoner liderlikte, liderin, insanları ortak hayallere çekerek işletme üzerinde son derece pozitif bir iklim yarattığı ve örgütün zihniyetini pek çok düzeyde değiştiren liderlik tarzlarını kullandığını ifade etmek mümkündür.

- **Kültürel Liderlik**

Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve esnek kültürel yapısını biçimlendirmeyi, geliştirmeyi, örgütte hem liderin hem de astların sahip olduğu değer ve yargıları içselleştirmeyi kapsamaktadır. Kültürel liderliğin, “yeni bir kültür oluşturma” ve “var olan kültürü koruma ve sürdürme” biçiminde iki ana boyutu vardır³⁰⁸.

Tablo 8: Kültürel Liderliğin İki Temel Biçimi ve Değişik Görünümleri

Yeni Bir Kültür Oluşturma		Varolan Kültürü Koruma ve sürdürme	
Yaratma	Değişme	Biçimlendirme	Bütünleştirme
İzleyenleri cezbetme, onlarla bütünleştirme	Eski kültürü zayıflatma ve yeni kültürü oluşturma	Var olan kültürü canlı tutma	Var olan kültürü canlı tutma, Alt kültürler arası bölünmeleri bütünleştirme
Kişisel nitelikleri kullanma	Kişisel nitelikleri kullanma	Varolan kültürün işlenmeyen yönlerini onarma	Çatışmayı azaltma yöntemlerini kullanma
Bütünleşme yöntemlerini kullanma	Eski kültürün özelliklerini zayıflatma		

Tablodan da anlaşılacağı üzere kültürel lider, örgütün amaçları doğrultusunda, var olan kültürün korunması ve güçlendirilmesi için çalışmakta, kültürel özelliklerin temsilcisi gibi davranmakta ve amaçlar kapsamında kültürel değişimin öncülüğünü yapmaktadır.

- **Eğitici Tarz Liderlik**

Eğitici tarz liderlik, işlerin yapılmasından ziyade kişisel gelişim üzerinde odaklanmakta ve diğer liderlik tarzlarından daha iyi sonuçlar verebilmektedir. Çünkü çalışanlarla kişisel sohbetlere girmeyi ihmal etmeyen bir lider, akıl vererek ilişki kurar ve güven

³⁰⁸ Erçetin, s.73

ortamı oluşturur. Yani eğitimlik, çalışanların performans geribildirimini daha açık bir biçimde dinlemelerini ve bunun yalnızca patronun çıkarlarına değil kendi çıkarlarına da hizmet ettiğini görmelerini sağlayacak bir sohbet ortamı yaratır. Eğitici liderler yetki devretmeyi, elemanlara yalnızca işin yapılmasını sağlayacak görevler yerine onları zorlayacak görevler de vermeyi bilirler. Çünkü bu tür zorlanmalar, kişinin ruh hali üzerinde olumlu bir etki yaratır. Çalışanın kapasitesini aşmayı zorlayan başarının tadı daha olumlu bir seviyede iş iklimi oluşmasına da yardımcı olur³⁰⁹.

Eğitici tarz liderlik kimi zaman, etkin bir akıl hocalığı programına dönüşür. Yıllardır, başarılı olan kalıcı şirketlerde, liderlik geliştirme sürecinin, hem kültürel hem de süregelen bir iş başarısının anahtarı olacağı değerlendirilmektedir³¹⁰. Bu tarz liderlik, çalışanları uzun dönemli gelişim hedefleri oluşturmaya teşvik edip, o amaçlara ulaşmak için bir plan yapmalarına yardımcı olurken, bir yandan da liderin nelerden sorumlu olduğu ve elemanların rolünün ne olacağı konusuna açıklık getirmektedir.

2.5. Etik Liderlik

Yeni liderlik kuramları kapsamında son yıllarda önemi daha da artan ve işletme yöneticilerinin kurumları için en değerli girdi unsuru olan insanı ele alırken onu nasıl daha etkin bir şekilde üretime veya hizmete yönlendireceğini belirleyeceği önemli liderlik türlerinden birisi de etik liderliktir.

2.5.1. Tanım ve Kavramlar

Bir etkileme gücü olarak tanımlanan liderlik üzerine çok sayıda kuramsal ve deneysel araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar farklı liderlik biçimlerinin tanımlanmasına yol açmış ve liderlerden beklenen davranışları çeşitlendirmiştir. Söz konusu farklı liderlik çeşitlerinden biri de etik liderliktir.

Yeni liderlik anlayışında, liderliğin ahlaki ve manevi boyutu öne çıkmaktadır. Liderlerin, izleyenler üzerinde güç ve etki oluşturmak amacıyla kullandığı amaçlar daha

³⁰⁹ Goleman vd., s.71

³¹⁰ J.C. Collins ve J.I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Buiness, NewYork, 1994, s.47

önemlidir. Yeni liderlik anlayışında lider, izleyenler ve tüm paydaşlar için var olduğunu vurgulayarak etki gücünü artırmaya çalışmaktadır.

Küreselleşme süreciyle birlikte dünyanın giderek küçülmesi, uluslararası platformda ülkelerin daha sıkı bir işbirliği içinde olmalarını tetiklemiştir. İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle hızlanan ve toplum yapılarında önemli değişimleri beraberinde getiren küreselleşme, çoğu alanda ciddi etik sorunların oluşmasına yol açmıştır. Bu nedenle iş hayatı, eğitim, politika, medya ve sağlık alanlarında etik konusu daha çok tartışılır hale gelmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak çok uluslu örgütler kurulmuş, rekabet küreselleşmiş ve etik konusu uluslar arası bir sorun olarak görülmeye başlanmıştır. Bütün bu gelişmeler, liderlik ve liderlerden etik beklentilerin artmasına ve çeşitlenmesine yol açmıştır. İnsanların birbirlerini önemseydiği, insana insanca muamele edilen ve kişisel gelişimlere yardım edilen, çalışanlara ve müşterilere dürüst bir biçimde davranılan, azınlıktan ziyade çoğunluğun ihtiyaçlarına hizmet etme noktasında lidere güvenilebilen bir dünyaya derin bir açlık bulunmaktadır³¹¹.

Brown ve Treviño'ya göre³¹², iş dünyasında, sporda, kar amacı gütmeyen örgütlerde, hatta dini kurumlarda yaşanan etik skandallar “liderlik ve liderlikle ilgili olarak yanlış olan veya yanlışlık yapılan şey nedir?” sorusunun sorulmasına yol açmıştır. Bu yüzden, “liderler ne yapmalıdır” sorusunu cevaplamaya yönelik normatif ve felsefi bir bakış açısıyla, etik ve liderlik hakkında birçok şey yazılmıştır. Ancak, etiğe ve liderliğe daha tanımlayıcı ve açıklayıcı bir sosyal bilimler yaklaşımı geliştirilememiştir.

Liderlik üzerine çalışan bilim adamları, etik ile etkili liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar. Genellikle etik liderlik çalışmalarında, “iyi” kavramının anlamını, bu kavramı yüceltme ve liderliğin bununla daha becerili bir hale getirilmesi olarak vurgulanmaktadır. Buna dayalı olarak teorisyenler etik liderliği tanımlarken,

³¹¹ C. Caldwell, S.J. Bischoff ve R. Karri, “Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership”, *Journal of Business Ethics*. 36, 2002, s.163.

³¹² M.E. Brown, L.K. Treviño, “Ethical leadership: A Review and Future Directions”, *The Leadership Quarterly* 17, 2006, s.595

doğruluk, dürüstlük gibi etik değer olarak nitelendirilebilecek davranış ve karakteristik özelliklerden yola çıkmışlardır³¹³.

Etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilmek bireysel, örgütsel hatta evrensel bir sorumluluktur. 21. yüzyılın sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki açmazlar, liderlere yeni ve zor görevler yüklemektedir. Bu rol, liderlerin, etik değerler ve inançlar sistemine sahip olmasını ve örgütteki çaba ve eylemlerini bu sistemin süzgecinden geçirmesini gerektirmektedir.

Liderlik hakkında yazan çoğu araştırmacı ve uygulayıcı, etik konusunun önemini kabul eder ve bu konuda manevi bir derinlik içerisinde konuşur. Liderlik ile ilgili yazılan hemen her kitapta etik, doğruluk ve güçlü etik değerlere sahip olmanın çok önemli olduğu hakkında birkaç paragraf, sayfa veya bölüm mutlaka vardır. Fakat liderliğin uygulanmasında etiğin merkezi rolüne verilen önem, konunun sistematik olarak incelenmesi ve araştırılması hususları yetersiz kalmıştır. Ancak liderlerin etik davranışlarının geliştirilebilmesi için konunun sistematik olarak açıklanması önem arz etmektedir³¹⁴.

Çağımızda, insanları etkilemek için bürokratik ve yasal otoriteden çok, değer, inanç, duygu ve güven temelli yeni bir liderlik biçimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminin temel güç ve etki kaynağı moral (ahlaki) ve etik otoriteye dayanmaktadır. Etik bir lider, moral ve bürokratik gücü kişiliğinde birleştirmiş, doğruyu tanımlamaya ilişkin bir değerler ve inançlar sistemi oluşturmuş dengeli bir liderdir³¹⁵.

“Birden fazla kişinin etkileştiği yerde etikten söz edilmelidir” anlayışından yola çıkılarak, sosyal bir olgu olan liderliğin etik bir boyutu olduğu söylenebilir. Bu etik boyut, liderliğe yeni anlamlar yüklemektedir. Her şeyden önce etik liderlik, liderliğin kalbi ve uzun vadeli örgütsel etkililiğin temel şartı olarak görülmektedir. Bu liderlik

³¹³ L.M. Morgan, (2002). *The Moral Ethos of Managing in an Engineering Culture*, A Dissertation Submitted to The University of San Francisco in Partial Fulfillment of The Requirments for The Degree of Doctor of Education, s.133

³¹⁴ J.B. Ciulla, “Ethics and Critical Thinking in Leadership Education.” *The Journal of Leadership Studies* 3, 3, 1996, p.112

³¹⁵ T.J. Sergiovanni, *Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement*. Jossey-Bass Inc., California, 1992, s.16

G. Crawford ve J. Nicklaus, *Philosophical and cultural values: Applying ethics in schools*, Eye On Education, Larchmont, NY, 2000, s.24

biçiminin izleyenleri etkilemek için kullandığı araç, moral (ahlaki) güçtür. Etik liderlikte, doğruluk, dürüstlük, özgecilik, sadakat ve etik ilkeler öne çıkmaktadır³¹⁶.

Etik liderler çalışanlara kararlarını almalarında önemli bir otonomi sağlamakta³¹⁷ ve kararların alınma aşamasında endişe ve öngörülerini karar aşamasında dahil etmektedirler³¹⁸.

Etik liderlik, çalışanlar arasında uygun davranışların gelişmesini sağlayan, personel davranışları ile insanlar arası ilişkilerde kararların alınmasında özellikle çift yönlü iletişimi esas alan bir liderlik türüdür³¹⁹.

Etik liderlik; örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik biçimidir³²⁰. Etik lider, genelde tüm sosyal paydaşlar, özelde ise çalışanlar için bir *davranış çerçevesi* belirleyen, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı birbirinden ayırmak için de bir *değerler sistemi* geliştiren liderdir. Ayrıca, yüksek seviyede bilişsel ahlaki davranışları çalışanlarda bu yönde algıya dönüştüren kişilerde etik lider olarak nitelendirilmektedir³²¹. Kısaca etik liderler; örgütlerinde neyin yanlış veya doğru olduğuna yönelik birer rol model olarak, sahip olduğu yüksek ahlaki niteliklerle takipçilerine karşılıklı etkileşimle etik davranışları aktaran ve bu yönde örgüt içi davranışların gelişmesine katkıda bulunan kişilerdir.

³¹⁶ R.F. **Fulmer**, "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics*, 33, 2004, s.313

³¹⁷ M. E. **Brown**, L.K. Treviño, ve D.A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, s.120

³¹⁸ A. De **Hoogh**, ve D.N.**DenHartog**, "Ethical and Despotism Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study", *The Leadership Quarterly*, 19, 2008, p.302.

³¹⁹ Ronald F. **Piccolo**, Rebecca Greenbaum, Deanne N. Den Hartog ve Robert Folger, (), "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 31, 2010, s.261

³²⁰ S. **Connock** ve T. Johns, *Ethical leadership*, Institute of Personnel and Development, London, 1995, p.2

³²¹ J. **Jordan**, M.E. Brown, L.K. Treviño, S. Finkelstein, Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership, *Journal of Management*, 39, 3, 2013, p.660-683

Tablo 9: Etik Liderlik Kavramına İlişkin Tanımlar

Yazarlar	Etik Liderlik Tanımlaması
Sergiovanni, 1992	Moral ve bürokratik gücü kişiliğinde birleştirmiş, doğruyu tanımlamaya ilişkin bir değerler ve inançlar sistemi oluşturmuş dengeli bir liderdir
Connock ve Johns (1995)	Örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik biçimi
Sergiovanni (1992)	Liderliğin kalbi olarak nitelendirmekte ve liderin değerleri, inançları ve arzularını ifade etmektedir
Bolman ve Deal (1995)	
Fulmer, (2004)	Liderliğin kalbi ve uzun vadeli örgütsel etkililiğin temel şartı; . izleyenleri etkilemek için kullandığı araç, ahlaki güçtür; doğruluk, dürüstlük, özgecilik, sadakat temel ilkeleridir.
Brown vd. (2005)	Çalışanlara kararlarını almalarında önemli bir otonomi sağlayan kişiler
Hoogh ve Hartog (2008)	Kararların alınma aşamasında endişe ve öngörülerini karar aşamasında dahil eden kişiler
Piccolo vd. (2010)	Çalışanlar arasında uygun davranışların gelişmesini sağlayan, personel davranışları ile insanlar arası ilişkilerde kararların alınmasında özellikle çift yönlü iletişimi esas alan bir liderlik türü
Jordon vd. (2013)	Bilişsel ahlaki gelişim düzeyi yüksek seviyede olan üst düzey yöneticilerin, çalışanlarına bu ahlaki özellikleri rol model olarak aktarabilmesi ve bu yönde bir algı oluşturması

2.5.2. Literatür İncelemesi

Etik liderlik kapsamında literatür incelendiğinde, kavramın genellikle sosyal öğrenme modeli kapsamında incelendiği ve liderlerin de bu kavram çerçevesinde pro-sosyal davranışlar sergilemeleri ve birer rol model olmalarından dolayı takipçilerine ahlaki değerler kapsamında örnek oldukları, hem onlara hem de örgüt kültürüne yönelik önemli roller izledikleri vurgulanmaktadır³²².

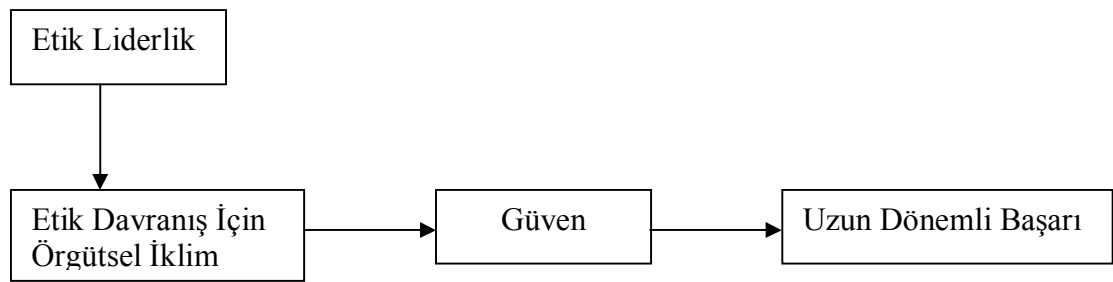
³²² B. J. Avolio, *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999, s.87

B. M. Bass ve P. Steidlmeier, "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior", *Leadership Quarterly*, 10, 2, 1999, s. 201

Brown ve Treviño , s.597,

Yukl, s.143

Hitt (1990)'e göre³²³, etik ve liderlik iç içe kavramlardır. Etik bir çevre etkili liderliğe yardım eder, etkili liderlik ise etik davranmaya yardım eder. Etkili liderlik etik davranışın bir sonucu, etik davranış da etkili liderliğin bir sonucudur. Bu nedenle lider örgüt içinde insanların davranışlarını yöneten etik ilkeleri ya da normları oluşturmaktan sorumludur. İşte bu sorumluluk örgüt yöneticisinin etik liderlik rolünü yansıtmaktadır. Etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için bu rol kritik bir öneme sahiptir. Aşağıdaki şekil bu durumu özetlemektedir.



Şekil 4: Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Başarı

Kaynak: Hitt, W. D. (1990), s.1

Treviño (1992)³²⁴ yaptığı bir çalışmada organizasyondaki cezalandırmaların sosyal boyutunu incelemiştir. Çalışmasında etik liderlik kapsamındaki davranışsal etik sonuçları, cezaların birçok olumlu katkılarını vurgulamak suretiyle ele almıştır.

Sergiovanni (1992)³²⁵ ile Bolman ve Deal (1995)³²⁶ etik liderliği, liderliğin kalbi olarak ifade etmekte ve yönetim açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak görmektedirler. Eğer liderin beyni ve kalbi birbirinden ayrılırsa, yaptığı eylemler, davranışlar ve verdiği kararlar anlaşılabilir bir hal alır. Liderliğin kalbi, onun değerlerini, inançlarını ve arzularını ifade etmektedir. Yani liderin gerçeklik anlayışının temeli olan iç dünyasını anlatmaktadır. Liderliğin beyni ise, onun sürekli geliştirdiği zihin kapasitesini, uygulamaya ilişkin teorileri ve yeteneklerini yansıtmaktadır. Lider bunları karşılaştığı durumlara yansıtarak eylemde bulunur. Liderin beyni, kalbi

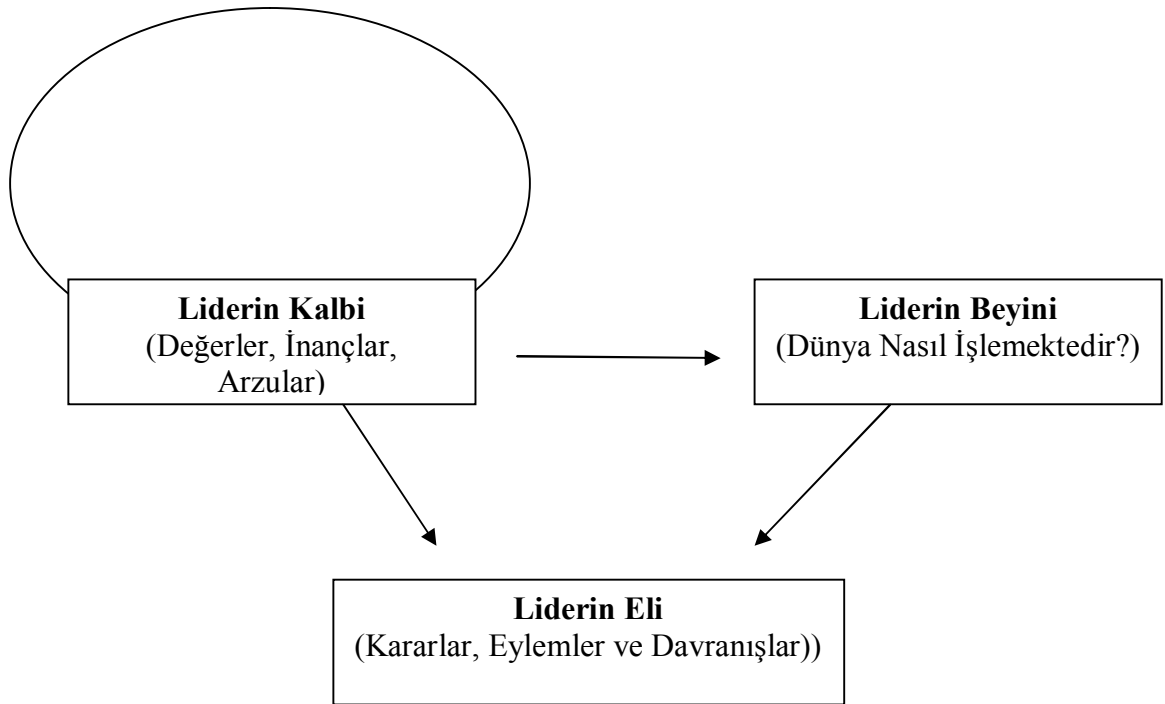
³²³ W. D. Hitt, *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Batelle Memorial Institute, America, 1990, s.78

³²⁴ L. K. Treviño, "The Social Effects Of Punishment in Organizations A: Justice Perspective", *Academy of Management Review*, 17, 4, 1992, s.647

³²⁵ Sergiovanni, s.7

³²⁶ L.G. Bolman, ve E.T. Deal, *Leading with soul: An uncommon journey of spirit*, Top of Form/Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995, s.5

tarafından biçimlendirilir. Kararlar ve eylemler beyin ve kalp tarafından doğrulanır ya da yeniden biçimlendirilir. Bu etkileşim aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5: Liderliğin Kalbi

Kaynak: Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral Leadership: Getting to The Heart of School Improvement*. Jossey - Bass Inc., California, s.7.

Paşa (2000)³²⁷, “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri” isimli çalışmasında toplulukçu, güç aralığı ve babacan eğilimleri yüksek bir kültür olan Türk toplumunda yönetici konumunda olan kişilerin liderlik özelliklerini incelemiştir. Araştırmada deneklerden “liderde bulunmasını bekledikleri” dört özellik yazmaları istenmiştir. Yöneticilere göre, liderde bulunması gereken özelliklere bakıldığında “adil davranma ve dürüst olma” gibi etik özelliklerin %10.8 ile ikinci sırada olduğu, çalışanlara göre liderde bulunması gereken özelliklere bakıldığında ise “adil davranma ve dürüst olma” gibi etik özelliklerin %10.2 ile dördüncü sırada olduğu ortaya konmuştur. Buradan hem

³²⁷ S.F Paşa, *Türkiye de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1.Basım, 2000, s.74

çalışanların, hem yöneticilerin etik özelliklere önem verdiklerini sonucuna ulaşılmaktadır.

Moorhouse (2002)³²⁸ tarafından yapılan bir araştırma sürecinde delphi tekniği kullanılarak bir panel yapılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderler tarafından gösterilmesi gereken çeşitli etik ve liderlik özellikleri (12 özellik) belirlenmiştir.

Aronson (2003)³²⁹ tarafından sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada etik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, yöneticilerin etik liderlik becerileri ile dönüşümcü liderlik becerileri, ahlaki bütünlükleri, yönetici güçleri ve zihinsel potansiyelleri arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Aikman (2003)³³⁰ da yine sağlık sektöründe bir araştırma yapmış ve etik liderlik ile kurum kültürü arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Araştırmada etik lider davranışının, etik değerlerle ilişkili olduğu ve etik değerlerin lider davranışlarını yönlendirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Yine bu araştırmada, etik liderlerin davranışlarının ve inançlarının etik değerlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Etik liderliğin, kurum için en önemli faktör olduğu ve etik liderlik davranışlarıyla kurumun etik yönelimi arasında bir ilişkinin olduğu ise araştırmanın diğer bir bulgusudur.

Garcia (2003)³³¹, yöneticilerin etik liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Bu kapsamda bir program hazırlamış ve yöneticileri uzun süren bir eğitime tabi tutmuştur. Süreç sonunda yöneticilerin; yönetsel inançlarında, etik değerlere bağlılıklarında bir artış gözlenmiş ve buna ilaveten güven artırıcı davranışlarda bulunma faktörlerinde de geliştikleri saptanmıştır.

³²⁸ J. R. Moorhouse, *Desired Characteristics of Ethical Leaders in Buiness, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation*. East Tennessee State University, Department of Educational Leadership and Policy Analysis PhD Thesis, Tennessee. 2002

³²⁹ E. Aronson, *Ethics and Leader Integrity in the Health Sector*, Submitted To The Faculty To The Graduate Studies And Research in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, McGill University, Canada, 2003

³³⁰ P. Aikman, *Towards Ethical Leadership in Health Care*. A Major Project Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Master of Arts In Leadership and Training, Royal Roads University. 2003

³³¹ V. C. Garcia, *A Case Study of a Holistic Model For The Professional Development of School Administration*, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Education, The University of New Mexico. 2003

Treviño vd. (2003)³³², 20 üst düzey yönetici ve bu yöneticilerin çalıştığı yerlerden farklı firmalarda çalışan 20 etik bölümü çalışanı ile yaptıkları detaylı alan araştırması sonucu, etik liderlerdeki en önemli bulguların dürüstlük ve güvenilirlik olduğu tespit edilmiştir.

Khuntia ve Suar (2004)³³³ tarafından yapılan bir ölçek geliştirme çalışmasında, özel ve kamu sektörü yöneticilerinin etik liderlik biçimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda geliştirilen anketin faktör analizi sonucunda “güçlendirme ve karakter” olmak üzere iki adet boyut tespit edilmiştir.

Harvey (2004), etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikte on temel özellik sıralamaktadır. Etik liderlerin sahip olması gereken bu özellikler şu şekilde ifade edilmiştir³³⁴;

- *Değerleri ve etik bilinci oluşturmak.* Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli bir biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar.
- *İnsanlara sorumluluk vermek.* Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
- *Başkalarına örnek olmak.* Bu liderlerin “özü ile sözü bir olduğu” için başkalarının da dürüst davranmasını beklemeye hakları vardır.
- *Değerler çerçevesinde karar vermek.* Bu liderler karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.
- *Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek.* Bu, liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikilemle karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.

³³² L.K. Treviño , M. Brown, ve L.P. Hartman. “A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite”, *Human Relations*, 55, 2003, p.5-37

³³³ R. Khuntia ve Suar, D., “A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers”, *Journal of Business Ethics*, 49, 1, 2004, s.13

³³⁴ E. Harvey, *Leadership and Ethics*. Executive Excellence, 8, 87, 2004, s.23

- *Değerler ve etik konusunda eğitim vermek.* Bu liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmeleri açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
- *Algılara dikkat etmek.* Bu liderler meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
- *İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak.* Bu liderler pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.
- *Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek.* Bu liderler şirkete personel alır ve yükseltme konusunda karar verirken onların misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kriter olarak kullanırlar.
- *İnisiyatif almayı desteklemek.* Bu liderler izleyenleri, yakınlık, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

Brown vd. (2005)³³⁵ etik liderliği, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışın gösterimi ve çift yönlü iletişim olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu tür davranışların karar verme süreçlerinde desteklemelerle takipçiler açısından da pekiştirme sağlayacağı ifade edilmektedir. Araştırmalarının sonucunda etik liderliğin dürüstlük, güvenilirlik, karşılıklı adalet ve danışmanlıkla ilişkili olduğunu görmüşlerdir. Söz konusu araştırmada etik liderliğin, çalışanların iş doyumuna, kendilerini işe adanmalarına ve işle ilgili problemlerini çözmelerine etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışmada bir etik liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek için 7 aşamalı bir yöntem izlenmiştir. İlk 4 çalışmada önce içsel geçerliliği sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmış, nomological (yapısal) geçerlilik yönünde testler yapılmıştır. 10 madde içeren bir ölçek geliştirilmiş ve etik liderliğin transformasyonel liderliğin sahip olduğu 4 özellikle (davranışlarda başkalarını düşünme, ilişkilerde adalet, lider dürüstlüğü, insanları bir hayale yönlendirebilme) pozitif ilişkide yer aldığı belirtilmiştir.

³³⁵ Brown vd., s.117-134

Dilek (2005)³³⁶, tarafından yapılan bir araştırmada, Orduda liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediği ortaya konmak istenmiştir. Araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının, duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etki oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Covey (2005)³³⁷, etik liderliğin ahlaki etkileme gücünü ortaya koymak için Gandhi örneğinden yararlanmaktadır. Gandhi'nin resmi ya da siyasi bir konumu olmamasına rağmen merhamet ve cesaretini göstererek, oruç tutarak ve ahlaki ikna yoluyla sonunda İngiltere'ye diz çöktürdüğü ve artan etki alanının gücüyle üç yüz milyon insanı siyasi sömürgelelikten kurtardığı ifade edilmiştir.

Treviño vd. (2006)³³⁸ yaptıkları çalışmada James Rest'in Dört-Bileşen analizini kullanarak etik liderliği bireysel ve organizasyonel seviyelerde, ahlaki farkındalık, ahlaki motivasyon, ahlaki yargılama ve ahlaki davranış açısından aşağıdaki şekilde belirtilen model üzerinde ayrıntılı olarak ele almışlardır.

Brown ve Treviño (2006), sosyal öğrenme teorisine dayalı olarak etik liderlik kapsamında, izleyen davranışlarına ve örgütsel koşullara ilişkin 16 adet önerme geliştirmişlerdir. Bu önermeler şu şekildedir³³⁹;

- Etik rol model olma, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Etik davranış destekleyecek bir ortam etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Moral güç, etik ortam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
- Anlaşılabilirlik, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Vicdanlılık, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.

³³⁶ H.Dilek, *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, Kocaeli. 2005

³³⁷ S.R. Covey, *8. Alışkanlık Bütünlüğe Doğru*, Sistem Yayıncılık, 2005, s.101

³³⁸ L.K. Treviño, G.R. Weaver ve S.J. Reynolds, "Behavioral Ethics in Organizations: A Review", *Journal of Management*, 32, 2006, s.951-990

³³⁹ Brown ve Treviño, s.601

- Sinirlilik, korku ve kuruntu etik liderlikle negatif yönde ilişkilidir.
- Gücü başkalarının yararına kullanma, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
- Baskı ve manipölasyon, etik liderlikle negatif yönde ilişkilidir.
- Liderin moral muhakeme düzeyinin yüksek olması, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Liderin verdiği kararlarda moral yargılamayı kullanması, moral muhakeme ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi yükseltir.
- İç kontrol mekanizmasını kullanan liderler, dış kontrol mekanizmasını kullanan liderlere göre daha güçlü etik liderlik özellikleri gösterirler.
- Öz değerlendirme, sosyal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi uyumlaştırır.
- Etik liderlik, izleyenlerin etik karar vermesi ile pozitif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, prososyal davranış ile pozitif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, izleyenlerin anti-sosyal davranışlarıyla negatif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, izleyenlerin iş doyumu, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile pozitif yönde ilişkilidir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere içinde yaşanılan toplumla özdeşleşen liderlik boyutunda, etik davranışlara yönelik rol model davranışları, etik boyutu destekleyen davranışlar ve içinde bulunulan ortamın moral ve motivasyon düzeyi ile etik liderliğin pozitif şekilde etkilendiği, tersine durumda da insanlardan beklenmeyen anti sosyal vs. negatif etkiye sahip davranışların da negatif olarak etkilendiği vurgulanabilir.

Saylı ve Kızıldağ (2007)³⁴⁰ tarafından yapılan bir araştırmaya göre, etik değerlerin oluşturulması işletmelerin iç ve dış çevresinde ilişkilerin sağlıklı yürümesi açısından oldukça önemli bir rol oluşturmakta ve paydaşları arasında güven ilişkisini tesis etmektedir. Karar verme süreçlerinde doğru olanın seçilmesi ve uygulanması konusunda rehberlik eden “Yönetmel Etik”, aynı zamanda yönetimde adalet, eşitlik ve liyakat gibi ilkelerin uygulanmasını da sağlamaktadır. Bu değerlerin oluşturulması ve paylaşılması

³⁴⁰ H. Saylı, ve D. Kızıldağ, “Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 1, 2007, s.231-251

konusunda ise, İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmada; etik ve yönetsel etik kavramları değerlendirilmekle birlikte İKY'nin etik kodların oluşturulması, öğretilmesi ve benimsetilmesi konusundaki rolü incelenmiştir.

Arslantaş ve Dursun (2008)³⁴¹ yaptıkları çalışmada etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu ilişki çerçevesinde, etkileşim adaletinin dolaylı etkisi de araştırılmıştır. Araştırma esnasında öncelikle etik liderlik davranışı, yöneticiye duyulan güven, psikolojik güçlendirme ve etkileşimsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini destekler sonuçlar vermiştir.

Vroom ve Yetton'un (2009)³⁴², liderlik üzerine yaptıkları araştırmalar sonucunda, bir liderin en önemli görevinin “karar verme” ve özellikle de etkili bir liderlik tarzı için “etkili karar verme” olduğunu ortaya koymuşlardır. Vroom ve Yetton beş ayrı karar verme tarzı olduğunu söyleyerek, tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermenin etkililiği belirlemekte önemli faydalar sağlayacağını vurgulamışlardır.

Jordan vd. (2013)³⁴³, bilişsel ahlaki gelişim düzeyi yüksek seviyede olan üst düzey yöneticilerin, çalışanlarına bu ahlaki özellikleri rol model olarak aktarabildiğini ve bu yönde bir algı oluşturabildiğini vurgulamıştır.

Tüm verilen tanımlar ve çalışma içeriklerinden yola çıkarak etik liderlik kapsamında genel olarak yapılan çalışmaların üst düzey yöneticilere yönelik yapıldığı görülmekle birlikte, birkaç çalışmada daha alt düzey yöneticilerin³⁴⁴ ele alındığı gözlenmiştir.

³⁴¹ C.C. Arslantaş ve M. Dursun, “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1, 2008, s. 111-128

³⁴² V.H Vroom ve P.W. Yetton, (2009), Normative Leadership Decision Model, www.humanresources.com (04.03.2011)

³⁴³ Jordan vd. (2013), s.660

³⁴⁴ S.B. Craig ve S.B. Gustafson, “Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument For Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity”, *Leadership Quarterly*, 9, 2, 1998, s.93

J. Weber, “Managers’ moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas”, *Human Relations*, 43, 7, 1990, s. 652

2.5.3. Etik Lider Davranışları

Etik, insanoğlunun ayrılmaz bir parçasıdır. Çünkü başkalarının duygu, düşünce ve beklentileri, bireyin eylemlerini seçmesinde bir etkidir. İnsan eylemlerini ifade etmeden önce o eylemlere yönelik değerlendirme yaparak eylemi yapma ya da yapmama kararı alabilmektedir. Ayrıca insanın iyi ile kötüyü ayırt edebilecek bir zihin yapısına sahip olması ve “toplum” olarak yaşaması gerçeğinden dolayı insan etik sorumluluk duymak zorundadır.

Etigi insan kişiliği ve doğası açısından şu şekilde irdelemek mümkündür; insan, kişiliği çok karmaşık nitelikte olan bir yapı veya sistemdir. Böyle bir sistemin parçalarını; inançlar, ideolojiler değerler, tutumlar, güdüler, duygular ve huylar oluşturmaktadır³⁴⁵. O zaman birey, kişiliği ile birlikte toplum sahnesinde yer alırken, yapmış olduğu bireysel veya toplumsal davranışlarına ve başkalarıyla kurduğu ilişkilerine biçim veren veya yönlendiren doğuştan taşıdığı veya daha sonra kazandığı etik değerlere göre davranmak zorundadır³⁴⁶.

Bir liderde olması gereken ve çevresindekilere karşı yansıtması gereken en önemli özelliği etik değerleri ve dürüstlüğdür. Dürüstlük etik liderliğin önemli bir bileşenidir. Dürüstlüğün üç temel yapıtaşı vardır. Bunlar; öz-bilgisi, samimiyet ve olgunluktur³⁴⁷. Lider, öz-bilgisi ile kendini iyi tanımalıdır. Kendini tanımadıkça, kuvvet ve zaafının farkına varmadıkça, neyi niçin istediğini bilmedikçe kendine karşı dürüst olması çok zordur. Samimiyet, liderin düşünce ve eylemlerinde tutarlı olması, ilkelerine bağlılığı ve içtenliğidir. Olgunluk ise, liderin başkalarıyla çalışması, onlardan bir şeyler öğrenmesi ve dosdoğru olması anlamını taşımaktadır³⁴⁸. Lider, ilişkilerinde ne kadar dürüst olursa, iki yüzlülükten de o kadar uzaklaşmış olur. Dürüstlük, güvene bağlı ilişkilerin ilk basamağı olduğundan etik liderlerin sahip olması gereken önemli bir yapıtaşıdır.

Etik lider; eylemleri, kişiliği, düşüncesi ve yaptıklarıyla insanlarda güven oluşturmak zorundadır. Lider, işlerini daha iyi ve rahat biçimde yapmak istiyorsa insanların

³⁴⁵ A.Y. Sarıbay, *Siyaset, Demokrasi ve Kimlik*. İstanbul: Asa Yayınları, 1998, s.80

³⁴⁶ H. Çiçek, *Farklı Kültürlerin Birlikte Yaşama Formülü*, İstanbul: Nesil Yayınları, 1998, s.36

³⁴⁷ W.Bennis, *Lider Olmanın Temel İlkeleri, Stratejik Yönetim ve Liderlik*. (Çev. Mustafa Özel), İstanbul: İz Yayıncılık, 1995, s.64

³⁴⁸ Brown ve Treviño , s.602

güvenini kazanmak zorundadır. Lider, çalışanlarına yargılayıcı olmamalı, onları hor görmemelidir. Katı yargılarından kurtulmalı ve bunun yolunun da şefkatli olmaktan geçtiğini bilmelidir. Etik lider, ilkelerinden vazgeçmeyen ve davranışlarında doğruluktan ayrılmayıp, Liderin, doğruluğu ve doğruları sevmesi, yalandan ve yalancıdan nefret etmesi gerekmektedir³⁴⁹.

Etik liderlik davranışları çerçevesinde etik liderlik, bilişsel, duyuşsal ve devinsel davranışlarda etik ilkelere bağlı kalınmasını, yaşamın her alanında bunların ifade edilmesini gerektirmektedir. Etik liderlikten beklenen davranış tüm eylemlerin etik değerlere bağlı bir şekilde ifade edilmesidir³⁵⁰.

Tablo 10: Etik Liderlik İçin Ana Davranış, Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler

Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özellikleri	Teorisyenler
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek	Gardner, Greenleaf, Plato
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer, Ryan ve Oestrich, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross&Smith
Güvenirlilik, inanırlılık, samimilik	Kauzes&Posner, Nair, Terry
Kişilerarası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılımı destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı ve kibar olma	Kauzes&Posner, Plato, Ricoeur

Kaynak: (Morgan, 2002: 133)

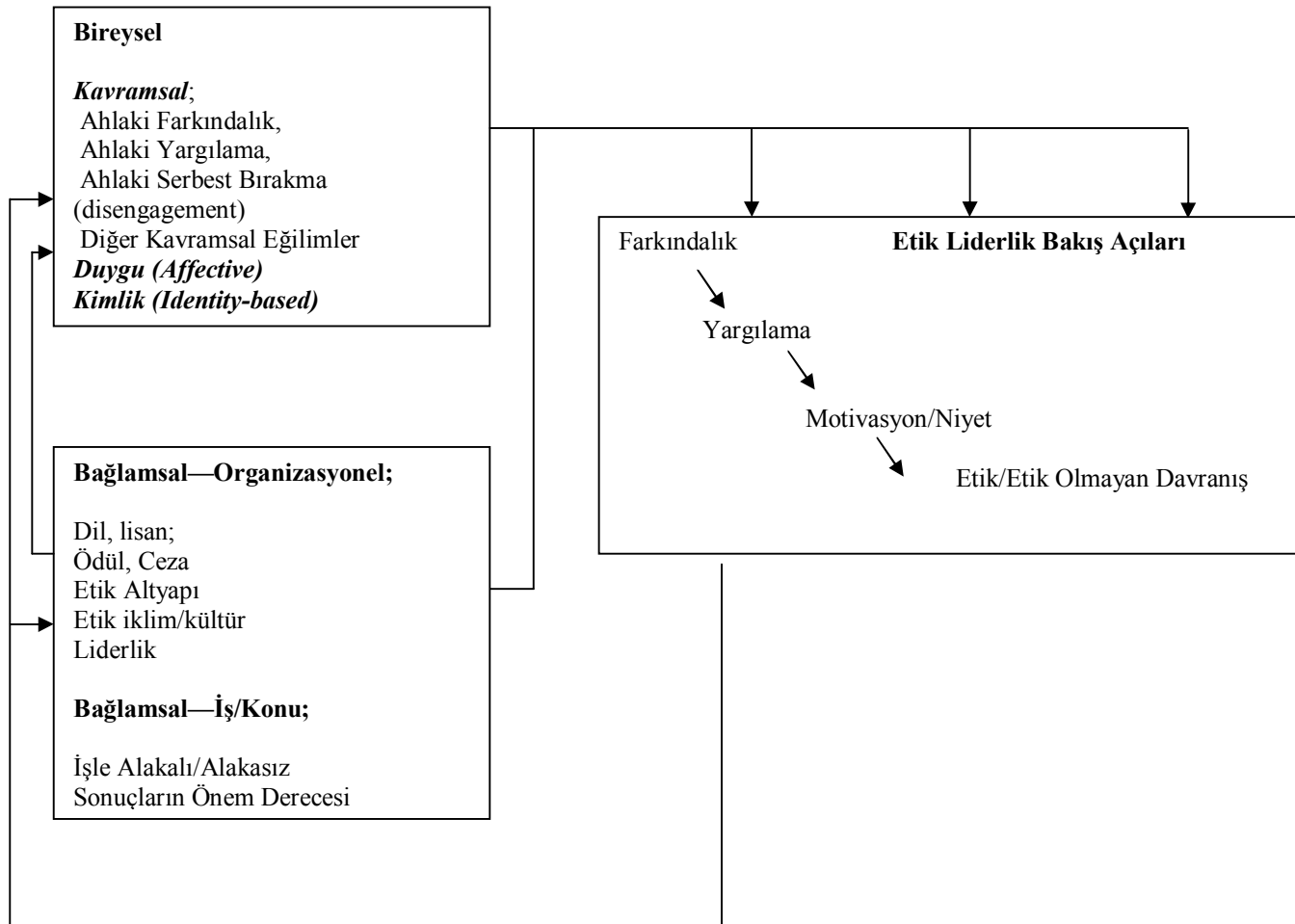
Tablodan da anlaşılabacağı gibi çeşitli karakter özellikleri ve davranışlar etik liderliğin özellikleri olarak ifade edilmiştir. Etik liderlik, tabloda belirtilen; iyiliği yaymaya çalışmak, başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek, dürüstlük, güvenirlilik,

³⁴⁹ Özel, s.88

³⁵⁰ Morgan, s.133

inanırlılık, samimilik, kişilerarası beceri, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve kibar olma becerilerinin kombinasyonu olarak tanımlanabilir.

Etik liderlik, liderin etik değerlere sahip olması ve davranışlarını bu etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir³⁵¹. Treviño vd.³⁵² yaptıkları bir çalışmada belirtildiği üzere davranışsal etik çıktıları üzerinde kategorik etkide bulunan kavramları ele almışlardır. Bunlar aşağıdaki şekil üzerinde de belirtildiği üzere; bireysel, organizasyonel ve işe yönelik girdilerin, liderlik uygulamaları kapsamında etik veya etik olmayan davranışa yönelik etkileridir.



Şekil 6: Davranışsal Etik Çıktıları Üzerindeki Kategorik Etkiler

Kaynak: Treviño vd. (2006: 953)

³⁵¹ J.B. Cuilla, *Leadership Ethics: Mapping The Territory*,. In J.B. Cuilla (Ed.), *Ethics, The Teart of Leadership*, Westport, CT: Quorum Books, 1998, s.4

³⁵² Treviño vd., s.647

Yukarıdaki şekilden de görüleceği üzere, bireysel ve organizasyonel seviyede çeşitli ahlaki boyutlara ve örgütün kültürüne yönelik girdilerin davranışsal etik sonuçlar üzerinde etkili olduğu vurgulanabilir.

2.5.4. Etik Liderliğin Önemi

Etik liderlik hiçbir zaman günümüzdeki kadar önemli olmamıştır. Çünkü günümüz yöneticilerinin, kurumları kendi çıkarları için kullandıklarına, yanlış ve sorumsuz uygulamalarla kurumsal başarıyı engellediklerine sıkça rastlanmaktadır. Bunlarla beraber etik liderliğin, aşağıda belirtilen açıklamalardan dolayı önemli olduğu söylenilebilir.

Etik liderin öncelikli işi, yanlış olan bir şeye karşı durmak ve onu engellemek olacaktır. Kurumlar yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaktır. Bundan dolayı etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kalkan olacaktır³⁵³. Etik liderlik davranışları, çalışanların da etik davranmasını sağlayacaktır. Böylece etik kodlar kurumun bir parçası haline gelecek ve güvenin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Etik liderlik, karar almak için etik değerleri kullanacağı için de önemlidir. Kurum lideri, bir takım amaçlar için işin yanlış olduğunu bile eylemini sürdürebilir.³⁵⁴

Etik lider, karar alırken aldığı kararın sonuçlarını düşünen ve kararların sonuçlarında etik bir takım sorunlar görüyorsa ondan vazgeçen ve “iş doğru” değil “doğru iş” yapan kişidir³⁵⁵. Doğru işler, kurumsal başarının ve yaratıcı ortamların temelidir.

2.5.5. Etik Liderlik ve Karar Verme

Etik liderin en önemli özelliği, verdiği kararların ahlaki açıdan doğruluğudur. Doğru ve yanlış birbirinden ayırabilen lider, örgüt içerisinde ona olan güveni sağlamlaştırmakta ve izleyenleri etkilemektedir. Verdiği kararların etik açıdan doğru olduğuna inanılan

³⁵³ D. Costa, *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1998, s.24

³⁵⁴ S. Brigley, “Business Ethics In Context: Researching With Case Studies”. *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, s.123.

³⁵⁵ Bennis, s.138

lider, doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesini sağlayarak çalışanların örgüte bağlılığını artıracaktır.

Etik ilkelere bağlı bir örgüt oluşturmak için liderin vereceği kararlar büyük önem taşımaktadır. Etik liderlikte karar verme mekanizması, belli etik sistemlere bağlı olarak çalışmaktadır. Hitt (1990)'e göre bir etik sistem; “tercih edilen davranış tarzları sunan ve birbiriyle ilişkili değerler sistemi” olarak tanımlanabilir³⁵⁶. Örgüt yöneticisi, vereceği kararın niteliğine ve içinde bulunulan durumsal koşullara göre bu etik sistemlerden yararlanarak karar vermektedir.

Etik lider, hangi durumda, hangi etik sistemlere ağırlık vereceğine ilişkin doğru bir bakış açısına sahiptir. Çok fazla sayıda etik sistem bulunmasına rağmen bunlardan dört tanesi karar ve yargılar için genel bir çerçeve çizmekte ve her duruma uyarlanabilmektedir. Bu etik sistemler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir³⁵⁷.

Tablo 11: Etik Sistemler

Amaç-Sonuç Etiği	Bir eylemin ahlaki açıdan doğruluğu, onun doğurduğu sonuçlarla belirlenir.
Kural Etiği	Bir eylemin ahlaki açıdan doğruluğu, önceden belirlenmiş kanunlar, ilkeler ve standartlarla belirlenir.
Sosyal Sözleşme Etiği	Bir eylemin ahlaki açıdan doğruluğu, toplumsal normlar ve gelenekler tarafından belirlenir.
Kişisel Etik (Vicdan)	Bir eylemin ahlaki açıdan doğruluğu, kişinin vicdanı ile belirlenir.

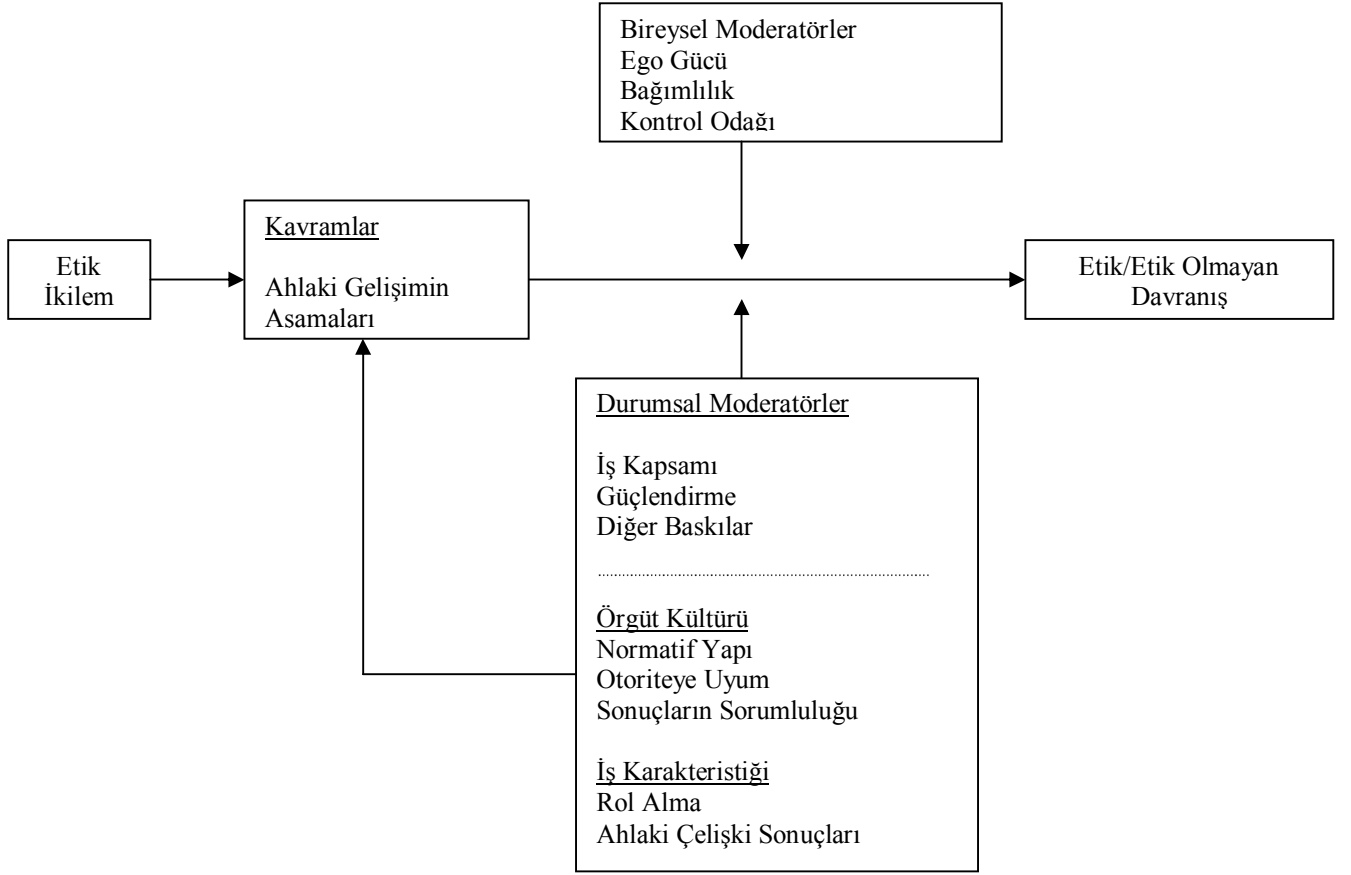
Kaynak: Hitt, W. D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. Batelle Memorial Institute, America.

Treviño³⁵⁸ yaptığı bir çalışmada etik karar verme sürecinde etkileşimsel bir model önermiştir. Model aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi bireysel değişkenler (ahlaki gelişme vs.) ve durumsal değişkenleri birleştirerek organizasyonlardaki bireylerin etik karar verme davranışlarını tahmin etmeye çalışmaktadır.

³⁵⁶ Hitt, s.98

³⁵⁷ Hitt, s.99

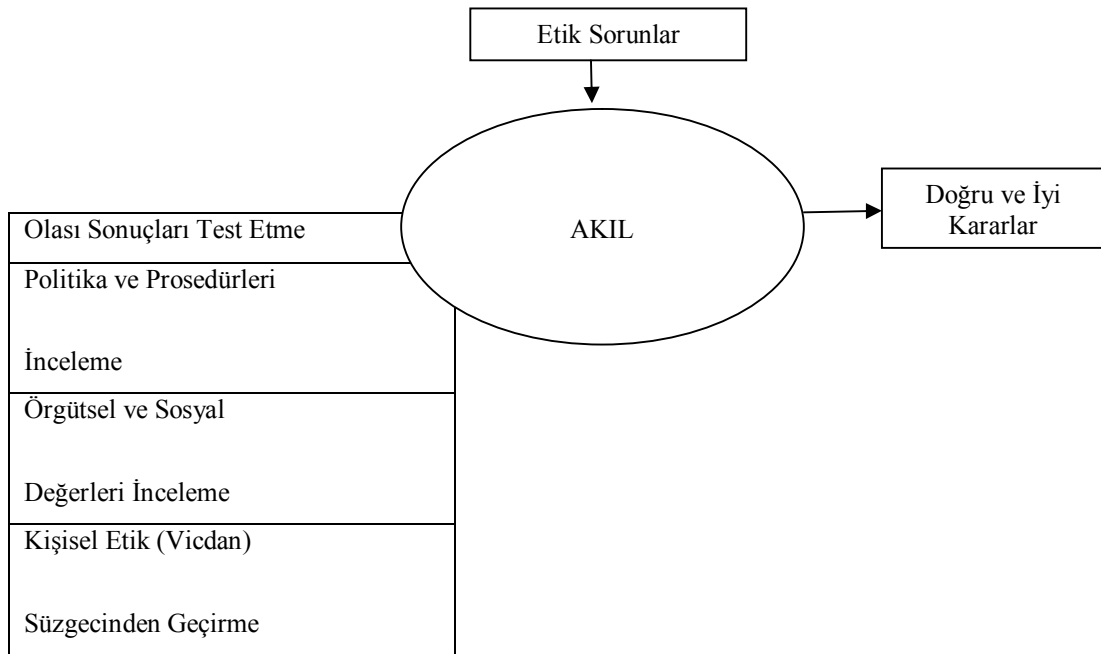
³⁵⁸ L.K. Treviño, “Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model”, *The Academy of Management Review*, 11, 3, 1986, s.601-617



Şekil 7: Etik Karar Verme Modeli

Kaynak: Treviño, 1986: s.603

Etik karar verme sorumluluğundaki yönetici, bu sistemlerden birini veya daha fazlasını kullanmaktadır. Amaç-sonuç etiğine dayalı karar veren yönetici, verilen kararlar ulaşılabilir muhtemel sonuçları temel almaktadır. Önceden belirlenen standartlar ve kanunları temel alan yönetici verdiği kararlarda, kural etiğine dayalı olarak hareket etmektedir. Toplumsal norm, gelenek ve değerlere önem veren yönetici, sosyal sözleşme etiğine göre hareket etmektedir. Kendi vicdanının sesini dinleyerek karar veren yönetici ise kişisel etiğe göre hareket etmektedir.



Şekil 8: Etik Liderlikte Karar Verme

Kaynak: Hitt, W. D. (1990), Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice. Batelle Memorial Institute, America.

Bu etik sistemler ayrı ayrı ele alınmalarına karşın, verilen kararların dört etik sisteminin süzgecinden de geçirilmesi gerekmektedir. Etik bir lider olarak örgüt yöneticisi, verdiği kararların olası sonuçlarını dikkate alan (karar verirken verilerle hareket eden), onları kanun, yönetmelik gibi yasal metin ve standartların süzgecinden geçiren, toplumun değer yargılarını hesaba katan ve vicdanının sesini dinleyen kişidir. Etik bir liderin karar verme mekanizması yukarıdaki şekilde gösterilmiştir.

Lamberton ve Minor'e göre, bir yönetici belli bir konuda karar verirken aşağıdaki altı soruya cevap aramalıdır³⁵⁹:

- *Yaptığım faaliyet doğru mu?* Bu soru doğru ve yanlışın açıkça değerlendirilmesini gerektirir. Bu ilke çerçevesinde verilen kararın ya da yapılması düşünülen eylemlerin doğruluğu tartışılmalıdır.
- *Adil mi?* Bu sorunun yanıtı, altın kural olarak nitelenen bir başka soruda gizlidir. "Aynı durumda karşınızdakinin yerinde siz olsaydınız ne yapardınız? Adil olduğunu düşünür müydünüz?" Bu soruya "evet" diyemiyorsanız davranış ya da kararı gözden geçirmek gerekir.
- *Eğer birisi zarar görecekseniz bu kim?* Bu soru faydacılık kavramına dayanır. Bu sorunun diğer boyutu "kim kazanacak?" sorusudur. Bunu izleyen soru ise "bu kişinin kaybetmeyi mi yoksa kazanmayı mı hak ettiği"dir.
- *Eğer verdiğiniz karar gazetelerin 1. sayfasında yer alsaydı kendinizi rahat hissedebilir miydiniz?* Eğer bu sorunun yanıtı "hayır" ise, "niçin?" sorusu sorulmalıdır. Bu soruya verilecek yanıt sorunun tanımlanmasına yardım edecektir.
- *Aileniz, çocuğunuz ya da akrabalarınıza bunu söyleyebilir misiniz?* Vereceğiniz karar ve yapacağınız davranışlar çevre tarafından öğrenildiğinde rahatsızlık hissederseniz kararı yeniden gözden geçirmekte fayda vardır.
- *Olay nasıl görünüyor?* Bu karar ya da davranışın olası sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin sezgiler üzerinde dikkatle durulmalıdır. Duyarlı liderlerin bu sezgileri güçlüdür. Bu altı soru etik sistemlerin hepsini içine almaktadır. Bu soruları gönül rahatlığıyla yanıtlayan bir yöneticinin aldığı karar etik açıdan doğru demektir.

Schein'e göre, liderin karar verme biçimi dünyayı algılayış biçimiyle yakından ilişkilidir. Davranışlar, inançlar, değerler ve varsayımlar, örgütsel kültürdeki temel unsurlardır ve bunları, genel olarak örgütün liderleri biçimlendirir. Schein ve Senge,

³⁵⁹ Aydın, s. 114

liderin dünya hakkındaki varsayımlarını bir araya getiren beş temel inançtan söz etmektedirler. Bu inançlar şunlardır³⁶⁰;

- **Kendi Hakkındaki İnançlar:** Kendini algılama, bizim doğal yeteneklerimizi, sınırlarımızı, bireysel değerlerimizi, amaçlarımızı, yaşamdaki rollerimizi ve ruhsal kaynağımızın doğasını nasıl gördüğümüzü içerir.
- **Diğerleri Hakkındaki İnançlar:** Burada, örgüt ve insanların doğası hakkındaki fikirlerimiz, insanlığa karşı sorumluluklarımız ve sosyal kimliğimizle şekillenen kişiler arası ilişkilerimizin yapısı gibi inançlar bulunur.
- **Geçmiş Hakkındaki İnançlar:** Mevcut durumumuzun doğası; geçmişte oluşturulan bireyler, örgütler ve kültürler hakkındaki sınırlarımızdan gelen olaylar, modeller ve değerler tarafından etkilenir. Bu inanç seti aynı zamanda, önemli duygusal olaylar, temel tarihsel faktörler ve geçmişte sorumlu olduğumuz görevler hakkında inandıklarımızı içerir.
- **Mevcut Gerçeklik Hakkındaki İnançlar:** Mevcut gerçekliğin yalınlığı ve karmaşıklığı her birimiz tarafından bireysel olarak tanımlanır. Mevcut gerçeklik, karmakarışıktır ve ne olduğu, ne algıladığımız, gelen verileri nasıl süzdüğümüz ve sınırlı-rasyonel bir dünyada bilgiyi yorumlama biçimimizin etkileşimi sonucu farklılaşır.
- **Gelecek Hakkındaki İnançlar:** Gerçeklik görüşümüz ve gelecekte yaratmak istediklerimiz arasında bir gerilim vardır. Bu gelecek görüşü dahili ve harici güçler tarafından empoze edilen sınırların doğası hakkındaki algılarımız tarafından yönetilir.

Etik lider; kendine ilişkin olumlu bir bakış açısına sahip; örgüte, topluma ve insanlığa karşı sorumluluklarının farkında olan; geçmişteki olaylardan çıkardığı dersleri bugünkü karar ve eylemlerine yansıtan ve geleceğe ilişkin bir vizyon belirleyen liderdir³⁶¹.

³⁶⁰ C.Caldwell, S.J. Bischoff ve R. Karri, "Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*. 36, 2002, s.155.

³⁶¹ Eren, Yönetim ve Organizasyon , s.471

2.5.6. Etik Liderlik ve Sosyal Sorumluluk

Örgütsel açıdan etik kavramı, mal ve hizmet üretim ve tüketim sürecindeki doğrular ve yanlışları ifade etmektedir. Etiği yakından ilgilendiren bir diğer kavram ise sosyal sorumluluktur. Tüm birey ve kurumların içinde yaşadıkları çevreye karşı bazı ödev ve sorumlulukları vardır. İşte bu sorumluluk, bir kurumun sosyal sorumluluğunu yansıtmaktadır. Son yıllarda kurumun sosyal sorumluluğunun bilincinde olma düzeyi ile örgütsel etkililik arasında sıkı bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Bir örgütün sosyal sorumluluğunun etik boyutunu oluşturan en temel felsefe, kurumun çalışma ve yönetim politikalarında etik tercihler yapması ve uygulamalarında etik değerlendirmeleri esas almasıdır. Bir kurum bireyler ve gruplarla çalışırken değerler ve ilkeler çerçevesinde hareket etmelidir. Etik açıdan duyulan sosyal sorumlulukta kurumdaki bireylerin değerleri, inançları ve ahlaki davranışları çok büyük önem taşımaktadır³⁶².

Etik davranışların benimsenmesi üst yönetimden başlamalı, orta düzey yöneticilere aktarılmalı ve örgütün tüm işgörenlerine yayılmalıdır. İşyerlerinde etik standartların korunmasının garantisi, liderlerin yüksek etik standartlara sahip olmasıdır. Ayrıca işgörenler, işyerinde biçimlenen ideallerini, tutumlarını ve inançlarını topluma taşımakta ve aileleri, arkadaşları ve etkileştikleri diğer bireyler yoluyla yaymaktadırlar³⁶³. Bu nedenle yöneticinin etik liderlik rolünün toplumsal sorumluluk boyutu da bulunmaktadır.

Örgütlerde sosyal sorumluluk bilinci, etik bir atmosferde gelişebilir. Bireylerin ve kurumların topluma, devlete ve çevreye karşı sorumluluklarının etik bir altyapısı bulunmaktadır. Bu etik altyapıyı örgüt üyelerine benimsetecek ve sürdürecektir örgüt yöneticisi, ahlaki güce dayalı liderlik biçimi olan etik liderlik rolünün gerektirdiği gibi eylemde bulunmalıdır. Etik bir lider olarak örgüt yöneticisi, sosyal sorumluluk bilincinin gelişebileceği bir atmosfer hazırlamalıdır.

³⁶² Banks, s.143

³⁶³ Bremer vd., s.73

2.5.7. Etik Liderlik ve Sosyal Sermaye

Sosyal sermayenin önemine ilişkin çalışmalara 20. yüzyılın ortalarına doğru yoğunlaşılmasına rağmen, sosyal bağların önemi üzerine yapılan araştırmalara daha öncede rastlamak mümkündür³⁶⁴.

Cohen ve Prusak'ın, örgütsel ve toplumsal anlamda kavrayamadığımız zenginlik olarak adlandırdıkları sosyal sermaye; güven, anlayış ve paylaşılan değerlere odaklanan bir birikimi ifade etmektedir. Bu birikim insanlara, arzuladıkları hedeflere ulaşmalarını sağlayacak şekilde eylemlerini bütünleştirme imkanı veren, sosyal yapılar içindeki yerleşik normlar ve sosyal ilişkilerdir³⁶⁵.

Sosyal sermaye, insanlar arasındaki etkin bağlantılar bütününden, insan şebekelerini ve topluluklarını birbirine bağlayan ve işbirliğini mümkün kılan unsurları içermektedir. Sosyal sermayenin temel bileşenleri olan topluluk, güven, sadakat ve aidiyet duygusu bir örgütün toplumsal imajını şekillendiren en önemli unsurlardır. Örgütsel etkililik ise, örgütün toplumsal imajı ile yakından ilişkilidir. Sosyal sermayeye yatırım yapılması ve biriktirilmesi zor, kaybedilmesi kolay olan bu zenginliği örgüte kazandırmak, örgüt yöneticisinin göstereceği etik liderlik davranışları ile yakından ilgilidir.

Etik lider, etik bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Örgüt yöneticisinin etik liderliğe ilişkin rollerinden biri olan etik bir örgüt iklimi oluşturmak, sosyal sermayeye yatırım yapılmasını gerektirmektedir. İnsanlar arasındaki karşılıklı güven, sadakat ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi, liderin etik sorumluluğudur.

Kahne vd.'ye göre³⁶⁶ güven temeline dayanan sosyal sermaye, örgütlerin toplumdaki saygınlığının belirleyicisi olmaktadır. Etik lider, etik bir örgüt iklimi oluşturarak sosyal sermayeye yatırım yapmaktadır. Bu şekilde insanlar arasındaki güven, sadakat ve

³⁶⁴ J. Balatti ve L. Falk, *Socioeconomic Contributions of Adult Learning to Community: A Social Capital Perspective*, Centre for Research and Learning, Launceston, 2001, s.2

³⁶⁵ D. Cohen, ve L. Prusak, *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayeleri*, Mess Yayınları, İstanbul, 2001, s.127

³⁶⁶ J. Kahne, J. O'Brien, A. Brown, vd., "Leveraging Social Capital and School Improvement: The Case of a School Network and a Comprehensive Community Initiative in Chicago", *Educational Administration Quarterly*, 37, 4, 2001, s.432

aidiyet duygusu gelişmektedir. Diğer taraftan etik lider, kendi sosyal sorumluluğunu yerine getirerek izleyenlere rol modeli olmaktadır.

Toplumsal bağların zayıfladığı ve bir değer bunalımının yaşandığı günümüzde işletmelere büyük görevler düşmektedir. Toplumun sosyal sermayesini geliştirmenin yolu insanların bilinçlendirilmesinden ve eğitiminden geçmektedir. Etik bir lider olarak işletme yöneticileri etik bir düşünce sistemi geliştirerek, önce kendi örgütünün sosyal sermayesini güçlendirmek ve daha sonra bunu topluma yaymak durumundadırlar.

2.5.8. Etik Liderlik-Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi

Bir örgütteki etik davranışlar, o örgütün kültüründen beslenmektedir. Örgütün etik ilke ve kuralları ile o örgütün kültürü arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Örgüt kültürünün temel bileşenleri olan ve örgüt çalışanlarının bilmesi gereken semboller, davranışlar, inançlar, değerler ve varsayımlar etik şifreler içermektedir³⁶⁷. Örneğin insanlara saygı gösterme, işyerinde argo sözlerden kaçınma, yüksek sesle konuşmama gibi davranışların etik bir boyutu bulunmaktadır.

Ortak sosyal gerçeklere sahip olmak ve bu yönde karar vermek için, örgütün etik bir sisteme ihtiyacı vardır. Örgütün lideri doğru ve yanlış ayırt edebilecek bir etik sistem oluşturabilmelidir. Örgüt kültürünün yapı taşı olan temel değer ve normlar, örgütte doğru ve yanlış davranış kodlarını oluşturmaktadır. Davranış kodları, hukuki yaptırımların, kurumlarda iş yapma kurallarının, dahili ve harici denetimlerin, görev ve sorumluluk tanımlamalarının ötesinde, tüm bu uygulamaları tamamlayıcı bir katma değer oluşturmaktadır. Davranış kodları, her kuruma özgü olması gereken davranış ilkelerinin tanımlanmasıdır. Bu ilkeler bizlere hukuki ve kurumlara mahsus kurallar silsilesinin ne için var olduğunu, davranışlarımızı nasıl etkilediğini ve bu kurallara karşı geldiğimizde yaptırımların ne olacağını gösterir. Ayrıca bu kurallar silsilesinin yetersiz olduğu durumlarda ve bizim bir yorum getirmemiz gerektiğinde, neleri nasıl yapmamız gerektiğine rehberlik eder ve anlamamıza yardımcı olur³⁶⁸. Bu nedenle etik lider, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmayı ifade eden kültürel liderlik rolünü yerine getirerek, doğru davranış kodları oluşturabilir.

³⁶⁷ Brown vd., s.695

³⁶⁸ A. Midillili, *Etik Liderlik*. <http://www.elegans.com.tr> (22.12.2010), 2004, s.78

Yapılan bir çalışmada ise örgüt iklimine yönelik araştırma sonuçları verilmiştir³⁶⁹. Çalışmada, banka şubeleri, sigorta şirketlerinin bölge temsilcilikleri, kredi kartı çağrı merkezleri ve hastaneler gibi birbirinden farklı işlerde çalışanların hizmet iklimine verdikleri notun, işten alınacak sonuçları belirleyen müşteri hoşnutluğunun habercisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir biçimde, ön cephedeki müşteri hizmet temsilcilerinin belirli bir dönemde yaşadıkları yılgınlık, üç yıl sonrasına kadar çok fazla personel değişikliğinin ve müşteri hoşnutsuzluğunun habercisi olduğu tespit edilmiştir.

Diğer bir çalışmada ise müşteri hoşnutsuzluğun gelirlerde azalmaya neden olduğu vurgulanmaktadır³⁷⁰. İklitle çalışma koşulları ya da ücretler arasındaki belirgin ilişki bir yana, ahenk yaratan liderlerin (resonans lider) rolü işte bu noktada belirtilen hoşnutsuzluğun giderilmesinde önemli bir anahtar niteliğindedir.

Görev duygusal bakımdan ne kadar zorlayıcıysa, lider de o kadar empati kurmalı ve destek vermelidir. Hizmet iklimini yaratan, dolayısıyla da çalışanların müşterileri hoşnut etmeye hazır olmalarını sağlayan, liderdir³⁷¹. Bu sebeple de örgüt danışmanları, veriler çok kısıtlı olmasına rağmen uzun süredir bir şirketin insani iklimiyle performansı arasında bir çeşit bağ olduğunu farz etmektedirler. Bu kapsamda da liderler, kişisel tarzlarını ve bu tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisini kolayca göz ardı ederek, daha somut şirket hedeflerine odaklanabilmekteydi. Oysa günümüzde, liderlikle şirketin performansı arasında bağlantı kurarak, bir şirketteki “hava” kadar soyut olan, birşeyin iş performansında yarattığı somut farkı ölçmeyi mümkün kılan, çeşitli sektörlerden alınmış sonuçlara da yer verilmektedir. Örneğin, küresel bir yiyecek içecek şirketinin iklimiyle ilgili olumlu göstergeler, belli başlı bölümlerde yıllık kazançların artacağını haber vermektedir. 90 şirketi kapsayan bir araştırmada, CEO’ların kendilerine doğrudan bağlı kişiler arasında yarattıkları iklim, örgütün tamamındaki iş performansının habercisi olarak belirtilmektedir. Örneklemin %75’inde iklim tek etken olarak, yüksek karlı büyüyen şirketlerle düşük karlı küçülen şirketleri birbirinden ayırt etmeye yetmektedir. Bu noktada işten alınan sonuçları iklim belirliyorsa, iklimi yaratan nedir

³⁶⁹ Dickson vd., s.203

³⁷⁰ B. Husted, “Wealth, Culture and Corruption”, *Journal of International Business Studies*, 30, 2, 1999, s.339-360

³⁷¹ Goleman vd., s.29

sorusu gündeme gelmektedir. Çalışanların işletmelerindeki iklimle ilgili görüşlerinin yaklaşık %50 ile %70'i liderin eylemlerine bağlanabilmektedir³⁷². Yani personelin iyi iş çıkarma yeteneğini doğrudan belirleyen koşulları, liderin diğer faktörlere göre çok daha fazla etkilediğini ifade etmek mümkündür.

2.5.9. Etik Liderlik ve Sosyal Adalet

Etnik çeşitlilik, yaş, sakatlık, cinsiyet, hastalık ve yaşam biçimi gibi konularla ilgili insan hakları sorunları, sosyal adalet konusunu daha karmaşık ve tanımlanması zor bir hale getirmiştir. Adalet, insanların bir toplumun üyesi olarak yaşamlarını nasıl sürdüreceklerine ilişkin düzenlemeleri yapan rehberdir³⁷³. Adalet, çağdaş toplumda en önemli meselelerden biridir. Adalet kavramı, bir insan grubuna ya da bir bireye adil ya da adil olmayan, hakça ya da haksızca muamele edilebildiği anlamına gelir. Adaletin içeriği; bir hakkı hak edene vermektir. Bu bağlamda, bireyler ya da gruplar onlara uygun biçimde dağıtılacak haklara sahiptir. En açık haklar, hizmet, ürün ya da paradır. Ancak, aynı zamanda sadakat, saygı ve insanların itibarını da içermektedir.

Liderlikte kişisel haklar, liderliğin uygulanması sürecinde önemli bir yere sahiptir³⁷⁴. Liderin, izleyenlerin haklarına saygı göstermesi, davranışlarında adalet ilkesine önem vermesi ve liderlik ettiği örgütün sosyal adaleti yazılı metinlerden okumak yerine kurumsallaştırması etik bir bağlamda değerlendirilebilir.

Çağımızda üzerinde önemle durulan bir diğer konu ise sosyal adaletin toplumsal yaşama yansması olan eşitliktir. Eşitlik, toplum adına atılacak her adımda dikkate alınması gereken bir konudur. Çünkü eşitlik toplumun ahlaki bir bileşenini ifade eder. Geleneksel liderlik anlayışı, sosyal adalet ve eşitliğe ilişkin konuları ve sorunları, kenarda yazılı olarak değerlendiren ve çok fazla önemsemeyen bir kültüre sahipti. Sosyal adaletin dikkate alınmaması ise liderin davranışlarında adaletsizliği ve eşitsizliği yani kısacası etik sorunları beraberinde getirmektedir³⁷⁵.

³⁷² S.P. **Kelner**, C.A. Rivers ve K.H.O'Connell *Managerial Style as a Behavioural Predictor of Organizational Climate*, McBer Company, Boston, 1996, s.124

³⁷³ R. W. **Rebore**, *The Ethics of Educational Leadership*, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 2001, s.227

³⁷⁴ **Rebore**, s.228

³⁷⁵ C. **Marshall**, "Social Justice Challenges to Educational Administration: Introduction to a Special Issue", *Educational Administration Quarterly*, 40, 1, 2004, s.6

Adalet ve eşitlik, etiğin iki önemli boyutu olarak değerlendirilebilir. İnsan haklarına saygı, sosyal adaletin sağlanması, fırsat eşitliği gibi konular işletmeler tarafından çalışanlara benimsetilmelidir. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin liderlik davranışları, gerek çalışanlar ve gerekse paydaşlar açısından adalet ve eşitlik bilinçlerinin geliştirilmesini sağlamalıdır³⁷⁶.

Etik meseleler aynı zamanda sosyal adalet meseleleridir. Aslında sosyal adalet bilinci, toplumda başkalarına saygı gösterme ve yardım etmeye yönelik görev duygusu gösterilebilecek en uygun bir etik duruştur. Bu nedenle sosyal adaletin etik kararları desteklediği söylenebilir. Bu açıklamalar sosyal adalet ve etik liderlik arasındaki derin ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Etik liderliğin merkezinde insanlara insan oldukları için saygı göstermek yer almaktadır. Bu saygı kültürü, etik bir liderin davranışlarını biçimlendirmekte, gerek örgütsel gerek ulusal ve gerekse uluslar arası düzeyde bir etik davranışlar dizisini şekillendirmektedir. Sosyal adalet kavramı da benzer bir merkezden hız almaktadır. Toplumda insanları yeryüzünün en saygıdeğer varlıkları olarak görmek, hem etik liderliğin hem de sosyal adaletin başlangıç noktasını oluşturmaktadır³⁷⁷.

2.5.10. Etik Boyutu Öne Çıkaran Liderlik Türleri

Liderliğin etik boyutuna yönelik ilgi, farklı liderlik biçimlerinin tanımlanmasına yol açmıştır. Liderliğin; güven, sadakat, hizmet, insan hakları, demokrasi gibi boyutlarını vurgulayan bu liderlik biçimlerinin farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmasına karşın, ortak olan noktaları etik liderlik temelli olmalarıdır.

Liderliğin etik boyutu literatürde, aşağıda belirtilen liderlik tipleri ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

³⁷⁶ W.G. **Cunningham** ve P.A. Cordeiro, *Educational Leadership: A Problem-Based Approach*. Pearson Education Inc., Boston, 2003, s.190

³⁷⁷ J.J. **Havernik**, D.S. Messerschmitt ve S.Vandrick, *Ethical Issues in ESL Faculty: Social Justice in Practice*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2002, s.5

2.5.10.1. Hizmet Liderliği

Hizmete yönelik liderlik iki boyutta ele alınmaktadır. Bunlar: yardımcı liderlik (steward leadership) ve hizmetkâr liderliktir (servant leadership). Her iki liderlik biçiminin de düşünsel temeli, Greenleaf'ın ortaya koyduğu yardımcılık felsefesine dayanmaktadır.

Sergiovanni'ye göre³⁷⁸, liderlik hakkındaki temel tartışmalarda üzerinde hemen hemen hiç durulmamış bir kavram yardımcı liderlik kavramıdır. Greenleaf, liderlikte, ona liderlik etme hakkını veren kişilerin bağlılığını kazanma olarak tanımlanabilecek bir ahlaki prensibin ortaya çıktığını savunmaktadır. Greenleaf, Herman Hesse'nin "Doğuya Seyahat (Journey to East)" adlı eserini okuduktan sonra yardımcı liderlik kavramını geliştirmiştir. Bu liderlik tarzına sahip olan lider, insanlara hizmet etmeye yönelik doğal bir duyguya sahiptir. Bu duygunun etkisiyle bilinçli olarak insanlara hizmet etmeye çalışır. Yardımcı lider, liderliği bir güç gösterisi ve insanlar üzerinde bir egemenliğe sahip olma aracı olarak gören liderden açık bir şekilde ayrılır. Hizmete öncelik veren ve liderliğe öncelik veren liderlik anlayışları iki temel liderlik biçimini ortaya koymaktadır. Bu ikisi arasında insan doğasına ilişkin bakış açısı noktasında felsefi bir ayrım bulunmaktadır³⁷⁹.

Hizmete yönelik lider, insanlara hizmet etmeyi etik bir değer ve sorumluluk olarak görmektedir. Liderliğin temel amacı örgüte, örgüt çalışanlarına ve topluma hizmet etmek ve hizmeti kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktır. Bu nedenle geliştirdiği ahlaki değerler sisteminin çerçevesi, örgütün hizmetlerini kullanan kişilerinin çıkarlarını en üstte tutmayı öngörmektedir. Bu değerleri örgüt üyelerine benimseterek, örgütünü de hizmete yönelik bir örgüt yapmaya çalışmaktadır³⁸⁰.

Yardımcı liderlik teorisi, yönetici ve liderlerin kendi çıkarları ile motive edilmedikleri, örgüt ve yöneticilerin ortak güdülerini paylaştıkları durumları ifade etmektedir. Yardımcı lider, güvene ve ahlaki ilkelere dayalı olarak oluşturulmuş görev ve sorumluluk üzerine vurgu yaparak, tüm paydaşların çıkarlarına hizmet etme peşindedir. Yardımcı lider

³⁷⁸ T.J. **Sergiovanni**, *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Pearson Education Company, Boston, 2001, s.273

³⁷⁹ R.J. **Starratt**, *Grounding Moral Educational Leadership in the Intrinsically Moral Enterprise of Learning. Educational Leadership: A Problem-Based Approach*, Pearson Education Inc. Boston, 2003, s.196

³⁸⁰ Caldwell vd, s.160

“paydaşlara, bazı sonuçlara ulaşmak için gerekli olan araçlar olarak muamele edilemez” anlayışını kabul eder. Kendine, başkalarına, geçmişe, bugüne ve geleceğe ilişkin, hizmete yönelik bir bakış açısına sahiptir. Aşağıdaki tabloda dört liderlik biçimi ve dünyayı yorumlamada kullandıkları inançlar verilmiştir³⁸¹.

³⁸¹ Caldwell vd, Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership, s.161

Tablo 12: Dünyayı Yorumlama Biçimlerine Göre Liderlik Türleri

	Objektif Tarafsız Lider	Tarafsız Realist Lider	Subjektif Kontrolcü Lider	Hizmet Liderliği
Kendi	Ben gerçekliği, doğru bir dünyada tanımlarım ve bu dünyaya objektifliği ve doğruluğu getirmek için tarafsız olarak tanımlarım.	Ben, yeteneğim bana izin verdiğinde en doğru gerçekliği tanımlarım.	Ben, gerçekliği karmaşık bir dünyada tanımlarım ve düzeni sürdüren ve diğerlerine rehberlik etmeye yardım eden bir çerçeve sunarım.	Ben, yaşam oyunundaki birçok katılımcıdan biriyim. Bu katılımcıların hepsinin ihtiyaçları ve rolleri vardır. Ben hizmet etmek ve güçlendirmek için buradayım.
Diğerleri	Diğerleri, yaşam oyununda temel role sahiptir. Objektif gerçek onlara hizmet eder.	Diğerleri önemli bir rol oynar. Onlardan her biri adil muameleden yararlanır.	Diğerleri, yaşamlarını yönlendirmem ve odaklanmayı sağlamam için bana bağlıdır.	Her insan, en iyi yaşamı sürdürmek için bireysel ihtiyaçlarının peşine düşer.
Geçmiş	Geçmiş, kendi sonuçlarına sahiptir fakat bugüne uygun değil.	Geçmiş, bugünün dünyasını nasıl algıladığımız konusunda yararlıdır.	Ben geçmiş, şimdinin dünyasında en iyi olanı tanımlamama yardım etmesi için kullanırım.	Geçmiş karmaşıktır ve bütün ihtiyaçlarımıza anlam verir.
Mevcut Gerçeklik	Bugünün oyunu şimdinin meselesidir.	Yapabildiğimiz en iyi şekilde bugünü paylaşırız.	Ben dünyayı yorumlarım ve bugünkü gerçekliği tanımlarım.	Bugün, yaşam selinin bir bölümüdür. Her gün gibi, o da önemlidir.
Gelecek	Açık kurallara göre gerçekliği tanımlamayı sürdüreceğim.	Geçmiş paylaştığımız gibi geleceği de paylaşırız.	Ben, kendi algılarımı da katarak geleceği tanımlama hakkına sahibim.	Bizim amacımız, herkesin yararlanabileceği, olabilecek en verimli geleceği kurmaktır.

Kaynak: Caldwell vd. (2002). Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership. Journal of Business Ethics. 36, ss.153-163.

Tabloda dünyayı algılayış biçimine göre liderlik türleri ve bu liderlik türlerinin Schein ve Senge'nin geliştirdiği beş inanç modelindeki varsayımları açıklanmaktadır. Tablodaki ilk liderlik türü olan “objektif tarafsız” lider, yazılı kurallara ve insan ilişkilerinden ziyade objektif olmaya önem vermektedir. İkinci liderlik türü olan

“tarafsız realist” lider, tamamen yazılı kurallara önem vermek yerine, gerçeği elinden geldiği en doğru şekilde tanımlamakta ancak, dünyayı algılama yeteneğinin eksik olabileceğine inanmakta ve insan ilişkilerine ilk liderlik türünden daha fazla önem vermektedir. Üçüncü liderlik türü olan “subjektif kontrolcü” lider gerçeği yalnızca kendi değer yargılarına göre tanımlamaktadır. Ayrıca diğerleri üzerinde otorite kurmaya çalışmaktadır. Bu lider, insan ilişkilerini doğru kararlar vermek için kullanmaktadır. Dört numaralı lider olan “hizmete yönelik” lider ise, herkesin rahatı için çalışmaktadır. Bu lider örgüte, topluma ve insanlığa hizmet etmeyi etik bir değer olarak görmektedir. Doğruları ve ahlaki ilkeleri tanımlamaya yönelik esnek bir bakış açısına sahiptir. Bu dünyanın karmaşık ortamını kabul ederek, vereceği kararlarda hizmet odaklı bir yol izlemektedir.

Yardımcı ve hizmetkâr kavramları başlangıçta yadırganabilir. “Kim kimin yardımcısıdır?” ya da “Kim kimin hizmetkârıdır?” “Yardımcılık ve hizmetkârlıkla kamu yönetiminin ilişkisi nedir?” gibi sorular akla gelebilir. Ancak yardımcılık teorisi, kamu yönetimi için daha fazla önem taşımaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarını yöneten kişiler, vatandaşların vergileriyle kurulan ve yürütülen örgütlerde görev yapmaktadırlar. Bu yönüyle düşünüldüğünde üstlendikleri rol, bize yardımcı kavramının anlamını düşündürmektedir. Bu kapsamda özellikle kamu yönetiminde değerlendirildiğinde bu kavramın önemle üzerinde durulması gerekmektedir.

Hizmete yönelik liderlikte ise; insanları ikna etme ve onlara rol modeli olma tercih edilen metodlar olmasına karşın, bu liderlik biçimine ilişkin tek bir formül yoktur. Hizmetkâr liderin öncelikle kendi önyargılarından vazgeçmesi gerekir. Daha sonra diğerlerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini açık bir şekilde tanımlamak için beklemeli ve dinlemelidir. Bir lider insanlara gerçek anlamda değer ve öncelik verdiğinde onları yönetebilir ve yapıyı kurabilir. Değişim süreci, ortama hakim olduğunda ve ortam yumuşatıldığında başlar. Başarı, insanlara hizmet etme derecesi ve onlar üzerinde bırakılan pozitif etkilerle ölçülür. Hizmetkâr liderlik modelinin yararları; özgeciliğinde, kolaylığında ve kendi kendini bilirliliğindedir. Bu model, izleyenlerin çatışmalarında

kişisel istekleri tanımlayarak karmaşıklığı azaltmakta ve diğerlerinin moral duygularını vurgulamaktadır³⁸².

Geleneksel liderlik anlayışında iki tür otorite kaynağı bulunmaktadır: Bu kaynaklar bürokratik (hiyerarşi, kurallar, yönetmelikler, iş tanımları) otorite ve psikolojik (insan ilişkilerine yönelik liderlik anlayışından gelen ödülleri, insan gereksinimlerinin karşılanması) otoritedir. Bu iki otoriteye de ihtiyaç vardır, ancak bu iki otoritenin kullanımıyla ilgili problemler yaşanabilmektedir³⁸³. Bu problemlerin yaşanmaması için liderin kendisini önce bir izleyen, daha sonra lider olarak değerlendirmesi ve liderliğin asıl amacının insanlara hizmet etmek olduğunu unutmaması gerekmektedir. Lider, otoritesini izleyenlere benimsetmek için öncelikle bu hizmet ruhunu onlara hissettirmelidir.

Hizmete yönelik liderler, çalışanlar ve aileleriyle olumlu ilişkiler kurmakla kalmaz, sorumluluk alanlarını da genişletirler. Toplum içinde yaşayan ve öğrenen liderler, ahlaki ve sosyal sorumluluklarının liderlik kavramıyla derinden ilişkili olduğunun farkındadırlar. Onlar, başkalarının yaşamlarında bir fark oluşturmak için derin bir isteğe sahiptir ve bu istek onların sosyal etki alanlarını genişletmelerini sağlamaktadır³⁸⁴.

2.5.10.2. Otantik Liderlik

Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın, doğru, içten, samimi ve gerçek anlamları çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir. Liderlik açısından otantik kavramı; güven, itimat, inanç, lider açısından ise; güvenilir olma ve etiğe uygun davranma şeklinde düşünülmelidir³⁸⁵. Güven, liderliğin temelidir ve erdemin en belirgin göstergesidir³⁸⁶.

³⁸² T.J. Whetstone, “Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader With a Transforming Vision”, *Business Ethics: A European Review*, 11,4, 2002, s.389

³⁸³ Sergiovanni, (2001), s.348

³⁸⁴ C. J. Norris, B.G. Barnett, M.R. Basom, vd, *Developing Educational Leaders: A Working Model*. Teachers College Press, New York, 2002, s.76

³⁸⁵ Fred O. Walumbwa, Peng Wang, Hui Wang, John Schaubroeck, Bruce J. Avolio, “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 21, 2010, s.902

³⁸⁶ Cunningham and Cordeiro, s.190

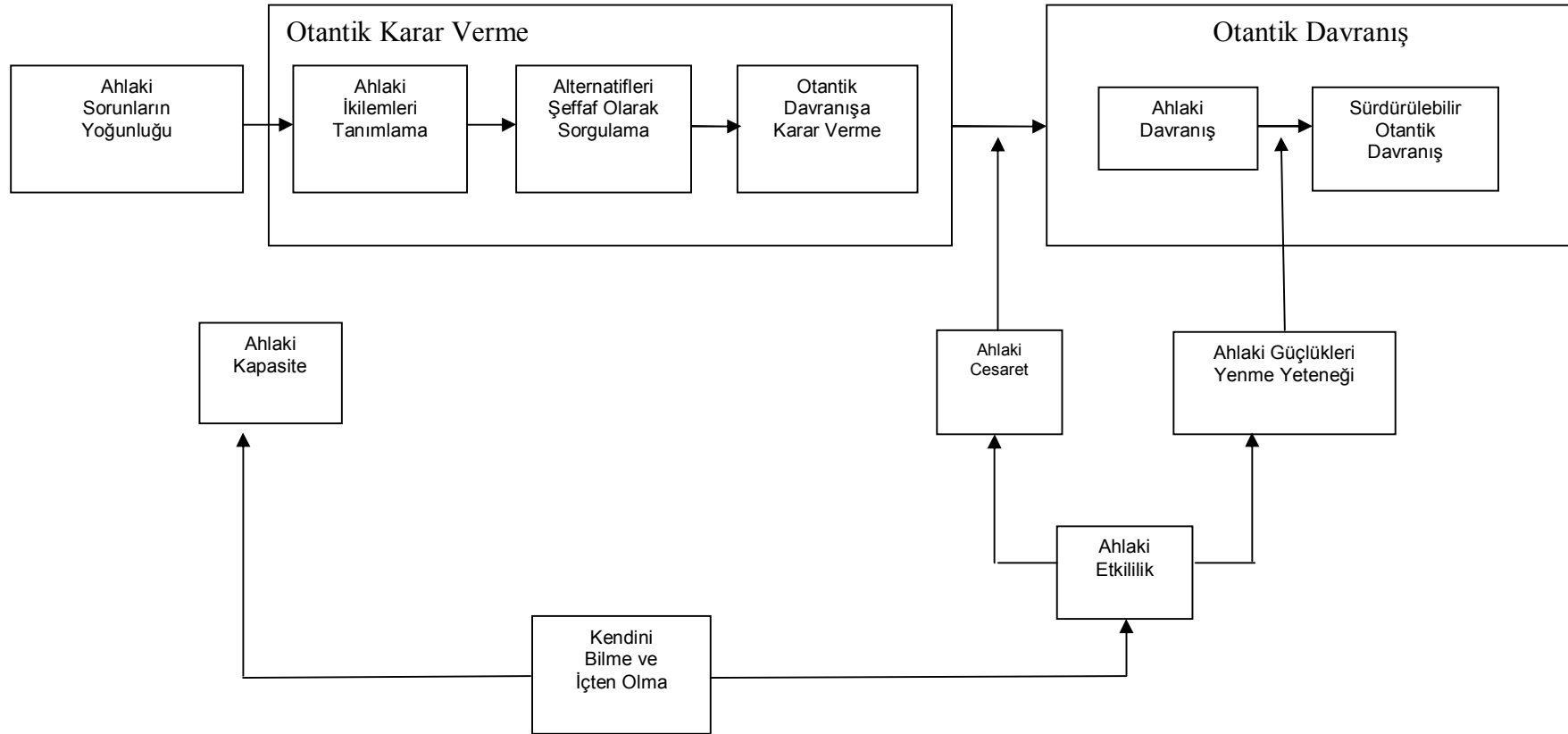
Evans³⁸⁷, izlenen liderlerin, otantik liderler olduğundan söz etmektedir. Bu liderler izledikleri yöntemler ve tekniklerle değil, daha çok güvenilirlik ve ustalıklarıyla ayırt edilirler. Güvenilirlik, kişisel inançlar, örgütsel amaçlar ve iş davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Liderliğin güven temeline dayanması, açıklık ve şeffaflığı artırır. Fakat otantik olmak için sadece güvenilir olmak yetmemekte ilaveten ustalık da gerekmektedir. Ustalık, uygulamaya dönük yetenek, bilgi, yaşam deneyimi, zeka, takımdaşlık duygusu, sezgi ve cesaret ile açıklanabilir.

May vd.³⁸⁸’ne göre ise, otantik liderliğin temel nitelikleri kendi kendini bilme ve içten olmaktır. Otantik liderler, etik ikilemleri ve çıkmazları, iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate alarak ve olaylara farklı açılardan yaklaşarak değerlendirmek için ahlaki bir kapasiteye sahiptirler. Bu ahlaki kapasite, liderin değerleri ve inançlarıyla yakından ilgilidir. Otantik lider, etik karar verme çerçevesine sahiptir ve bu çerçeveyi sürekli geliştirir.

Aşağıdaki şekil otantik liderin etik karar verme sürecini ve örgütler açısından otantik liderliği geliştirmek için üzerinde durulması gereken unsurları açıklamaktadır.

³⁸⁷ R. Evans, *The Authentic Leader*, Jossey Bass Reader on Educational Leadership, 2000, s.288

³⁸⁸ D.R. May, A. Chan, T. Hodges ve B.J. Avolio, “Developing the Moral Component of Authentic Leadership”, *Organizational Dynamics*, 32, 3, 2003, s.248



Şekil 9: Otantik Liderlik ve Otantik Karar Verme

Kaynak: May, D. R. vd. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. Vol. 32, No.3, ss.247-260

Otantik liderlik, etik liderliğin güven boyutunu oluşturmaktadır. Otantik liderin izleyenleri etkilemek için kullandığı araçlar etiğe uygundur. Etiğe uygun davranış ise, izleyenlerin lidere güven duymasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde yöneticiye duyulan güven, onun aldığı kararların uygulanmasında kendini göstermektedir³⁸⁹. Bu güven ortamını oluşturabilen liderler, izleyenleri etkileme ve ikna etme konusunda başka bir araca ihtiyaç duymazlar.

Sergiovanni³⁹⁰, otantik kavramına farklı bir bakış açısı getirmektedir. Ona göre; biz genellikle her sabah işe giderken gerçek kişiliğimizi gizleriz ve akşam eve dönerken adeta başka bir kişi oluruz. Bu durum işe kendini verememekle sonuçlanır. İşte bu tür davranışlar rol yapma niteliğindedir. Diğer taraftan otantik davranışlar ise gerçek yaşanan davranışlar olarak değerlendirilebilir.

Son yıllarda, örgütlerin sosyal sermayeleri üzerinde durulmakta ve örgütlerin etkililik analizlerinde, sosyal sermaye finansal göstergeler kadar önemli bulunmaktadır. Sosyal sermaye ise güven temeline dayanmaktadır. Sosyal sermayesi yüksek olan kurumlar toplumun da bağlılığını kazanmaktadır. Sosyal sermayenin artırılabilmesi için, lider, öncelikle ahlaki kapasitesini geliştirerek izleyenlerin güvenini kazanmalı, daha sonra örgütün toplum gözünde güvenilir bir örgüt olarak görülmesini sağlamak için çalışmalıdır.

2.5.10.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin bir şekilde başlatarak rehberlik etmeyi ve bu süreçte izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük kabiliyetlere sahip olmayı kapsamaktadır. Dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt alanlarından oluşur³⁹¹.

Burns³⁹² transformasyonel (dönüşümcü) liderleri, kendilerinin ve takipçilerinin değer sistemini ahlaki prensiplere yönlendiren liderler olarak belirtmiştir. Dönüşümcü lidere

³⁸⁹ B. M. Bass ve P. Steidlmeier, "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior", *Leadership Quarterly*, 10, 2, 1999, s.186.

³⁹⁰ Sergiovanni, (1992), s.27

³⁹¹ Keçecioglu, s.133

³⁹² J.M. Burns, *Leadership*, New York: Harper Row, 1978

sahip idealleştirilmiş etki özelliği; çevresindeki insanların idealleştirdiği özelliklerdir. Bu etki iki şekilde olmaktadır. Bunlardan biri davranış olarak idealleştirilmiş etki diğeri ise atfedilen idealleştirilmiş etkidir. Davranış olarak idealleştirilmiş etki; liderin kendisi için önemli olan değer ve inanç hakkında konuşması, eylemlerinin etik sonuçlarını dikkate alması, ortak görev duyusunun önemini vurgulaması gibi davranışları kapsar. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise, liderin, çevresindeki insanların kendisi ile beraberliğini mutlu ve gurur verici hale getirmesi, grup yararını ön plana çıkarması, kendisine saygı duyacak eylemleri sergilemesi ve güçlü biri olduğunu gösterebilmesi özelliklerini kapsamaktadır³⁹³.

Dönüşümcü liderin telkinle güdüleme özelliği; çevresindeki insanlara somut ulaşılabilir bir gelecek sunabilme, bu tasavvur edilen geleceği oluşturmak için ortak görev duygusu içinde başarıma dürtüsünü harekete geçirebilme, bu süreçte sembollerini kullanabilme, moral kaynağı olabilme, azim ve kararlılık oluşturabilme özelliklerini kapsamaktadır. Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım özelliği, çevresindeki insanlara işlerin yapılış biçimlerini, sahip olduğu davranış ve değerlerini sorgulama, sorunlara farklı bakış açılarıyla bakma gibi eylemleri yapmalarını teşvik etmeyi kapsamaktadır. Tüm bunların yanında dönüşümcü liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir³⁹⁴,

- Geleceğe dönük somut amaçlar koyma ve bu amaçları gerçekleştirmek için ortak görev bilinci oluşturmak,
- İzleyenlerinin sahip oldukları düşüncelerini yeni paradigmalara ve perspektiflerle tanıştırmak onlarda ilgi uyandırmak,
- İzleyenlerinin kendi yeteneklerinin farkına varmasını sağlayabilme ve onlarda bu yeteneklerini üst düzeyde kullanabilme isteği uyandırmak,
- İzleyenlerine takım halinde hareket edebilmeyi ve bireysel menfaatlerinden takım için vazgeçebilmeyi teşvik edebilmektir.

Literatür incelendiğinde transformasyonel ve yüksek etik standartların ilişkilendirildiği birçok çalışma söz konusudur. Çok kısıtlı olmakla birlikte, karizmatik ve

³⁹³ Özel, s.83

³⁹⁴ Brestrich, s.57

transformasyonel liderlerin de etik olmayan davranışlar sergilediği yönünde bulgular³⁹⁵ olsa da genel olarak bu iki liderlik biçiminin etik boyutları öne çıkarılmıştır.

2.5.10.4. Spiritual (Ruhani) Liderlik

Bu liderlik türü de ruhani değerleri (bütünlük, dürüstlük, alçak gönüllülük vs.) şekillendirerek izleyiciler tarafından kendisine güvenilen ve takdir edilen bir liderin çalışanlara karşı etik, şefkatli ve saygılı davranışlar göstermesi³⁹⁶ veya çalışanların değerleri, özellikleri ve davranışlarında işletmenin bir üyesi olarak ruhani duygular çerçevesinde içten bir motivasyonla hareket etmelerinin sağlanmasıdır³⁹⁷.

Bu liderlik türü de otantik ve dönüşümcü liderlik gibi etik liderlik boyutlarında değerlendirilmekte, özellikle bütünlük, fedakarca davranışlar ve düşünceli olma esaslarını içermektedir. Ancak aşağıdaki tabloda belirtileceği üzere etik liderlikle içerik olarak ayrıştığı noktalar da bulunmaktadır³⁹⁸.

Spiritual liderlik ölçüm aracı olarak Fry, Vitucci ve Cedillo³⁹⁹ bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu kapsamda organizasyonun kimliğini ve geleceğini ortaya koyan *vizyon*, belirtilen vizyonun çalışanlarca algılandığı yönünde güveni temsil eden *inanç* ve iş yerini korumayı esas alan *fedakar sevgi* olmak üzere üç boyut sözkonusudur.

Brown ve Treviño⁴⁰⁰ yaptıkları etik liderlik çalışmasında yukarıda belirtildiği üzere etik liderlik boyutlarını ele alan 3 liderlik türünü incelemiş ve bu liderlik türleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi özetlemişlerdir.

³⁹⁵ B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985, s.113

³⁹⁶ L. Reave, "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, s.663

³⁹⁷ L.W. Fry, "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, s.711

³⁹⁸ Brown ve Treviño, s.600

³⁹⁹ L.W. Fry, S. Vitucci ve M. Cedillo. "Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing A Baseline". *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, s.835-862

⁴⁰⁰ Brown ve Treviño, ss.597-600

Tablo 13: Etik Liderlik ile Otantik, Spiritual ve Transformasyonel Liderlik Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

	Etik Liderlikte ile Benzerlik	Etik Liderlikte ile Ayrılıklar
Transformasyonel Liderlik	Başkalarını düşünme (fedakarlık-altruizm)	Etik liderler ahlaki yönetimi vurgular (daha çok transactional tarz) ve etik standartları vurgular
	Etik Karar Verme	
	Bütünleşme	Transformasyonel liderler vizyon, değerler ve entelektüel harekete geçirmeyi vurgular
	Rol Model Olma	
Spiritual (Ruhani) Liderlik	Başkalarını düşünme (fedakarlık-altruizm)	Etik liderler ahlaki yönetimi vurgular
	Bütünleşme	Spiritual liderler vizyon, dürüstlük, inanç/ümit ve işi bir meslek olarak vurgular
	Rol Model Olma	
Otantik Liderlik	Başkalarını düşünme (fedakarlık-altruizm)	Etik liderler başkalarının farkındalığını ele alır ve ahlaki yönetimi (daha çok transactional tarzda) vurgular.
	Etik Karar Verme	
	Bütünleşme	Otantik lider daha çok bireysel farkındalık ve otantikliği vurgular
	Rol Model Olma	

Kaynak: (Brown ve Treviño, 2006: 598)

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere belirtilen 3 liderlik türü de bazı nitelikler yönünden benzerlik ve farklılıklar söz konusudur. Benzerlikler daha çok liderlerin astlarını ve kendisini izleyenleri düşünme boyutunda iken, farklılıklar da daha çok liderlerin yönetim tarzında ortaya çıkmaktadır.

2.5.10.5. İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli liderlik, Steven Covey’in “Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı” kitabında çizdiği liderlik portresi etrafında şekillenmiş bir liderlik tarzıdır.

Covey’e göre, liderlik belirli ilkelere dayalıdır. İlke merkezli liderlik, ceza almayacağımızı bilsek bile, doğal kanunları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine

dayanmaktadır. Bu yüzden, yaşamlarımız ebedi ve değişmeyen ilkelere dayanmalıdır. Buradan yola çıkılarak dört faktör önerilebilir. Bunlar: 1. Güvenlik, 2. Akıl, 3. Bilgelik ve 4. Güçtür. Bunların hepsi birbirinden bağımsızdır ve büyük bir kişilik gücü, dengeli bir karakter ve etkili bir birey oluşturur. İnsanlar başarmak istedikleri şeyi, onların elinde olduğuna inandıkları için izlerler. Bu liderlik biçiminde paylaşılmış etik ve ahlaki değerlerle donatılmış karşılıklı güven, saygı ve sadakat vardır. Güvenlik bizim kimliğimiz, özsaygımız ve değer hissimizdir. Rehberlik, yaşamımızdaki yönümüzü, eylemlerimizi ve kararlarımızı yöneten standartlar ve prensipler anlamına gelir. Bilgelik, yaşamı nasıl algıladığımızla ve fikir, anlayış ve kavrayışlarımızla ilgilidir. Covey'e göre güç; bazı şeyleri başarmak için eylem, güç ve cesaret kapasitesidir. Güç, yaşamımızda doğru prensiplere odaklanarak, hizmete yönelik bir duyguya sahip olacağımızı söylemektedir⁴⁰¹.

İlke merkezli liderlik anlayışında, izleyenleri etkilemek için kullanılan araçlar liderin etkili kişilik özellikleri göstermesi ve belli ilkelere sadık kalarak hareket etmesidir. Etkili kişilik özellikleri gösteren lider, izleyenlerin güvenini kazanırken, örgüt kültürüne yerleştirilen ilke, kural ve yasalardan bile daha etkili olabilmektedir. Çünkü bu ilke ve kurallar izleyicilerin dışında değildir. İlke merkezli liderin görevi, kabul edilebilir örgütsel davranış standartları oluşturmak için ilkeler belirleyip, bunları örgüt kültürünün bir parçası yapmaktır.

2.5.11. Yönetimde Etik İlkeler

Etik ilkeler içinde yer alması gereken, yansızlık, dürüstlük, tarafsızlık, adalet, eşitlik vb. kavramlar ya da rüşvet, yaranma, yolsuzluk, çıkar sağlama, bencillik vb. etik dışı davranışlardan ne anlaşılması gerektiğinin açıkça tanımlanmasında yarar vardır. Çünkü kişisel bakış açılarına göre işgörenler bu kavramın içini diledikleri gibi doldurmak eğiliminde olabilirler⁴⁰².

Her meslek için ortak sayılabilecek ancak yönetimde de mutlaka uyulması gereken etik ilkeler ve bu ilkelerin dayandığı temel kavramları şöyle sıralayabiliriz;

⁴⁰¹ Starratt, s.196

⁴⁰² Aydın, s.45

- Adalet

İşletme yönetiminde asıl unsur insan olduğundan bu kaynağın yönetiminde de adalet unsuru birinci planda gelmektedir. İnsanlar adil olmayan bir muameleye maruz kaldığında, birilerinin bu tür bir uygulamaya maruz kaldığını gördüklerinde ve hatta kendileri bu tür bir muamele yaptıklarında oluşan rahatsızlığı azaltmak için fiziksel ve/veya psikolojik telafiler ararlar. Bu kapsamda da çeşitli şekilde işletmeye veya yönetime zarar verecek davranışlar sergileme eğilimine girerler. İşte bunun önüne geçmek için bir işletmede adalet kavramının dengeli bir şekilde ve itina ile ele alınması gerekmektedir.

- Eşitlik

1982 Anayasasının “Kanun Önünde Eşitlik” başlığını taşıyan 10’uncu maddesi şöyle demektedir: Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar”⁴⁰³.

Eşitlik ilkesi örgüt, yönetim ve çalışanlar arasında dil, din, ırk ve siyasi düşünce bağlamında var olan ayrılıkların belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Özellikle sektörlerde işe alma ve ilerleme konularında fırsat eşitliği tanımak, personelin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka kriterlere yer verilmemesini içermektedir⁴⁰⁴.

Yönetici, sahip olduğu yönetim hakkını ve yetkisini keyfiliğe kaçmadan, adil bir biçimde kullanmalı, örneğin eşit durumda bulunan işgörene eşit davranarak hakim durumunu kötüye kullanmaktan kaçınmalıdır.

⁴⁰³ T.C. Anayasası, 1982

⁴⁰⁴ T. **Kaynak**, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995, s.17

- Dürüstlük ve Doğruluk

Doğruluk, tüm yaşamın ve eylemlerin gerçekler üzerine kurulmasını gerektirir. Gerçeklerin, bireyin kendi duygu, düşünce, inanç ve yararları doğrultusunda çarpıtılması, daha sonraki eylem ve işlemlerin doğruluğunu da ortadan kaldırır. Yalan, her dönemde ahlak dışı, doğruluk ise ahlaklı davranışın temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmiştir. Dürüstlük, doğruluğu içerir ama ondan farklı bir kavramdır. Doğruluk gerçeği söylemek, yani sözlerimizi gerçeğe uydurmaktır. Dürüstlük ise, gerçeği sözlerimize uydurmak, yani sözümüze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmektir. Dürüstlüğü kanıtlamanın en iyi yollarından biri, o sırada yanımızda olmayan kişilere sadakat göstermektir⁴⁰⁵.

Bu kapsamda doğru ve yanlış birbirinden ayırabilen lider, örgüt içerisinde ona olan güveni sağlamlaştırabilecek ve izleyenleri bu yolla etkileyebilecektir. Verdiği kararların etik açıdan doğru olduğuna inanılan liderin, doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesini sağlayarak çalışanların örgütsel bağlılığını artırmada önemli rol oynayacağı söylenebilir.

- Tarafsızlık

İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları, sürekli bir biçimde insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar yürütülürken yönetimin insanları tarafsız bir biçimde değerlemesi bir zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel taşlarını oluşturmaktadır. Tarafsızlık ya da nesnellik, insanın bireyleri ya da nesneleri olduğu gibi görebilmesi ve bu görüntüyü bireyin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesidir. Nesnel olabilmek kişinin duygularını değil, aklını kullanmasını gerektirir. Bireylerin nesnel olabilmeleri, karşılarındaki birey ya da nesne hakkında kendi ilgi, gereksinim ve korkularını işe karıştırmadan, bu görüntüleri çarpıtmadan, aradaki farklılığın görülmesini gerektirir. Yönetici, bir kamu görevlisi olarak, vatandaşlarla ve işgörenlerle ilişkilerinde yansız olarak davranmak ve hizmet sunmak zorundadır. Özellikle siyasal tarafsızlık, yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir. Yöneticinin astlarına

⁴⁰⁵ Aydın, s.50

tarafli davranmasi, işgörenlerin üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girmelerine ve daha da önemlisi işgörenlerin adalet ve güven duygularının zedelenmesine yol açmaktadır. Ayrıca yöneticiler, işgörenlerinin din ve inanç özgürlüğüne karışmamalı ve Anayasal düzende güvenceye alınmış olan din ve inanç özgürlüğünü zedeleyici bir davranışa girmemelidirler⁴⁰⁶.

- Sorumluluk

En genel anlamda sorumluluk, belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir. Sorumluluk, kişiye dışarıdan yüklenmiş olan bir görev olarak algılanmaktadır. Sorumluluk, başkalarının gereksinmelerine yanıt vermeye hazır olmak anlamına gelmektedir. Sorumluluğun temeli, yetkiyi kullanma zorunluluğudur.

- İnsan Hakları

İnsan haklarının iyi anlaşılması ve bireylerin haklarına saygılı olmak, bir yöneticinin etik değerleri arasında öncelikle yer alması gereken unsurdur. Bu değere sahip olmayan bir yöneticinin, diğer ilkelere uygun davranmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır.

- İnsancılık

Yöneticiler yalnızca güçlü yönleriyle işletmeyi başarıya götürebildikleri gibi, kişisel zayıflıklarıyla da işletmenin başarısız olmasına neden olabilmektedirler. Yöneticinin çalışanlarıyla ve müşterileriyle iyi geçinebilme, sağlıklı ilişkiler kurabilme, onları motive edebilme ve yönlendirebilme gibi insancıl özelliklere sahip olması gerekmektedir.

- Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtmaktadır. Meyer ve Allen⁴⁰⁷; örgüte bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak

⁴⁰⁶ Aydın, s.52

⁴⁰⁷ J.P. Meyer ve J.N. Allen, *Commitment in The Workplace-Theory, Research And Application*, Sage Publications, California, 1997

değerlendirmektedirler. Bu modele göre “duygusal, devamlı ve normatif bağlılık” olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutları;

- ✓ Psikolojik durumu yansıtma,
- ✓ Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterme,
- ✓ Örgüt üyeliğini sürdürme,
- ✓ İşgücü devrini azaltma,

olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

- Hukukun Üstünlüğü

Hukukun üstünlüğü ilkesinin yaşama geçirilmesi, hukuk düzeninin toplumda egemen kılınması, hukuk üzerinde politik baskı olmaması, yasaların kişilere göre çifte standartlı olarak uygulanmaması, suçlunun kısa sürede yakalanıp cezalandırılması, yargısız uygulama yapılmaması, yetkili kişi ve kuruluşların yasalara saygılı olması, hukuk sisteminin sağlıklı ve düzenli çalışmasını sağlar. Bireye ve topluma güven, huzur, mutluluk ve rahatlık verir⁴⁰⁸.

- Sevgi

Yöneticinin, sürekli olarak insanlar için, insanlarla birlikte çalışma gerekliliği, insanları sevmesini de gerekli kılar. İş, başkalarına egemen olmanın değil, başkalarına hizmet etmenin bir aracı olarak görülmelidir. Birlikte çalışılan işgörenler, yöneticinin kendi amaçlarına ulaşmasını sağlayan araçlar olarak değil, örgütsel amaçların birlikte gerçekleştirildiği aynı takımın üyeleri olarak algılanmalıdırlar. Sevgi, yalnızca insanlara yöneltilecek bir duygu değildir. Yöneticinin, mesleğini de sevmesi gereklidir. Yöneticilik, yoğun stres altında çalışmayı, sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretmeyi gerektiren bir meslektir. Tüm bu zorluklarına karşın, belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş bir yapının işletilmesi, haz ve doyum verici bir süreçtir. Yöneticiler, sağlıklı insan ilişkileri geliştirerek, hem örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hem de işgörenlerin gereksinimlerinin olabildiğince karşılanabilmesi için mesleklerini sevmeli ve yeterliklerini artırmak için kendilerini geliştirmelidirler.

⁴⁰⁸ Ö. Köknel, *Bireysel ve Toplumsal Şiddet*, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1996, s.262

- Hoşgörü

Yöneticilerin ve bireylerin değişen koşullara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, bulundukları ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işlerine duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için, duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkileyebildiğini, ifade ediliş biçimlerini ve nasıl yönlendirilebileceğini bilmek zorundadırlar. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmakta ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır⁴⁰⁹.

- Saygı

İnsan, her şeyden önce insan olduğu için değerlidir. İnsanın değeri ve onuru, insan ilişkilerinde köşe taşı niteliği taşır. İnsan, canlı varlıklar içinde en gelişmiş olan, düşünen, akıl yürüten, iletişim kuran, gelecek için planlar yapan bir varlıktır ve bu yönleri ile saygıdeğer olan bir varlıktır. Bu kapsamda yöneticiler işletmeleri için en önemli olan insan kaynağının yönetiminde bu hususa önem vermelidirler.

- Demokrasi

Örgüt içinde demokratik bir ortam oluşturulmasında, yönetici tutumlarının büyük bir rolü vardır. Yöneticinin demokratik tutumları eğitsel ve yönetsel açılardan çok büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlara demokrasinin ve demokratik tutumların öğretilmesi için öncelikle rol modeli olan yöneticilerin bu yaklaşımı benimseyerek bunu bir tutum haline getirmeleri gerekir.

⁴⁰⁹ F. Töremen ve İ. Çankaya, “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2008, s.34

- Hak ve Özgürlükler

Hak; adaletin, hukukun getirdiği veya birine ayırdığı şey, kazanç anlamında, özgürlük ise kişinin, başkasına zarar vermeden istediği gibi düşünüp davranmasıdır. Temel haklar ise; kişinin insana yaraşır biçimde yaşayabilmesi için gerekli olan haklarıdır⁴¹⁰.

Örgütlerde çalışanların da çeşitli hak ve özgürlükleri bulunmaktadır. Örneğin sendikaya tabi bir işyerinde her türlü kanun ve yönetmeliklere göre çalışanlara verilmiş yetkiler işveren tarafından zorlanamamaktadır. Çalışma saati değişiklikleri, izin talepleri vs. durumlar bu kanunlar çerçevesinde kişisel hak ve özgürlük alanlarına girmeyecek şekilde ele alınmaktadır.

- Olumlu İnsan İlişkileri

Yönetim alanında olumlu insan ilişkilerinin sağlanması, amaçlanan üretimin gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin doyumunun sağlanması açısından gereklidir. Yönetimde insan ilişkileri, insanlar için insanlarla birlikte etkili biçimde çalışabilme becerisidir. Doğru insan ilişkileri için, bireylerin yetenek ve kapasitelerinin yanında zayıf yanlarının ve ihtiyaçlarının neler olduğunun anlaşılması gerekir. İnsan ilişkilerinin niteliği, başarı ya da başarısızlığın anahtarı durumunda yer almaktadır.

- Açıklık

Açıklık, karşılıklı iletişim gerektirir. İletişim kısaca, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir. Genellikle kişilerarası, örgütsel ve kitle iletişim türlerinden söz edilmektedir. Burada kişilerarası iletişim üzerinde durulacaktır. Kişilerarası iletişimden söz edebilmek için, iletişime katılanların yüz yüze olmaları, katılımcılar arasında karşılıklı bir ileti alış veriş sürecinin olması ve söz konusu iletilerin sözlü ya da sözsüz olması gerekmektedir. Ayrıca günümüz yönetim anlayışının önemli bir unsuru da açık yönetim ya da açıklıktır. Yönetimde açıklık kavramı, “saydam

⁴¹⁰ Aydın, s.59

yönetim”, “şeffaf yönetim”, “gün ışığında yönetim” ve “demokratik yönetim”⁴¹¹, “akvaryumda yönetim”⁴¹² gibi kavramlarla ifade edilmektedir.

2.5.12. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerde yönetim süreçlerine ilişkin yasa ve kurallar, uygulamaların asli özelliklerini ve nasıl yapılacağını tanımlamaktadır. Ancak uygulayıcıların, bu kurallara uyma biçimleri etik değerler bakımından farklılık göstermektedir. Örneğin çalışanlara eşit davranılmamakta, kayırma ve ayrımcılık yapılmakta, görev ve yetki kötüye kullanılmakta, performans değerlemeleri her zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Başarılı olanlar ile başarısız olanlar arasındaki ayrım net bir şekilde belirlenmemiştir. Çalışanlarla iş birliği gerçekleşmemekte, katılım sağlanmamaktadır. Eğitim farklılıklarına, tecrübe ve yeteneğe önem verilmemektedir. Buna karşılık yaranma ve dalkavukluk önemsenmekte, dedikodu artmaktadır. Yıldırın, korkutan, tehdit eden davranışlar, görmezden gelinerek cezasız bırakılmaktadır. Bu tür etik dışı davranışlar, örgütlerde yıldırma sürecinin başlamasına, gelişerek sürekli olmasına ve gizlenmesine ortam hazırlamaktadır.

- Ayrımcılık

Genellikle ayrımcılık iki türde ortaya çıkmaktadır. Açık ayrımcılık, cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkarken, kurumsal ayrımcılık, bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunsa bile kadınların ya da azınlıkların örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesi olarak ortaya çıkmaktadır⁴¹³.

Açık ayrımcılık, geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir kadının yalnızca kadın olduğu için işe alınmaması ya da ırk ayrımı nedeniyle kaynakların eşit olarak dağıtılmaması. Kurumsal ayrımcılık, bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunması halinde bile kadın ya da azınlıkların bu örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesidir. Kurumsal

⁴¹¹ R. Fındıklı, *Yönetimde Açıklık-Açık Yönetim*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 412, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1996, s.103

⁴¹² A. Akdoğan, *Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik (Kayseri’de Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma)*. Kayseri: Kayseri Ticaret Odası Yayın No: 47, 2003

⁴¹³ Velasquez, s.319

ayrımcılığın ortadan kaldırılması için, kısmi eşitliğin sağlanması gerekmektedir. Bu da, ayrımcılığa uğrayan azınlık gruplarına, örgütlerde belirli kotaların ayrılması ile mümkündür. Örneğin, özürlü bireylere istihdam olanakları sağlanabilmesi için, kurumların belirli sayıda özürlü çalıştırma zorunluluğunun yasal güvenceye alınması, özörlölere karşı uygulanan kurumsal ayrımcılığın hafifletilmesini amaçlayan bir düzenlemedir⁴¹⁴.

- Kayırma

Para ya da mal gibi ekonomik güçler yerine aile-akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarının kullanılarak, kamu görevlilerinin yetkilerini bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanmalarına kayırma denir. Burada kamu görevlisi, duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıkları ve yükümlölüklerle, yakın çevresine ya da yakın çevresi veya üzerinde nüfuzu olan başkalarının etkisi ile birtakım kişilere ayrıcalıklı davranmaktadır.

- Rüşvet

Rüşvet konusu birçok toplumda olduğu gibi Türk toplumunda da karşılaşılan önemli etik dışı davranışlar arasında yer almaktadır. Birçok yöneticiye çeşitli nedenlerle, farklı niteliklerde hediye verilmesi Türk toplumunun ve Türk bürokratik kültürünün bir gereğı gibi ve kabul edilebilir bir davranış gibi algılanmaktadır. Elbette ki yöneticiler, içinde yaşadıkları toplumun kültürüne duyarlı davranmak zorundadırlar. Ancak, dünyanın pek çok yerinde olduğu gibi ölkemizde de hediye, göreceli bir kavramdır ve rüşvet ile arasındaki farkı ayırmak çok zordur. Bu açıdan bakıldığında, iş ilişkileri içinde olunan gruplardan hiçbir şekilde hediye kabul edilmemesi, yöneticilerinin en temel ilkelerinden biri olmak durumundadır.

- Baskı/Şiddet/Taciz

Yöneticiler, çatışmaların konusu, yeri, zamanı ve düzeyi hangi boyutta olursa olsun çatışmaya önem vermelidir. Diğer bir ifadeyle, yönetici çatışmayı görmezden gelmek, geçiştirmek, baskılamak, hakem gibi davranmak, çatışmayı menfaati için kullanmak vb.

⁴¹⁴ Aydın, s.61

davranışlar yerine; çatışmayı ortaya çıkaran nedenlere ve süreçlere odaklanarak problem çözme yönelimli davranmayı tercih etmelidir. Bu yaklaşım hem çatışmalara köklü çözüm getirecek, hem de boşa gidecek güç ve zaman kaybını önleyerek performansın olumsuz etkilenmemesini sağlayacaktır. Saldırganlık; öfke, düşmanlık, rekabet, engellenme, korku gibi durumlardan kaynaklanan ve karşısındakine zarar vermeyi, onu durdurmayı, ona engel olmayı ya da kendini korumayı hedefleyen, fiziksel, sözel veya sembolik her türlü davranış olarak tanımlanmaktadır. Saldırganlığın hedefi, insanın kendisi dahil olmak üzere hemen herşey olabilir. Bazı psikologlara göre belli ölçüler içinde saldırganlık, yaşamı sürdürmek için gerekli olan davranışların kaynağı ve itici gücü olarak değerlendirildiği gibi, bugün artık saldırganlık, olumsuz manalarıyla değil de, kendini ortaya koymak, kendi haklarını savunmak (atılgan saldırganlık) anlamlarıyla da tanımlanmaktadır⁴¹⁵.

Yönetici, önünü tıkayan engelleri ortadan kaldırmak için şiddet kullanmamalıdır. Yöneticinin şiddet içeren eylemleri kendisini engellediğini düşünen nesne ya da bireyin kendisine doğrudan yapıldığı gibi, hiç ilişkisi bulunmayan birey ya da nesnelere de yönelebilir. Örneğin üstlerine kızan, engellenen yönetici, bu engellenmişliğini şiddet olarak olayla hiç ilişkisi olmayan işgörenlere yöneltebilir.

- İhmal

Türk Ceza Yasası'nın⁴¹⁶ 230. maddesine göre ihmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması, geciktirilmesi veya üst tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, yasalarla kendilerine verilen görevleri yerine getirmek ve yetkilerini sınırları içinde kullanmakla sorumludurlar. Nedeni ne olursa olsun, görevlerin savsaklanması ve geciktirilmesi, yöneticinin görevini ihmal etmesi anlamını taşır. Görevi ihmal hem yasal olarak cezalandırılmayı gerektirir hem de meslek etiğinin ciddi bir biçimde ihlali anlamına gelir.

⁴¹⁵ Köknel, s.20

⁴¹⁶ T.C. Anayasası,1982

- İstismar

Sömürü, insanın başka insanları kendi amaçları için bir araç olarak kullanmasını ve kaynakların adaletsiz kullanımını niteler. Bu bakımdan yöneticiler adaleti sağlamak için hem kendi için başkalarını kullanmayı hem de daha değişik çıkar ilişkileri için yönettiği personeli hiçbir şekilde bu duruma maruz kalmayacak şekilde gerekli tedbirlerini alarak yönetmelidir.

- Bencillik

Bencillik yani egoizm, genel anlamıyla bireyin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ile ilgilidir. Yönetimde bencillik, yöneticinin başkalarının yararını düşünmeden; kimi kez onlara zarar vererek; davranışlarını yalnız kendi gereksinimlerini giderecek, kendine çıkar sağlayacak biçimde yönlendirmesidir.

- Dalkavukluk

Rahatsız edici ve sahtekarca olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülmesi yaygın bir davranış biçimidir. İşgörenler ve çoğu zaman yöneticiler için iş yaşamında başarılı olmanın yolu, geçimli ve uyumlu olmaktan geçmektedir. Bu aslında oynanan bir oyundur ve genellikle yöneticiler de bu oyunu teşvik etmektedirler. Çoğu zaman bu oyun bir yandan da işgörenler arasındaki yarışmayı içerir. Bu süreçte yalnızca yöneticiye yaranılmaya çalışılmaz, aynı zamanda işgörenler birbirlerini gözetim altında tutarlar. Bu durum, birlikte uyum içinde çalışan işgörenlerin son derece olumsuz bir ortam yaratmalarına yol açmaktadır. Bu tür davranışlar bireylerin tercihleri sonucu ortaya çıkar ve işgörenlerin birbirlerini etik dışı davranışlara yöneltmelerini teşvik eder.

- Politik Taraflılık

İşletmelerdeki en önemli tehlikelerden birini vurgulayan bu başlık kapsamında, yöneticinin işletme yönetimi açısından tarafsız davranması ve kendi yöneticilerine de tarafsız bilgi sunmasını ifade etmektedir. Yöneticinin politize olması durumunda, başında olduğu işletme daha çok politik bir kurum olmaya başlayacak ve sonuç olarak

da astlar arasında çeşitli çıkar ilişkileri kapsamında gruplaşmalar ve baskıcı gruplar oluşabilir.

- Dedikodu

Genel olarak dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır. İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşımı benimsemeyen bireyler, toplumsal kültürün de etkisi ile birbirlerini açıkça eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü bir kişilerle çarpıtarak anlatmaktadırlar. İnsanlar kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini, başkalarını arkadan çekiştirerek ve davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışabilmektedirler. Bu durumda dedikodu denilen ve genellikle yanlış ve amaçlı yorumları içeren yanlış bir iletişim tarzı gelişmektedir. Bu durum özellikle işyerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kayıplarına neden olduğu gibi insan ilişkilerini de gerginleştirmekte, bozmakta ve bireylerin birbirlerine güven ve saygı duygularını yok etmektedir.

- Görevi Kötüye Kullanma

Bir makam adına elde edilmiş olan yetkilerin kötüye kullanılması da yönetimde önemli etik sorunlar arasındadır. Örgüt açısından yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin, verilmiş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Yetkisini kötüye kullanan bir yönetici, bu yetkiyle yapılacak işleri bir yana bırakarak, kendine ya da başkalarına çıkar sağlamaya başlar. Sonuç olarak işletme açısından etik sorunlar oluşmaya başlar, işgörenler arasında huzursuzluk artar ve işletmeye karşı olumsuz duygular yükselir.

Türk yöneticilerini kapsayan birçok araştırmada etik dışı davranış nedenleri arasında “kişinin ahlak anlayışı ve değerleri” başta gelmektedir⁴¹⁷. “Aç gözlü olma”, “bencillik”,

⁴¹⁷ S. Bayrak, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta, 2001, s.163

A. Yılmaz, “Belediye Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Adapazarı Büyükşehir ve Merkez Belediyesi’nde Bir Araştırma”, 2. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 2005, s.317

M. Aydemir, “Kişisel Değerlerin Etik Karar Vermeye Etkisi: Yönetici ve Öğrenci Karşılaştırması”, 16. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008, s.699

ve “aşırı kazanma isteği” çalışanları etik dışı davranmaya yöneltten başlıca nedenler olarak görülmüştür⁴¹⁸.

2.5.13. Etik Sorunların Sebepleri

Çalışma hayatında yaşanan etik sorunları genel olarak dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar⁴¹⁹; kişisel çıkarlar, rakiplerin baskısı, kişisel değerlerle iş amaçlarının uyuşmaması ve kültürler arası uyumsuzluklardır.

- Kişisel Çıkarlar

Her örgütte ya da aynı amaç için bir araya gelmiş her grupta, kendi kişisel çıkarlarını grubun ya da kurumun çıkarlarının üstünde tutan bireyler vardır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi bu bireyler bencil bir anlayışla hareket etmektedirler. Bu, egoizm yaklaşımı içinde de işlenen ve etik anlayışa aykırı bir durumdur. Egoist birey, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutar. Ancak işletmeler kişisel çıkarların örgütün üstünde tutulabileceği bir yer olmadığı için, bireyin kişisel çıkarları ile örgütün çıkarları arasında bir “etik çatışma” ortaya çıkar⁴²⁰. Bunun engellenebilmesi için, işe alımlarda adaya sorulan soruların bireyin kişisel özelliklerini ortaya çıkarabilecek nitelikte hazırlanması gerekmektedir. Böylece kişisel çıkarlarını her şeyden üstün gören bireyler, işe alım sürecinde belli bir oranda da olsa elenmiş olurlar.

- Rakiplerin Baskısı

Bir rekabet ekonomisi haline gelmiş olan serbest piyasa ekonomisinde, işletmeler rakipleri tarafından sıkıştırılınca daha iyi bir performans sergilemek adına etik dışı faaliyetlere başvurabilirler. Özellikle, finansal performansı düşük olan şirketler diğer şirketlere oranla daha çok etik dışı faaliyetlere başvurumaktadırlar. Bu sebeple başvuru yöntemlerinden biri fiyat anlaşmalarıdır. Fiyat anlaşmaları çoğunlukla yavaş büyüyen ve az aktör bulunan pazarlarda karı korumak amacıyla yapılır. Pazarda yer alan

⁴¹⁸ Bayrak, (2001), s.167

Ş. Özgener ve Y. Kaya, “Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Ahlaki Standartlar Üzerine Bir Araştırma”, *1. Uluslararası Türkiye İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı*, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.571

⁴¹⁹ J.E. Post, A.T. Lawrence ve J. Weber, *Business and Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics International Editions*, Singapur: McGraw- Hill Book Co. 1999

⁴²⁰ Ferrel ve Fraedrich, s.25

aktörler, aralarında anlaşarak, fiyatın belirli bir seviyenin altına düşmemesini sağlarlar. Bu uygulama, yasalara aykırı olmanın yanısıra, müşterilerin serbest pazar ekonomisi kuralları içinde ödeyecekleri fiyattan daha yüksek bir fiyat seviyesine yol açtığından topluma zarar verir ve dolayısıyla etik dışı olarak nitelendirilir⁴²¹.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi işletmeler rakiplerini geçmek adına dip karlılık mantığıyla hareket etmektedirler.

- Kişisel Değerlerle İş Amaçlarının Uyuşmaması

İşletme içindeki çalışanlar kendilerine özgü değerlere sahiptirler. Bu kişisel değerler genelde doğruluk, dürüstlük, sadakat, başkalarına yardımcı olma, verilen sözlere bağlı kalma gibi belli başlı temel ahlaki değerlerin birer yansımasıdır. Eğer ki işletme amaçlarını gerçekleştirirken otoriter bir mantıkla hareket edip bu değerlere aykırı bir yol izliyorsa, etik dışı davranmış olur. Bu durumda çalışan “Whistleblowing” denilen, “bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi” yöntemiyle işyerini şikayet edebilir⁴²².

- Kültürlerarası Uyuşmazlık

Özellikle çokuluslu işletmelerde ortaya çıkan önemli bir problemdir. Çalışanlar farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden gelmektedirler. İşletmelerin bu farklı kültürlerden gelen grupların değerlerine ve dini inanışlarına eşit mesafede davranış sergilemesi gerekmektedir. Bu kapsamda Farklılıkların Yönetimi kavramı çerçevesinde yöneticinin bu farklılıkları çok dikkatli bir biçimde ele alarak yönetim ilkelerini uygulaması gerekmektedir.

Aşağıdaki tabloda etik sorunların sebepleri tablo halinde sunulmuştur.

⁴²¹ Post vd., s.108

⁴²² L.T. Angus, L. Metcalf, S. Benn, “Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership”, *Journal of Business Ethics*, 93, 2010, s.189

Tablo 14: Etik Sorunların Sebepleri

Sebebe	Etik Problemin Doğası	Yaklaşım	Tutum ve Söylem
Kişisel kazanç ve bencil çıkarlar	Kişisel çıkarlar diğerlerinin çıkarlarına karşı	Bencil mentalite	“Herşeyi istiyorum”
Karın üzerindeki rekabet baskısı	Şirketin çıkarları diğerlerinin çıkarlarına karşı	Dip karlılık mentalitesi	“Onları her halükarda geçmeliyiz”
İş amaçları kişisel değerlere karşı	Amirin çıkarları astların çıkarlarına karşı	Otoriter mentalite	“Dediğimi yapmazsan fena olur”
Kültürlerarası uyumsuzluklar	Şirketin çıkarları daha farklı kültürlerin değerlerine karşı	Etnosentrik mentalite	“Yabancıların doğru ve yanlış anlayışları çok ilginç, değil mi?”

Kaynak: James E. Post, Anne T. Lawrence ve James Weber (1999), Business and Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics International Editions, Singapur: McGraw-Hill Book Co, s. 107

Literatürde değinilen etik sorunların sebeplerinden de anlaşılacağı üzere; etik sorunlar, içinde yaşanan ortamın gerektirdiği koşullardan olan ve her an karşımıza çıkan kişisel çıkarlar, rekabet ortamı nedeniyle ortada var olan bir unsur olan rakip baskısı, işletme koşullarında işin gerektirdiği koşullar ile kişisel değer uyumsuzlukları ve sahip olunan kültürel değerlerden kaynaklanabilmektedir.

2.5.14. Etik Liderin Önündeki Engeller

Örgütlerde genel olarak bireysel, organizasyonel veya çevresel faktörlere ilişkin çeşitli çıkar çatışmaları neticesinde etik dışı davranışların ortaya çıktığı ve bu kapsamda da etik ilke ve kuralların ihlal edildiği söylenebilir⁴²³. Belirtilen bu etik ihlallerinin bağlı olduğu faktörler tek tek ortaya çıkabileceği gibi etkileşim halinde de varlıkları hissedilebilmektedir. Örneğin, kişiye ilişkin faktörlerin olası etkileri, kuruma ve çevreye ilişkin faktörlere de bağlıdır.

⁴²³ Berkman ve Arslan, s.81

Etik dışı eylemlere ilişkin etmenler genel olarak özetlenecek olur ise⁴²⁴;

Kişiyeye İlişkin Etmenler;

- Kişinin değerleri, öncelikleri, tecrübeleri, kıdem ve pozisyonu, demografik özellikleri,

Örgüte İlişkin Etmenler;

- Örgütün geçmişi, yönetim felsefesi, değerleri, kültürü, etik kodları, bulunduğu sektör ve durumu

Çevreyeye İlişkin Etmenler;

- Ekonomik Çevre (Belirginlik düzeyi, rekabet düzenlemeleri)
- Siyasal Çevre (Devlet ve özel sektörün konumları)
- Sosyal-Kültürel Çevre (Yönetim Kültürü)
- Diğer Etmenler (Yargı süreci, Medya, STK ve diğer kuruluşlar)

Kişinin değerleri, öncelikleri ve tecrübeleri kişinin ahlaki gelişim düzeyini ve etik ilke ve standartlara bakışını biçimlendirmektedir. Örneğin, bireysel çıkarlarını herşeyin üstünde gören kişiler, çıkarları için birçok şeye katlanarak çeşitli davranışlar sergileyebilmektedir. Aynı zamanda kişinin işyerinde çalıştığı süre, mevkisi, eğitim düzeyi, yaşı veya cinsiyetinin de etik bilince olan etkisi nedeniyle etik dışı davranışlarda bulunmaya neden olacağı ifade edilebilir.

Kurumun kurucusu ve üst düzey yöneticilerinin davranışları, özellikle diğer yöneticiler ve çalışanlar için mesaj işlevi görmektedir. Etik davranma konusunda hassas ve örnek davranmış bir üst yönetim, etik bir örgüt kültürü oluşturma yolunda en kritik adımı

⁴²⁴ S.D. **Hunt** ve S. **Vitell**, “A General Theory of Marketing Ethics”, *Journal of Macromarketing*, 6, 1986, p.5-15.

J.L.**Gupta**, ve M.**Sulaiman**, “Ethical Orientations of Managers in Malaysia”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, p. 735-748

J. **Paolillo**, ve S. **Vitell**, “An Empirical Investigation of Influence on Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, 35, 2002, p.65-74

atmış demektir⁴²⁵. Yani etik lider pozisyonunda görev alan kişilerin rol model olarak gözükmeleri örgüt içi faaliyetlerde etik ya da etik dışı davranmayı etkileyecektir.

İşletmede etik kodların ve etik eğitimin varlığı, gerek yöneticilere gerekse de çalışanlara önemli bir mesaj anlamındadır. Yani, işletmenin etik davranışları teşvik ettiği, etik dışı davranışları da dışladığının ifadesidir. Bir bakıma etik kodların ve etik eğitiminin varlığı temel ve esas adımdır. Nitekim çeşitli araştırmalarda, yazılı iş etiği kurallarının varlığının çalışanların görüş ve davranışlarını etkilediği ve daha fazla iş etiğine uygun davranışlarda bulundukları belirtilmiştir⁴²⁶. Yine örgütsel etmenlere yönelik belirtilmesi gerek önemli bir konu da, işletmenin içerisinde bulunduğu sektördeki genel etik iklimi ve rekabetin özellikleri de potansiyel olarak etik ya da etik dışı davranmaya yönelik etmenler arasında olacaktır. Örneğin daha çok profesyonellerin olduğu, meslek örgütlerinin aktif olarak yer aldığı bir sektörde etik dışılığın azalacağı öngörülmektedir.

Çevreye ilişkin etmenlerde ise, kuralların ve prosedürlerin varlığının net olarak ortada olması, siyasi istikrar, devletin özel sektör üzerindeki yaptırımları, kanunların yaptırımlarla varlığını hissettirmesi, medyanın etkisi, STK ve diğer kuruluşların etik konusundaki duyarlılıkları bu tür etik ya da etik dışı dışı eylemlerde bulunmada etkili olacaktır.

Belirtilen tüm bu etkenler etik liderin önündeki engelleri ya kaldıracak ya da ona aşılması gereken önemli yeni engelleri ortaya koyacaktır. Aslında etik liderin bu tür engelleri aşmasında kurumsal olarak bir etik kültürün oluşturulmasının önemi büyüktür. Bu bağlamda şirket içinde etik yönetimini oluşturmak için atılması gereken adımlar şu şekilde özetlenebilir⁴²⁷;

- Liderlik,
- Etik Kod ve Davranış Kuralları,
- Etik Komitesi,
- Departman Etik Sorumlusu,

⁴²⁵ Treviño ve Nelson, s.14-15

⁴²⁶ Berkman ve Arslan, s.88

⁴²⁷ Berkman ve Arslan, s.97

- Etik Görevlileri,
- Ombudsman,
- Etik Hattı ve Sorun Bildirme (Whistleblowing)
- Etik Eğitimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Strateji, Sosyal Performans ve Etik Denetimi,
- Kurum Kültürü

Herşeyden önce iş etiğinin benimsenmesi ve kurumsallaşması bir anda gerçekleşemez, en azından bu süreç orta vadeli bir zaman gerektirmektedir. Bu süreçte ise üst kademenin önderliği ve desteği önkoşuldur⁴²⁸. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kamu ve özel sektör yöneticilerinin (etik değerleri ve iş etiği ilkelerini uygulamaya yansıtmak için) öncülük etmeleri daha da gereklidir⁴²⁹. Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere rol model olma yönünde önemli görevi olan liderlerin bu süreci pozitif yönde değerlendirmesi gerekmektedir.

Etik kodlar ise örgüt içi rol ve beklentileri açıklamada ve etik iklimi güçlendirmede bir araç olarak kullanılırlar. Yapılan çalışmalar, etik kodların etkin bir şekilde iletilip anlaşıldığı, yerleştirilip güçlendirildiği şirketlerde, etik davranışların daha yüksek seviyelerde yürürlükte olduğunu göstermiştir⁴³⁰.

Etik yapılanmaya yönelik önemli başlangıç noktalarından olan etik komiteleri de kurumsal etiğe yönelik önemli adımlardandır. Örneğin ABD’de ki uygulamalarda Chief Executive Officer, Chief Financial Officer vs. kavramlardan esinlenerek Chief Ethics Officer ünvanının da kullanıldığı görülmektedir.

⁴²⁸ R.S. Sims, “The Institutionalization of Organizational Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 10, 1991, ss.493-506.

⁴²⁹ Özgener, s.125

⁴³⁰ Ferrel ve Skinner, s.105;

W. A. Weeks ve J. Nantel, “Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study”, *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, s.755

Etik komiteleri ya da kurulları ise genellikle ilke, kural ve standartların tanımlanmasında ve etik eğitim programlarının geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır⁴³¹.

Etik görevlileri (ethics officer), etik savunucusu rolü ile bu süreçte günlük doğabilecek sorunlarla ilgilenmekte, etik ihlallerini değerlendirmekte ve bu tür ihlalleri sonuca ulaştırmaktadır. American Express gibi dev bir finansal hizmetler şirketinde 200 kadar personel, etik görevlisi, yardımcı ve destek elemanı olarak görev yapmaktadır⁴³². Bazı firmalarda ise her departmanda bir etik sorumlusunun görevlendirildiği görülmektedir.

Etik görevlisinin, üst yönetim tarafından görevlendirilen bir muhbir olarak nitelendirilmemesi için, hem seçiminin çok dikkatli yapılması, hem de icraatının tarafsız ve adil olması gerekir. Bu bakımdan yakın tarihlerde kimi firmalar “ombudsman” ya da “ombudsperson” sözcüğünü tercih etmiştir. Ombudsman, kamu yönetimi sürecinde vatandaşın idare ile arasındaki anlaşmazlıklarında hakemlik yapan bir organ olarak ortaya çıkmış ve kötü yönetime karşı duran bir simge olmuştur. Hakemlik ve tarafsızlık vurgusu, ombudsman’ın iş dünyasında da popülerlik kazanmasına yol açmıştır⁴³³.

Kurumsal bir etik kültürün oluşturulmasında diğer bir faktör olan etik hattı ise, işletmede etik dışı bir eylemin bildirilmesini veya etik ilintili sorulara yanıtlar verilmesini sağlamak amacı için özel telefon hattı, e-mail ya da form kullanımının sunuma açılmasıdır. Bu bakımdan, örgüt içi etik dışı davranışların bu yolla iletilmesi de kurumsal etik yolunda önemli yararlar sağlayacaktır.

Etik davranışlara yönelik verilen etik eğitimleri de kurumsal etik oluşturmada önemli diğer bir faktördür. Özellikle bu tür eğitim programlarında kurumun değerleri, misyonu ve vizyonu çerçevesinde istenen, olması arzulanan etik davranışlar örnekleriyle birlikte anlatılmaktadır. Bu çerçevede ilkeler, standartlar ve kurallar ele alınıp, olumlu davranış

⁴³¹ C. McNamara, *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*, www.aytcollege.org (13.10.2011), 2003

⁴³² Treviño ve Nelson, s.348

⁴³³ Berkman ve Arslan, s.103

örnekleri vurgulanarak örgüt içi istenen davranışların yaygınlaştırılması sağlanabilecektir.

İKY uygulamalarının da örgüt içi etik davranışları teşvik eden ve etik dışı davranışları da cezalandıran nitelikte olması, gerek etik kodların ve davranış kurallarının hayata geçirilmesi, gerekse etik bir örgütsel kültür oluşturulması bakımından önemli bir etkidir. Bu süreçte işletmelerin, personelin işe alınmasından işten ayrılana kadar tüm uygulamalarında etik konularını da çeşitli şekillerde uygulamalarına dahil etmeleri de önemlidir.

Son yıllarda özellikle büyük şirketlerin içerisinde yer aldığı şirketlerin, etik ve sosyal sorumluluk konularını stratejilerini oluşturmada önemli bir faktör olarak değerlendirmelerine aldığı gözlenmektedir. Bu kapsamda da sosyal performans ve etik denetimi hakkında çeşitli bilgilere şirket raporlarında yer verilmektedir. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere “akvaryumda yönetim” mantığı çerçevesinde firmalar şeffaf ve tamamen açık bir yönetim ilkesine doğru gitmektedir. Bu da işletmenin hem çalışanlarına hem de paydaşlarına yönelik olarak firmanın neler gözettiği konusunda değerlendirmelerde bulunmasını sağlamaktadır.

Etik bir kurum kültürünün oluşması ve gelişmesinin, belirtilen bu faktörlerin varlığı ile gerçekleşebileceği söylenebilir. Ancak, bu yapıların ve süreçlerin sağlıklı işlemesi her kademedeki yöneticilerin aktif bir biçimde görev alması, kararları ve davranışları ile örnek olması ile mümkün olacaktır.

Etik kültür yöneticilerin girişimi ile başlar, ama sağlıklı gelişimi ve yerleşiklik kazanması, yani kurumsallaşması çalışanların inancı ve desteği ile gerçekleşir. Yani yöneticilerin çalışanlarını bu sürece dahil etmesi, motive etmesi, etik davranışları özümsemelerini sağlaması gereklidir. Kısaca, her kademedeki yönetici etik kültürün oluşumuna engel olabilecek sorunlara yönelik olarak sürekli gözleme ve değerlendirme halinde olmalı ve bu yönde öneriler geliştirmelidir.

2.5.15. Etik İşletme ve Yeni Paradigmalar

Etik işletme kültürünün oluşturulmaya çalışılması ve bu çerçevede etik yönetim unsurları kapsamında günümüzde yeni paradigmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Literatür incelendiğinde, etik bakış açısında işletmeler; Etik Olmayan Yönetim (*Immoral Management*), Etiğe Kayıtsız Yönetim (*Amoral Management*) ve Etik Yönetim (*Moral Management*) ağırlıklı olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır⁴³⁴.

Etik Olmayan Yönetim: Bu yönetimin egemen olduğu işletmelerde yasal düzenlemeler ve kısıtlamalar asgari seviyede uygulanır, yasal müeyyidelerden kaçılabilinecekse uygulanmaz. Hissedar ve çalışanlara ilgi gösterilmez. Hissedarlara bilgi verilmesinden düzenli ve sistemli olarak kaçınılır, çalışanların ve diğer paydaşların ihtiyaç ve beklentileri yeterince önemsenmez. Müşterileri ile ilişkilerinde etik ilkelere değer verilmez, onların bilgisizliklerinden ve zaaflarından azami ölçüde yararlanılmaya çalışılır⁴³⁵. Kısacası, burda yönetim için temel öncelik kendi çıkarlarıdır.

Etiğe Kayıtsız Yönetim: Bu yönetimde iş etiği konularına ilgi gösterilmez ve yasal düzenlemelere uyumla yetinilir. İşletme sahipleri, hissedarlar ve çalışanlar ile ilişkiler sadece yasal çerçeve ile kısıtlı kalır. Müşteri ilişkilerinde ise yine kayıtsızlık ve ilgisizlik egemendir. Bu yönetim şeklinde yöneticiler kararlarının olası etik boyutları üzerinde düşünmezler.

Etik Yönetim: Bu yönetim yasal düzenlemelere gösterdiği saygının yanı sıra etik konulara da duyarlıdır. Etik yönetim anlayışı içinde hissedarlara işletmenin performansı hakkında düzenli bilgi verilir ve kendileri ile ilgili düzenlemelerde onlara danışılır. Çalışanlara saygı ile yaklaşılır, katılımlarına olanak sağlanır, onlara çeşitli konularda (kişisel gelişim gibi) yardımcı olunur. Müşterilere ürün veya hizmet hakkında her türlü bilginin (garanti şartları dahil) tam olarak verilmesine ve müşterinin koşulsuz tatminine odaklanılmaktadır.

Etik yönetim, etik ilkelere ve kurallara bağlılığı sıkı sıkıya takip eder. Etik yöneticiler başarıyı amaçlarken, adalet, dürüstlük ve etik standartlar içerisinde görevlerini

⁴³⁴ A.B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34, 4, 1991, p.44-48

⁴³⁵ Berkman ve Arslan, s.73

gerçekleştirirler. Etik yöneticiler yasa ve etik davranışlarla meşgul olurken aynı zamanda amaca ulaşma arzusuna da sahiptirler. Sadece yasalarda yazılı olanları değil, aynı zamanda yasaların ruhunu da takip ederler. Etik yöneticiler genellikle yasaların gerektirdiğinin üzerinde daha iyi çalışmaları gerektiğini kabul ederler⁴³⁶.

Etik yönetim anlayışında yönetim faaliyetleri etik standartlara ya da doğru davranışa uyumludur ve profesyonel standartlara uyum söz konusudur. Yönetim, eşitlik, adalet vb. gibi etik yönelimler içerisinde başarıya ulaşmak istemektedir. Bu yönetim anlayışında kanuni ve etik standartlar içerisinde karlılık amaçlanmaktadır. Ayrıca, yönetim faaliyetleri etik standartlarla gerçekleştirilmektedir.

Etik konusunun ve kavramsal çerçevesinin işletmeler açısından önemine yönelik bahsedilen bu bilgilerden sonra, üçüncü bölümde örgütsel politikaların etik bir işletme oluşturma sürecindeki etkisine yönelik literatür araştırmaları verilecektir.

⁴³⁶ Özdemir, s.157

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL POLİTİK ALGILAMALAR

Bu bölümde; politika, politik davranışlar ve bu tür davranışların uygulayıcıları, örgütlerde politik davranış araçları (politik taktikler), örgütsel politik algılamaları ile etik liderlik ve etik iklim ilişkilerine yönelik kavramsal çerçeve verilmektedir.

3.1. Örgütlerde Politika ve Politik Davranışlar, Örgütsel Politikaya Yönelik Kavramsal İnceleme

Politikadan söz edildiğinde genel olarak, siyasi partiler ve onların uyguladıkları politikalar ya da ülkelerin dış politikaları akla gelmektedir. Bununla birlikte politika sadece devletin çeşitli kademelerinde ve kurumlarında gözlenebilen bir kavram değildir. Bunun yerine, diğer resmi ve özel kuruluşlar ile tek tek bireylerin davranışlarında da gözlemlenebilen bir olgu olarak çok öncelerden bu zamana kadar süregelmiştir. Nitekim TDK⁴³⁷ sözlüğünde de politika kavramı üç şekilde tanımlanmaktadır;

- a) Politika, *“devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatı, siyaset, siyasa”*dır.
- b) Politika, *“yöntem”*dir.
- c) Politika, *“bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb.yollarla işini yürütmek”*tir.

Politikayla ilgili olarak yapılan son tanımlamanın örgütsel politika açısından kısmen açıklayıcı olduğu söylenebilir. Çünkü sadece politikalar değil, bütün maksatlı insan

⁴³⁷ TDK, *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Basım Evi, Ankara, 2006

eylemleri “olabiliri olura dönüştürme (mümkün kılma) sanatını” uygulamayı gerektirmektedir⁴³⁸.

Ekonomik bakış açısıyla örgütler, salt olarak pazarda ihtiyaçları karşılayarak, yaptıkları giderlerin üzerinde bir gelir fazlalığı yaratmak için var olmaktadır. Ancak birçok bireyden oluşan ve bu bireyler sayesinde varlıklarını sürdüren örgütlerin, bireylerin çıkarlarını gerçekleştirebilmeleri için uygun bir ortam hazırlamaları ve onların kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmaları da gerekmektedir. Bu da, örgütleri ekonomik yapılar olmanın yanında politik yapılara da dönüştürmektedir. Özellikle bireylerin, daha yüksek yönetsel ve profesyonel düzeylerde çalışma konusundaki kariyer hedeflerinin, sahip oldukları güç birikimlerine dayandığı⁴³⁹ düşünülürse; durum biraz daha netlik kazanmaktadır. Çünkü bireyler gerçekleştirmek istedikleri çıkarları için, bu güç birikimlerini kullanarak diğer bireyleri etkileyecek eylemler ortaya koymaktadır. Bu eylemler de nihai olarak ortamın politikleşmesinde etkili olmaktadır.

Kuramsal açıdan, örgütlerde politika olgusunun yer almaması daha mantıklı görünmektedir. Çünkü örgütler, belirli amaçlar peşinde koşan yüksek düzeyde rasyonel yapılardır ve burada kararlar faydayı maksimize etme ilkesine dayalı olarak alınmaktadır. Bunun da ötesinde, kararları alan bireylerin, açık ve genel bir amaç ile gerekli öngörüye sahip oldukları da düşünülürse, örgütün bugünü ve geleceği açısından doğru tercihleri ve sonuçları ortaya koyabilecekleri varsayılır. Ancak gerçek hayatta ve acımasız rekabet ortamında düzen, her zaman bu şekilde işlememekte ve örgütlerde rasyonel olmayan davranışlar da sergilenebilmektedir. Üstelik rasyonel olamamanın tek nedeni, örgütün içinde yer alan bireylerin davranışları değildir, örgüt bunu bir bütün olarak başaramamaktadır⁴⁴⁰.

Bazı bilim adamları da bu düşüncelere paralel olarak, örgütler açısından hem örgütsel işleyiş konularında hem de bireylerin davranışlarında kimi zaman rasyonel olmayan

⁴³⁸ R.E. **Goodin**, “Managing Scarcity: Toward a More Political Theory of Justice”, *Philosophical Issues*, 11, *Social, Political and Legal Philosophy*, NOUS, 35, 1, 2001, s.202

⁴³⁹ A.**Zaleznik**, *Power and Politics in Organizational Life*, Harvard Business Review, May-June, 1970, s.48.

⁴⁴⁰ S.P. **Robbins**, *Organization Theory Structure, Desing, and Applications*, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1990, s.247

özelliklerin ortaya çıktığını belirtmişlerdir⁴⁴¹. Bu noktada irrasyonel özelliklerin örgütü kaçınılmaz bir şekilde politikleştirdiği ya da politik davranışlarda bulunan bireylerin örgütü irrasyonel bir hale dönüştürdüğü söylenebilir. Nitekim örgütü bir kültür olarak ele alan yaklaşımlar, örgütlerin hiçbir zaman makine metaforunda ima edilen basit araçlar şeklinde çalışmadığını ileri sürmektedirler. İnsanoğlu makine ya da makine benzeri bir şey olmadığı için etkin fonksiyonel birimler şeklinde çalışması da mümkün değildir⁴⁴². İnsanlar belirli bir örgütlenme ve yönetim altında bile, her zaman örgütteki diğer bireylerin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde hareket etmemekte ve daha ziyade kendi içsel motivasyonlarına uygun şekilde davranışlar göstermektedirler. İşte bu nedenle rasyonel modelin kusursuzluğu ile insan eyleminin düzensizliği arasındaki alanda da politikalar oluşmaktadır.

Rasyonel bir biçimde işlemesi beklenen örgütlerin çoğu zaman irrasyonel süreçler tarafından kuşatılmasının nedeni, yukarıda da belirtildiği gibi örgütlerin tipik olarak birbirinden farklı birçok alt birimden ve değişik alt kültürlere sahip bireylerden oluşmasıdır. Bu anlamda, örgütler de tıpkı içinde var oldukları geniş sistemler gibi, birbirleriyle ortak çıkarları yüzünden rekabet eden bireylerin karşı karşıya geldiği arenalara⁴⁴³ benzetilebilir.

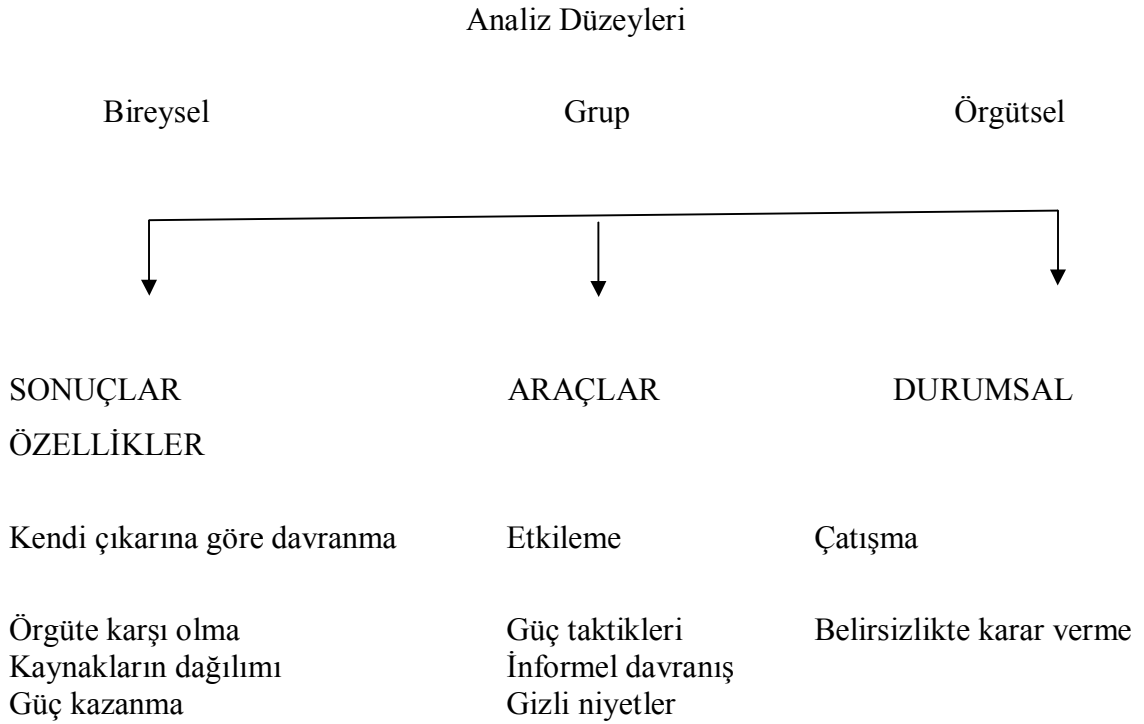
Örgütsel politika, bireysel düzeyde birey davranışları; grup düzeyinde ise örgütteki çeşitli alt grupların karşılıklı görüş birliğine dayanan davranışları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Makro örgütsel analiz düzeyi ise şirket düzeyinde açıklanmaya çalışılmış olup, dış çevreye karşı stratejik alanın korunması ve bu anlamda güç kullanılması temel araç olarak belirtilmiştir⁴⁴⁴.

⁴⁴¹ J.Gandz ve V.V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, 23, 2, 1980, s.237

⁴⁴² G.R. Ferris ve T.R. King, "Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side", *Organizational Dynamics*, 20, 2, 1991, s.60

⁴⁴³ H. Mintzberg, "The Organization As Political Arena", *Journal of Management Studies*, 22, 2, 1985, s.140

⁴⁴⁴ A. Drory ve T. Romm, "Politics in Organization and its Perception within the Organization", *Organization Studies*, 9, 2, 1988, ss.165-179.



Şekil 10: Örgütsel Politikaları Tanımlama Araçları

Kaynak: Drory ve Romm, 1988, s.169

Şekilden de görüleceği üzere, örgütsel politikanın ortaya çıkması, arzu edilen sonuçlar açısından, örgütlerde kişisel amaçları gerçekleştirme yönünde bireylerin kendi çıkarlarına hizmet etme ya da gücü elde etme mücadelesi olarak görüldüğü söylenebilir. Kimi yazarlar da kavramı, sonuçlar açısından değil de bu sonuçlara ulaşmada kullanılacak araçlar açısından ele almışlardır. Diğer bazı yazarlar ise kavrama, “bütünleştirici” açıdan yaklaşmış ve bu doğrultuda örgütsel politikayı hem sonuçlar hem araçlar hem de durumsal değişkenler açısından değerlendirmişlerdir.

Gandz ve Murray (1980)’in, çalışmalarında tanımlar iki kategoride ele alınmıştır. İlkine göre, örgütsel politika, tarafsız bir moda şeklinde, gücün ve etkinin kullanılması ile ilişkilendirilen belirli davranış biçimleri (kıt kaynakların paylaşımında pay almak, şirket politikasıyla ilgili kararların alınmasında rol oynamak vb.) olarak tanımlanmıştır. İkinci kategoride ise örgütsel politika; örgütün etkinliğinin ve örgütteki diğer bireylerin aleyhine bile olsa, örgütteki herhangi bir bireyin çıkarına hizmet eden bilinçli davranışlar olarak ele alınmıştır.

Örgütsel politika konusundaki diğer bazı çalışmalarda da kavrama makro bir bakış açısından yaklaşmış; kavram, örgütteki kararların alınması ya da çevresel ve yapısal değişkenler açısından⁴⁴⁵ ele alınmıştır. Diğer bazı çalışmalarda, ise kavram mikro bir bakış açısıyla; yani bireylerin davranışları ile açıklanmaya çalışılmıştır⁴⁴⁶.

Politik olmak ve politik davranmak yaşam sahnesinde olduğu gibi örgütsel yaşamda da kaçınılmaz gerçeklerden birisini oluşturmaktadır. Özellikle günümüz dünyası için bu durum daha da belirgindir. Gün geçtikçe daha belirsiz ve karmaşık bir çevrede, sürekli değişmeye zorlanarak varlığını devam ettirmeye çalışan örgütler için, ortam daha da politik bir hale gelmektedir. Bu belirsiz ve karmaşık çevreye örgütlerin sınırlı kaynaklarla faaliyet göstermeye çalışması da eklenince, bireyler açısından gücü kullanmak ve etkileme araçlarından yararlanmak neredeyse zorunlu bir hale gelmektedir. Örgütteki her bir bireyin kendi beklentisi için daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi; bütçelerin, görev ve sorumlulukların, ücret ve terfilerin paylaşılması konusunda bireyleri karşı karşıya getirmekte ve bu da kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmaktadır. Bu şekilde daha fazla kazanmak isteyen bireylerin yer aldığı örgütlerde politik süreçler kendini göstermeye başlamaktadır⁴⁴⁷.

Politikaların örgütlerde bu kadar yaygın bir biçimde yer aldığını söylemek, her örgütün ya da her bireyin aynı derecede politik olduğu anlamına gelmemektedir. Bu durumun, bireyden ve örgütten kaynaklanan birçok faktöre bağlı olarak değişiklik gösterdiği ifade edilebilir. Bu şekilde bireyler ve örgütler ya politikleşmekte ya da politika ile daha az ilgilenmektedir. Kimi örgütlerde “politika olgusu”, doğal ve olağan karşılanıp, açıkça sergilenmekte; kimi örgütlerde ise, kabul edilemez olarak nitelendirilip gizli kapılar arkasında yürütülmeye çalışılmaktadır. Kimi örgütlerde de, gerekli düzenlemeler tam anlamıyla yapıldığı için politik faaliyetlere ya ihtiyaç duyulmamakta ya da bu tür davranışlar en az düzeyde sergilenmektedir. Bu noktada örgütlerde politikanın

⁴⁴⁵ J. Pfeffer ve G.R. Salancik, “Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget”, *Administrative Science Quarterly*, 19, 2, 1974, s.145

⁴⁴⁶ M.L. Tushman, “A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale”, *The Academy of Management Review*, 2, 2, 1977, s.215

⁴⁴⁷ G.R. Ferris, D.D. Frink, T.A. Beehr, D.C. Gilmore, *Political Fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Constructs*, (Eds.: R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar), Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate of The Workplace, Quorum Books, Westport, 1995, s. 21-36

oluşmasında ve politikanın işleyişinde, bireylerin politik algıları ile ortaya koydukları politik davranışların etkili olacağı ifade edilebilir. Çünkü örgütteki politik ortamın nasıl ve ne şekilde oluşacağı, ne şekilde gelişeceği ve nasıl sonuçlanacağı bireylerin düşünceleri ve davranışları yönünde biçimlenmektedir.

Türk yazınında, örgüt üyeleri arasındaki güç arttırma ve örgüt içi politika konusu üzerinde en az durulan konulardan birisi olmuş; politik algı ve politik davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda çalışma gözlenmemiştir. Bununla birlikte özellikle Türkiye için Hofstede'nin elde ettiği veriler⁴⁴⁸ de göz önünde bulundurulduğunda, batı toplumlarından farklı olarak toplulukçu, yüksek güç mesafesine sahip bir toplumdaki değerlerin, bireylerin politik algılamalarını ve sergilenecek politik davranışları da farklılaştıracağı değerlendirilmektedir⁴⁴⁹.

Politik faaliyetler örgütsel yaşam içinde büyük ölçüde yer almasına rağmen, belirli bir süre bu araştırma alanına çok fazla dikkat çekilmemiştir. Örgütlerde politika konusunun tarihi, aslında sanayileşmenin başladığı yıllara kadar gitmekle birlikte, yazında bu konunun 60'lı yıllardan itibaren işlenmeye başladığı ve özellikle sonraki yıllarda giderek daha yaygın bir biçimde yer aldığı görülmektedir. Örgütsel politikaya ilgi özellikle 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bir araştırma alanı olarak örgütsel politika konusuna duyulan ilgi, ilk örgütsel politika araştırmacılarının bu konuyu tanımlamada, nitelendirmede ve ölçmede karşılaştıkları zorluklardan dolayı daha sonraları azalmıştır⁴⁵⁰. Ancak özellikle günümüzde yaşanan değişmelerle birlikte bireylerin ilerlemek için kaçınılmaz bir gerçeklik olarak gördükleri ve işyerinde de her düzeyde yayılımı ve önemi son derece açık olan örgütsel politikanın bu doğrultuda daha geniş ölçüde incelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Literatürde genel olarak örgütsel politika ile ilgili tanımlarda birçok farklı yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu kavramın farklı şekilde ele alınmasının sebepleri incelenirse aşağıda belirtilen bazı çıkarımları yapmak mümkün olmaktadır.

⁴⁴⁸ G. Hofstede, *Culture's Consequences*, Abridged Edition, Seventh Printing, Sage Publications, USA, 1991, s.392

⁴⁴⁹ Koçel, s.38

⁴⁵⁰ K. M. Kacmar, ve D.S. Carlson, "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", *Journal of Management*, 23, 5, 1997, s.654

a) Politika kavramı içerik olarak son derece kapsamlıdır ve bu anlamda söylenen birçok söz, sergilenen birçok davranış ve hatta kimi zaman söylenmeyen sözler ile sergilenmeyen davranışlar bile politika ile ilişkilendirilebilmektedir. Şöyle ki, insanların örgüt içinde alınan kararlar, dağıtılan kaynaklar, terfiler, maaşlar, patronlar, meslektaşlar vb. ile ilgili söyledikleri birçok söz ve kararları, kaynak dağıtımlarını, terfileri, patronlarını, arkadaşlarını vb. etkilemek için yaptıkları birçok davranış ‘politika’ kavramının kapsamına girmektedir. Bunun yanı sıra politik davranmak adına bazen sessiz kalmak ya da hiçbirşey yapmamak da politika kavramı ile açıklanabilmektedir.

b) Örgütteki hemen hemen her alanın ve her konunun politik bir kimliğe bürünme potansiyeli bulunmaktadır. Örneğin, örgüt içinde kaynak sınırlılığına bağlı olarak örgütün her kademesinde karşılıklı bağımlılıklar oluşabilir ve yine buna bağlı olarak çatışmalar meydana gelebilir. Şirket politikasına yönelik alınacak kararlar üzerinde kimin etkili olacağına ilişkin çatışmalar çıkabilir ve bireyler kendi çıkarlarını gerçekleştirme yönünde her türlü etkileme ve güç mücadelesine girişebilirler. Bu gibi çeşitli durumlar, örgütte politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu anlamda örgüt içindeki her alan, her olay, her konu ve herkes bir anda politik bir hale gelebilir.

c) Kavram, doğası gereği karmaşık ve farklı anlamlar yüklenmesine uygundur. Bu yüzden bir kimse tarafından politik olarak değerlendirilen bir davranış veya olay, bir diğer kimse için politik olma özelliğini taşımayabilir. Bunun nedeni, örgütlerde yer alan bireylerin farklı algılamalara, anlayışlara ve çıkarlara sahip olmalarıdır⁴⁵¹. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, davranışların ve olayların, bireylerin algılamalarına bağlı olarak farklı şekillerde yorumlanmasının, herhangi bir davranışı politik hale dönüştürüp dönüştürmeyeceği konusudur.

d) Örgütsel politika, iletişimin görünmeyen gizli yönünü; yani örgütte işlerin nasıl yürüdüğü ve güce gerçekten kimin sahip olduğu gibi konularda örgütte “fısıltı gazetesinin” işlevini⁴⁵² yerine getirmektedir. Bu da, aslında her örgütte var olan ama

⁴⁵¹ S.G. Willcocks, “Organizational Analysis: A Health Service Commentary”, *Leadership and Organization Development Journal*, 15, 1, 1994, s.31.

⁴⁵² B. Linney, “Organizational Politics: Did You Hear?”, *Physician Executive*, 23, 2, 1997, s.35

açıkça konuşulmayan ve ortaya konulmayan birçok davranışın ve olayın gizli kapılar ardında kalmasına sebep olmaktadır. Böylelikle yapılan çalışmalar, örgütteki kişilerin kendilerince politik olarak değerlendirdikleri konuları aktarmalarına bağlı olarak ya sınırlanmakta ya da genişlemektedir.

e) Örgütsel politika kavramının farklı araştırmacılar tarafından, farklı bakış açılarından ele alınmış olması kavramın tanımlanmasında da farklılıklara yol açmaktadır. Konu ile ilgili yazında örgütsel politikayı tanımlayan üç yaklaşım söz konusudur. Her bir bakış açısı da örgütsel politikayı birbirinden farklılaşan yapılar, süreçler ve sonuçlar açısından ele almaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir⁴⁵³:

İşlevselci yaklaşım: Rasyonel ve çoğulcu yaklaşımlar olmak üzere iki alt grupta ifade edilir. Rasyonel yaklaşımda, üst yönetimde yer alanların yasal ve resmi otoriteye dayanarak, gücü ellerinde tuttukları varsayılarak politikanın yapısal boyutu basite indirgenmekte ve önemi azaltılmaktadır. Çoğulcu yaklaşımda ise, politikanın yapısal boyutu üzerine odaklanılmıştır. Güç kaynakları ise, belirsizlikle başa çıkmak ve kritik kaynakları kontrol etmek şeklinde belirlenmiştir.

Yorumlayıcı yaklaşım: Politikanın yapısal unsurları dil, bilgi, metaforlar, semboller ve mitler aracılığıyla tanımlanmaktadır. Taraflar, diğer bireylerin sözlerini ve eylemlerini anlamlandırarak güç kazanmakta ve etkileme davranışlarını yerine getirmektedirler.

Radikal yaklaşım: İnsanlar tarafından oluşturulan sosyal dünya içinde, güç, bireysel bir mülkiyet veya insanlar arasındaki bir ilişkiden ziyade dünya düzeninde ele alınan kurallar içine yerleştirilmiş bir sosyal ilişki olarak görülmektedir.

f) Örgütsel politika kavramının farklı biçimlerde ele alınmasının bir nedeni de, “*analiz düzeyi*”dir. Bu yönde kimi araştırmacılar örgütsel politikaları bireyler açısından; kimi araştırmacılar örgütte yer alan çeşitli gruplar açısından, kimi araştırmacılar ise örgütün bir bütün olarak kendisi açısından ele almışlardır. Sonuç olarak, örgütün bu zengin politika yumağı farklı yazarların farklı tanımlamalar yapmalarına yol açmıştır.

⁴⁵³ P. Camball-Bradshaw ve V.V. Murray, “Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics”, *Organization Science*, 2, 4, 1991, s.379

Drory ve Romm çalışmalarında, yukarıdaki açıklamayı destekler nitelikte, kavramın tanımlanması yönünde farklı yazarların birey, grup ve örgüt düzeyinde farklı tanımlamalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Buna yönelik olarak da çalışmalarında, örgütsel politikanın tanımlanmasında bireysel, grup ve makro-örgütsel olmak üzere 3 farklı analiz düzeyinden hareket edilerek oluşturulmuş tanımları incelemişler ve örgütsel politika kavramının aslında bu üç analiz düzeyini de kapsaması gerektiğini önermişlerdir. Örgütsel politika tanımlarında, “*resmi araçlar, resmi olmayan araçlar, yasal olmayan araçlar, örgüte karşı olma, güç kazanma, çatışma ve gizli güdüler*” olmak üzere yedi temel kavrama yer verildiği söylenebilir. Kavramlardan ilk üçü “birincil ya da davranışsal araçlar” adı altında toplanmaktadır. Bu araçların örgütteki politik davranışın gerçekleşmesinde asli öneme sahip oldukları söylenebilir. Diğer dört kavram ise “ikincil araçlar”ı oluşturmaktadır ki bunların politik davranışın oluşmasında birincil araçlara yardımcı oldukları da söylenebilir. Bu araçlar şöyle sıralanabilir⁴⁵⁴;

a) Birincil ya da davranışsal araçlar: Bunlar resmi olan, resmi olmayan ve yasal olmayan araçlardır. Buna göre, bireyler, örgütteki politik iklimi algılama ve politik davranma konusunda, örgütte hem resmi, hem resmi olmayan hem de yasal olmayan süreçleri ve bu anlamda etişe aykırı çeşitli davranışsal araçları kullanarak politik arenada yer almaktadırlar.

b) İkincil araçlar: Bu araçlar dört alt başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar;

Örgüte karşı olma: Bireyler istek ve beklentilerini örgütün resmi kural ve süreçleri dahilinde yerine getiremediklerinde ya da bunları kendilerine göre daha pratik yollardan elde etmek istediklerinde örgütün resmi kural ve süreçlerinin dışına çıkabilirler.

Güç kazanma: Güç sadece örgütsel yaşam içinde değil, hayatın her alanında insanların sahip olmayı istediği son derece önemli bir kaynaktır. Çünkü güç sayesinde, elde edilmek istenen birçok başka şeye ulaşmak kolaylaşmaktadır. Güce sahip olmak, özellikle çalışma yaşamı içerisinde var olabilmek ve ilerlemek açısından çok önemlidir. Gücü elde etme noktasında ise bireyler kendilerine güç kazandıracak faaliyetlerden yani politik davranışlardan yararlanmak isteyebilirler.

⁴⁵⁴ Drory ve Romm, s.166

Çatışma: Bireylerin örgütte elde etmek istedikleri her ne olursa olsun, (maaş artışı, bütçeden kendi projesine veya bölümüne daha çok pay, terfi, çeşitli statü sembolleri, örgütteki herhangi birinin taraftarlığı vb.) bütün bunlar için bir başkası da mücadele ediyor ve aynı şeyleri istiyor olabilir. Burada birey tarafından istenen sonuç başkalarının yararı ile çelişmektedir ve bu durum ister istemez bir çatışmayı da beraberinde getirmektedir.

Gizli güdüler: Politik davranan bireyler, örgütte çeşitli konularla ilgili gerçek güdülerini ortaya koymaktan çekinmektedirler. Çünkü bu düşüncelerini açığa vurdukları zaman bunun diğerleri tarafından kabul görmeyeceğini düşünürler. Ayrıca kendileri gibi düşünen diğer örgüt çalışanlarının eline koz vermek istemezler. Bu yüzden gerçek niyetlerini saklama eğiliminde olurlar.

Örgütsel politikaya ilişkin tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel politika kavramının örgütteki somut davranışlar açısından ele alındığı; buna karşılık politikanın düşünce boyutu üzerinde durulmadığı görülmektedir. Oysa örgütte çalışanların kendi çıkarlarını gözeterek amaçlarına ulaşmak, mevcut durumlarını korumak veya var olan durumlarını daha iyi bir seviyeye taşımak için yaptıkları her türlü faaliyetin, örgütsel politikanın oluşmasına zemin hazırladığı kabul edilmektedir. Bununla birlikte, faaliyetlerin öncesinde ve sonrasında oluşan çeşitli algılamaların ya da düşüncelerin, bireylerin yeni tepkiler ya da davranışlar ortaya koymasında etkili olacağı da göz önünde tutulmalıdır. Bu da politik zemini güçlendirecektir.

Örgütsel politikanın, politik algı ve politik davranış aracılığı ile işleyişini daha iyi anlamak amacıyla, örgütte politikaların nasıl başladığı, hangi süreçlerden geçtiği ve nasıl sonuçlandığını açıklamanın uygun olacağı düşünülmektedir. Bunun için, örgütsel politika algısı ve politik davranış konularına geçmeden bir örgütte politik faaliyetlerin oluşma ve gelişme sürecinde geçirdiği evreler üzerinde kısaca durulacaktır.

3.1.1. Örgütsel Politikanın Evreleri

Örgütlerde de, yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi, yürütülen her bir faaliyetin bir başlangıç ve bitiş zamanı vardır. Bu anlamda örgüt içinde yürütülen politik etkinlikler

de çeşitli bireysel, örgütsel ve çevresel koşullara bağlı olarak herhangi bir zamanda başlamakta ve sonlanmaktadır.

Mintzberg tarafından ortaya konulan bu döngüsel süreç, örgütleri “politik bir arena” olarak nitelendirmiş ve örgütün tamamının veya büyük bir kısmının bu şekilde politik bir yapıya dönüşmesinde çatışma unsurunun üzerinde durmuştur. Buna göre, politika ve çatışma örgütte iki düzeyde var olabilir. İlk düzeyde, hem politika hem de çatışma olgusu örgütte baskın olmayan bir şekilde varolmaktadır. İkinci düzeyde ise politikalar, çatışmanın güçlü olduğu baskın etki sistemlerini oluşturmaktadır ve bu durum diğer yasal sistemlerin (otorite, ideoloji ve uzmanlık) zayıfladığı noktalarda oluşmakta veya artmaktadır. İşte bu ikinci düzey, “*politik arena*” olarak adlandırılan gücün yapılanmasına neden olmaktadır. Mintzberg, politik arenanın üç aşamalı (güdü, gelişme ve çözüm) bir süreci izlediğini belirtmiştir⁴⁵⁵.

Güdü (Çatışma Talebinin Algılanması)

Politik güdü, örgüt içinde bireyin kendisinden, çeşitli gruplardan veya örgüt dışından kaynaklanabilir⁴⁵⁶. Bireylerin, bilinçli veya bilinçsiz olarak, politik bir şekilde davranmasına sebep olan, bu davranışların sürekliliğini sağlayan ve onlara yön veren güdüler, çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Örgüt içindeki çeşitli belirsizlikler, gücün yapılanmasındaki bir değişim, bazı koalisyonların yeniden düzenlenmesi, çeşitli yeniliklerin ortaya çıkması (bir buluş, yeni teknoloji, yeni ürün, yeni pazarlar, yeni personel vb.), kaynakların azalması ve üst pozisyonda yer alan kişilerin yerlerinin boşalması veya baskın ideolojinin zayıflaması gibi birçok neden politik güdüleri tetiklemektedir.

Kişiler bu değişimler sonucu oluşan avantajlardan yararlanma ve dezavantajlardan kaçınma yolu ile durumlarını korumak ya da daha iyi bir hale getirmek istemektedirler. Bu durumda örgütte, aynı sürece maruz kalan her bir birey kendi çıkarına yönelik benzer şeyleri talep edeceği için, öncelikle çatışan fikirler ortaya çıkacaktır. Politik güdünün oluşmasıyla çatışma talebinin ortaya çıkması eş zamanlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Çünkü bir toplumsal ilişki, taraflardan birinin kendi iradesini diğer

⁴⁵⁵ Mintzberg, s.139

⁴⁵⁶ Y. Ertekin ve G. Ertekin. *Örgütsel Politika ve Taktikler*, TODAİE No:318, Ankara, 2003, s.13

tarafın ya da tarafların direncine rağmen gerçekleştirmek niyetine göre şekillendiğinde burada çatışmanın varlığından söz edilebilir⁴⁵⁷.

Kaynaklar sınırlı olduğunda, bunlar eşit şekilde dağıtılsa bile, her bir birey ciddi biçimde daha fazlasını istemektedir. Bu yüzden her birinin alacağı miktar üzerinden gerçek bir politik mücadele yaşanmaktadır. Bu durum, politikanın gerçek dünyasını ortaya çıkarmakta ya da gerçek dünyanın bir kısmına politikaların hükmettiğini göstermektedir. Şu halde eylemin olduğu her yer politikaya açıktır⁴⁵⁸.

Gelişme (Aniden/Yavaş Bir Şekilde Çatışma Talebinin Oluşması)

Politik olarak güdülenen bireyler, kendi isteklerini gerçekleştirmelerine engel olarak gördükleri her düşüncüyü ve davranışı bertaraf etmek isteyecekler ve bu da kaçınılmaz olarak bazı çatışmalar yaratabilecektir. Güdünün ortaya çıkmasını sağlayan nedenler ne olursa olsun, çıkarları kesişen bireyler arasında bir meydan okuma başlayacak; bu anlamda fikirler, sözler ve davranışlar çatışacak kısacası bir güç mücadelesi yaşanabilecektir. Herhangi bir politik sistemde olduğu gibi örgütlerde de çatışma çok yoğundur. Burada örgüt amaçlarını ve kaynak dağılımını kontrol etmek için güç üzerinde çatışan odaklar söz konusudur⁴⁵⁹.

Gelişme aşamasında çatışma söz konusu olmakla beraber, her politik güdü çatışmayla sonuçlanmamaktadır. Karşılıklı talepler birbiriyle çakışmayabilir. Ortak talepler için bireyler birlikte mücadele verebilir ya da meydan okuma kısa sürebilir ve sonuca daha çabuk ulaşılabilir. Bu durumda daha çatışma ortaya çıkmadan süreç sonuçlanmış olur. Yukarıda açıklanan durumun tersine bazı güdüler ise yavaş veya hızlı bir şekilde gelişme fırsatı bulur. Özellikle, örgütte, otorite boşluğu söz konusu olduğunda, yapısal değişiklikler gerçekleştirildiğinde ve de örgütün çevresel değişimlere uyum sağlayamadığı durumlarda bu gelişme daha hızlı olmaktadır⁴⁶⁰. Gelişme safhasının yaşandığı durumlarda, çatışma kaçınılmaz olarak ortaya çıkmakta ve böylece örgüt tam bir politik arenaya dönüşmektedir.

⁴⁵⁷ M. Weber, *Bürokrasi ve Otorite*, (Çev.: H. Bahadır Akın), Adres Yayınları, Ankara, 2005, s.68

⁴⁵⁸ Goodin, s.213

⁴⁵⁹ M. Gargiulo, "Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics", *Administrative Science Quarterly*, 38, 1, 1993, s.1

⁴⁶⁰ Ertekin ve Ertekin, s.14-15

Çözüm (Zafer, İlimlilik ve Ölüm)

İnsanlar arasında yaşanan her mücadelede, kazananlar ve kaybedenler söz konusudur. Bu durum, özellikle örgütlerdeki politik mücadelelerde büyük bir anlam ve önem kazanmaktadır. Gelişme aşamasında politik bir arenaya dönüşen örgüt, çözüm aşamasında beş tutarlı durumdan biriyle sonuçlanabilir. Bu durumlar şu şekilde açıklanabilir⁴⁶¹;

İlk iki durumda, çatışma tamamen çözülür. Bu noktada, taraflardan biri galip gelir ve örgütün varlığını tehdit eden bir durum oluşmaz. Çözümün, taraflardan birinin zafere ulaşmasıyla sonuçlanması durumunda çatışma ve çatışmaya sebep olan etmenler ve talepler doğal olarak kazanan lehine sonuçlanacak ve gerçekleştirilmek istenen amaç kazananın talepleri çerçevesinde şekillenecektir. Kaybeden taraf açısından durum, sonucu kabullenip, istek ve beklentilerini biraz daha ertelemek ya da en uç noktada örgütten ayrılmak olabilir. Durum, kazanan taraf açısından ele alındığında ise bir toplumsal ilişkide elde etme ve kazanma olasılığının, çeşitli çevresel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak geliştiği söylenebilir. Bunun yanı sıra zafere ulaşmada, bireylerin bazı davranışları belirleyici olmaktadır. Bu davranışların şekillenmesinde de bireylerin sahip olduğu kişisel bazı özellikler öne çıkmaktadır. Özellikle sahip olunan farklı ve benzersiz özellikler, diğer bireylerin özellikleriyle karşılaştırıldığında, başarıya ulaşma açısından önem ve anlam kazanabilecektir⁴⁶². Bu durum politik mücadeleler açısından son derece önemli ve anlamlıdır.

Bir örgütte, politikanın nasıl bir seyir izlediğini anlama noktasında önemli olan bu aşamaların, örgütteki politik algıların oluşmasında ve birtakım politik davranışların sergilenmesinde de açıklayıcı olacağı düşünülmektedir. Zira bireylerin diğer bireylere ve çevrelerinde olup bitenlere yönelik algılamaları ve daha sonra gösterdikleri tepkiler, çevresel (dışsal) faktörlere bağlı olduğu kadar kişisel (içsel) faktörlere de bağlıdır. Kişisel faktörler ise, güdüler ve sahip olunan becerileri kapsamaktadır⁴⁶³. Şu halde örgütteki politik ortamın oluşmasında, güdülerin ya da organizmayı etkileyerek harekete hazır hale getiren iç ve dış uyarıcıların önemi son derece büyüktür.

⁴⁶¹ **Mintzberg**, s.144

⁴⁶² **Weber**, s.69

⁴⁶³ **Ertekin ve Ertekin**, s.16

Örgüt içinde çeşitli uyarıcılara bağlı olarak politik anlamda güdülenen bireylerin, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için, politik davranışlarda bulunmaları söz konusu olabilecektir. Bu şekilde, güdülerin de etkisiyle, ortamda yer alan diğer bireylere ve gelişen olaylara yönelik farklı algılamalar oluşabilecek ve dolayısıyla farklı davranışlar gösterilebilecektir. Bu davranışlar yeni algılamaları tetikleyecek ve böylece döngüsel bir süreç başlamış olacaktır. Yukarıda da açıklandığı gibi, bu süreçler şartlara bağlı olarak her seferinde farklı bir şekilde başlayacak ve sonuçlanacak; çeşitli çatışmaları bereberinde getirecek ama örgütteki varlığını devam ettirecektir. Bu noktada, örgütteki politik faaliyetlerin bir yerde başlayıp bir yerde sonuçlanmasında, bireylerin düşünceleri ile davranışlarının ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu sebeple çalışmanın bundan sonraki bölümünde öncelikle örgütsel politika algısı daha sonra da politik davranış konularının, detaylı bir biçimde ele alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

3.1.2. Örgütsel Politik Algılamalar

Örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri, örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir. Çünkü bir bireyin ortamı politik bir şekilde algılaması, gerçekte, politikaların o örgütte var olup olmadığına bakılmaksızın, içsel (örgüt içi) politikaların oluşmasına etki edebilir⁴⁶⁴. Bu noktada, politik davranışların o örgütte etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmaması belirleyici olmamaktadır. Birey, eğer kendi düşünce ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algılamaktaysa, davranışlarını bu yönde şekillendirmesi ve ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır. Bu durumda ortamı politikleştiren politik davranışlardan ziyade ortamın politik olarak algılanıp algılanmamasıdır.

⁴⁶⁴ C.M. Buenger, M.Forte, R.W. Boozer, E.N. Maddox, "A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom", *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 34, 2007, s. 294

Örgütsel politik algıları “politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin subjektif bir biçimde yorumlanması” olarak tanımlanmaktadır⁴⁶⁵.

Örgütteki bireyler tarafından yürütülen politik faaliyetler, işyerindeki avantaj ve dezavantajların dağılımı ile ilgilidir. Bu avantaj ve dezavantajlar da bireylerin algılamalarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örgütteki herhangi bir birey için yararlı olarak görülen ve bu yüzden olumlu bir şekilde değerlendirilen bir durum, bir başkasının çıkarlarına ters düşebilmekte ve dolayısıyla onun zararına gelişebilmektedir. İşte bu sebeple, aynı durum, diğer birey açısından olumsuz bir algılamayı da beraberinde getirebilmektedir.

Örgütsel politik algılamalarla ilgili bugüne kadar birbirinden farklı birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bir kısmında, politik davranış “çıkarları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması” şeklinde⁴⁶⁶; diğer bir kısmında ise, “sadece kendine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmayan olumsuz bir davranış” şeklinde ifade edilmiştir⁴⁶⁷. Tanımlar, politik davranışı bireyler, gruplar ve örgütler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları açısından ele almıştır. Aslında burada davranışın değerlendirilmesinde temel unsur, davranışın uygulanması değil; davranışa atfedilen anlam yani insanların bu konudaki düşünme biçimleridir.

Politik davranışların örgüt ve bireyler açısından yararlı ya da zararlı olup olmadığı konusu, davranışın kendi gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örgütteki politik faaliyetler, bazen açık ve objektif bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda da son derece gizli ve sembolik bir biçimde oluşabilmektedir. Bu yüzden de davranışların algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre değişiklikler göstermekte; yani sübjektif bir özellik taşımaktadır. Bu durumda örgütte tamamen iyi niyetle yapılan bir davranış ya da meydana gelen bir olay bile, birey tarafından yanlış yorumlandığında ve politik olarak algılandığında, artık o birey için gerçeği, ‘görünen gerçek’ yerine ‘gördüğü gerçek’ yani

⁴⁶⁵ G. Harrell-Cook, G.R. Ferris ve J.H. Dulebohn (), “Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 7, 1999, s.1095

⁴⁶⁶ Buhler, s.2

⁴⁶⁷ Butcher ve Clarke, s.11

kendi düşüncelerine ve algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirmeler oluşturmaktadır⁴⁶⁸. Sonuçta farklı bireyler için örgütte oluşan aynı olaylar ve sergilenen aynı davranışlar, bireyler arasında farklı değerlendirmelere yol açabilmektedir.

Kimi bireyler örgütteki bir durumu ya da olayı olumlu bir biçimde değerlendirirken; kimi bireyler de aynı durumu ya da olayı olumsuz bir biçimde değerlendirebileceklerdir. Bu noktada, örgütsel politikaları, anlaşılması zor bir konu haline getiren bir niteliğinden bahsetmek yerinde olacaktır. Bu da bireylerin kendi eylemlerini görmemeleri, farkında olmamaları ya da kendi eylemlerini farklı biçimde değerlendirmeleridir. Şöyle ki aynı davranış bir başka birey tarafından gerçekleştirildiğinde, birey için politik olarak yorumlanırken; kendisi tarafından gerçekleştirildiğinde ise politik olarak değerlendirilme olasılığı son derece düşük olmaktadır. Buna bağlı olarak da bireylerin ortamın politik iklimine yönelik tepkileri farklılıklar gösterebilmektedir⁴⁶⁹.

Örgütteki politik ortamın olumsuz bir şekilde değerlendirilmesi, örgüte karşı “sinik (cynic)” tutumların oluşmasına yol açabilir⁴⁷⁰. Örgüte karşı yüksek seviyede sinik tutumlar geliştiren bireyler, örgütün bütünlükten yoksun, dürüstlük ve adalet konularında zayıf olduğunu düşünebilir ve örgütte alınan kararların samimiyetsiz olduğuna inanabilirler. Bireylerin geliştirdikleri bu düşünceler ve inanışlar da, bireyleri politik davranmaya teşvik edebilir.

Yukarıda ifade edilen açıklamalar ışığında denilebilir ki, herhangi bir birey amirinin yaptığı bir davranıştan (amirinin liyakate göre değil de dostluk ilişkilerine dayanarak bir pozisyona kendisinin yerine bir başkasını ataması gibi) dolayı ortamı politik olarak algılayabilecek, güven ve adalet duygularını yitirebilecek ve bunun sonucunda da olumsuz bir değerlendirmeye gidebilecektir. Bu uygulamanın ardından birey belki işinden soğuyacak ve en uç seviyede örgütten ayrılma noktasına bile gelebilecektir. Örgütten ayrılmadığı durumda ise örgüte karşı olumsuz faaliyetler yürütebilecek ve belki de politik davranma konusunda girişimlerde bulunabilecektir. Öte yandan, sadece

⁴⁶⁸ C.P. **Parker**, R.L. Dipboye, S.L. Jackson, “Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences”, *Journal of Management*, 21, 5, 1995, s.892

⁴⁶⁹ P. **Block**, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1987, s.9

⁴⁷⁰ E. **Erdost**, K. Karacaoğlu ve M. Reyhanoğlu, “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 2007, s.514

amir ile iyi ilişkilerinin sonucunda terfi ettirilen birey açısından, ortamın politik olması olumsuz bir değerlendirmeye yol açmayacak ve bu tür davranışları devam ettirmesi konusunda kişiyi motive edici biçimde gelişebilecektir.

Örgütte bireylerin sergiledikleri davranışların gerçekliğinden ziyade, davranışların kişilerin algılamalarına bağlı olarak çeşitli şekillerde değerlendirilebilmesi, örgütsel politikaların anlaşılması açısından son derece önemlidir. Çünkü bu algılamaların olumlu ya da olumsuz bir biçimde ortaya çıkması, çalışanların yöneticilerine, arkadaşlarına ve örgüte yönelik tepkilerini, işe ve örgüte yönelik beklentilerini ve işle ilgili ortaya çıkacak sonuçları da etkileyecek ve şekillendirecektir. Bu açıdan bakıldığında bireylerin ortama yönelik politik algılarının şekillenme biçiminin, bireyin davranışlarını ve dolayısıyla bir bütün olarak bireyin çalışma yaşamı ile örgütsel yaşamını şekillendireceğini söylemek mümkündür⁴⁷¹.

Kacmar ve Ferris⁴⁷² bu alanda yaygın bir kullanıma sahip olan ölçeğin temelini 1991 yılında ortaya koymuştur. Kacmar ve Ferris'in iki aşamalı bir biçimde yürüttükleri bu çalışmanın ilk aşamasında ortaya konulan 31 ifadelik ölçek analiz sonuçlarına göre 15 adete düşürülmüş ve beş faktörlü bir ölçek oluşturulmuştur. Çalışmanın ikinci aşamasında başlangıçtaki 31 ifadeye yapılan ilavelerle 40 adetlik ölçek hazırlanmıştır. Analizler sonucu da bu ölçek 12 ifadelik ve üç faktörlü olarak belirlenmiştir.

Örgütsel politik algılamalara ilişkin Ferris vd.⁴⁷³ tarafından geliştirilen kapsamlı bir model, politik algı araştırmaları için büyük bir öneme sahiptir. Zira çalışma, örgütte politik algıları belirleyen çeşitli faktörler ile politik algıların işe ilişkin bazı sonuçlarının ne şekilde etkileneceğini ortaya koymaktadır. Modelde, Ferris vd. bu çalışmayla birlikte örgütteki politik ortamın bireyler tarafından algılanmasının kimi zaman örgüte; kimi zaman bireyin görevine ve çalışma çevresine; kimi zaman da bireyin kendisinden kaynaklanan bazı faktörlere bağlı olarak oluşabileceğini belirtmişlerdir. Bunun yanı

⁴⁷¹ W.D. **Davis** ve W.L. **Gardner** (), "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective", *The Leadership Quarterly*, 15, 5, 2004, p.439-465.

⁴⁷² K.M. **Kacmar** ve G.R. **Ferris**, "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation", *Educational and Psychological Measurement*, 51, 1, 1991, p.193-205.

⁴⁷³ G.R. **Ferris**, G.S. Russ, P.M. Fandt, *Politics in Organizations*, (Ed.: Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld), Impression Management in the Organization, Lawrence Earlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1989, s.143.

sıra, çalışmada, sadece politik algıları belirleyen faktörlerden değil; aynı zamanda bireylerin politik algılamaları doğrultusunda şekillenen işe bağlılık, iş kaygısı, iş doyumunu ve örgütten ayrılma gibi sonuç değişkenleri de ele alınmıştır.

Ferris ve diğerlerinin çalışmasıyla birlikte zaman içinde benzer ve farklı çalışmaların da önü açılmış ve birçok araştırmacı politik algıları belirleyen faktörler ile bu algılamaların sonucunda işe ilişkin sonuçların ne şekilde etkileneceği konusunda birçok çalışma ortaya koymuştur⁴⁷⁴. Üstelik daha sonra yapılan araştırmalarda model farklı açılardan ele alınmış ve modelden bazı değişkenler çıkarılmış ya da yeni değişkenlerle farklı araştırmalar yürütülmüştür.

Özellikle yapılan araştırmalar dikkate alındığında politika kelimesinin çoğu zaman olumsuz bir çağrışımı da beraberinde getirdiği ve politikaların, genellikle, örgüt üyeleri tarafından örgütün en karanlık yüzü olarak düşünüldüğü görülmektedir. Bu anlamda yöneticilerin, örgütsel politikayı tanımlama konusunda “arkadan vurma, gizlilik, kendi yararı için başkalarını ya da kaynakları kullanma ve çıkar” gibi kelimeleri kullanarak, aşırı derecede duygusal bir dil kullandıklarını görmek son derece olağandır. Bu durum örgütsel politikaların, kimi zaman birçok sıradan insanın sıradan tepkilerini oluşturan ve hükümet politikalarının güvensizlik ve sinizmi içinde barındıran çirkin yüzü ile eşleştirildiğini göstermektedir⁴⁷⁵.

Üstelik bu düşünce şekli, sadece, liyakat sisteminin kötüye kullanıldığı düşünülen kamu örgütlerine özgü bir durum da değildir. Kamu ya da özel sektör işletmeleri biçiminde hangi alanda faaliyet gösterilirse gösterilsin, tüm örgütler açısından düşünce kalıpları, yukarıda ifade edildiği gibi şekillenmektedir. Çünkü insanlar, başkaları tarafından kullanılmak veya aldatılmak istemezler. Hiç kimse bir başkasının çıkarları için bir maşa olmayı kabul etmez. Bu yüzden çalışanlar politikaları, son derece olumsuz bir biçimde görme eğilimindedirler⁴⁷⁶. Politikaların bu şekilde çalışanlar tarafından olumsuz olarak

⁴⁷⁴ R.S. **Cropanzano**, J.C. Howes, A.A. Grandey, P. Toth, “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 2, 1997, p.159-180

⁴⁷⁵ D. **Butcher** ve M. **Clarke**, "Organisational Politics: The Missing Discipline of Management?", *Industrial and Commercial Training*, 31, 1, 1999, s.10

⁴⁷⁶ R. **Cropanzano** ve A. **Li**, *Organizational Politics and Workplace Stress*, Ed.: Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory, Handbook of Organizational Politics, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 1996, p.139-160

algılanması, örgütte kirli politik oyunlarla uğraşan ya da politika kisvesi altında etik olmayan bir biçimde davranan bazı kişilerden kaynaklanmaktadır⁴⁷⁷. Halbuki örgütlerde sergilenen politik eylemler her zaman düşünüldüğü şekilde olumsuz sonuçlara yol açmamaktadır.

Birçok modern örgüt aslında örgütsel politikayı özendirecek şekilde, eşzamanlı işbirliği ve rekabet sistemleri şeklinde tasarlanmıştır. Buna göre, sistem, politikaların oluşmasına zemin hazırlayan rekabet mücadelesine olanak sağlamaktadır. Şöyle ki, hiyerarşik örgüt şeması hem rasyonel bir görev bölümünü yansıttığı için bir “*işbirliği sistemi*”; hem de insanları tırmanmaya yönelttiği için bir “*kariyer merdiveni*”dir. Örgütün tabanında, tepedekinden daha fazla yer olması ve tepedeki yerler için rekabetin daha şiddetli olması, kariyer yarışında kazananların çok daha az olmasına yol açmaktadır. Bu yüzden bir kimsenin örgütsel politikalarla uğraşması için, bilinçli bir şekilde kurnaz ya da dürüst olmasına gerek yoktur⁴⁷⁸. Bu durum kendi çıkarını düşünen her bir birey ya da grup için son derece sıradan ve olağan bir davranış biçimi olarak görülmektedir.

Örgütsel politik algılamaları konusuna farklı bir bakış açısından yaklaşmak, örgüt için kaçınılmaz olan bir durumun yönetilmesini kolaylaştıracaktır. Bu bakış açısına göre, uygun bir şekilde yönetildiğinde, politik düşünce ve faaliyetlerden yararlanma yoluna gidildiğinde, örgütsel politikalar, hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar açısından, örgütte kullanılan araçlardan sadece bir tanesini oluşturmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar, örgüt üyeleri açısından politikaların zararlı etkileri yanında yararlı etkilerinin de olabileceğini göstermektedir. Politikaların olumlu sonuçlarına örnek olarak kariyer hedeflerini gerçekleştirme, örgüt içinde tanınma ve statü kazanma, güç ve pozisyon elde etme, kişisel amaçları başarma ve istenilen bir işi yaptırma gösterilebilir. Olumsuz sonuçları arasında ise, stratejik gücün, güvenilirliğin ve işin kaybı, kariyerde gerileme, diğerlerine karşı olumsuz hisler besleme, içsel suçluluk duyguları, yetersiz bir düzeydeyken terfi etme ve düşük iş performansı sayılabilir⁴⁷⁹.

⁴⁷⁷ Patricia Buhler, “Navigating The Waters of Organizational Politics”, *Supervision*, 55, 9, 1994, s.1

⁴⁷⁸ Morgan, s.191

⁴⁷⁹ P. Kumar ve R. Ghadially, “Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations”, *Human Relations*, 42, 4, 1989, s.306

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, örgütlerde politik faaliyetlerin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla birlikte var olabileceği, bu noktada ibrenin olumluya ya da olumsuzla doğru kaymasında belirleyici unsurun politikaya yaklaşım tarzı olduğu söylenebilir. Zira bireylere ve olaylara yaklaşım tarzı, örgütte oluşacak tepkileri de belirleyecektir. Bu noktada yaklaşım tarzının oluşmasında ise politik algıların önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

3.1.3. Politik Davranış Kavramı

Örgütsel faaliyetler olarak hem örgütün temel amacına hem de bireylerin kendi amaçlarına yönelik yaptıkları davranışların nedeni, tarafların istek ve beklentilerini olumlu ve somut sonuçlara dönüştürmektir. Bu durumda faaliyetler, bireylerin kendiliğinden ve bilinçsiz olarak yaptıkları ile planlayarak ve bilinçli olarak yaptıkları davranışlar olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Örgütsel politika açısından anlamlı ve açıklayıcı olan bilinçli ve planlı bir şekilde yerine getirilen davranışlardır. Çünkü bireylerin örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için, bilinçli olarak ve kendi çıkarları doğrultusunda yaptıkları maksatlı davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır. Bu anlamda kendiliğinden, bilinçsiz bir şekilde yerine getirilen ve kendi çıkarları değil de başkalarının yararı düşünülerek yapılan davranışlar ‘politik olma’ ya da ‘politik davranma’ kavramları ile açıklanamamaktadır.

Örgütlerde politik davranışın kaçınılmaz olduğu gerçeği ve politik davranışın özünde yatan, başkalarını etkileyerek amaçlara ulaşma ve çıkarları gerçekleştirme olgusu, bireylerin ve örgütlerin, etki ve başarı düzeylerini anlamak açısından son derece önemlidir. Çünkü politik eylemler, örgütlerde kararların nasıl ve neden o şekilde ele alındığını; astların üstlerinin ya da meslektaşlarının desteğini nasıl sağladıklarını; bazı bireylerin örgütteki kimi birey ve grupları destekleyip kimilerini neden desteklemediklerini; üstlerin astlarının ya da meslektaşlarının işbirliği ve desteğini nasıl sağladıklarını ayrıca astlarını motive etme ve ekstra çaba harcamaları konusunda onları nasıl teşvik ettiklerini; örgütteki strateji ve politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını gibi durumları göstermesi açısından anlam ve önem kazanmaktadır.

Schein⁴⁸⁰, örgütsel yaşamın gerçeklerinden birisini, planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol gibi faaliyetleri içeren rasyonel davranışların oluşturduğunu belirtmektedir. Ancak Schein'e göre tam da bu sebeple örgütler politik davranabilmektedir. Şöyle ki, bu rasyonel davranışların altında yatan şey, gücü elde etme ve gücü korumayla ilgili olan diğer bir davranış setinden oluşmaktadır. Bu yönde planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol faaliyetleri dahilinde yapılan güç mücadeleleri, birleşmeler ve stratejik manevralar örgütsel yaşama özgü ve örgüt için gerekli davranışlar haline dönüşebilmektedir. Ortaya konulan davranışların bu şekilde ele alınması da bu davranışları politik arenayla bağlı disiplinlerin odak noktası durumuna getirmektedir. Bu görüşü biraz daha açarsak, hem örgütün hem de bireylerin kendi çıkarlarını korumak ve isteklerini gerçekleştirmek için, “*rasyonel kararları*” doğrultusunda rasyonel olmayan biçimde davrandıklarını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Üstelik kendisi ve çıkarları söz konusu olduğunda, fazlasıyla akıllı ve mantıklı bir biçimde hareket eden birey ya da örgütlerin, öncelikle kendi yararlarını düşündükleri ve başkalarının zararına bile olsa, politik davranışlarda bulundukları görülmektedir. Çünkü diğer bireylerin davranışlarını etkilemedeki amaç hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarıyla tutarlı bir şekilde örtüşmektedir⁴⁸¹.

Yöneticiler, çalışanlar, takımlar ya da örgütler diğer bireylerin ya da kurumların davranışlarını, eylemlerini etkilemek istediklerinde bir strateji belirlemek ve bu yönde taktiklerini seçmek durumundadırlar. Politikalar, örgüt üyelerinin bugünün karmaşık dünyasında amaçları başararak ve gücü etik bir şekilde kullanarak, örgütü ve diğer örgüt üyelerini etkilemek için, fark etmeleri ve geliştirmeleri gereken bir beceriler setini oluşturmaktadır⁴⁸². Bu beceri seti ise, yöneticilerin ve çalışanların meslektaşlarıyla, diğer çalışanlarla, müşterilerle ve amirleriyle kişisel ilişkilerini ustaca idare etme yeteneğine dayanmaktadır⁴⁸³.

⁴⁸⁰ E. **Schein**, “Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality”, *The Academy of Management*, 2, 1, 1977, p.64-72

⁴⁸¹ D. **Hellriegel**, J.W. Slocum, R.W. Woodman, *Organizational Behavior*, Ninth edition, South Western College Publishing, USA, 2001, s.277

⁴⁸² R. **Miller** ve R. **Kurchner-Hawkins**, “Organizational Politics: Positive Strategies for Turbulent Times”, *ASTD 2004 International Conference&Exposition*, 2004, s.2

⁴⁸³ A. **Peled**, “Politicking for Success: the Missing Skill”, *Leadership&Organization Development Journal*, 21, 1/2, 2000, s.27

Bireyler bazen düşük performanslarından dolayı oluşabilecek olumsuz sonuçları azaltmak, bazen de işlerinin bir parçası olmayan davranışları için destek oluşturmak ve gerçekleşmesini istedikleri fakat performanslarına bağlı olmayan çeşitli sonuçları elde etmek için kendilerine verilen desteği arttırma konusunda farklı girişimlerde bulunabilirler. Bireylerin bu yönde kendilerine ait sonuçları etkilemek için yaptıkları girişimler, örgütlerde bireysel politik davranışları oluşturmaktadır⁴⁸⁴.

Örgütlerin ve tek tek bireylerin çıkarlarını gerçekleştirme ve onlara hizmet etme açısından son derece önemli olan politik davranış, “bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler olarak tanımlanabilir”⁴⁸⁵. Buna göre politik davranışlar söz konusu olduğunda, örgütte çalışanların resmi olarak gerçekleştirmeleri beklenen görev ve rollerinin dışında, resmi olmayan davranışlarla çıkarlarını gerçekleştirmeleri söz konusudur. Drory ve Romm’un çalışmaları da bu açıklamayı destekleyici nitelikte ve çalışanların örgütsel politikayı resmi ve legal davranıştan ziyade resmi olmayan davranışlarla ilişkilendirdiklerini göstermektedir⁴⁸⁶.

Ferris ve diğerlerinin çalışmasında, politik davranış “bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için, diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci” olarak tanımlanmıştır⁴⁸⁷.

Politik davranış kavramına farklı bir bakış açısından yaklaşan bir diğer çalışmada, politik davranışlar, “paylaşılan anlamın yönetimi” olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, anlamların, belirli durumların içsel ve objektif özelliklerini yansıttığı görüşünden ziyade, anlamların subjektif değerlendirmeler ve yorumlamalara dayandığı görüşüne dayanmaktadır. Bu bakış açısına göre politik davranış, “çıkarlara hizmet eden ve arzu edilen sonuçlara ulaşmak için, çeşitli durumların anlamlarını herhangi bir biçimde yönetme gerçeği” dir ve bu eylemler ya da davranışlar, diğer bireylerin örgütsel olayları

⁴⁸⁴ S.M. Goltz, “Considering Political Behavior in Organizations”, *The Behavior Analyst Today*, 4, 3, 2003, s.354

⁴⁸⁵ Goltz, s.355

⁴⁸⁶ Drory ve Romm, s.165

⁴⁸⁷ G.R., Ferris, G.S. Russ, P.M. Fandt, *Politics in Organizations*, (Ed.: Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld), Impression Management in the Organization, Lawrence Earlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1989, s.154

yorumlama tarzlarını etkilemek için planlanmaktadır. Bu yaklaşım, politik davranış ile politik algı kavramlarını birbirine yaklaştırmayı açısından anlamlı görünmektedir⁴⁸⁸.

Politik davranış kapsamındaki tanımlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

Tablo 15: Politik Davranış Tanımları

Yazarlar	Politik Davranış Kavramı
Drory ve Romm, 1988	Çalışanların örgütsel politikayı resmi ve legal davranıştan ziyade resmi olmayan davranışlarla ilişkilendirmeleri
Ferris, Russ, Fandt, 1989	Bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için, diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci
Ferris vd. 1994	Çıkarlara hizmet eden ve arzu edilen sonuçlara ulaşmak için, çeşitli durumların anlamlarını herhangi bir biçimde yönetme gerçeği
Peled, 2000	Yöneticilerin ve çalışanların meslektaşlarıyla, diğer çalışanlarla, müşterilerle ve amirleriyle kişisel ilişkilerini ustaca idare etme yeteneği
Hellriegel vd. 2001	Bireylerin kendi çıkarlarını korumak ve isteklerini gerçekleştirmek için, “rasyonel kararları” doğrultusunda rasyonel olmayan biçimde davranmaları
Goltz, 2003	Bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler
Miller, Hawkins, 2004	Örgüt üyelerinin bugünün karmaşık dünyasında amaçları başararak ve gücü etik bir şekilde kullanarak, örgütü ve diğer örgüt üyelerini etkilemek için, fark etmeleri ve geliştirmeleri gereken bir beceriler setini oluşturmaları
Karatepe vd. 2012	Örgüt içerisinde standart prosedürler veya informal normlar çerçevesinde kişiler tarafından onaylanmayan, yapan kişinin belirli bir amaca dönük gerçekleştirdiği davranışlar
Rosen ve Levy, 2013	İş yerinde belirsizlik yaratan ve bireysel çıkarlar uğruna diğer çalışanların huzurunu azaltan davranışlar

Politik faaliyetlerin çıktığı örgütsel alanlar incelenecek olur ise;

Bir örgüt kurulduğu ve faaliyet göstermeye başladığı zamandan itibaren, bünyesinde barındırdığı “insan” unsurundan dolayı politik süreçlere maruz kalmaktadır. Bu yüzden örgütte yer alan hemen her türlü alanın ve yapılan her türlü faaliyetin bireylerin politik davranışlarından etkilendiği ve aynı şekilde bireylerin politik davranışlarını etkilediği söylenebilir.

⁴⁸⁸ G.R. Ferris, Donald B. Fedor, Thomas R. King, “A Political Conceptualization of Manageial Behavior”, *Human Resource, Management Review*, 4, 1, 1994, p.4

Murray ve Gandz⁴⁸⁹ çalışmalarında, politik faaliyetlerin ortaya çıktığı çeşitli örgütsel alan ve faaliyetleri ele almışlardır. Bu örgütsel alan ve faaliyetler terfiler, iyi görünmek, hatadan kaçınmak, kıt kaynak rekabeti ve güç mücadelesi olarak belirtilmektedir.

3.1.4. Politik Davranışın Uygulayıcıları

March (1992)⁴⁹⁰, işletmeleri politik bir koalisyona; işletmede yer alan yöneticileri de politik bir aracıya (broker) benzetmiş ve işletme ile ilişki içinde olan etkin ve potansiyel birçok katılımcıdan (yatırımcılar, tedarikçiler, müşteriler, hükümet temsilcileri, değişik özelliklerde birçok çalışan, yatırım uzmanları, ticari birlikler, politik partiler ve sendikalar) söz etmiştir.

Bu düşünce şekline göre, örgütün bütünlüğü rastgele bir süreç sonucu oluşmamakta ve amaçlar bir pazarlık sürecinin sonucunda belirlenmektedir. Örgüt için bir araya gelen tüm katılımcılar, bunu gerçekleştirirken elde edecekleri kazanımların maliyetlerinden daha düşük olacağı beklentisini taşırlar. Bu kazanımlar maddi kazançlar gibi somut beklentilerden; kararlara katılma gibi soyut beklentilere kadar geniş bir alanı kapsayabilir. Bu noktada fikirler, beklentiler ve çıkarlar çatışabilir. Sonuçta örgütte oyunu kazanmak isteyen ve bu sebeple oyunu kurallarına göre oynamak için çeşitli manevralar sergileyen bir nevi oyuncular ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerde politikayı kimler yaratır ve devam ettirir sorusunun cevabı, şüphesiz “o örgütle bağlantısı ve çıkarları olan kişilerdir” şeklinde olmalıdır. Örgütle ilişkisi olan bireyler, bu bireylerden oluşan belirli gruplar ya da bir bütün olarak örgütün kendisi, gelişen olaylar doğrultusunda içinde bulundukları çevrede sürekli olarak değişik rollere bürünen “politik aktörler” olarak değerlendirilebilirler⁴⁹¹.

Örgütün dış çevresi ele alındığında ise, örgütün kendisi çevresel değişimlere, hükümet politikalarına, ortaklarına ve rakiplerine yönelik politik davranışlar sergileyebilir. Örgüt içinde ise tek tek bireyler ya da bireylerin oluşturduğu belirli gruplar yöneticilere, astlara, diğer çalışanlara, çeşitli gruplara ya da örgütün belirli politika ve uygulamalarına yönelik politik birer aktör olarak faaliyette bulunabilirler.

⁴⁸⁹ Murray ve Gandz, ss.237-251

⁴⁹⁰ James G. March, “The Business Firm as a Political Coalition”, *The Journal of Politics*, 24, 4, 1992, p.662-678.

⁴⁹¹ March, s.672

Yukarıda sayılan ve işletme ile ilişkisi olan her bir katılımcının belirli çıkarları ve bu doğrultuda, örgütten gerçekleştirilmesini bekledikleri birçok talepleri söz konusudur. Esasen kişileri politik birer aktör olarak davranmaya yönelten de bu talepleri kıt kaynaklar temelinde gerçekleştirmek istemeleri ve bu yönde, örgütteki faaliyetleri bir şekilde yürütmeye çalışmalarıdır.

3.1.5. Örgüt İçi Politikada Güç Artırma ve Koruma Taktikleri

Politik davranışlar, genel olarak, bir birey tarafından, gücü elde etmek, kendi güç temellerini korumak ve bu güç temellerini genişletmek için ya da diğer bir bireyin bu güç temelini elde etmesini önlemek için kasıtlı ya da kasıtsız bir biçimde çeşitli politik taktikler vasıtasıyla uygulanmaktadır.

Bugüne kadar birçok farklı araştırmacı tarafından örgütlerde kullanılan politik taktikler konusunda birçok çalışma yapılmış ve çalışmanın yapıldığı grubun yapısal ve kültürel özellikleri, çalışmanın çerçevesi ve yöntemi vb. gibi çeşitli unsurlardan dolayı bu taktikler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Örgütsel politikaların, davranışlarla yani uygulamayla ilgili kısmının birçok araştırmacı tarafından bu kadar değişik biçimde ele alınmasının nedeninin, örgütte yer alan her bireyin farklılaşan beklentilerinden ve bulundukları koşulları farklı biçimlerde algılamalarından kaynaklanmaktadır⁴⁹².

Çalışanların bir kısmı kariyer hedeflerini gerçekleştirme, maaşlarına yapılacak artış gibi konular için üstlerine yönelik yukarı yönde taktikleri uygularken; bir kısmı da, astlarının desteğini almak, işlerini yaptırmak, gücü kendilerinde toplamak gibi nedenlerle aşağı yönde taktikler sergileyebilirler. Kimi çalışanlar da aynı düzeyde çalıştıkları kişilerin ya da meslektaşlarının desteğini sağlamak için çeşitli girişimlerde bulunabilirler. Bunun da ötesinde her ne yönde ve kimlere yönelik uygulanırsa uygulansın, bazı taktiklerin doğası gereği hile ve aldatmaya başvurmadan ve başkalarına zarar vermeden gerçekleştirildiği; bazı taktiklerin ise bireyin çıkarlarını elde etmesine

⁴⁹² S.H. **Appelbaum** ve B. **Hughes**, “Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization”, *Management Decision*, 36, 2, 1998, s.86

yönelik her türlü aldatmacayı içinde barındıran ve başkalarına zararı olacak bir biçimde gerçekleştirildiği söylenebilir⁴⁹³.

Politik taktikler konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların bir kısmı sadece aşağı yönde uygulanan taktikleri; bir kısmı yukarı yönde uygulanan taktikleri, diğer bir kısmı yatay biçimde uygulanan taktikleri, bir kısmı da örgütün her kademesini kapsayan karma taktikleri ele almışlardır. Bunun da ötesinde bazı araştırmacılar ise sadece tek bir taktiği ele alarak, o konu üzerinden araştırmalarını yürütmüşlerdir. Politik davranışın uygulama araçları, her ne şekilde ele alınırsa alınsın bu sınıflandırmaların dayandığı varsayımlar şöyle belirtilebilir⁴⁹⁴;

- Farklı güdüler belirli taktiklerin temelini oluşturmaktadır.
- Bütün taktikler istenen sonuçları gerçekleştirmede eşit derecede etkili değildir.

Çünkü her bir bireyi farklı şekilde düşünmeye ve davranmaya iten farklı psikososyal süreçler ve farklı motivasyon araçları söz konusudur. Sonuçta buna göre seçilen taktikler ve bu taktiklerin bireylerin istedikleri sonuçları elde etmelerine etkileri farklılaşabilecektir.

Taktiklerin sınıflandırılmasına ilişkin Allen vd.⁴⁹⁵, yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada sekiz adet taktik belirlemişlerdir. Yine yöneticiler üzerine yapılan bir başka çalışmada, yöneticilerin kendi üstlerini, meslektaşlarını ve astlarını etkilemeye yönelik uyguladıkları yedi taktik belirlenmiştir.

Mintzberg (1985)⁴⁹⁶'ın bir çalışmasında ise örgütler “politik bir arena” olarak nitelendirilmiş ve örgütün tamamının veya büyük bir kısmının bu şekilde politik bir yapıya dönüşmesinde çatışma unsurunun üzerinde durulmuştur. Buna göre, politika ve çatışma örgütte iki düzeyde var olmaktadır. İlk düzeyde, hem politika hem de çatışma olgusu örgütte baskın olmayan bir şekilde varolmaktadır. İkinci düzeyde ise politikalar,

⁴⁹³ Appelbaum ve Hughes, s.86

⁴⁹⁴ R.D. Bretz ve T.A. Judge, “The Role Of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes”, *Journal of Management*, 20, 1994, p.545.

⁴⁹⁵ D. Kipnis, S.M. Schmidt, C. Swaffin-Smith ve I. Wilkinson. “Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders”, *Organizational Dynamics*, 12, 1984, s.61

⁴⁹⁶ Mintzberg, ss.133-154

çatışmanın güçlü olduğu baskın etki sistemlerini oluşturmaktadır ve bu durum diğer yasal sistemlerin (otorite, ideoloji ve uzmanlık) zayıfladığı noktalarda oluşmakta veya artmaktadır. İşte bu ikinci düzey, güdü, gelişme ve çözüm sürecini içeren “*politik arena*” olarak adlandırılan gücün yapılanmasına neden olmaktadır.

Zanzi vd. (1991)⁴⁹⁷ yaptıkları çalışmada hiyerarşik taktiklerin yanı sıra ağ oluşturma, ikna etme ve uzmanlığı kullanma gibi aynı düzeydeki etkileme taktiklerini sınıflamaya dahil etmiş ve yirmi dört taktik ele alınmıştır.

Örgütlerde rastlanan politik taktikler aşağıda bir tablo halinde sunulmaktadır.

Tablo 16: Politik Taktiklere İlişkin Tanımlar

Yazarlar	Politik Taktikler
Farrell ve Petersen, 1982	Örgüt tarafından onaylanmayan politik yatırımlar
Mintzberg, 1985	Hiyerarşinin tüm kademelerinde oyuncuların amaçlarına yönelik oynadıkları oyunlar
Zanzi, Arthur, Shamir, 1991	Hiyerarşik düzeyde ve eşit düzeydeki çalışanların kişisel çıkarlarına yönelik ortaya koyduğu davranışlar
Bretz ve Judge, 1994	İstenen sonuçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar
Ferris, Frink, Beehr, Gilmore, 1995	Bireylerin örgüt ortamına yönelik sergiledikleri davranışlar
Appelbaum ve Hughes, 1998	Örgütte yer alan her bireyin farklılaşan beklentileri ve bulundukları koşulları farklı biçimlerde algılamaları sonucu ortaya çıkardıkları davranışlar
Hargreaves ve Skelton, 2012	İşyerinde çalışanların amaçlara ulaşmasında psikolojik açıdan engellemelere, takım çalışmalarının veriminde azalmalara sebep olan davranışlar
Close, 2013	Örgüt ortamına zarar veren, yönetimin kariyer başarısına engel olabilen, etik olmayan davranışlar

Bireylerin amaçlarına ulaşmak ve çıkarlarını gerçekleştirmek için hangi taktiği ya da taktikleri seçecekleri ve bunları nasıl uygulayacakları, çeşitli unsurlara bağlı olarak değişiklik gösterebilecektir. Taktiklerin belirlenmesine etki eden bu faktörlerin politik

⁴⁹⁷ A. Zanzi, M.B. Arthur ve B. Shamir, “The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 3, 1991, ss.219-233

davranışın oluşmasına da etki edeceğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Taktiklerin belirlenmesini ya da seçilmesini etkileyen faktörler şunlardır⁴⁹⁸;

a) Yatırımlar: Örgütte karşılıklı olarak yapılan yatırımlar politik davranışın oluşup oluşmamasını ya da davranışın ne şekilde oluşacağını etkileyecektir. Birey, örgütün kendisine ve kendisinin örgüte ne kadar çok yatırım yaptığını düşünürse, örgüt tarafından onaylanmayacak politik davranışlarda bulunmaktan kaçınacaktır.

b) Alternatifler: Örgütte birey çeşitli alternatiflere sahip olmadığında ya da bu alternatiflerin sayısı az olduğunda, kendisini sınırlandırılmış hissedebilecek ve davranışlarını buna göre düzenleyecektir. Çünkü alternatifler birey açısından henüz gerçekleştirilmemiş olduğundan, bunların yokluğunda bireyin subjektif algıları devreye girecektir ve birey bu algılar doğrultusunda politik davranışlar geliştirebilecektir.

c) Güven: Bireylerin birbirlerine ve örgüte karşı güven besledikleri bir ortamda, politik davranışların çok fazla sergilenmemesi ya da sergilense bile bu davranışların örgüt tarafından onaylanan davranışlar olacağını söylemek mümkündür.

d) Etkinlik: Örgütte etkili birisi olduğunu düşünen ya da bu konuda isteği olmayan bir birey için politik davranışlarda bulunmak pek anlamlı görünmemektedir. Buna karşılık, bulunduğu ortamı etkisi altına almak isteyen bireyin çeşitli eylemlerde bulunması söz konusu olabilir.

Bu kapsamda örgütsel faaliyetlerde sergilenen politik taktiklerin seçiminde bireyler arası düşünceler ve birbirleri ve örgüt ile olan ilişkilerin belirleyici unsurlar olduğu vurgulanabilir.

Örgüt içi politik davranışlar, yapılacak işlerin başarılmasında bir araç olarak bazı durumlarda pozitif etkilere sahip olabilmektedir. Örgüt içerisinde nerdeyse birçok

⁴⁹⁸ D. Farrell, ve J.C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review*, 7, 3, 1982, p.403-412.

düzeyde iletişim ağları oluşturma, imaj yönetimi, muhalefeti teşvik ve yağcılık gibi birçok politik taktik bulunmaktadır⁴⁹⁹.

Tedeschi ve Melburg (1984), politik taktikleri saldırgan ve savunmacı taktikler olarak iki kategoriye ayırmıştır. Saldırgan taktiklerden en çok bilineni yağcılıktır (ingratiation). Saldırgan taktiğin bundan başka kendini yükseltme (self-promotion) veya en müsait durumlarda kendini gösterme adına birinin başarılarını ve özelliklerini ortaya çıkarma davranışları gibi türleri de bulunmaktadır.

Etkileme davranışlarının diğer bir kategorisi ise savunmacı taktiklerdir. Bu taktikler daha çok olumsuz sonuçlardan kaçınmak için gösterilen reaktif davranışlardır. Örneğin bazı durumlar için özür ve mazaret bildirme durumlarında bu tür taktiklere başvurulmaktadır⁵⁰⁰.

Organizasyonlara genel olarak birilerine iş yaptırmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Bunlardan belki de en önemlisi karşındaki insanı etkilemedir. Bu sebeple yöneticilerin etkileme becerilerini geliştirmelerinin önemi büyüktür. Kipnis'in 13 yıllık bir periyotta politik taktikler üzerine yapılan araştırmaları kapsayan çalışmasında dokuz etkileme taktiği ortaya konulmuştur. Örgütlerde rastlanan bu taktikler şu şekildedir⁵⁰¹;

⁴⁹⁹ S.H. **Appelbaum** ve B. **Hughes**, "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", *Management Decision*, 36, 2, 1998, s.86

⁵⁰⁰ Ferris vd., ss.21-36

⁵⁰¹ D. Kipnis, S.M. Schmidt, C. Swaffin-Smith ve I. Wilkinson. "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", *Organizational Dynamics*, 1984, s.61

Tablo 17: Örgütlerde Rastlanan Politik Taktikler

<i>Rasyonelleştirerek İkna Etme</i>	Bir kimseyi sebep, mantık veya gerçekleri kullanma yoluyla ikna etme
<i>Telkin</i>	Başkalarının duygularına ve ideallerine seslenerek ilgi çekme
<i>Danışmanlık</i>	Planlama, değişim ve karar alma durumlarında katılımı sağlama
<i>Yağcılık</i>	Başkalarından bir talepte bulunmadan önce o kişinin iyi ruh halinde olması için onu överek dostça, arkadaşça bir şekilde davranma. Bu tür davranışlar genellikle üst yönetime yönelik gösterilmektedir. Genelde diğerlerinden bekleyecek bir şeyi olanların başvurduğu bir yöntemdir ⁵⁰² .
<i>Kişisel Girişimler</i>	Herhangi bir talepte bulunurken sadakat ve dostluk göstermek
<i>Takas</i>	Söz/vaat verme ve çıkarları paylaşma
<i>Koalisyon</i>	Herhangi birini ikna ederken diğerlerinin girişimimizi desteklemesi. Bu tür ağları oluşturma, önemli insanlara yakınlık kurmayla ilgilidir.
<i>Baskı</i>	Tehdit veya gözdağı verme suretiyle itaat ettirme
<i>Mazur Gösterme/Meşrulaştırma</i>	Bir kişinin otoritesi, örgütsel kurallar veya örgütsel politikalara ilişkin, üst düzeyde bulunanların desteğini almak

Yukarıda bahsedilenler genel etkileme taktikleridir. Çünkü bu taktikler toplumsal etkilemeyi bütün yönleriyle şekillendirmektedir. Bazı araştırmacılar bu taktikleri *ılımlı politik taktikler* ve *zorlayıcı politik taktikler* olarak nitelendirmektedir.

Ilımlı Politik Taktikler

Literatürde, politik taktiklerin etkileme yönüne (aşağıya, yukarıya, hedefinden sapıp sapmamasına) aldırış göstermeden, yukarıda verilen dokuz taktiğin de tutarlı olduğu ifade edilmektedir⁵⁰³. Bazı araştırmacılar ilk beş etkileme taktiğini, ılımlı taktikler olarak adlandırmaktadır. Çünkü bunların daha sıcak ve dostane içerikli olduğu, diğer dört taktik kadar da zorlayıcı olmadığı düşünülmektedir. Bu tür taktiklerde hedef kişi, uygulanan taktiği kabul edip etmemede kendini daha özgür hissetmektedir. Bu nedenle,

⁵⁰² Appelbaum ve Hughes, s.87

⁵⁰³ Appelbaum ve Hughes, s.87

ılımlı taktikler uygulanan kişi tarafından daha az direnç gösterilen davranışlardır. Bu tür taktikler şu şekilde ifade edilmektedir⁵⁰⁴;

- *Göze Girme Taktiği/Yağcılık (ingratiation)*, birinin kendini sevdirmesi için karşısındakini övmesi, onun belirttiği fikirlere karşılıksız katılması, boyun eğmesi ve ona iltimas geçmesidir. Bu tür taktikleri genelde üstlerini etkileyerek göze girmek isteyenler yapmaktadır.
- *Yetkin Gözükme Taktiği*, bu tür taktiği yapan kişi, dikkatleri hedef kişinin üzerine değil de kendinde toplayarak, saygı görmeyi amaçlamaktadır. Bu tür kişiler, bilgi, beceri ve yeteneklerini abartıp, karşısındakileri etkilemeye çalışırlar.
- *Akılcı Yoldan İkna*, kişinin isteklerini geçerli göstermek amacıyla hedef kişiyi akılcı öneriler ve gerçeğe dayanan kanıtlar yoluyla ikna etmesidir.

Zorlayıcı Politik Taktikler

Bu tür taktikler, daha çok açıktan baskıyı içermekte olup, karşı tarafın davranışını kontrol altına almayı amaçlamaktadır. Hakimiyet kurma sürecinde bu tür taktikleri kullanan taraf, ceza ve pozisyon gücü veya otoritesini kullanarak, karşı tarafa kendi istediği bir davranışı yaptırmaya çalışmaktadır. bu tür taktikler şu şekilde ifade edilmektedir⁵⁰⁵;

- *Israrcılık*, karşı taraf üzerinde doğrudan güç kullanarak istenilen sonuca varılmak istenmesidir.
- *Müeyyide*, bu tür bir taktiği kullanan kişi, organizasyonun ödül ve ceza sistemlerini hedef kişi üzerinde kullanıp amacına ulaşmak istemesidir.
- *Önünü Tıkama*, hedef kişinin tehdit edilerek istenilen davranışların yaptırılmak istenmesidir.
- *Üst Makamı Arkasına Alma*, üst kademenin desteğini alarak kişiyi kendi isteklerini gerçekleştirmeye çalışmasıdır. Bu taktikte, kişi kendi isteklerinin üst

⁵⁰⁴ K. Çalışkan, *Politik Davranış ve Etik, İş Hayatında Etik* (Ed.S.Tevruz), Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.207-222

⁵⁰⁵ Çalışkan, s.212

kademe tarafından da istendiğini belirtip, hedef kitleyi uyma (itaat) davranışına yöneltmeye çalışmaktadır.

- *Koalisyon*, kişinin amacı doğrultusunda diğer çalışanları arkasına alıp, kendisini desteklemelerini sağlayarak ikna etmeye çalışmasıdır.
- *Karşılıklı Çıkar Gözetme*, hedef kişinin, bu taktiği uygulayan kişinin amacını gerçekleştirmesine yardımcı olması durumunda ortaya çıkacak faydadan yararlanmayı veya gelecekte bunun karşılığını almayı düşünmesidir.

Literatürde ifade edilen diğer bazı politik taktikler ise; imaj yönetimi, enformasyon yönetimi, muhalefeti teşvik etmek ve hizmet pozisyonlarına yönelmek olarak dört başlık altında verilmektedir⁵⁰⁶. Bu tür taktikler kısaca şöyledir⁵⁰⁷;

İmaj Yönetimi; herkes tarafından kullanılan bir taktik olarak dış görünüş ve tarzın yönetimini ifade etmektedir. Genellikle, birçok örgüt sadık, kibar, dürüst, sosyal vb. özelliklerden oluşan bir imajı tercih etmektedir. Bu tercih edilen imajı açığa çıkarmaya gayret ederek, bir kişi örgütün etkili üyeleri üzerinde pozitif bir etki oluşturabilmektedir.

Enformasyon Yönetimi; Başkalarıyla olan enformasyon paylaşımından oluşan bir politik taktiktir. Zamanlama gibi verilen enformasyonun niteliği, diğerlerinin davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilmektedir.

Muhalefeti Teşvik Etmek; organizasyonlarda bazen yabancı fikirler ve sesler ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda muhalefeti elemanın bir yolu da politik rakiplere yardım etmektir.

Hizmet Pozisyonuna Yönelmek, genellikle örgütlerde temel fonksiyon hizmet'tir. Bu fonksiyon da hizmet personeline daha geniş yetki ve görev alanları sağlamaktadır. Bu nedenle bir örgütte etkili olmak için hizmet pozisyonlarına geçmek daha etkili bir yol olarak ele alınmaktadır.

Yukarıda belirtilen taktikler yanında literatürde Koçel (2001) tarafından belirtilen taktikler ise şu şekilde verilmiştir.

⁵⁰⁶ Appelbaum ve Hughes, s.89

⁵⁰⁷ H.Karadal, *Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler, Örgütsel Davranışta Seçme Konular* (Ed.M.Özdevecioğlu ve H.Karadal), İlke Yayınevi, Ankara, 2008, s.1-20

- Daha güçlü kişilerle ilişkiler kurmak,
- Benimse ve parçala (daha çok makyavelist ilkelerle ilgilidir)
- Parçala (böl) ve yönet,
- Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu
- Fabianism (kesin olarak herhangi bir tarafa bağlanmaktan kaçınma)
- Durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi gerekir yöntemi

Örgütsel alanda, yaşamın en önemli unsurlarından biri de güçlü olmaktır. Bazı yazarlara göre, eğer yönetici kendini güçsüz hissederse politik taktiklere daha kolay başvuracaktır. Bu taktikler güç kaynaklarıyla ilişkilidir. Bu nedenle, ilgili taktikleri kullanarak sahip olduğu güç kaynağını artıran yöneticiler, başkalarını daha da fazla etkileme imkanına sahip olacaktır⁵⁰⁸.

3.1.6. Örgüt İçi Politik Davranışların Sonuçları

Politik olmak ve politik davranmak yaşam sahnesinde olduğu gibi örgütsel yaşamda da kaçınılmaz gerçeklerden birisini oluşturmaktadır. Özellikle günümüz dünyası için bu durum daha da belirgindir. Gün geçtikçe daha belirsiz ve karmaşık bir çevrede, sürekli değişmeye zorlanarak varlığını devam ettirmeye çalışan örgütler için, ortam daha da politik bir hale gelmektedir. Bu belirsiz ve karmaşık çevreye örgütlerin sınırlı kaynaklarla faaliyet göstermeye çalışması da eklenince, bireyler açısından gücü kullanmak ve etkileme araçlarından yararlanmak neredeyse zorunlu bir hale gelmektedir. Örgütteki her bir bireyin kendi beklentisi için daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi; bütçelerin, görev ve sorumlulukların, ücret ve terfilerin paylaşılması konusunda bireyleri karşı karşıya getirmekte ve bu da kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmaktadır. Bu şekilde daha fazla kazanmak isteyen bireylerin yer aldığı örgütlerde politik süreçler kendini göstermeye başlamaktadır⁵⁰⁹.

Politik davranışın en önemli özelliklerinden birisi, politik davranış sonucunda oluşacak durumun bireyin veya grubun fayda ve çıkarlarına ne derece hizmet ettiğidir. Örgüt

⁵⁰⁸ Koçel, s.416

⁵⁰⁹ G.R. Ferris, D.D. Frink, T.A. Beehr, D.C. Gilmore, *Political Fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Constructs*, (Eds.: R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar), Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate of The Workplace, Quorum Books, Westport, 1995, p. 21-36

açısından politik davranışların sonuçları olumsuz olabileceği gibi bazı durumlarda olumlu da olabilmektedir. Bu tür davranışların diğer bir önemli özelliği de etkileşim sağlamasıdır. Politik davranış gösteren birinin faydasına olan bir durum, bu davranışa maruz kalan kişilerin tepkisine de neden olmaktadır. Bu durumda, örgüt içi rastlanan politik davranışların tek yönlü olmayacağını ifade etmek mümkündür. Karadal (2008), ılımlı politik taktiklerin zorlayıcı politik taktiklere göre daha olumlu sonuçlar verdiğini belirtmiş, bu bağlamda da; akılcı yoldan ikna ve göze girme taktiklerinin, taktiği uygulayanın iş çıktıları üzerinde olumlu etkilerinin olacağını vurgulamıştır. Ayrıca, aynı çalışmada isteklerini gerçekleştirmek için bu taktikleri kullananların kariyerlerini artırma yolunda başarılı olma şanslarının arttığı, daha kolay ücret artışı ve terfi elde ettikleri de ifade edilmiştir.

Örgütteki politik ortamın olumsuz bir şekilde değerlendirilmesi, örgüte karşı “sinik (cynic)” tutumların oluşmasına yol açabilir⁵¹⁰. Örgüte karşı yüksek seviyede sinik tutumlar geliştiren bireyler, örgütün bütünlükten yoksun, dürüstlük ve adalet konularında zayıf olduğunu düşünebilir ve örgütte alınan kararların samimiyetsiz olduğuna inanabilirler. Bireylerin geliştirdikleri bu düşünceler ve inanışlar da, bireyleri politik davranmaya teşvik edebilmektedir

Yapılan diğer çalışmalarda da örgütlerde uygun politik taktik uygulamalarıyla iş performansı ve ücretlerde artış, kariyerde de ilerlemeler kaydedildiği vurgulanmıştır. Ancak, genellikle politik davranışa maruz kalan işgörenin algıladığı politik davranış ile olumlu bireysel ve organizasyonel çıktıları arasında genellikle ters yönlü bir ilişkinin olduğu, aynı zamanda bu kişilerin zararlı iş davranışları geliştirdiği, iş kaynaklı stres ve tükenmişlik yaşadığı, yabancılaşma ve geri çekilme gibi tutum ve davranışlarında artma olduğu ifade edilmiştir⁵¹¹.

3.1.7. Örgüt İçi Politik Davranışların Yönetimi

Örgütteki politik faaliyetler, bazen açık ve objektif bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda da son derece gizli ve sembolik bir biçimde oluşabilmektedir. Bu yüzden de davranışların algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre

⁵¹⁰ E. Erdost, K. Karacaoğlu ve M. Reyhanoğlu (2007), s.514

⁵¹¹ Çalışkan, s.213

değişiklikler göstermekte; yani sübjektif bir özellik taşımaktadır. Yani, farklı bireyler için örgütte oluşan aynı olaylar ve sergilenen aynı davranışlar, bireyler arasında farklı değerlendirmelere yol açabilecektir⁵¹². Ayrıca, kimi bireyler de örgütteki bir durumu olumlu bir biçimde değerlendirirken; kimileri de aynı durumu olumsuz bir biçimde değerlendirebilmektedir. Bu da bireylerin kendi eylemlerini görmemeleri, farkında olmamaları ya da kendi eylemlerini farklı biçimde değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Şöyle ki aynı davranış bir başka birey tarafından gerçekleştirildiğinde, birey için politik olarak yorumlanırken; kendisi tarafından gerçekleştirildiğinde ise politik olarak değerlendirilme olasılığı son derece düşük olmaktadır. Buna bağlı olarak da bireylerin ortamın politik iklimine yönelik tepkileri farklılıklar gösterebilmektedir⁵¹³.

Örgüt ortamında iş yapılma esnasında işten ve çevreden kaynaklanan ve yapılan işin doğası gereği politik davranışlar gözlenmektedir. Bu tür davranışların ortadan kaldırılması yönünde yöneticiler tarafından çaba sarf edilmesi de aslında gereksiz ve anlamsız yere zaman harcanması anlamına gelecektir. Bu durumda, yöneticilerin yapması gereken farklı politik manevralarla olayları yönetmesidir.

Her yönetici bilinçli bir şekilde veya önceden üzerinde düşünmen politik taktikler kullanabilmektedir. Adeta her yönetici, kendi gücünü kullanabileceği kendi “oyun alanları”nı oluşturmaktadır. Kıskançlık, düşmanlık, korku, çekişme, çekememe, sabote etme, körü körüne koruma, benim adamım, senin adamın gibi durumlar örgütte rastlanan güç mücadeleleri arasındadır. Bunlar iyi veya kötü olarak değerlendirmek yerine, izlenen her yolun örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yardım eden veya örgütün amaçlarından uzaklaştıran sonuçlar yaratıp yaratmayacağı şeklinde değerlendirilmelidir⁵¹⁴.

⁵¹² C.P. **Parker**, R.L. Dipboye, S.L. Jackson, “Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences”, *Journal of Management*, 21, 5, 1995, s.892

⁵¹³ P. **Block**, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1987, s.9

⁵¹⁴ Koçel, s.416

Örgüt içi politik davranışların yönetiminde aşağıdaki gibi bir yöntem önerilmektedir⁵¹⁵.

- *Sistemin Belirsizliğini Azaltmak*; bu yöntemde değerlendirme için gerekli işlemler anlaşılır hale getirilmeli ve ödüllendirme sistemi performansa göre uyarlanmalı,
- *Çekişmeyi Azaltmak*; yöneticiler arasında kaynak arayışında yaşana çekişmeler en aza indirgenmeli ve kaynak arayışı dış kökenli amaçlar ve hedeflerle bertaraf edilmeli,
- *Varolan Politik Zeametleri (fiefdom) Ortadan Kaldırmak*; aşırı derecede birbirine bağımlı politik gruplar fonksiyonel olmayan en alt düzey gruplara bölünerek dağıtılmalı ve tepe yöneticiler, politik himaye altına almaya yatkın yöneticilere karşı daha dikkatli olmalı,
- *İleride Çıkacak Zeametlerden Sakınmak*, örgütün çıkarlarını, kişisel güç ve çıkarların önüne alacak, politik olmayan davranışların desteklenmesini sağlayan kriterler belirlenmeli.

Genel olarak ifade etmek gerekirse, örgütlerde rastlanan politik taktiklerin yönetiminde; örgüt içi belirsizliklerin azaltılması, örgüt içi uygulamalarda objektif kriterlerin belirlenmesi, örgüt içi iletişim kanallarının açık tutulması, insanlar arasındaki ilişkilerde her iki tarafında kazançlı olacağı kazan-kazan türü ilişkilerin ortaya çıkarılması ve en önemlisi de örgüt içi politik davranışların yönetiminde yöneticilerin proaktif bir şekilde politik davranışları algılamalarının, bu sürecin yönetiminde son derece önemli olduğunu ifade etmek mümkündür.

3.1.8. Örgütsel Politik Algılamalar ve Politik Davranışlar Arasındaki İlişkiler

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, örgütsel politik algılamalar konusunda iki önemli yaklaşım görülmektedir: Birincisi, örgütteki politik davranışın uygulama araçları olarak *politik taktikler*; ikincisi de, bireylerin örgütteki eylemleri subjektif bir biçimde değerlendirmelerine bağlı olarak ortaya çıkan *politik algılamalardır*⁵¹⁶.

⁵¹⁵ Karadal, s.14

⁵¹⁶ E. Vigoda ve A. Cohen, "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study", *Journal of Business Research*, 55, 4, 2002, s.311

Bugüne kadar bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, konuyu ya politik algılamalar açısından ya da örgütte yürütülen politik eylemler açısından ele almıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda, objektif politik davranış ile subjektif politik algılamaların nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuş; politik davranışın yerine getirilmesine ilişkin taktiklerle ilgili birçok sınıflandırma yapılmış ve politik algılar ile davranışların farklı iş sonuçlarıyla ilişkileri test edilmeye çalışılmıştır. Buna karşılık politik davranış ile politik davranışın algılanmasını bir arada ele alan bütünsel bir kavramlaştırma pek yapılmamıştır⁵¹⁷.

Örgütsel politik algılamalar konusu içerisinde politik algılar ve davranışlar, iki ayrı ve farklı alanı oluşturmaktadırlar ve aynı şeyi ölçmemektedirler. Çünkü, kavramsal olarak birbirinden tamamen farklı olan bu yapılardan *politik davranışlar*, örgütlerde objektif bir kanıt olarak açık bir şekilde ortaya konulurken; bireylerin ortama yönelik *politik algılamaları* subjektif bir yorumlamaya bağlı olarak oluşmaktadır. Bu iki yapının bütünleştirilmesi, örgütsel politikanın işleyişini anlamak açısından anlamlı görünmektedir. Zira örgütsel politikanın işleyişini sağlayan her iki yapı da (politik algılar ve politik davranışlar), bazı durumlarda incelik, kurnazlık, iş bilirlilik; bazı durumlarda ise ahlaki değerleri hiçe saymak, çıkarıcılık, hilekarlık olarak düşünülebilen, kişiler arası diplomasiyle ilgili sosyal beceriler başlığı altında yer almaktadır⁵¹⁸. Ancak bu iki yapı arasındaki farklılık, algıların düşüncelerle, davranışların uygulamalarla ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Yazında, bu itibarla yapılan çalışmalar dikkate alındığında, örgütsel politik algılamalar olgusunun tanımlanması konusunda da bir eksikliğin söz konusu olduğu söylenebilir⁵¹⁹.

Politik algı ve davranışlar “bütünleşik yaklaşımla” incelendiğinde ortaya önemli ve anlamlı bulguların çıkacağı ifade edilebilir. Çünkü politik algıların politik davranışlardan oldukça farklı olduğu bilinmekle birlikte, bu iki yapı arasında bir ilişki olduğu da düşünülmektedir. Zira bu iki yapı örgütsel politikaya işlerlik kazandırmakta ve dolayısıyla birbirlerinden de etkilenebilmektedirler. Yüksek sosyalleşme altında

⁵¹⁷ M. Valle ve P.L. Perrewe, “Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model”, *Human Relations*, 53, 3, 2000, s.361

⁵¹⁸ Ferris vd., s.23

⁵¹⁹ Cropanzano vd, s.165

politik algılamada oluşacak bir artışın, politik davranışın artmasına yol açması⁵²⁰ bu düşünceleri doğrular niteliktedir. Bunun yanı sıra politik algılamaların, örgütteki etkin politik davranışın ve diğer nedenlerin yansımasının bir boyutu olduğu da ileri sürülebilir⁵²¹.

Örgütsel politik davranışların içinde yer alan bu iki yapı arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Burada önemli olan ve dikkat edilmesi gereken nokta, bu ilişkinin ne şekilde gerçekleşeceğidir. Bu konuda iki olasılık öne sürülebilir⁵²²;

- Bireylerin politik algılamaları, politik davranışların belirlenmesine katkı sağlar; yani politik algıların politik davranışları etkilemesi ve şekillendirmesi mümkündür.
- Çalışma çevresine yönelik algıların şekillenmesinde politik davranışlar etkindir; yani politik algıları politik davranışlar etkileyebilir ve şekillendirebilir.

Ferris vd. (1989)⁵²³ politik davranış ile örgütsel politik algılamaları kavramlarının aynı örgütsel çevre ve kültürü tanımladığından hareketle, politik davranış ile davranışın algılanması arasında bir ilişki olduğunu örtülü bir şekilde varsaymışlardır. Bunun yanı sıra araştırmacılar, örgütsel çevrenin politik bir biçimde algılanmasının, bireyler açısından, en azından potansiyel olarak üç tepkiyle sonuçlanacağını ileri sürmüşlerdir. Buna göre ya bireyler örgütten ayrılabilirler; ya politik eylemlere karışmadan örgütte kalabilirler ya da politik davranışlarda bulunmaya başlayabilirler.

Bir diğer çalışma ise, Kacmar ve Ferris (1991)⁵²⁴ tarafından yürütülmüş ve çalışmada politik algılar ile politik davranışların, benzer değişkenlerle ilişkileri olduğu için, aralarında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Politik algılamalar ile politik davranışlar arasındaki ilişki farklı bir açıdan da olsa, yazında ilk olarak Aryee vd. (1993)⁵²⁵ tarafından test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada,

⁵²⁰ D.Fedor, G.R. Ferris, G. Harrell-Cook, G.S. Russ, “The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors”, *Journal of Applied Psychology*, 28, 19, 1998, s.1763.

⁵²¹ Cropanzano ve Li, p.152

⁵²² Vigoda ve Cohen, p.312

⁵²³ Ferris vd., p.21-36

⁵²⁴ Kacmar ve Ferris, p.193-205

örgütsel politika normu ile yağcılık davranışları ele alınmıştır. Burada örgütsel politika normu, politik davranışları teşvik eden, bu durumu olağan karşılayan bir örgütte bireysel algılama boyutunu ifade etmektedir. Buna göre örgütün var olan politik ortamı ve davranışları olağan karşılaması ve yasallaştırması karşısında bireylerin durumu ne şekilde algıladıkları belirtilmektedir. Çalışma sonucunda örgütsel politika normu ile yağcılık davranışları arasında beklenen durumun aksine herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık politik davranışların örgüt tarafından onaylandığı bir ortamda bireylerin bu tür davranışlara başvurmaları daha olası karşılanmaktadır.

Harrell-Cook vd. (1999)⁵²⁶ tarafından ele alınan çalışmada, bazı politik davranışların, politik algılar ile bazı iş sonuçları arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Araştırmada bu yönde politik taktik olarak kullanılan kendini yüceltme davranışının, doyum ve ayrılma niyeti ile ilgili iş sonuçlarına yönelik olumsuz politik algılamaları azalttığı tespit edilmiştir. Ancak çalışmada diğer bir taktik olarak ele alınan yağcılık davranışlarının, beklenenin tersine iş sonuçlarına ilişkin politik algılamaları artırdığı tespit edilmiştir. Bu durum, örgütteki bireylerin, diğer bireylerin, kendileri aleyhine sergiledikleri etkin veya potansiyel bir hareket karşısında, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya korumak için girişimlerde bulundukları zaman, ortamı politik bir şekilde algıladıklarına dair inanışlarla açıklanabilir ve yapılan bazı araştırmalar da bunu doğrular niteliktedir.

Hochwarter (2003)⁵²⁷ çalışanların politik algılarının yüksek olduğu durumlarda, politik faaliyetlerle uğraşmalarının iş doyumları ile örgüte olan bağlılıklarını artırdığını; buna karşılık politikanın düşük olarak algılandığı durumlarda, politik davranışlarda bulunan bireylerin iş tatmini ile örgüte olan bağlılıklarının düştüğünü tespit etmiştir. Bu durum, örgütte politik faaliyetlerle uğraşan bireylerin sayısı az olduğunda, politik davranan birkaç kişinin kendilerini dışlanmış ve diğerlerinden farklı olarak hissetmelerine bağlı olabilir.

⁵²⁵ S. Aryee, Y.A. Debrah ve Y.W. Chay, "An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy: Evidence From Singapore", *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 1, 1993, p.191-212.

⁵²⁶ Harrell-Cook vd., ss.1093-1105

⁵²⁷ W.A. Hochwarter, "The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 7, 2003, p.1360-1378

Zivnуска vd. (2004)⁵²⁸ performans değerlendirme üzerinde örgütsel politik algılamalar ile politik davranış etkileşimini incelemişler ve örgütsel politik algılamalarının düşük olduğu durumlarda politik davranışlar sergileyen bireylerin, performans değerlendirmelerinin oldukça yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ortamın politik olarak değerlendirilmediği durumlarda bireylerin gösterdikleri politik davranışlar olumsuz olmak yerine olumlu biçimde karşılanmakta ve bu da o bireylerin performanslarının diğerlerinin gözünde yüksek olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Chen ve Fang (2009)⁵²⁹ tarafından yapılmış bir diğer çalışmada, örgütsel politik algılamaları ile performans değerlendirme arasındaki ilişki üzerinde izlenim yönetimine ilişkin amir-odaklı ve iş-odaklı iki taktiğin aracı değişken olarak etkisi ele alınmıştır. Çalışmada, iş odaklı taktiklerin politik algılar ile amire bağlı performans değerlendirmesi arasındaki ilişki üzerinde önemli bir aracı değişken etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Demirel ve Seçkin (2009)⁵³⁰ yaptıkları çalışmada iltimas, eleştirilere açık olup olmama, liyakate verilen önem, huzur ve gruplaşmaların varlığı, haksızlıklar karşısında sessiz kalma, yönetici desteği, kaynak ve ödüllerin dağılımı, terfi sistemi, işbirliği, güven, iletişim, saygı, performans ve ücret politikalarına ilişkin davranış algılarına yönelik değişkenleri araştırmışlardır. Çalışmalarında örgüt içi politik davranışların çalışan ve örgütler üzerinde pozitif etkilerinden söz edilse de negatif etki ve sonuçlarına daha çok vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda politik davranışların zamanı tükettiğine, örgütsel etkinliği azalttığına, bilgi paylaşımını sınırlandırdığına, iletişim engeli yarattığına dikkat çekilmektedir.

Özler vd. (2019), çalışmalarında örgütlerdeki politik algılamaların örgütsel sinizm ile doğrudan ve pozitif ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmada, bir örgütte güven unsurunun ortaya çıkmasında politikaların önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir.

⁵²⁸ S. Zivnуска, K.M. Kacmar, L.A. Witt, vd., “Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 5, 2004, p.627-640

⁵²⁹ Y.Y. **Chen** ve W.C. **Fang**, “The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship”, *Journal of Business Ethics*, 79, 3, 2009, p.263-277

⁵³⁰ Y. **Demirel** ve Z. **Seçkin**, “Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Uluslararası Stratejik Araştırma Dergisi*, 4, 7, 2009, s.143-161

Hargreaves ve Skelton (2012), çalışanların ve örgütün amaçlara ulaşmasında politik davranışların psikolojik açıdan engellemelere, takım çalışmalarının veriminde azalmalara sebep olduğunu vurgulamışlardır.

Karatepe (2013) ise çalışmasında, örgüt içerisinde standart prosedürler veya informal normlar çerçevesinde kişiler tarafından onaylanmayan, yapan kişinin belirli bir amaca dönük gerçekleştirdiği bu tür davranışların, örgüt içerisinde negatif duygular gelişmesine neden olduğunu vurgulamıştır.

3.2. Etik Liderlik, Etik İklim ve Örgütsel Politik Algılamaları İlişkisine Yönelik Literatür Araştırması

Etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilmek bireysel, örgütsel hatta evrensel bir sorumluluktur. Günümüz ortamında çok çeşitli girdilere maruz kalan ve büyük bir ilişkiler ağını vurgulayan sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki açmazlar, yönetici pozisyonunda olan kişilere yeni ve zor görevler yüklemektedir. Bu rol, yönetilmesi çok zor olan insan unsurunu ele alırken liderlerin, etik değerler ve inançlar sistemine sahip olmasını ve örgütteki çaba ve eylemlerini bu sistemin süzgecinden geçirmesini gerektirmektedir.

Literatür incelendiğinde özellikle sosyal adalet, eşitlik vs. kavramların önem kazandığı ve insan odaklı yaklaşımların daha da artan önemde ele alınmasının ardından, liderlik hakkında yazan çoğu araştırmacı ve uygulayıcı, etik konusunun önemini daha çok vurgulamakta ve bu konuda manevi bir derinlik içerisinde araştırmalarda bulunmaktadır. Liderlik ile ilgili yazılan hemen her kitapta etik ve doğruluk ve hakkında birkaç paragraf, sayfa veya bölüm mutlaka bulunmaktadır⁵³¹.

Hitt (1990)'e göre⁵³², etik ve liderlik iç içe kavramlardır. Etik bir çevre etkili liderliğe, etkili liderlik ise etik davranmaya yardım etmektedir veya başka bir ifadeyle de etkili liderlik etik davranışın bir sonucu, etik davranış da etkili liderliğin bir sonucu olarak vurgulanabilir. Bu nedenle lider örgüt içinde insanların davranışlarını yöneten etik

⁵³¹ Ciulla, s.112

⁵³² Hitt, s.78

ilkeleri ya da normları oluşturmaktan sorumludur. İşte bu sorumluluk örgüt yöneticisinin etik liderlik rolünü yansıtmaktadır.

Çağımızda, bir örgütün en önemli girdisi olan insanı yönetmek ve yönlendirebilmek için bürokratik ve yasal otoriteden çok, değer, inanç, duygu ve güven temelli bir liderlik biçimi önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu liderlik biçiminin temel güç ve etki kaynağı ahlaki değer yargılarını önemseyen, etik otoriteye dayalı bir liderlik biçimi olmalıdır⁵³³. Çünkü bireysel ve kültürel farklılıkların ayrı ayrı ele alınarak değerlendirildiği bir örgüt iklimi ve yönetim tarzı, örgüt içi bireylerin davranışlarını seçmesinde ve daha da ilerisi bireysel ve organizasyonel seviyede işten ve örgütsel uygulamalardan hoşnut bir şekilde üretim/hizmet çıktılarının elde edilmesi kapsamında büyük önem arz etmektedir.

Liderin örgüt içi uygulamalardaki önemi ve etkisinin bu derece açık olduğu vurgulandığına göre, bireyler arası oluşacak faaliyetler ve birey-örgüt ilişkilerinde bireylerin seçeceği ve uygulayacağı davranışları oluşturmada ve yönlendirmede de hem makro düzeyde liderin örgüt kültürüne etkisi hem de mikro çerçevede örgüt içi klime etkisi yönünde lider davranışları ve uygulamaları önem arz edecektir.

Örgüt kültürünün yapı taşı olan temel değer ve normlar, örgütte doğru ve yanlış davranış kodlarını oluşturmaktadır. Davranış kodları, hukuki yaptırımların, kurumlarda iş yapma kurallarının, dahili ve harici denetimlerin, görev ve sorumluluk tanımlamalarının ötesinde, tüm bu uygulamaları tamamlayıcı bir katma değer oluşturmaktadır. Davranış kodları, her kuruma özgü olması gereken davranış ilkelerinin tanımlanmasıdır. Bu ilkeler bizlere hukuki ve kurumlara mahsus kurallar silsilesinin ne için var olduğunu, davranışlarımızı nasıl etkilediğini ve bu kurallara karşı geldiğimizde yaptırımların ne olacağını gösterir. Ayrıca bu kurallar silsilesinin yetersiz olduğu durumlarda ve bizim bir yorum getirmemiz gerektiğinde, neleri nasıl yapmamız gerektiğine rehberlik eder ve anlamamıza yardımcı olur⁵³⁴. Bu nedenle etik lider, güçlü

⁵³³ T.J. **Sergiovanni**, *Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement*. Jossey-Bass Inc., California, 1992, p.16

G. **Crawford** ve J. **Nicklaus**, *Philosophical and cultural values: Applying ethics in schools, Eye On Education*, Larchmont, NY, 2000, s.24

⁵³⁴ **Midillili**, s.78

bir örgüt kültürü oluşturmayı ifade eden kültürel liderlik rolünü yerine getirerek, doğru davranış kodları oluşturabilir.

Aikman (2003)⁵³⁵ yaptığı bir çalışmada etik liderliğin örgütün kurum kültürü ile olan ilişkilerini araştırmıştır. Araştırmada etik lider ile kurum kültürü arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiş ve etik lider davranışının, etik değerlerle de ilişkili olduğu ve etik değerlerin lider davranışlarını yönlendirmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yine bu araştırmada, etik liderlerin davranışlarının ve inançlarının etik değerlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Etik liderliğin, kurum için en önemli faktör olduğu ve etik liderlik davranışlarıyla kurumun etik yönelimi arasında bir ilişkinin olduğu ise araştırmanın diğer bir bulgusudur.

Etik lider, etik bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Örgüt yöneticisinin etik liderliğe ilişkin rollerinden biri olan etik bir örgüt iklimi oluşturmak, sosyal sermayeye yatırım yapılmasını gerektirmektedir. İnsanlar arasındaki karşılıklı güven, sadakat ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi, liderin etik sorumluluğudur. Kahne vd. (2001)'ye göre⁵³⁶ güven temeline dayanan sosyal sermaye, örgütlerin toplumdaki saygınlığının belirleyicisi olmaktadır. Etik lider, etik bir örgüt iklimi oluşturarak sosyal sermayeye yatırım yapmaktadır. Bu şekilde insanlar arasındaki güven, sadakat ve aidiyet duygusu gelişmektedir. Diğer taraftan etik lider, kendi sosyal sorumluluğunu yerine getirerek izleyenlere rol modeli olmaktadır.

Çalışanların örgüt kültürü algıları, kültürel değerlerin içerik ve etkileme gücüne bağlıdır. Kültürel değerlerin içeriği herkesçe “etik” olarak algılanıyor ve bu bağlamda negatif politik davranışları besleyen unsurlara karşı koruyucu bariyerlere sahip olduğu genel kabul görüyorsa işlevsel olarak sahip olunan değerlerin etkin olduğu ve kültürden beklenen psikolojik desteği sağladığı ifade edilebilir⁵³⁷.

⁵³⁵ Aikman, s.117.

⁵³⁶ J. Kahne, J. O'Brien, A. Brown vd, s.432

⁵³⁷ H. Saylı, D. Kızıldağ, “Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğin Olusmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 1, 2007, s.240

Liderin işletme içi ahenk açısından önemine yönelik yapılan diğer bir çalışmada, müşteri hoşnutsuzluğunun gelirlerde azalmaya neden olduğu yönünde tespitler vurgulanmıştır⁵³⁸. Örgütün iklimi ile çalışma koşulları ya da ücretler arasındaki ilişki bir yana, ahenk yaratan liderlerin (resonans lider) rolünün, tespit edilen hoşnutsuzluğun giderilmesinde önemli bir anahtar niteliğinde olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda, görev duygusal bakımdan ne kadar zorlayıcıysa, lider de o kadar empati kurmalı ve destek vermelidir. Hizmet iklimini yaratan, dolayısıyla da çalışanların müşterileri hoşnut etmeye hazır olmalarını sağlayan liderdir⁵³⁹.

Wright ve Goodstein (2007)⁵⁴⁰ çalışmalarında erdem sahibi bir örgüt ikliminin etik olarak algılanacağını belirtmiştir. Schein (1985)⁵⁴¹, Schminke vd. (2005)⁵⁴², Treviño vd. (1998)⁵⁴³ etik iklimin çok büyük bir bölümünün liderler tarafından şekillendirildiğini vurgulamışlardır. Dickson vd. (2001)⁵⁴⁴ ise tüm organizasyon seviyesindeki yöneticilerin davranış ve ilişkilerinin örgütün etik iklimini şekillendirmede önemli bir rol oynadığını belirtmiştir.

Pelletier ve Bligh (2008)⁵⁴⁵ çalışmalarında etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerinde etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada liderin rol model olarak örgüt içerisindeki etik iklim üzerindeki etkisinde önemli bir iletişim aracı olduğu vurgulanmıştır. Neubert vd. (2009)⁵⁴⁶ yaptıkları çalışmada etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin aracı değişken olarak rol aldığını vurgulamıştır. İlave olarak, diğer

⁵³⁸ Husted, s.351,

⁵³⁹ Goleman vd., s.29

⁵⁴⁰ T.A. Wright, and J. Goodstein, ‘Character is not “dead” in Management Research: A Review of Individual Character and Organizational-Level Virtue’, *Journal of Management* 33, 6, 2007, p.928-958.

⁵⁴¹ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 1985

⁵⁴² M.Schminke, , M.L. Ambrose and D.O. Neubaum, ‘The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 2005, p.135-151.

⁵⁴³ L.K. Treviño , K.D. Butterfield and D.L. Mc Cabe, ‘The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors’, *Business Ethics Quarterly* 8, 1998, p.447-476

⁵⁴⁴ M.W.Dickson, D.B. Smith, M.W. Grojean ve M. Ehrhart (), ‘An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them’, *The Leadership Quarterly* 12, 2001, p.197-218.

⁵⁴⁵ K.L. Pelletier ve M.C. Bligh, “The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions”, *Journal of Business Ethics*, 80, 2008, p.823-844

⁵⁴⁶ M.J. Neubert, Carlson D.S, Kacmar K.M., vd., ss.157-170

çalışmalarda da aynı yönde etik liderlik davranışlarının etik iklimi pozitif yönde etkilediği vurgulanmıştır⁵⁴⁷.

Yine bir çalışmada, çalışanların işletmelerindeki iklimle ilgili görüşlerinin yaklaşık %50 ile %70'inin liderin eylemlerine bağlanabildiği vurgulanmıştır⁵⁴⁸. Yani örgüt çalışanlarının verim ve etkinlik düzeyinde iyi iş çıkarma yeteneğini doğrudan belirleyen koşulları, liderin diğer faktörlere göre çok daha fazla etkilediği vurgulanmaktadır.

Yöneticiler, çalışanlar, takımlar ya da örgütler diğer bireylerin ya da kurumların davranışlarını, eylemlerini etkilemek istediklerinde bir strateji belirlemek ve bu yönde taktiklerini seçmek durumundadırlar. Politikalar, örgüt üyelerinin bugünün karmaşık dünyasında amaçları başararak ve gücü etik bir şekilde kullanarak, örgütü ve diğer örgüt üyelerini etkilemek için, fark etmeleri ve geliştirmeleri gereken bir beceriler setini oluşturmaktadır⁵⁴⁹.

Örgütlerdeki politik davranışlar iletişimin görünmeyen gizli yönünü; yani örgütte işlerin nasıl yürüdüğü ve güce gerçekten kimin sahip olduğu gibi konularda örgütte “fısıltı gazetesinin” işlevini⁵⁵⁰ yerine getirmektedir. Bu da, aslında her örgütte var olan ama açıkça konuşulmayan ve ortaya konulmayan birçok davranışın ve olayın gizli kapılar ardında kalmasına sebep olmaktadır. Böylelikle yapılan çalışmalar, örgütteki kişilerin kendilerince politik olarak değerlendirdikleri konuları aktarmalarına bağlı olarak ya sınırlanmakta ya da genişlemektedir.

⁵⁴⁷ Yukl, s.143

Y. Shin, “CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior”. *Journal of Business Ethics*, 108, 2012, p.299-312

D.M. Mayer, K. Aquino., R.L. Greenbaum, ve M. Kuenzi, “Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences ethical leadership”. *Academy of Management Journal*, 55, 2012, p.151-171.

A.M. Conrad, "Ethical Leadership in Kazakhstan: An Exploratory Study," *The Journal of Values-Based Leadership*, 6, 1, 2013, p.1-11 Huhtala, M., Kangas M., Lamsa, A.M., Feldt T., “Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers”, *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 3, 2013, s.1-26

⁵⁴⁸ Kelner vd., s.124

⁵⁴⁹ Miller ve Hawkins, s.2

⁵⁵⁰ Linney, s.35

Örgütsel politik algılamaları, politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin sübjektif bir biçimde yorumlanmasıdır⁵⁵¹. Yani örgüt içerisinde bireyler algıları yönünde örgüt içi uygulamalara yönelik oluşturacağı davranışları seçecek ve bu yönde kararlar sergileyecektir. Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel politik algılarının örgüt kültüründen etkilendiği vurgulanmış⁵⁵² ve bunda en önemli faktöründe örgütteki yönetici ve denetçi rolündeki kişiler⁵⁵³ olduğu belirtilmiştir.

Parker (2003)⁵⁵⁴ yaptığı çalışmada çalışanların alınan karardan etkilenme derecesine bağlı olarak, kararın uygulama aşamasında davranış tercihi yaptıklarını vurgulamıştır. Bu kapsamda çalışanlar destekleyici eylemlerde bulunarak kararı örgüt için etkinleştirmekte veya tersi bir tercihle, kararın örgütsel amaçları etkin kılma işlevini pasifleştirmektedirler. Bu tercihin etik boyutu ise en tartışmalı konu olarak belirtilmektedir. Çalışmada, eğer örgüt için arzulanan amaçlara Makyavelist yöntemlerle ulaşılması daha güçlü bir olasılıksa bu yolun tercih edilmesinin politik olarak etik olduğu savunulmaktadır.

O'Connor and Morrison (2001)⁵⁵⁵ çalışmalarında örgütlerdeki politik davranışların etik olmayan davranışların oluşmasında temel rol oynadıklarını vurgulamıştır. Yine diğer bir çalışmada da Zahra (1985)⁵⁵⁶ örgüt içi etik olmayan davranışların ortaya çıkmasında politik davranışların etkisini vurgulamıştır. Bu çalışmada ayrıca yaşı daha büyük olan çalışanların gençlere kıyasla, politik davranışların etik olmayan davranışları oluşturduğuna inandıklarını belirtmiştir.

⁵⁵¹ G. Harrell-Cook, G.R. Ferris ve J.H. Dulebohn, "Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships", s.1095

⁵⁵² J.A Colquitt, 'On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure', *The Journal of Applied Psychology* 86, 3, 2001, p.386-400.

⁵⁵³ R.J. Bies, and J. S. Moag, 'Interactional Justice Communication Criteria of Fairness', *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 1986, p. 43-55.

R. Cropanzano, D. E. Bowen and S. W. Gilliland, 'The Management of Organizational Justice', *Academy of Management Perspectives* 21, 4, 2007, p.34-48.

J. Greenberg, (), 'The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice', *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1993, p. 79-103.

⁵⁵⁴ M. Parker, "Introduction: Ethics, Politics and Organizing", *Organization*, 10, 2, 2003, s.191

⁵⁵⁵ W.E. O'Connor ve T.G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Psychology* 135, 3, 2001, p.301-312.

⁵⁵⁶ S.A. Zahra, "Backround and Work Experience Correlates of the Ethics and Effect of Organizational Politics", *Journal of Business Ethics*, 4, 5, 1985, s.421

Post vd. (1999)⁵⁵⁷ yaptıkları çalışmada her örgütte ya da aynı amaç için bir araya gelmiş her grupta, kendi kişisel çıkarlarını grubun ya da kurumun çıkarlarının üstünde tutan bireyler olduğunu ve bunun önüne geçmek için etik davranışların öne çıkartılması suretiyle işletme içi görülen politik davranışların azaltılacağı vurgulanmıştır.

Harvey (2004)⁵⁵⁸ etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikteki temel özellikler arasında, liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler nitelikte olan ve bir etik ikilemle karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözmelerine imkan tanımak için politika ve liderlik uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterilmesini vurgulamıştır.

Brown vd. (2005)⁵⁵⁹, etik liderlik kapsamında ele aldığı işletme içi politik uygulamaları önlemeye yönelik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışın gösterimi ve çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme aracılığıyla takipçiler için etik davranışların geliştirilmesinin uygun bir yol olacağını önermişlerdir.

Poon (2006)⁵⁶⁰, çalışmasında örgüt içi politik davranışları ele almış ve politik davranışlar bağlamında liderliğin özellikle çalışanların güven algıları bakımından önemli olduğunu vurgulamıştır. Araştırmasında, çalışanların güvenilir, yardımsever ve dürüst liderlere inanmaya daha çok istekli olduklarını, lidere duyulan güvenin, çalışanlar arası yardımlaşmayı ve işle ilgili problemlerin çözümüne gönüllü katılımı olumlu şekilde etkilediğini belirtmiştir. Brown ve Treviño (2006)⁵⁶¹ yaptıkları çalışmada etik liderlik davranışlarının işletme içi politik davranışları azalttığı ve prososyal davranışları geliştirdiği yönünde bulgular tespit etmişlerdir.

Yukarıda verilen literatürden de anlaşılacağı üzere, etik liderlik, etik iklim ve örgütsel politik algılamaları arasında anlamlı düzeyde ilişkiler birçok çalışmanın araştırma

⁵⁵⁷ Post vd., p.161

⁵⁵⁸ Harvey, p.23

⁵⁵⁹ Brown vd., Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing, ss.117-134

⁵⁶⁰ J.M.L. Poon, "Trust-in-supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics", *Journal of Managerial Psychology*, 21, 6, 2006, p.520.

⁵⁶¹ Brown ve Treviño, s.601

sonuçlarında tespit edilmiştir. Bireysel ve örgütsel düzeyde çıktılarına önemli düzeyde etkisi bulunduğu gözüken bu kavramların ve aralarındaki ilişkilerin ele alındığı bu çalışma kapsamında, çalışma hipotezleri ilgili literatür kapsamında sunulan bulgular ve değerlendirmeler çerçevesinde oluşturulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisinde örgütsel politika algılamalarının aracı değişken rolüne yönelik bulgular sunulacaktır. Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırları, araştırmanın yöntemi, araştırma bulgularının analizi ve değerlendirme sonuçları bu bölümde yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde insanın beden gücünden ziyade beyin gücünün daha da önemli bir hale gelmesiyle birlikte, işletmeler bu önemli girdi kaynağının nasıl daha etkin ve verimli çalıştırılması gerektiği hususunda arayışlara girmişlerdir. İnsanlar sosyal birer varlık oldukları için birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde ve bu süreçte de bireysel özellikleri, tutumları, algılamaları ve davranışları bu ilişkilere yön vermektedir.

İşletmeler uzun dönemli sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamada insan unsurunu da en iyi şekilde yönlendirmek suretiyle performanslarını daima optimum seviyede tutmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu optimum seviye her zaman maksimum olamayacağı için de işletmeler uygun bir kurum kültürü, insan kaynakları uygulamaları, yöneticilerin liderlik özellikleri gibi birçok girdi sayesinde çalışanlarından en yüksek verimi almaya çalışmaktadır.

Bu sürecin önemli bir etkileyicisi olan liderlerin bireysel ve örgütsel yaşamlarındaki etik davranışları son yıllarda daha da önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. Çünkü, özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli bir sorun olarak ortada

olan bir konu, yöneticilerinin kurumlarını kendi çıkarları yönünde kullanmaları ve buna ilave olarak, yanlış ve sorumsuz uygulamaları ile, kurumsal başarıya engel olduklarına yoğun bir şekilde şahit olunmaktadır. General Electric CEO'su Immelt bir söyleşisinde Enron gibi olaylar olduğunda bunun bedelini herkesin ödediğini ve tüm toplumun bunun sıkıntısını çektiğini, globalleşen dünyada diğer toplumların da bundan fazlasıyla etkilendiğini ifade etmektedir⁵⁶². Özellikle Amerika gibi çok ciddi düzenlemelerin ve kuralların olduğu bir ülkede bile böyle olaylar olabiliyorsa, diğer toplumlarda olabilecek şeyleri hayal etmek dahi güç olacaktır. Üstelik Enron ve benzeri olaylar sadece açığa çıkabilenlerdir. Bu yüzden sadece kanunlara güvenmek yerine olumlu etik iklimlere sahip örgütler oluşturmak ve etik anlayışı bütün çalışanların düşünce ve eylemlerine yerleştirmek çok önemlidir.

İşletme içerisinde etik boyutu biraz daha ön planda tutan etik liderlerin öncelikli işi, yanlış olan bir şeye karşı durmak ve onu engellemek olacaktır. Kurumlar yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaktır. Bundan dolayı etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kalkan olacaktır⁵⁶³. Neticede etik liderlik davranışları, çalışanların da etik davranması yönünde bir etken olacaktır.

Etik liderlik, karar alma sürecinde etik değerleri kullanacağı için de önemlidir⁵⁶⁴. Kurum lideri bir şeyin yanlış olduğunu bilmesine rağmen, bir takım amaçlar için onu bilinçli olarak yapabilmektedir⁵⁶⁵. Liderlik hakkında şimdiye kadar yapılan araştırmaların eleştirileri, en genel anlamda liderliğin manevi boyutunun ihmal edildiği üzerine yoğunlaşmaktadır.

Liderliğin teknik-rasyonel yönünden çok etik-ahlaki boyutuna önem veren çalışmalar ve geliştirilen kuramlar, gücünü etik değerler ve ahlaki ölçütlerden alan, izleyenleri bu

⁵⁶² M. Schminke, A.Arnaud ve M.Kuenzi, "The Power of Ethical Work Climates", *Organizational Dynamics*, 36, 2007, p.171-186

⁵⁶³ D. Costa, *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1998, s.128

⁵⁶⁴ S. Brigley, "Business Ethics In Context: Researching With Case Studies". *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, p.219-226.

⁵⁶⁵ T.L. Price, (2000). "Explaining Ethical Failures of Leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 4, 2000, p.177-184.

yolla etkileyen ve örgüt içerisinde etik bir kültür oluşturma sorumluluğunu taşıyan yeni bir liderlik biçimini ortaya koymaktadır. Bu liderlik biçimi etik liderlik olarak ifade edilmektedir. Bu çalışma, etik değerlerin zayıflamaya başladığı ve toplumsal çeşitliliğin arttığı bir yapı içerisinde örgüt yöneticilerinin etik liderlik rollerini konu edinmesi ve bu rollerin sosyal adalet kavramıyla ilişkisini belirlemesi açısından önemli görülmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı örgütlerde etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkilerini araştırıp, örgütsel politik algılamaların bu süreçte aracı rolünü belirlemektir.

4.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın en önemli kısıtı havacılık alanında faaliyet gösteren kamu kurumlarından üçüne uygulanmasıdır. Ayrıca çalışmada etik liderliğin etik iklime etkisinde sadece örgütsel politik algılamalarının aracı değişken rolü incelenmiştir. Aslında birçok örgütsel uygulama bu süreçte ele alınması gereken ayrı ayrı önemli birer değişken olabilecektir. Ancak bu çalışmada sadece örgütsel politik algılamalar incelenmiştir. İlave olarak, çalışmanın uygulama safhasında farklı illere gidilme gereksinimi ve yüz-yüze anket uygulamalarının gerçekleştirilmesinin uzun zaman alması da zaman yönünden bir kısıt oluşturmaktadır. İlave olarak, etik liderlik ölçeğinin Türkiye’de sınırlı sayıda araştırmada uygulanması da araştırma için bir sınırlılık oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini havacılık alanında faaliyet gösteren üç kamu kurumunun çalışanları oluşturmaktadır. Bu kuruluşlarda çalışan 2.500 (N) personelden 600 kişi tesadüfi olarak seçilmiş ve bu kişilere anket uygulanmıştır. Uygulama esnasında eksik veri ve yanlış kodlamalar nedeniyle 547 (n) adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırma modelini temsil edecek örnekleminin (n) büyüklüğünü (denek sayısını) saptamak için, ne oranda örneğe ihtiyacımız olduğu sorusunun cevabında ayrıntılı noktalar mevcuttur. Şöyle ki, bir örneklem tasarımı yaparken ilk olarak anketin amacıyla ilgili bir takım istatistiki verilere ihtiyaç vardır. Değişik amaçları olan bir anketin her amaç için ayrı ayrı değerlendirilmesi gereklidir. Bu durumda her amaç için farklı sayıda örnek ihtiyacı görülebilir. En güvenli yol, en yüksek çıkan örnek sayısı kadar denek kullanmaktır. Ayrıca, örnek tasarımında ikinci önemli konu da, örnek yapılmayan hataların oranının, örnek tasarımına etkisidir⁵⁶⁶. Diğer bir yöntem, bir ön-örnek yapılması ve bu ön-örnekleme bulunan varyansın kullanılmasıdır. Fakat bu metod örneğe yapıldıktan sonra varyansların karşılaştırılarak kontrol edilmesini gerektirmektedir.

Güvenilir bir diğer yol ise maksimum belirsizlik ifadesini kullanmaktır. Eğer p'yi “bir olayın olma olasılığı” olarak tanımlarsak;

$$\sum_{k=0}^K P_K = 1 \text{ dir.}$$

ve buna göre de denklemdeki değişken olan p olasılığı 0,50 kabul edilirse, olayın olmama ihtimali de $1 - p = 0,50$ olur. Bu durumda,

$$S^2 = p(1-p) = 0,50 * (1 - 0,50) = 0,25 \text{ olur ki,}$$

bu değerde varyans maksimum değerine ulaşmaktadır ve varyans maksimum olduğu bu değeri kullanmak her tip araştırmada güvenilir sonuç vermektedir⁵⁶⁷.

Bundan sonra ortalamanın varyansının (V^2) kabul edilebilir güvenilirlik olduğu varsayılırsa, örneklem büyüklüğünün (n) sabit olduğu ortamda ortalamanın Varyansı (V^2);

⁵⁶⁶ L. KISH, *Survey Sampling*, John Willey & Sons Inc. 1980, s.49

⁵⁶⁷ Kish, s.49

$$V^2 = \frac{(1-n/N)S^2}{n} \text{ olur,}$$

$$\text{eğer } \frac{n}{1-n/N} = n' \text{ denilirse } V^2 = \frac{S^2}{n'} \text{ olur.}$$

burada da V^2 olmasını istediğimiz varyans, S^2 ise örneklem varyansdır.

Örnek verilirse, her oranda standart hataların yüzde 1 düzeyinden fazla olmaması istenilsin. Bu formülde S^2 ifadesini kritik değer olan $(0,50)^2$ 'si olan 0,25'e eşitlenir ve her oranda standart hataların daha fazla olmaması istenilen düzeyle (burada yüzde 1) beraber yazılır.

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{(0,50)^2}{(0,01)^2} = \frac{0,25}{0,0001} = 2500 \text{ çıkar.}$$

$N=2.500$ alınırsa (3 kurumda çalışan toplam personel) ve kütle büyüklüğü için gerekli düzeltme yapılırsa;

$$n = \frac{n'}{(1+n'/N)} \rightarrow \frac{1}{n'} = \frac{1}{n} * \left(1 - \frac{n}{N}\right) = \frac{1}{n} - \frac{1}{N} \rightarrow$$

$$\frac{1}{n'} = \frac{1}{N} + \frac{(1+n'/N)}{n'}$$

$$\rightarrow n = \frac{n'}{(1 + n' / N)}$$

Formülü bulunur. İlgili formülde değerler yerlerine konulursa,

$$n = \frac{2500}{(1 + 2500/2500)} = 1.250 \text{ çıkar. (\%1 hata düzeyindeki örneklem)}$$

Buradan da anlaşılacağı gibi bir örneklemdeki güvenilirlik düzeyini, kitleden çok örneklem sayısı etkilemektedir.

Bilimsel araştırmalarda standart hata düzeyi genellikle yüzde 5 olacak şekilde örneklem yapılmaktadır. Çalışmada, kaynaklarımız ve örneklemin büyümesinden kaynaklanan fayda-maliyeti düşünerek amaç olarak yüzde 5'lik standart hata düzeyi amaçlanmıştır. Anketler incelendiğinde analize tabi tutulan 547 anket için örneklem formülleri tersten gidilerek çözüldüğünde, standart hata düzeyi *yüzde 1.9* olarak tespit edilmiştir ki böyle sosyal bir araştırma için yeterli güvenilirlik düzeyi olan yüzde 95 seviyesi aşılmış olmaktadır.

Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere sosyal araştırmalarda beklenen hata düzeyinin çok çok altında bir örneklem varyansı tespit edilmiş olup, örneklem sonuçlarının güvenilir olduğunu ifade etmek mümkün olmaktadır.

4.3.2. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma, literatürde yaygın olarak kullanılan ölçeklerle yapılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin Türkçe'ye adaptasyonu için tercüme-tekrar tercüme yöntemi kullanılmıştır. Allen'e (2003)⁵⁶⁸ göre tekrar çeviri yolu herhangi bir kültürde oluşturulmuş ancak başka bir kültürde kullanılacak olan soru ölçekleri için tek yaklaşım

⁵⁶⁸ N.J. Allen, "Examining Organizational Commitment in China", *Journal of Vocational Behaviour*, 62-2003, p.511-515

tarzıdır. Ölçekteki ingilizce ifadeler öncelikle araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra ölçekteki ifadeler literatüre hakim bir öğretim üyesi tarafından da Türkçe'ye çevrilmiştir. Söz konusu bu iki çeviri ingilizce uzmanı başka biri tarafından tekrar ingilizceye çevrilmiştir. Bu sayede ifadelerin doğru bir şekilde dilimize tercüme edilip edilmediği tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra kurum kültürü kapsamında ele alınarak son şekli verilmiş olan anket tez danışmanı öğretim üyesi onayından sonra 40 denek üzerinde uygulanmıştır. Uygulama aşamasında belirtilen sorunlar ve var olan belirsizlikler giderilerek anketin ön testi kapsamında yapılabilirliği onaylanmış ve nihai halinin yapısal geçerliliğini test etmek için *ölçeğin yapısal geçerliliği*, alanında uzman öğretim görevlileri tarafından değerlendirilmiştir. Son aşamada da uzman onayını alan anketimiz belirlenen örnek kütle üzerinde uygulanmıştır.

Anket formu 4 (dört) bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etik liderlik davranışları araştırılmıştır. Bu bağımsız değişkeni ölçmeye yönelik kullanılan ve 10 ifadeden oluşan **Etik Liderlik Ölçeği**, Brown, Treviño ve Harrison tarafından 5'li Likert Ölçeği'ne göre geliştirilmiştir. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5 ise Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Bu ölçekte "Yöneticiler, dürüst ve adil karar vermeye çalışırlar" gibi ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçekteki yüksek puanlı sorular etik liderlik davranışlarının yüksek oranda olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0.90 olarak tespit edilmiştir.

İkinci Bölümde çalışanların etik iklim algılamalarına yönelik ifadelere yer verilmiştir. Bu bağımlı değişkeni ölçmeye yönelik kullanılan ve 26 ifadeden oluşan **Etik İklim Ölçeği**, Victor ve Cullen tarafından 5'li Likert Ölçeği'ne göre geliştirilmiştir. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5 ise Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Bu ölçekte "Çalışanlar her şeyden önce işyerinin faydasına olan şeyleri ön planda tutarlar" gibi ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçekteki yüksek puanlı sorular etik iklim algısının yüksek oranda olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0.84 olarak tespit edilmiştir.

Üçüncü Bölümde çalışanların örgütsel politika algılamalarına yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu bağımsız değişkeni ölçmeye yönelik kullanılan ve 6 ifadeden oluşan **Örgütsel Politik Algılamalar Ölçeği**, Hochwarter, Kacmar, Perrew ve Johnson tarafından 5’li Likert Ölçeği’ne göre geliştirilmiştir. Ölçekte 1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-Ara Sıra, 4-Sık Sık, 5 ise Her Zaman’ı ifade etmektedir. Bu ölçekte “İşyerinde bireysel çıkarlara hizmet eden davranışlar çok fazladır” gibi ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçekteki yüksek puanlı sorular örgütsel politika algısının yüksek oranda olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach’s Alfa değeri 0.91 olarak tespit edilmiştir.

Çalışma ölçekleri ve güvenilirlik değerlerine yönelik özet tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 18: Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler	Örnek İfade	Cronbach’s Alpha Değeri
Etik Liderlik Ölçeği (Brown vd. 2005)	Yöneticiler, dürüst ve adil karar vermeye çalışırlar	0.90
Etik İklim Ölçeği (Victor ve Cullen, 1988)	Çalışanlar her şeyden önce işyerinin faydasına olan şeyleri ön planda tutarlar	0.84
Örgütsel Politika Ölçeği (Hochwarter vd. 2003)	İşyerinde bireysel çıkarlara hizmet eden davranışlar çok fazladır	0.91

Dördüncü bölümde ise katılımcılara ve işletmelere yönelik sorulara yer verilmiştir.

4.3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın uygulama bölümü için veriler anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından bizzat uygulama yapılacak kurumlara gidilmek suretiyle yapılmıştır. Uygulama esnasında basit tesadüfi yöntemle seçilen kişilere yüz yüze görüşme yöntemi de kullanılarak anket formu dağıtılmıştır. Zaman ve kaynak yönünden en dezavantajlı durumda olan yüz yüze görüşme yöntemi diğer tüm yöntemlere göre veri toplama esnekliği, örnek denetimi, veri toplama çevresini denetim,

cevaplama oranı, sürat yönlerinden en yüksek düzeyde veri analizine imkan sağlamaktadır⁵⁶⁹.

Anketin ön testi yapılmış olup, geri beslemeler ve nihai kontrollerin ardından anket uygulaması yapılmıştır. Anket formları uygulanırken katılımcılarla yapılan görüşmede yöneticisini lider olarak görmeyenlerin anketi doldurmaması istenmiştir.

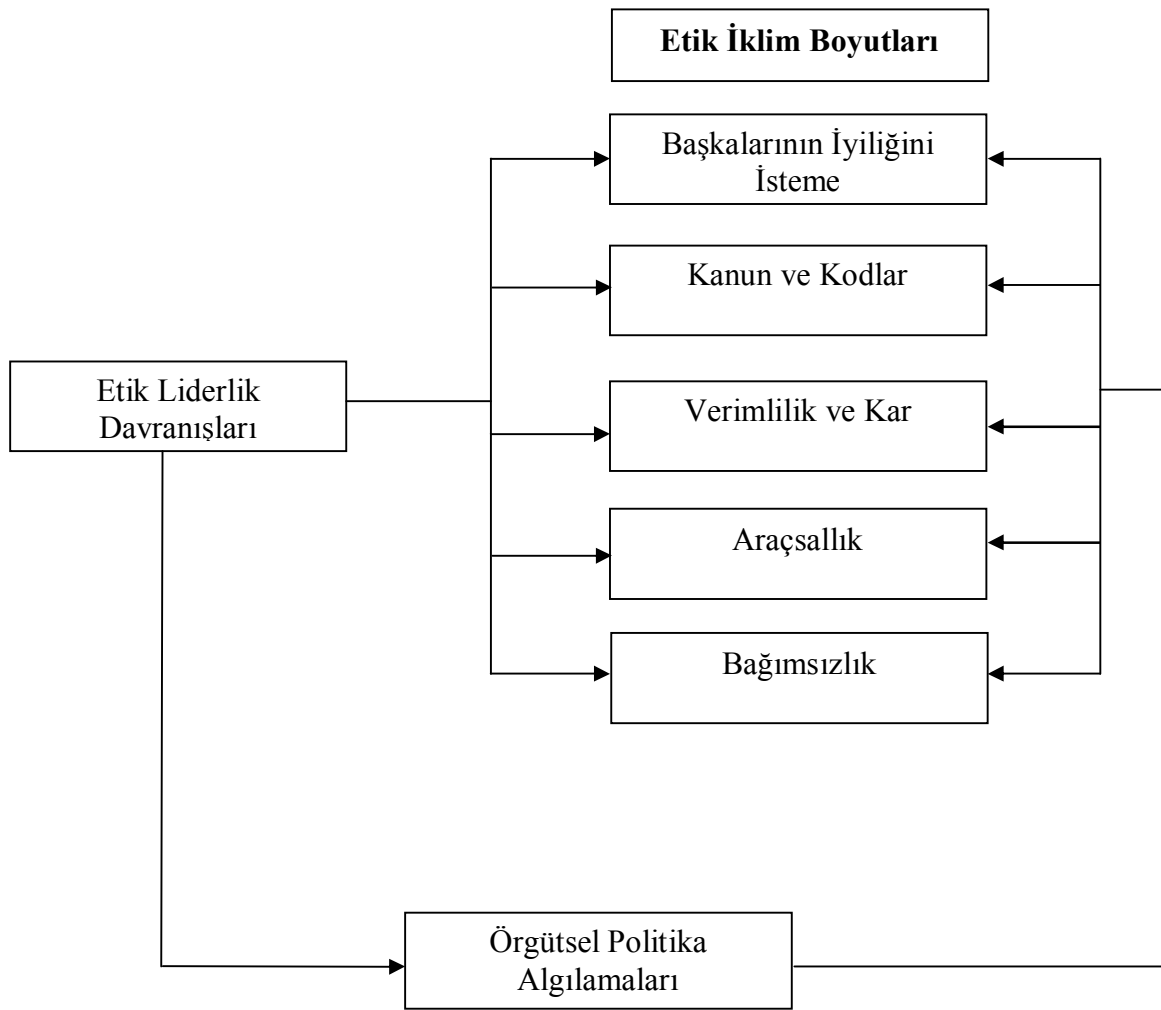
Verilerin analizi günümüzde yaygın olarak kullanılan bir istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde;

- Tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, çarpıklık, basıklık, çapraz tablolar),
- Etik iklim algılamalarına yönelik Faktör Analizi,
- Etik liderliğin etik iklim üzerindeki nedensellik ilişkilerini ve etkisini, ayrıca örgütsel politik algılamaların aracı rolünü belirlemeye yönelik korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

4.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın ana amacı havacılık alanında faaliyet gösteren işletmelerde etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu süreçte örgütsel politika algılamalarının aracı değişken rolünü tespit etmektir. Bu kapsamda etik liderlik davranışları araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmakta, aracı değişken olarak örgütsel politika algılamaları, bağımlı değişken olarak da etik iklim algılamaları modelde yer almaktadır. Etik iklim algılamalarının alt boyutlarını belirlemeye yönelik faktör analizi sonuçlarına göre de 5 (beş) faktör tespit edilmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.

⁵⁶⁹ M. Nakip, *Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin Yayıncılık, 2003, s.93



Şekil 11: Araştırmanın Modeli

Hipotez 1: Etik Liderlik Davranışları ile Kanun ve Kodlar Etik İklim Boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Etik Liderlik Davranışları ile Başkalarının İyiliğini İsteme Etik İklim Boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Etik Liderlik Davranışları ile Bağımsızlık Etik İklim Boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Etik Liderlik Davranışları ile Araçsallık Etik İklim Boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Etik Liderlik Davranışları ile Verimlilik/Kâr Etik İklim Boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Etik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Politika Algılamaları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Örgütsel Politik Algılamaları, Etik Liderlik Davranışlarının Kanun ve Kodlar Etik İklim Boyutu üzerindeki pozitif etkisini azaltmaktadır.

Hipotez 8: Örgütsel Politik Algılamaları, Etik Liderlik Davranışlarının Başkalarının İyiliğini İsteme Etik İklim Boyutuna olan pozitif etkisini azaltmaktadır.

Hipotez 9: Örgütsel Politik Algılamaları, Etik Liderlik Davranışlarının Bağımsızlık Etik İklim Boyutuna olan pozitif etkisini azaltmaktadır.

Hipotez 10: Örgütsel Politik Algılamaları, Etik Liderlik Davranışlarının Araçsallık Etik İklim Boyutuna olan pozitif etkisini azaltmaktadır.

Hipotez 11: Örgütsel Politik Algılamaları, Etik Liderlik Davranışlarının Verimlilik/Kâr Etik İklim Boyutuna olan pozitif etkisini azaltmaktadır.

Yukarıda belirtilen hipotezlere ilave olarak 3 (üç) fabrikada yapılan gözlemlerin farklılığının veya benzerliklerinin, hem gruplar itibariyle farklılıkları hem de karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde (bağımlı-bağımsız değişken farkı olmaksızın) birbirlerinden ayrıldığı noktaları tespit etmeye yönelik analizler ve değerlendirmeler yapılmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan 547 kişi ile yapılan anket sonucunda elde edilen bulgular tablo haline getirilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Analize tabi değerlendirmelere referans olacağı için öncelikle etik iklim algılarına yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Etik iklim ölçeğinin orijinali Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş ve 9 (dokuz) boyutludur. Ancak yazarlar yaptıkları faktör analizi sonucunda ifadelerin 5 (beş) faktörde toplandığını belirlediklerini ifade etmiştir⁵⁷⁰. Bu çalışma için yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin aynı şekilde 5 (beş) boyutta toplandığı görülmüştür. Bu boyutlar, ifadelerde yer alan cümlelere göre düzenlenerek Victor ve Cullen tarafından ortaya konulan etik iklim matrisi çerçevesinde aşağıda belirtildiği gibi faktör isimleri verilmek suretiyle tespit edilmiştir. Belirlenen alt boyutlar;

- Kanun ve Kodlar (İşletme Kural ve Prosedürlerini de kapsamaktadır),
- Başkalarının İyiliğini İsteme
- Bağımsızlık
- Araçsallık
- Verimlilik/ Kâr

alt boyutları olarak belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

⁵⁷⁰ Victor ve Cullen, p.119

Tablo 19: Etik İklim Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör				
	1	2	3	4	5
Bu işyerinde çalışanların her şeyden önce yasalara ve mesleki standartlara uyması beklenir	0,798				
Bu işyerinde, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı bir şekilde takip etmeleri beklenir	0,781				
Herkesin işyeri kurallarına ve prosedürlerine uyması beklenir	0,772				
Bu işyerinde yasalara ve mesleğin ahlaki kurallarına uymak esas düşüncedir	0,756				
Bu işyerinde kural ve prosedürlere uymak oldukça önemlidir	0,738				
Bu işyerinde her bir çalışandan verimli bir şekilde çalışması beklenir	0,687				
Bu işyerindeki birinci öncelik, alınan bir kararın yasaları ihlal edip etmediğidir	0,620				
İşyerinin başarılı çalışanları, kurallara göre hareket eder	0,607				
Bu işyerinde her zaman doğru olan yol verimliliklidir	0,596				
Bu işyerinde çalışanlar işletme politikalarına sıkı bir şekilde riayet ederler	0,574				
Bu işyerinde çalışanların daima müşteriler ve toplum için doğru olan şeyi yapması beklenir	0,535				
Çalıştığım işyerinin en önemli hassasiyeti, herkesin çıkarlarının bütün olarak düşünülmesidir.		0,809			
Çalıştığım işyerinin temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.		0,799			
Bu işyerinde çalışanlar, birbirlerinin çıkarını kollar		0,713			
Bu işyerinde çalışanların temel gayesi, başkaları için en iyi olanı düşünmektir.		0,639			
Bu işyerinde çalışanlar kendi kişisel etik değerleri çerçevesinde yönelir.			0,755		
Bu işyerindeki en önemli şey, her bir çalışanın doğru ve yanlış konusunda kendi düşüncesine sahip olmasıdır			0,727		
Bu işyerinde çalışanlar kendi başlarına neyin doğru ve yanlış olduğuna karar verirler			0,705		
Bu işyerinde çalışanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun hareket etmeleri beklenir			0,544		
Bu işyerinde çalışanlar, çoğunlukla kendileri için çalışırlar				0,808	
Bu işyerinde çalışanlar, kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar				0,743	
Bu işyerinde kişisel etik değerlere yer yoktur				0,591	
Bu işyerinin menfaatleri doğrultusunda sonuçlarına bakmaksızın, çalışanlardan her şeyi yapmaları beklenir				0,496	
Bu işyerinde çalışanların temel sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir					0,779
Yapılan işler sadece işyerinin çıkarlarına zarar verdiği zaman standart dışı olarak düşünülür					0,744
Çalışanlar her şeyden önce işyerinin faydasına olan şeyleri ön planda tutarlar.					0,376

* Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. 7 iterasyona tabi tutulmuştur.

Faktör modelinin uygunluğunu test etmek için yapılan Bartlett küresellik testine göre analiz sonucu beklenen hipotez olan, değişkenler arası ilişkinin varlığını $p < 0.001$ anlamlılık düzeyinde onaylamıştır. KMO oranı ise %86 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ile sosyal araştırmalarda arzulanan %60⁵⁷¹ seviyesinin üzerinde bir sonuç elde edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda verilen faktörlerden ilk faktör olan “Kanun ve Kodlar” faktörü toplam varyansın %26,1’ini, “Başkalarının İyiliğini İsteme” faktörü %10,4’ünü, “Bağımsızlık” faktörü %5,9’unu, “Araçsallık” faktörü %5’ini, “Verimlilik/Kâr” faktörü de toplam varsayansın %4’ünü açıklamaktadır. Toplamda faktör yüklerinin varyansın %59.9’unu açıkladığı görülmektedir. Cramer’e göre bu oranın sosyal araştırmalarda %50 üzerinde bile çıkması çok iyi bir sonuç olarak değerlendirilmektedir⁵⁷².

4.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler aşağıdaki tablodaki gibidir.

⁵⁷¹ Nakip, s.409

⁵⁷² N. Bayram, Akademisyenler İçin Araştırma Teknikleri ve İstatistik Uygulamalı Semineri Notları, 2009

Tablo 20: Demografik Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzdelere

Değişkenler	f	%	Değişkenler	f	%
Cinsiyet			İşletmede Çalışma Yılı		
Kadın	60	11	1 yıldan az	39	7,1
Erkek	487	89	1-3 yıl arası	46	8,4
Toplam	547	100	4-6 yıl arası	18	3,3
Medeni Durum			7-9 yıl arası	12	2,2
Evli	484	88,5	10 yıl ve üstü	432	79
Bekar	63	11,5	Toplam	547	100
Toplam	547	100			
Yaş			Çalışılan Konum		
25 yaş altı	18	3,3	Yönetici	16	2,9
26-35 yaş arası	92	16,8	İşçi Müh.	73	13,3
36-45 yaş arası	168	30,7	İşçi	450	82,3
46-55 yaş arası	255	46,6	Memur	8	1,5
56 yaş ve üzeri	14	2,6	Toplam	547	100
Toplam	547	100			
Eğitim Durumu			Çalışılan Bölüm		
İlköğretim	26	4,8	Üretim	371	67,8
Lise	308	56,3	Kalite	26	4,8
Meslek Yüksekokulu	88	16,1	Teknik/Tasarım	82	15
Fakülte	109	19,9	Diğer	68	12,4
Master/Doktora	16	2,9	Toplam	547	100
Toplam	547	100			
Aylık Gelir Durumu			Birimde Çalışan Sayısı		
1.500 TL.den Az	4	0,7	1-24 kişi	132	24,2
1.500 TL-2.000 TL Arası	199	36,4	25-49 kişi	68	12,4
2.001 TL-2.500 TL Arası	223	40,8	50-99 kişi	22	4
2.501 TL-3.000 TL Arası	90	16,5	100 ve üzeri	325	59,4
3.001 TL ve yukarısı	31	5,7	Toplam	547	100
Toplam	547	100			
Takdir ve Ödül Alma			Disiplin Cezası Alma		
Evet	242	44,3	Evet	79	14,4
Hayır	305	55,8	Hayır	468	85,6
Toplam	547	100	Toplam	547	100

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, araştırmaya katılanların daha çok erkek (%89) olduğu ifade edilebilir. Bu durumun, uygulamanın özellikle havacılık sektöründe bakım ağırlıklı faaliyet gösteren firmalarda yapılması nedeniyle çıktığı değerlendirilmektedir. Çünkü uçak üzerinde veya uçağa ait ünitelerin bakım ve onarımlarının yapıldığı yan atölyelerin biraz daha emek yoğun olması sebebiyle erkeklerin ağırlıkta olması normal bir sonuçtur.

Eğitim durumları da incelendiğinde %56,3 ile lise ağırlıklı bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda fabrikaların yapısı gereği teknik lise ağırlıklı personel istihdamından kaynaklanmaktadır. İlave olarak, meslek yüksekokulu ve üzeri eğitilmiş olanlara baktığımızda yaklaşık %39'luk bir oran karşımıza çıkmaktadır. Bu veriler bize havacılık firmaları için arzulanan eğitilmiş işgücünün anket uygulanan fabrikalar açısından da varlığını ortaya koymaktadır.

Katılanların çoğu 26-55 yaş aralığındadır. Aylık gelir durumları incelendiğinde yaklaşık 1.500 ile 2.500 TL arası (%77,2) bir yoğunluk tespit edilmiştir. Çalışılan konum da ise işçi ağırlıklı (%82,3) bir tablo gözükmemektedir. Çalışan personelin de daha çok evli (%88,5) olduğu görülmektedir.

İşletmede çalışma yılında da 10 yıl ve üzerinde ciddi bir yığılma (%79) söz konusudur. Bu durum aslında beklenen bir durumdur. Çünkü havacılık sektöründe uzun dönem işgücü ve tecrübe, eğitime ilave aranan önemli diğer hususlardır.

Çalışılan bölüme bakıldığında üretim bölümünün (%67,8) öne çıktığı gözlenmektedir. Bu durumun sebebi bu fabrikaların büyük bir kısmının üretim ağırlıklı işçilik ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Çünkü, amaç uçakların faal yüzdesini artırmak olduğu için daha çok bu ihtiyacı sağlayacak üretim işçi ihtiyacı da doğaldır. Bu sebeple birimde çalışan personel sayısının da 100 ve üzeri (%59,4) olması arzu edilen bir sonuçtur. İlave olarak, takdir alanlar %44,3 ve ceza alanlar %14,4 düzeyindedir.

4.4.2. Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde hipotezlerin test edilmesine başlamadan önce, verilerin analize hazır hale getirilmesi amacıyla bir takım işlemler ve analizler yapılmış, ardından verilerin genel profilini görebilmek amacıyla frekans, standart sapma, ortalama, basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Verilerin analize hazır hale getirilmesi aşamasında yapılan frekans analizi sırasında verilerin yanlış kodlanmasından dolayı oluşabilecek hatalar kontrol edilmiştir. Ardından eksik veri analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda kimi değerlerde bazı eksiklikler görülmüştür. Eksik verilerin %1'den daha az gibi ufak bir oranda olması ve rastgele dağıldığının tespit edilmesi üzerine eksik veriler seri ortalamaları ile tamamlanmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler, elde edilen verilerin yapısının, şekil ve yığılma noktaların görülebilmesi açısından yararlıdır. Birçok istatistiksel analizde verilerin normal ya da normale yakın dağılım göstermesi istenen bir durumdur.

Normal dağılım sürekli ve sistematik bir dağılımdır ve verilerin normal dağılımdan uzak olması analiz sonuçlarının yanlış yorumlanmasına neden olmaktadır⁵⁷³. Bu nedenle öncelikle verilerin dağılımı incelenmiştir. Bu amaçla anket formunda yer alan ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

Çarpıklık, dağılımın ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını belirleyen ölçüttür. Normal dağılım ve tam simetri durumunda çarpıklık katsayısı 0 (sıfır)'dır. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazla olduğunu, negatif çarpıklık ise büyük değerlerin fazla olduğunu göstermektedir. Nakip⁵⁷⁴ çarpıklık katsayısının +2 ile -2 değerleri arasında olmasının normal kabul edildiğini belirtmiştir. Normal dağılımın diğer bir ölçüsü ise normal dağılım eğrisinin ne kadar dik veya basık olduğunu gösteren basıklık değeridir. Normal dağılım eğrisinde basıklık katsayısı 0 (sıfır) iken, basıklık için pozitif değer

⁵⁷³ S. Weinberg ve S. Abramowitz, *Data analysis for the Behavioral Sciences Using SPSS*, Cambridge University Press, USA, 2002

⁵⁷⁴ Nakip, s.216

normalden daha dik bir dağılımı, negatif bir basıklık değeri ise normalden daha düz bir dağılımı göstermektedir. Çarpıklık katsayısına benzer bir şekilde basıklık değerinin +2 ile -2 değerleri arasında olmasının normal kabul edildiğini belirtmiştir.

Anket formunda yer alan ifadelerin standart sapmaları, ortalama değerleri, basıklık ve çarpıklık değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 21: Anket Formunda Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Etik Liderlik	3,34	0,82	-0,35	-0,06
Yöneticiler, etik dışı davranışlar hakkında disiplin kurallarını uygular.	3,59	1,04	-0,65	-0,23
Yöneticiler, dürüst ve adil karar vermeye çalışırlar.	3,40	1,13	-0,42	-0,53
Yöneticiler, çalışanlara doğru örnek olacak şekilde etik davranışlar sergilerler.	3,39	1,13	-0,52	-0,49
Yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, o işi yaparken takip edilen yollarla da tanımlarlar.	3,38	1,13	-0,48	-0,63
Yöneticiler, iş etiği ve ahlaki değerleri çalışanlarla paylaşırlar.	3,37	1,05	-0,35	-0,52
Yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	3,34	1,02	-0,12	-0,40
Yöneticiler, çalışanların düşüncelerini dinlerler.	3,33	1,14	-0,35	-0,75
Yöneticiler, yapılması gereken doğru şeyin ne olması gerektiği hususunda çalışanlarından fikir alırlar.	3,26	1,15	-0,28	-0,80
Yöneticiler, kendi kişisel yaşamlarında da etik davranırlar.	3,19	1,01	-0,15	-0,31
Yöneticiler, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumak isterler.	3,07	1,17	0,04	-0,86
Etik İklim	3,28	0,47	-0,69	2,03
Bu işyerinde kural ve prosedürlere uymak oldukça önemlidir.	4,13	0,92	-1,25	1,64
Herkesin işyeri kurallarına ve prosedürlerine uyması beklenir.	4,13	0,94	-1,31	1,69
Bu işyerinde çalışanların her şeyden önce yasalara ve mesleki standartlara uyması beklenir.	4,09	0,85	-1,03	1,09
Bu işyerinde yasalara ve mesleğin ahlaki kurallarına uymak esas düşüncedir.	3,95	0,99	-1,05	0,90
Bu işyerinde çalışanların daima müşteriler ve toplum için doğru olan şeyi yapması beklenir.	3,92	0,84	-1,01	1,58
Bu işyerinde, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı bir şekilde takip etmeleri beklenir.	3,89	0,92	-0,85	0,51

İfadeler	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
Bu işyerinde her bir çalışandan verimli bir şekilde çalışması beklenir.	3,82	1,08	-0,89	0,15
Bu işyerinde her zaman doğru olan yol verimliliklidir.	3,65	1,13	-0,70	-0,37
Bu işyerindeki birinci öncelik, alınan bir kararın yasaları ihlal edip etmediğidir.	3,64	1,07	-0,64	-0,23
İşyerinin başarılı çalışanları, kurallara göre hareket eder.	3,55	1,09	-0,59	-0,40
Bu işyerinde çalışanlar işletme politikalarına sıkı bir şekilde riayet ederler.	3,55	0,95	-0,65	0,20
Çalışanlar her şeyden önce işyerinin faydasına olan şeyleri ön planda tutarlar.	3,48	1,01	-0,41	-0,44
Yapılan işler sadece işyerinin çıkarlarına zarar verdiği zaman standart dışı olarak düşünülür.	3,12	1,08	-0,07	-0,83
Bu işyerinde çalışanlar, kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar.	2,99	1,20	0,09	-0,91
Bu işyerinde çalışanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun hareket etmeleri beklenir.	2,98	1,05	0,00	-0,92
Bu işyerinin menfaatleri doğrultusunda sonuçlarına bakmaksızın, çalışanlardan her şeyi yapmaları beklenir.	2,89	1,17	0,06	-0,99
Çalıştığım işyerinin temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.	2,77	1,15	0,27	-0,85
Bu işyerinde kişisel etik değerlere yer yoktur.	2,77	1,03	0,05	-0,58
Bu işyerindeki en önemli şey, her bir çalışanın doğru ve yanlış konusunda kendi düşüncesine sahip olmasıdır.	2,75	1,06	0,31	-0,55
Bu işyerinde çalışanlar, çoğunlukla kendileri için çalışırlar.	2,74	1,18	0,29	-0,82
Bu işyerinde çalışanların temel sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir.	2,64	1,04	0,26	-0,78
Bu işyerinde çalışanlar kendi kişisel etik değerleri çerçevesinde yönlendirilir.	2,62	0,96	0,34	-0,46
Bu işyerinde çalışanlar kendi başlarına neyin doğru ve yanlış olduğuna karar verirler.	2,38	1,08	0,76	-0,07

İfadeler	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Politik Algılamalar	2,91	1,05	0,01	-0,83
Çalışanlar, kendilerine yardımı dokunacak kişilere yaranmak için çok fazla zaman harcarlar.	3,27	1,32	-0,31	-1,07
Çalışanlar başkalarından daha iyi görünmek uğruna birbirlerinin açıklarını ortaya çıkarırlar.	3,07	1,29	0,02	-1,06
Çalışanlar, çıkar pastasından kendi paylarını almak için arka planda işler çevirirler.	2,89	1,36	0,11	-1,18
İşyerinde bireysel çıkarlara hizmet eden davranışlar çok fazladır.	2,85	1,18	0,07	-0,86
Çalışanlar, işyerinde var olan gruplara girme yönünde eğilim gösterirler.	2,81	1,15	-0,01	-0,76
Çalışanlar, işyeri çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını düşünürler.	2,52	1,23	0,37	-0,75

Yukarıdaki tablo incelendiğinde basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım için tavsiye edilen +2 ve -2 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Standart sapma değerleri de ortalamadan ne kadar uzaklaşıldığını göstermektedir. Bu değerler de verilerin normal dağılım olduğunu desteklemektedir.

Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yukarıda sunulan tablodada görüleceği üzere, modelde Etik Liderlik Davranışlarını ölçmeye yönelik 10 adet ifade yer almaktadır. Daha öncede belirtildiği üzere, katılımcıların bu ifadelere katılma dereceleri 5’li Likert Ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelere ilişkin ortalama ve standart sapmalar tanımlayıcı istatistik tablosunda özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde genel olarak etik liderlik davranışlarının (ort.3.34) ortalama üzerinde yani katılıyorum ifadesine yakın olduğu görülmektedir. Bu bölümdeki ifadelerden yalnızca, “yöneticiler kendi kişisel yaşamlarında da etik davranırlar” ve “yöneticiler, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumak isterler” ifadeleri ortalamayı düşürmektedir. Veriler incelendiğinde ise hem yöneticilerin özel yaşamlarına yönelik çalışanların çok fazla birşey bilmemesi ya da kültürel özelliklerimiz gereği, bu yönde konuya bakmaması nedeniyle belirtilen ifadeyi

cevaplarken ortalamaya yakın cevaplar verdikleri, ikinci ifade için de yine kültürden kaynaklanan veya günümüzde artık biraz daha “ben merkezli” bir topluma doğru gidilmesi sebebiyle bu ifadenin de ortalama altında kaldığı değerlendirilmektedir.

Etik İklim Algısına İlişkin Bulgular

Çalışmada, Etik İklim Algısını ölçmeye yönelik 26 adet ifade yer almaktadır. Bu ifadelere katılma dereceleri de 5’li Likert Ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapmalar da yine tanımlayıcı istatistik tablosunda özetlenmiştir.

Tablo incelendiğinde etik iklim algısının (ort.3.27) ortalama üzerinde yani katılıyorum ifadesine yakın olduğu gözükmemektedir. Bu bölümdeki ifadeler incelendiğinde faktör analizi sonucu ortaya çıkan ilk faktör olan kanun ve kodlar faktörüne verilen ortalamaların, yalnızca genel etik iklim ortalaması üzerine çıktığı görülmektedir. Diğer faktörlerin neredeyse tamamı 3’ün (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) altında olmasına rağmen kanun ve kodlar faktöründe yer alan sorulara verilen cevapların ağırlıkları, genel yüzdeyi ortalama üzerine çıkartmıştır. Bu analize göre de, analiz edilen örnek grubun havacılık sektöründe faaliyet göstermesi, her faaliyetin bir standart prosedür ve ulusal ve/veya uluslararası teknik dokümanının olması gerekçesiyle bu şekilde sonuçların çıktığı yönünde bir değerlendirme yapmak mümkündür.

Örgütsel Politik Algılamalara İlişkin Bulgular

Örgütsel Politik Algılamalara yönelik 6 (altı) adet ifade yer almaktadır. Bu ifadelerle katılma dereceleri de 5’li Likert Ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapmalar da tanımlayıcı istatistik tablosunda özetlenmiştir.

Tablo incelendiğinde örgütsel politika algısının (ort.2.91) ortalamaya yakın olduğu görülmektedir. Bu bölümdeki ifadeler incelendiğinde “Çalışanlar, kendilerine yardımı dokunacak kişilere yaranmak için çok fazla zaman harcarlar” olarak vurgulanan

ifadenin diğerlerine göre yüksek düzeyde bir ortalaması (3.27) olduğu gözükmemektedir. Bu ifadeye verilen cevaplar da aslında tüm toplumlarda insan unsurunun olduğu her yerde gözlenebilecek bir durum olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Araştırma Sorularının Cevaplanmasına Yönelik Analiz ve Bulgular

Bu çalışmada hipotezlerin (Hipotez 1'den Hipotez 6'ya kadar) test edilmesi için açıklayıcı faktör analizi sonucu tespit edilen etik iklim boyutları ile etik liderlik ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Diğer yandan Hipotez 7'den Hipotez 11'e kadar kurulan hipotezleri test etmek için de Hiyerarşik Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bu hipotezlerde etik iklim ve alt boyutları tek bağımlı değişkendir. Regresyon analizinde sonuçların yorumlanmasında standardize katsayılar (beta) kullanılmıştır.

Yapılan analizler esnasında, örgütsel politika algısının aracı değişken etkisini (mediating) test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986)'nin 3 (üç) aşamalı yöntemi kullanılmıştır. Bu yönteme göre;

- Bağımsız değişken olan Etik Liderlik Davranışları öncelikle aracı değişken olan Örgütsel Politik Algılamaları ile ilişkili olmalıdır,
- İkinci adımda bağımsız değişken olan Etik Liderlik Davranışları bağımlı değişken olan Etik İklim Algısının alt boyutları ilişkili olmalıdır,
- Son adımda da aracı değişken olan Örgütsel Politik Algılamaları, Etik Liderlik Davranışlarına yönelik bağımsız değişken de denklem içerisinde iken, etik iklim alt boyutları ile ilişkili olmalıdır.

Bu denklemde üç koşulda da sağlanırsa en azından kısmi (partial) aracı değişken etkisi vardır denilmektedir. Ancak üçüncü aşamada etik liderlik değişkeni anlamsız bir beta katsayısına sahip olursa tam aracı değişken etkisinden söz edilecektir⁵⁷⁵.

Regresyon analizi ile ilgili önemli bir nokta da artık (residual) değerler arasında oto korelasyon olmaması gerekliliğidir. Oto korelasyon aslında bir problem olup, hiç olmaması ya da çok küçük olması arzulanan bir durumdur. Özellikle regresyon analizinde yüksek çıkması analiz sonuçlarının yorumunu zorlaştırmaktadır. Bu yüzden hesaplanan oto korelasyon katsayısının önemli olup olmadığı mutlaka test edilmeli ve varlığı önemli ise bertaraf edilmelidir⁵⁷⁶. Bu durum karşısında her regresyon modelinde hata terimlerinin dizi olarak birbirine bağlantılı olup olmadığı araştırılmalıdır. Bu hususta en çok Durbin Watson testi kullanılmaktadır⁵⁷⁷. Bu istatistik değer 0 (sıfır) ile 4 (dört) arasında değerler alabilmektedir. İki terimin birbirinden tamamen bağımsız olduğu durumlarda bu değer 2 (iki)'ye yaklaşır⁵⁷⁸. Bu durumda artık değerler arasında bir korelasyon olmadığı ifade edilebilir. Bu kapsamda çalışmanın regresyon analizlerinde Durbin-Watson istatistikleri de kontrol edilmiştir.

Korelasyon Analizleri

Aşağıdaki tabloda değişkenler arası ilişkilere yönelik tablo sunulmuştur.

⁵⁷⁵ R. M. **Baron**, and D. A. **Kenny**, "The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1986, p.1173-1182.

⁵⁷⁶ **Nakip**, s.331

⁵⁷⁷ D.F. **Groebner** ve P.W. **Shannon**, *Business Statistics, A Decision Making Approach*, 4. Basım, Macmillan Pub.Co., NewYork, 1993, s.966

⁵⁷⁸ **Nakip**, s.332

Tablo 22: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
Etik Liderlik	3,33	0,81	1,000						
Kanun ve Kodlar	3,85	0,69	0,506**	1,000					
Başkalarının İyiliğini İsteme	2,92	0,90	0,527**	0,411**	1,000				
Bağımsızlık	2,68	0,74	0,190**	0,163**	0,291**	1,000			
Araçsallık	2,85	0,81	-0,179**	-0,139**	-0,107*	0,152**	1,000		
Verimlilik ve Kâr	3,08	0,71	0,128**	0,398**	0,257**	0,313**	0,105*	1,000	
Örgütsel Politik Algılamalar	2,90	1,05	-0,456**	-0,381**	-0,420**	-0,099*	0,406**	-0,166**	1,000

* Korelasyon, $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

Analiz sonuçları aşağıda ifade edildiği gibi tespit edilmiştir;

- Etik Liderlik Davranışları ile Kanun ve Kodlar etik iklim alt boyutu arasındaki korelasyon katsayısı 0,506 ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgüt içi etik liderlik davranışları ile kanun ve kod etik iklim alt boyutu arasında anlamlı seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kısaca etik liderlik davranışlarındaki artış kanun ve kod etik iklim algısını da artıracaktır. Bu analiz sonucu **H1**'in desteklendiğini ispatlamaktadır.
- Etik Liderlik Davranışları ile Başkalarının İyiliğini İsteme etik iklim alt boyutu arasında korelasyon katsayısı 0,527 ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgüt içi etik liderlik davranışları ile başkalarının iyiliğini isteme etik iklim alt boyutu arasında anlamlı seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kısaca etik liderlik davranışlarındaki artış başkalarının iyiliğini isteme etik iklim algısını da artıracaktır. Bu analiz sonucu **H2**'nin desteklendiğini ispatlamaktadır.
- Etik Liderlik Davranışları ile Bağımsızlık etik iklim alt boyutu arasında korelasyon katsayısı 0,190 ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgüt içi etik liderlik davranışları ile bağımsızlık etik iklim alt boyutu arasında güçlü olmasa da anlamlı seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kısaca, etik liderlik davranışlarındaki artış kısmi olarak bağımsızlık etik iklim algısını da artıracaktır. Bu analiz sonucu **H3**'ün desteklendiğini ispatlamaktadır.
- Etik Liderlik Davranışları ile Araçsallık etik iklim alt boyutu arasında korelasyon katsayısı -0,179 ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgüt içi etik liderlik davranışları ile araçsallık etik iklim alt boyutu arasında güçlü olmasa da anlamlı seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kısaca etik liderlik davranışlarındaki artış kısmi olarak araçsallık etik iklim algısını azaltacaktır. Bu analiz işletmeler açısından arzulanan bir sonuçtur. Çünkü araçsallık boyutu daha çok bireysel çıkarları içeren bir etik iklim boyutudur. Bu analiz sonucu **H4**'ün desteklendiğini ispatlamaktadır.

- Etik Liderlik Davranışları ile Verimlilik/Kâr etik iklim alt boyutu arasında korelasyon katsayısı 0,128 ($p < 0,01$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgüt içi etik liderlik davranışları ile verimlilik/kâr etik iklim alt boyutu arasında güçlü olmasa da anlamlı seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kısaca etik liderlik davranışlarındaki artış kısmi olarak verimlilik/kâr etik iklim algısını da artıracaktır. Bu analiz sonucunun aslında ana amacı kar elde etmek olmayan işletmelerden verilerin elde edilmesinden dolayı doğal bir sonuç olduğu ve kısmi ilişkinin de, bu iklim boyutunun içerisinde barındırdığı verimlilik boyutundan kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Çünkü verimlilik boyutuna yönelik iki adet etik iklim algısı sorusunun ortalaması 3,23'tür. Bu analiz sonucu **H5**'in desteklendiğini ispatlamaktadır.
- Etik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Politik Algılamaları arasında korelasyon katsayısı -0,381 ($p < 0,01$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgüt içi etik liderlik davranışları ile örgütsel politika algısı değişkeni arasında anlamlı seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kısaca etik liderlik davranışlarındaki artış örgütlerde ortaya çıkan örgütsel politik algılamaları azaltmaktadır. Bu analiz sonucu **H6**'nın desteklendiğini ispatlamaktadır.

Genel olarak değerlendirilecek olursa, sonuçların tamamı kurulan hipotezleri desteklemektedir. Bu sonuçlara göre, diğer hipotez testlerinde kullanılacak olan aracı değişkenli regresyon analizinin Baron ve Kenny tarafından önerilen ilk iki aşama varsayımları doğrulanmıştır. Üçüncü aşama varsayımı da regresyon tablolarında tespit edilip yorumlanacaktır.

Regresyon Analizleri;

Bundan sonraki aşamada ise Hipotez 7'den Hipotez 11'e kadar analiz ve değerlendirme sonuçları verilecektir.

Hipotez 7: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışlarının Kanun ve Kodlar Etik İklim Boyutuna olan pozitif etkisini azaltmaktadır.

Bu hipotezin test edilmesi amacıyla öncelikle etik liderlik davranışlarının (bağımsız değişken) örgütsel politik algılamalarına (aracı değişken) etkisi belirlenmiştir. Ardından etik liderlik davranışlarının (bağımsız değişken) kanun ve kodlar (bağımlı değişken) iklim boyutuna etkisi tespit edilmiştir. Son aşamada ise etik liderlik davranışları da modelde dahil olmak suretiyle; örgütsel politika algılamalarının kanun ve kodlar etik iklim boyutuna etkisi hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılarak tespit edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 23: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Kanun ve Kodlar (KK) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki Aracı Rolü

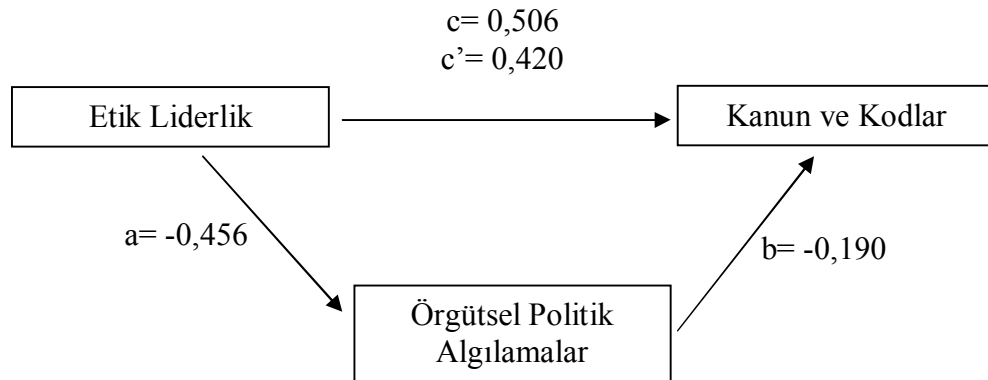
Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	(β) EL-ÖPA	(β) EL-KK	(β) EL/ÖPA-KK
Etik Liderlik	-0,456*	0,506*	0,420*
Örgütsel Politik Algılamalar			-0,190*
Düzeltilmiş R ²	0,207	0,255	0,282
R ² ’deki Değişim	0,208*	0,256*	0,029*
F Değişimi	143,187	187,740	108,292
Durbin-Watson	1,608	1,730	1,796

* p<0,01; Bağımlı Değişken: Kanun ve Kodlar

Not: Standardize β değerleri kullanılmıştır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında etik liderliğin örgütsel politika algılamalarına etkisi, ikinci aşamada etik liderliğin kanun ve kodlar etik iklim boyutuna etkisi, bir sonraki aşamada ise örgütsel politik algılamaların aracı değişken olarak etik liderlik davranışları ile birlikte, kanun ve kodlar etik iklim boyutuna etkisi araştırılmıştır. Tablodaki değerler incelendiğinde beta katsayılarının ve R²’deki

değişimlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin-Watson değerlerinin de arzulanan -2 ve +2 arasında olması, hatta değişkenler arası ilişkinin olmadığı 2 (iki) değeri olan optimum seviyeye çok yakın olması da değişkenler arası oto korelasyonun olmadığını ispatlamaktadır.



Modelden görüleceği üzere etik liderlik davranışları örgütsel politika algılamalarını negatif yönde, kanun ve kodlar etik iklim boyutunu ise pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel politik algılamalar da kanun ve kodlar etik iklim boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Aralarında görülen bu anlamlı ilişki de Baron ve Kenny tarafından önerilen modelin son aşamasını doğrulamaktadır. Yani, önceki iki aşamaya ilave bu son aşamanın da doğrulanması ile, etik liderliğin kanun ve kodlar etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politika algılamalarının aracı değişken (mediating) olarak etkide bulunduğu ve etik liderliğin kanun ve kodlar etik iklim boyutundaki etkisini azalttığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda **H7 desteklenmektedir**. İlave olarak, son aşamada etik liderliğin kanun ve kodlar etik iklim boyutuna olan etkisinin de anlamlı olması sonucu, bu modelde örgütsel politika algılamalarının kısmi aracı değişken⁵⁷⁹ olarak yer aldığı ifade edilebilir. Ayrıca, tablo değerlerinden görüleceği üzere aracı değişken modelin %28.2'sini açıklamaktadır.

Buraya kadar yapılan işlemlerden hipotezin desteklendiği görülmektedir. Bu aşamadan sonra aracı etkisi (mediating) ve bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup

⁵⁷⁹ D.P. **MacKinnon**, C.M. Lockwood, J. M. Hoffman, vd., "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effect", *Psychological Methods*, 7, 2002, p.83-104.

olmadığının da test edilmesi önem arz etmektedir⁵⁸⁰. Bu dolaylı etkiyi göstermeye yönelik literatürde en sık kullanılan iki yöntem bulunmaktadır.

Bunlardan ilki Judd ve Kenny (1981)⁵⁸¹ tarafından ortaya konulmuştur. Bu teste göre etik liderliğin kanun ve kodlar etik iklim alt boyutuna olan direk etkisi (c) ve örgütsel politikalar modele dahil olduğundaki etkisi (c') arasındaki fark olan (c-c') değeri dolaylı etkiyi göstermektedir.

Bu dolaylı etkiye benzer bir yaklaşım da Sobel (1982)⁵⁸² tarafından geliştirilmiştir. Bu teste göre de örgütsel politikalar modele dahil edildiğinde örgütsel politika algılamaların kanun ve kodlar etik iklim boyutuna olan etkisi (b) ile etik liderliğin örgütsel politika algılamalarına olan etkisi (a) değerlerinin çarpımı olan (a*b) değeri bu dolaylı etkiyi göstermektedir.

Mackinnon vd. (1995)⁵⁸³ yaptıkları istatistiksel testlerle literatürde çok sık kullanılan bu iki testin de birbirine benzer (identical) değerler ortaya koyduğunu ispatlamışlardır.

Ayrıca bu testlerin anlamlılığı ve güven aralığı tahminine yönelikte standart hata ve denklemlerdeki regresyon katsayıları kullanılarak denklemler oluşturulmuştur. Bu kapsamda yapılan anlamlılık ve güven aralığı testlerine yönelik denklemler aşağıda belirtilmiştir⁵⁸⁴.

Delta Metot: Aracı Değişken (Mediator) Etkinin Standart Hatası: $s_{ab} = (s_a^2 * b^2 + s_b^2 * a^2)^{1/2}$

ve bu standart hata kullanılarak da oluşturulan güven aralığı seviyesi denklemi aşağıdaki gibidir.

⁵⁸⁰ D.P. **MacKinnon**, *Introduction to Statistical Mediation Analysis*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2008

⁵⁸¹ C.M. **Judd** ve D.A. **Kenny**, "Process Analysis: Estimating Mediation In Treatment Evaluations", *Evaluation Review*, 5, 5, 1981, p.602-619

⁵⁸² M.E. **Sobel**, *Asymptotic Confidence Intervals Effects In Structural Equation Models*, (Ed.S.Leinhardt), Sociological Methodology, Washington DC: American sociological Association, 1982, p.290-312

⁵⁸³ D.P. **MacKinnon**, G. Warsi, J.H. Dwyer, "A Simulation Study Of Mediated Effect Measures", *Multivariate Behavioral Research*, 30, 1995, p.41-62

⁵⁸⁴ D.P. **MacKinnon** ve L.J. **Luecken**, "Statistical Analysis For Identifying Mediating Variables In Public Health Dentistry Interventions", *Journal of Public Health Dentistry*, 71, 2011, p.37-46

Üst Güvenilirlik Limiti (UCL) : mediating etki ($a*b$) + $z * s_{ab}$

Alt Güvenilirlik Limiti (LCL) : mediating etki ($a*b$) - $z * s_{ab}$

Yukarıdaki denklemde yer alan z değeri normal dağılım (z distribution) değerini göstermektedir. Bu değer %95 güven düzeyi için 1,96 değerini vermektedir.

Denklem sonuçlarına göre eğer güvenilirlik düzeyi değer aralığı 0 (sıfır) değerini içermiyorsa o modelin anlamlı olduğu ifade edilmektedir⁵⁸⁵. Aynı zamanda yine Sobel tarafından önerilen modele göre de (z -test); mediating etki ($a*b$), standart hataya bölünür ve bulunan değer %95 güven düzeyi z değeri olan 1,96'dan büyükse modelin anlamlı olduğu ifade edilmektedir⁵⁸⁶.

Yukarıdaki denklemler için önemli bir nokta da benzetim programları (örneğin Monte Carlo Benzetimi) veya istatistiksel programlar (örneğin SAS) haricinde manuel olarak yapılan hesaplamalarda standarize edilmemiş (unstandardized) değerlerin kullanılması gerekliliğidir⁵⁸⁷.

Bu kapsamda etik liderliğin kanun ve kodlar etik iklim alt boyutuna olan etkisindeki örgütsel politika algılamaların mediator etkisine yönelik yapılan testin anlamlılığı ve güven aralıkları aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$a = -0,588$ ve $s_a = 0,049$ (tahminin standart hatası ve regresyon katsayısı)

$b = -0,0126$ ve $s_b = 0,027$

Aracı Değişken (Mediating) Etkisi = ($a*b$) = 0,074; $z = 1,96$ (%95 güven düzeyi)

$$s_{ab} = (s_a^2 * b^2 + s_b^2 * a^2)^{1/2} = 0,017$$

Sobel teste göre ($a*b$) / $s_{ab} = 4,36$ ve bu değer 1,96'dan büyük olduğundan modelin anlamlı olduğu belirtilebilir.

⁵⁸⁵ MacKinnon ve Luecken, p.41

⁵⁸⁶ Sobel, p.304

⁵⁸⁷ MacKinnon ve Luecken, p.41

Ayrıca güven aralığı tahmin denklemlerine göre de;

$$UCL = (a*b) + z * s_{ab} = 0,107$$

$$LCL = (a*b) - z * s_{ab} = 0,041$$

Bulunan değer aralığı 0 (sıfır) değerini içermediğinden bu teste göre de modelin anlamlı olduğu ifade edilebilir.

Aslında bu mediating etkinin istatistiksel gücünü hesaplamak için çeşitli analizlerle örnek büyüklükleri test edilmiştir. Bu test sonuçlarına göre de hipotezlerin test edilmesi için, bağımsız değişkenle mediatör ve mediatörle bağımlı değişken arasında 0,3 ve üzeri bir korelasyonun, 70 örneklem sayısı ile yeterli olacağı belirtilmiştir. Ancak bu ilişki çok küçük ise yaklaşık 500 örneklem alınması gerektiği çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır⁵⁸⁸.

Bu çalışmadaki örneklem sayısı olan 547 sayısının bahsedilen gerekçelerle önemli bir test değerini karşıladığını ifade etmek mümkündür.

Hipotez 8: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışlarının Başkalarının İyiliğini İsteme Etik İklim Boyutuna olan pozitif etkisini azaltmaktadır.

Bu hipotezin test edilmesi aşamasında da etik liderlik davranışları bağımsız değişken, örgütsel politika algılamalar aracı değişken ve başkalarının iyiliğini isteme etik iklim alt boyutu da bağımlı değişken olarak modelde yer almıştır.

⁵⁸⁸ D. P. **MacKinnon**, C. M. Lockwood, J. M. Hoffman, S. G. West and V. Sheets (), “A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effect”, *Psychological Methods*, 7, 2002, p.83-104.

M.S. Fritz ve D.P. MacKinnon, Required Sample Size to Detect Mediated Effect, *Psychological Science*, 18, 2007, p.283-290

F. **Thoemmes**, D.P.MacKinnon ve M.R.Reiser, Power Analysis for Complex Mediation Design Using Monte Carlo Methods, *Structural Equation Modeling*, 17, 2010, 34-510

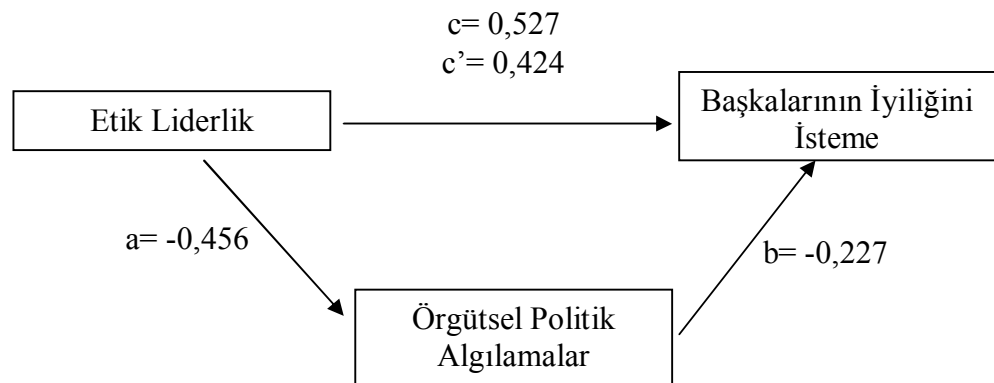
Tablo 24: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Başkalarının İyiliğini İsteme (Bİİ) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki Aracı Rolü

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	(β) EL-ÖPA	(β) EL-Bİİ	(β) EL/ÖPA-Bİİ
Etik Liderlik	-0,456*	0,527*	0,424*
Örgütsel Politik Algılamalar			-0,227*
Düzeltilmiş R ²	0,207	0,277	0,316
R ² 'deki Değişim	0,208*	0,278*	0,041*
F Değişimi	143,187	209,720	127,178
Durbin-Watson	1,608	1,968	1,953

* $p < 0,01$; Bağımlı Değişken: Bİİ

Not: Standardize β değerleri kullanılmıştır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında etik liderliğin örgütsel politika algılamalarına etkisi, ikinci aşamada etik liderliğin başkalarının iyiliğini isteme etik iklim boyutuna etkisi, bir sonraki aşamada ise örgütsel politika algılamalarının aracı değişken olarak etik liderlik davranışları ile birlikte, başkalarının iyiliğini isteme etik iklim boyutuna etkisi araştırılmıştır. Tablodaki değerler incelendiğinde beta katsayılarının ve R² 'deki değişimlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin-Watson değerlerine göre de değişkenler arası oto korelasyonun olmadığı görülmektedir.



Modelden görüleceği üzere etik liderlik davranışları örgütsel politika algılamaları negatif yönde, başkalarının iyiliğini isteme etik iklim boyutunu ise pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel politika algılamaları da başkalarının iyiliğini isteme etik iklim boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Aralarında görülen bu anlamlı ilişki de Baron ve Kenny tarafından önerilen modelin son aşamasını doğrulamaktadır. Ayrıca, tablo değerlerinden görüleceği üzere aracı değişken modelin %31,6'sını açıklamaktadır.

Özetle, etik liderliğin başkalarının iyiliğini isteme etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politik algılamaların aracı değişken olarak etkide bulunduğu ve etik liderliğin başkalarının iyiliğini isteme etik iklim boyutundaki etkisini azalttığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda **H8 desteklenmektedir**. İlave olarak, son aşamada etik liderliğin başkalarının iyiliğini isteme etik iklim boyutuna olan etkisinin de anlamlı olması sonucu, bu modelde örgütsel politika algılamalarının kısmi aracı değişken⁵⁸⁹ olarak yer aldığı ifade edilebilir.

Etik liderliğin başkalarının iyiliğini isteme etik iklim alt boyutuna olan etkisindeki örgütsel politik algılamaların aracı etkisine yönelik yapılan testin anlamlılığı ve güven aralıkları aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$a = -0,588$ ve $s_a = 0,049$ (tahminin standart hatası ve regresyon katsayısı)

$b = -0,195$ ve $s_b = 0,034$

Aracı Değişken (Mediating) Etkisi = $(a*b) = 0,115$; $z = 1,96$ (%95 güven düzeyi)

$$s_{ab} = (s_a^2 * b^2 + s_b^2 * a^2)^{1/2} = 0,022$$

Sobel teste göre $(a*b) / s_{ab} = 5,22$ ve bu değer 1,96'dan büyük olduğundan modelin anlamlı olduğu belirtilebilir. Ayrıca güven aralığı tahmin denklemlerine göre;

$$UCL = (a*b) + z * s_{ab} = 0,158$$

$$LCL = (a*b) - z * s_{ab} = 0,072$$

⁵⁸⁹ MacKinnon vd, (2002), "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effect", p.83-104.

Bulunan değer aralığı 0 (sıfır) değerini içermediğinden bu teste göre de modelin anlamlı olduğu ifade edilebilir.

Hipotez 9: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışlarının Bağımsızlık Etik İklim Boyutuna olan pozitif etkisini azaltmaktadır.

Bu hipotezin test edilmesi aşamasında da etik liderlik davranışları bağımsız değişken, örgütsel politika algılamaları aracı değişken ve bağımsızlık etik iklim alt boyutu da bağımlı değişken olarak modelde yer almıştır.

Tablo 25: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Bağımsızlık (BĞ) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki Aracı Rolü

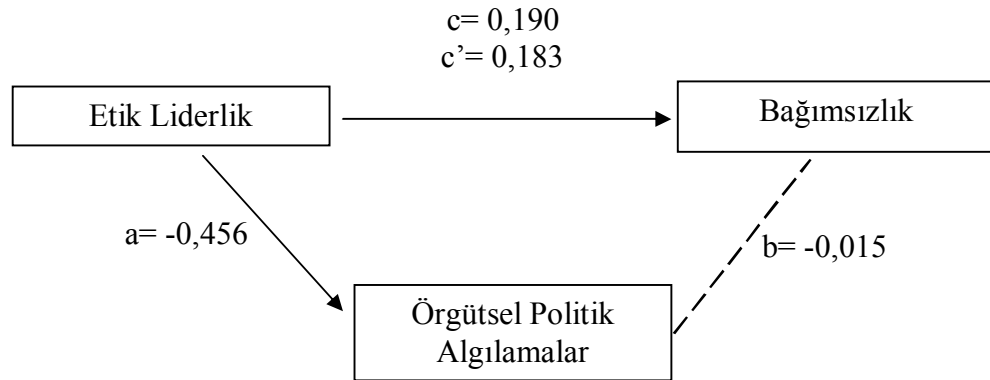
Değişkenler	Model 1 (β) EL-ÖPA	Model 2 (β) EL-BĞ	Model 3 (β) EL/ÖPA-BĞ
Etik Liderlik	-0,456*	0,190*	0,183*
Örgütsel Politik Algılamalar			-0,015
Düzeltilmiş R ²	0,207	0,036	0,033
R ² ’deki Değişim	0,208*	0,034*	0,000
F Değişimi	143,187	20,433	10,251
Durbin-Watson	1,608	1,812	1,811

* p<0,01 ; Bağımlı Değişken: Bağımsızlık

Not: Standardize β değerleri kullanılmıştır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında etik liderliğin örgütsel politik algılamalarına etkisi, ikinci aşamada etik liderliğin bağımsızlık etik iklim boyutuna etkisi, bir sonraki aşamada ise örgütsel politik algılamaların aracı olarak etik liderlik davranışları ile birlikte, bağımsızlık etik iklim boyutuna etkisi araştırılmıştır. Tablodaki değerler incelendiğinde beta katsayılarının ve R²’deki değişimlerin model 1 ve model

2’de anlamlı olmasına rağmen model 3’de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Durbin-Watson değerlerine göre de değişkenler arası oto korelasyonun olmadığı görülmektedir.



Modelden görüleceği üzere etik liderlik davranışları örgütsel politik algılamalarını negatif yönde, bağımsızlık etik iklim boyutunu ise düşük düzeyde olsa da pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel politik algılamalarının bağımsızlık etik iklim boyutuna etkisi ise anlamlı düzeyde bulunmamıştır. Bu kapsamda Baron ve Kenny tarafından önerilen modelin son aşaması doğrulanmamıştır. Yani, etik liderliğin bağımsızlık etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politik algılamaların aracı olarak etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle de **H9 reddedilmiştir**.

Zaten daha önce verilen korelasyon tablosu da incelendiğinde Örgütsel Politik Algısının Etik Liderlik Davranışları olmadan Bağımsızlık etik iklim boyutu ilişki düzeyine ait korelasyon değeri -0,099 (p=0,021 düzeyinde) bulunmuştur. Bu sonuç aslında beklenen bir değer olmamasına rağmen analiz sonucu detaylı bir şekilde etik ikliminin bağımsızlık ifadeleri incelendiğinde genel olarak ifadelerin, bireyin başkalarından bağımsız, kendi dünyasına ve etik değerlerine yönelik ifadeler olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, çalışanlar örgüt içi politikaları algılasalar dahi, bu tür davranışlar çalışanların kendi etik inanç ve değerlerine çok düşük seviyelerde etkide bulunmaktadır.

Hipotez 10: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışlarının Araşsal Etik İklim Boyutuna olan pozitif etkisini azaltmaktadır.

Bu hipotezin test edilmesi aşamasında da etik liderlik davranışları bağımsız değişken, örgütsel politik algılamalar aracı değişken ve araçsallık etik iklim alt boyutu da bağımlı değişken olarak modelde yer almıştır.

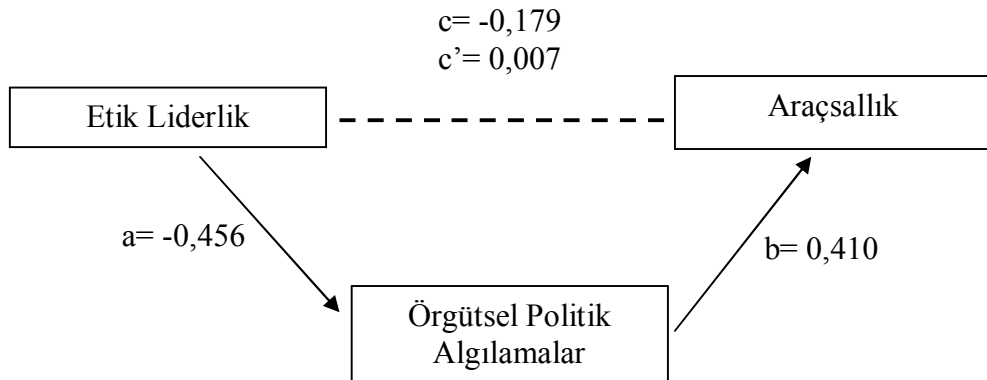
Tablo 26: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Araçsallık (AR) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki Aracı Rolü

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	(β) EL-ÖPA	(β) EL-AR	(β) EL/ÖPA-AR
Etik Liderlik	-0,456*	-0,179*	0,007
Örgütsel Politik Algılamalar			0,410*
Düzeltilmiş R ²	0,207	0,030	0,162
R ² ’deki Değişim	0,208	0,032	0,133
F Değişimi	143,187*	18,134*	53,787*
Durbin-Watson	1,608	1,836	1,854

* p<0,01 , Bağımlı Değişken: Araçsallık

Not: Standardize β değerleri kullanılmıştır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılabacağı üzere hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında etik liderliğin örgütsel politika algılamalarına etkisi, ikinci aşamada etik liderliğin araçsallık etik iklim boyutuna etkisi, bir sonraki aşamada ise örgütsel politik algılamaların aracı değişken olarak etik liderlik davranışları ile birlikte, araçsallık etik iklim boyutuna etkisi araştırılmıştır. Tablodaki değerler incelendiğinde beta katsayılarının ve R²’deki değişimlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin-Watson değerlerine göre de değişkenler arası oto korelasyonun olmadığı görülmektedir.



Modelden görüleceği üzere etik liderlik davranışları örgütsel politik algılamaları ve araçsallık etik iklim boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Örgütsel politik algılamaları ise araçsallık etik iklim boyutunu pozitif yönde etkilemektedir. Aralarında görülen bu anlamlı ilişki de Baron ve Kenny tarafından önerilen modelin son aşamasını doğrulamaktadır. Ayrıca, tablo değerlerinden görüleceği üzere aracı değişken modelin %16,2'sini açıklamaktadır.

Özetle, etik liderliğin araçsallık etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politik algılamaların aracı olarak etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle de **H10 desteklenmektedir**. İlave olarak, son aşamada etik liderliğin araçsallık etik iklim boyutuna olan etkisinin anlamsız olması, bu modelde örgütsel politik algılamaların *tam aracı değişken*⁵⁹⁰ olarak yer aldığını ifade etmektedir. Yani, örgütsel politik algılamaların modele dahil edilmesiyle birlikte etik liderliğin araçsallık etik iklim boyutundaki etkisi tamamen ortadan kalkmıştır.

Etik liderliğin araçsallık etik iklim alt boyutuna olan etkisindeki örgütsel politik algılamalarının mediator etkisine yönelik yapılan testin anlamlılığı ve güven aralıkları aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$a = -0,588$ ve $s_a = 0,049$ (tahminin standart hatası ve regresyon katsayısı)

$b = 0,319$ ve $s_b = 0,034$

⁵⁹⁰ MacKinnon vd, (2002), "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effect", p.83-104.

Aracı Değişken (Mediating) Etkisi = $(a*b) = -0,188$; $z=1,96$ (%95 güven düzeyi)

$$s_{ab} = (s_a^2 * b^2 + s_b^2 * a^2)^{1/2} = 0,0254$$

Sobel teste göre $(a*b) / s_{ab} = 7,38$ ve bu değer 1,96'dan büyük olduğundan modelin anlamlı olduğu belirtilebilir. Ayrıca güven aralığı tahmin denklemlerine göre de;

$$UCL = (a*b) + z * s_{ab} = -0,138$$

$$LCL = (a*b) - z * s_{ab} = -0,238$$

Bulunan değer aralığı 0 (sıfır) değerini içermediğinden bu teste göre de modelin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca modelden de anlaşılabileceği üzere aracı değişken etkisinin negatif olması, negatif bir algı ifade eden ve kişisel taleplerin ön planda olduğu araçsallık etik iklim boyutunu, etik liderliğin dolaylı olarak negatif etkilemesi sonucu da tahminler doğrultusunda bir sonuç ortaya koymuştur.

Hipotez 11: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışlarının Verimlilik/Kâr Etik İklim Boyutuna olan pozitif etkisini azaltmaktadır.

Bu hipotezin test edilmesi aşamasında da etik liderlik davranışları bağımsız değişken, örgütsel politik algılamalar aracı değişken ve verimlilik/kâr etik iklim alt boyutu da bağımlı değişken olarak modelde yer almıştır.

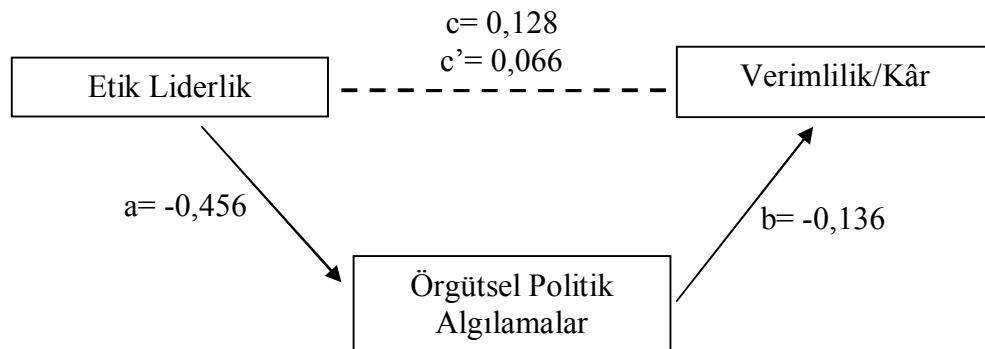
Tablo 27: Örgütsel Politik Algılamaların (ÖPA), Etik Liderlik Davranışları (EL) ile Verimlilik/Kâr (VK) Etik İklim Boyutu Arasındaki İlişkideki Aracı Rolü

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	(β) EL-ÖPA	(β) EL-VK	(β) EL/ÖPA-VK
Etik Liderlik	-0,456*	0,128*	0,066
Örgütsel Politik Algılamalar			-0,136*
Düzeltilmiş R^2	0,207	0,015	0,028
R^2 'deki Değişim	0,208	0,016	0,015
F Değişimi	143,187*	9,126*	8,720*
Durbin-Watson	1,608	1,926	1,882

* $p < 0.01$, Bağımlı Değişken: Verimlilik/Kâr

Not: Standardize β değerleri kullanılmıştır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılabacağı üzere hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında etik liderliğin örgütsel politika algılamalarına etkisi, ikinci aşamada etik liderliğin verimlilik/kâr etik iklim boyutuna etkisi, bir sonraki aşamada ise örgütsel politik algılamaların aracı olarak etik liderlik davranışları ile birlikte, verimlilik/kâr etik iklim boyutuna etkisi araştırılmıştır. Tablodaki değerler incelendiğinde beta katsayılarının ve R^2 'deki değişimlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin-Watson değerlerine göre de değişkenler arası oto korelasyonun olmadığı görülmektedir.



Modelden görüleceği üzere etik liderlik davranışları örgütsel politik algılamalarını negatif yönde, verimlilik/kâr etik iklim boyutunu ise pozitif yönde, örgütsel politik algılamaları verimlilik/kâr etik iklim boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Bu kapsamda Baron ve Kenny tarafından önerilen modelin son aşaması doğrulanmıştır.

Kısaca, etik liderliğin verimlilik/kâr etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politik algılamaların aracı olarak etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda **H11 desteklenmektedir**. İlave olarak, son aşamada etik liderliğin verimlilik/kâr etik iklim boyutuna olan etkisinin anlamsız olması sonucu, bu modelde örgütsel politik algılamalarının tam aracı değişken⁵⁹¹ olarak yer aldığını ifade etmektedir. Yani, örgütsel politik algılamaların modele dahil edilmesiyle birlikte etik liderliğin verimlilik/kâr etik iklim boyutundaki etkisi tamamen ortadan kalkmıştır.

Etik liderliğin verimlilik/kâr etik iklim alt boyutuna olan etkisindeki örgütsel politik algılamaların mediator etkisine yönelik yapılan testin anlamlılığı ve güven aralıkları aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$a = -0,588$ ve $s_a = 0,049$ (tahminin standart hatası ve regresyon katsayısı)

$b = -0,092$ ve $s_b = 0,032$

Aracı Değişken (Mediating) Etkisi = $(a*b) = 0,054$; $z=1,96$ (%95 güven düzeyi)

$$s_{ab} = (s_a^2 * b^2 + s_b^2 * a^2)^{1/2} = 0,019$$

Sobel teste göre $(a*b) / s_{ab} = 2,79$ ve bu değer 1,96'dan büyük olduğundan modelin anlamlı olduğu belirtilebilir. Ayrıca güven aralığı tahmin denklemlerine göre de;

$$UCL = (a*b) + z * s_{ab} = 0,091$$

$$LCL = (a*b) - z * s_{ab} = 0,017$$

⁵⁹¹ MacKinnon vd, (2002), "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effect", p.83-104.

Bulunan değer aralığı 0 (sıfır) değerini içermediğinden bu teste göre de modelin anlamlı olduğu ifade edilebilir.

Çalışma modeline yönelik kurulan hipotezlerin kabul/red durumlarını gösteren özet tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 28: Hipotez Sonuçlarına Ait Özet Tablo

Hipotezler	Kabul/Red Durumu	Açıklama
Hipotez 1	Kabul	Etik Liderlik ile Kanun ve Kod Etik İklim Boyutu Pozitif Yönlü İlişkilidir
Hipotez 2	Kabul	Etik Liderlik ile Başkalarının İyiliğini İsteme Etik İklim Boyutu Pozitif Yönlü İlişkilidir
Hipotez 3	Kabul	Etik Liderlik ile Bağımsızlık Etik İklim Boyutu Pozitif Yönlü İlişkilidir
Hipotez 4	Kabul	Etik Liderlik ile Araçsallık Etik İklim Boyutu Negatif Yönlü İlişkilidir
Hipotez 5	Kabul	Etik Liderlik ile Verimlilik/Kâr Etik İklim Boyutu Pozitif Yönlü İlişkilidir
Hipotez 6	Kabul	Etik Liderlik ile Örgütsel Politika Algısı Pozitif Yönlü İlişkilidir
Hipotez 7	Kabul	Etik Liderlik-Kanun Kod Etik İklim Boyutu ilişkisinde Örgütsel Politika Algısı <i>Kısmi Aracı Değişken</i> rolündedir
Hipotez 8	Kabul	Etik Liderlik-Başkalarının İyiliğini İsteme ilişkisinde Örgütsel Politika Algısı <i>Kısmi Aracı Değişken</i> rolündedir
Hipotez 9	Red	Etik Liderlik-Bağımsızlık Etik İklim Boyutu ilişkisinde Örgütsel Politika Algısının Aracı Değişken rolü <u>yoktur</u>
Hipotez 10	Kabul	Etik Liderlik-Araçsallık Etik İklim Boyutu ilişkisinde Örgütsel Politika Algısı <i>Tam Aracı Değişken</i> rolündedir
Hipotez 11	Kabul	Etik Liderlik- Verimlilik/Kâr Etik İklim Boyutu ilişkisinde Örgütsel Politika Algısı <i>Tam Aracı Değişken</i> rolündedir

Yukarıdaki tablo sonuçlarına göre bir hipotez dışında çalışmanın diğer hipotezleri kabul edilmiştir. İlave olarak, örgütsel politika algısının iki ilişkide kısmi, iki ilişkide tam aracı değişken rolü bulunurken, bir tanesinde aracı değişken rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

4.4.4. Literatür ve Araştırma Bulgularına Yönelik Tartışma

Mevcut çalışma modelinin değişkenleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin yönüne ve değişkenlerin birbirine etkisine yönelik yapılan analiz sonuçları yukarıdaki bölümde detaylı olarak sunulmuştur. Literatür kapsamında yapılan araştırmalarda, bu çalışmanın analiz sonuçlarına paralel tespit ve değerlendirmeler görülmektedir.

Mevcut çalışma hipotezlerinin sonuçlarında, etik liderlik davranışlarının etik iklime önemli bir oranda etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, süreçte sadece bağımlılık etik iklim boyutu dışında, tüm alt boyutlarda etik liderlik davranışlarının etik iklime olan etkisinde, örgütsel politika algılamaları aracı değişken olarak rol almıştır.

Literatür incelendiğinde mevcut çalışma sonuçlarına paralel sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; Schein(1985)⁵⁹², Schminke vd. (2005)⁵⁹³, Treviño vd. (1998)⁵⁹⁴, Hargreaves ve Skelton (2012)⁵⁹⁵, Huhtala vd. (2013)⁵⁹⁶ etik iklimin çok büyük bir bölümünün liderler tarafından şekillendirildiğini vurgulamışlardır. Dickson vd. (2001)⁵⁹⁷ ise tüm organizasyon seviyesindeki yöneticilerin davranış ve ilişkilerinin, örgütün etik iklimini şekillendirmede önemli roller üstlendiklerini belirtmiştir. Pelletier ve Bligh (2008)⁵⁹⁸ çalışmalarında etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerinde etkilerini incelemiştir.

⁵⁹² E. **Schein**, (1985), p.149

⁵⁹³ M.**Schminke**, , M. L. Ambrose and D. O. Neubaum, “The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, p.135-151.

⁵⁹⁴ L.K. **Treviño**, K.D. Butterfield and D.L. McCabe, ss.447-476

⁵⁹⁵ A. **Hargreaves** ve J. **Skelton**, *Politics and Systems of Mentoring and Coaching*. In Sage Handbook of Mentoring and Coaching in Education, (ed. S. Fletcher and D. Mullen, ss.73-94). London: Sage, 2012

⁵⁹⁶ M. **Huhtala**, M. Kangas, A.M. Lamsa ve T. Feldt, “Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers”, *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 3, 2013, s.1-26

⁵⁹⁷ M.W. **Dickson**, D. B. Smith, M. W. Grojean and M. Ehrhart, “An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them”, *The Leadership Quarterly* 12, 2001, p.197-218.

⁵⁹⁸ K.L. **Pelletier** ve M.C. Bligh “The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions”, *Journal of Business Ethics*, 80, 2008, p.823-844

Bu çalışmada liderin rol model olarak örgüt içerisindeki etik iklim üzerindeki etkisinde önemli bir iletişim aracı olduğunu vurgulamışlardır. O'Connor ve Morrison (2001)⁵⁹⁹ ise çalışmalarında, örgütlerdeki politik davranışların etik olmayan davranışların oluşmasında temel rol oynadıklarını vurgulamıştır. Yine diğer bir çalışmada da Zahra (1985)⁶⁰⁰ örgüt içi etik olmayan davranışların ortaya çıkmasında politik davranışların etkisini vurgulamıştır.

Post vd. (1999)⁶⁰¹ yaptıkları çalışmada her örgütte ya da aynı amaç için bir araya gelmiş her grupta, kendi kişisel çıkarlarını grubun ya da kurumun çıkarlarının üstünde tutan bireyler olduğunu ve bunun önüne geçmek için etik davranışların öne çıkartılması suretiyle işletme içi görülen politik davranışların azaltılacağı vurgulanmıştır.

Brown vd. (2005)⁶⁰², etik liderlik kapsamında değerlendirdiği işletme içi politik uygulamaları önlemeye yönelik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışın gösterimi ve çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme aracılığıyla da takipçiler için etik davranışların geliştirilmesinin uygun bir yol olacağını önermişlerdir.

Brown ve Trevino (2006)⁶⁰³ da yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışlarının işletme içi politik davranışları azalttığı ve prososyal davranışları geliştirdiği yönünde bulgular tespit etmişlerdir.

Deshpande (1996)⁶⁰⁴, Victor ve Cullen'in geliştirdiği etik iklim anketini kar amacı gütmeyen büyük bir işletmenin 252 orta kademe yöneticisi üzerinde uygulayarak, etik iklim ile başarılı yöneticilerin etik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma ile hem Victor ve Cullen'in bir kurumda birden fazla etik iklimin oluşabileceğine dair görüşlerini desteklemiş hem de başarı ve etik arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

⁵⁹⁹ W.E. O'Connor ve T.G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Psychology*, 135, 3, 2001, p.301-312.

⁶⁰⁰ Zahra, p.189

⁶⁰¹ Post, p.151

⁶⁰² Brown vd., p.117-134

⁶⁰³ Brown ve Treviño, p.601

⁶⁰⁴ Deshpande, p.315-320

Kırel (2000)⁶⁰⁵ ise; yöneticilerin yerleştirdikleri politika ve uygulamaların etik iklimi şekillendirmekte ve örgütün var olan etik karakterinin zayıf ya da güçlü olmasını belirlemede önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Flynn (2008)⁶⁰⁶ yaptığı çalışmada, etik kodların var olduğu işletmelerdeki etik liderliğin etik iklimi desteklemede önemli bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Neubert vd. (2009)⁶⁰⁷ ise yaptıkları çalışmada etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin aracı değişken (mediating) olarak rol aldığını vurgulamıştır.

⁶⁰⁵ **Kırel**, s.183

⁶⁰⁶ **Flynn**, p.359-372

⁶⁰⁷ **Neubert vd.**, p.157-170

SONUÇ

Yönetim uygulamalarında küresel boyutta önemli bir değişim yaşanmaktadır. Geleneksel ve kısa dönemli kâr odaklı anlayışlardan, etik bakış açısı çerçevesinde ve uzun dönemde katma değer getirmesi beklenen bir anlayışa doğru dönüşüm gerçekleşmektedir. Bu süreçte, insan kaynağı her alanda olduğu gibi yönetim uygulamalarında da artan bir öneme sahiptir. Özellikle teknolojik gelişmeler ve buna bağlı yapılan inovatif girişimler nitelikli insanın önemini daha da artırmıştır. Örgütlerin en önemli sermayesi olan insan kaynağının, üretilen mal ve hizmetlerde kaliteyi ve yapılan işlerde başarıyı yakalayabilmesi için kendilerini memnun eden bir çalışma ortamına, takım çalışmasına yatkın iş arkadaşlarına ve tüm bunları destekleyici değerlere sahip etik değerleri barındıran bir örgüt kültürüne ihtiyaçları bulunmaktadır.

Özellikle sosyal adalet, eşitlik vs. kavramlarının önem kazandığı ve insan odaklı yaklaşımların daha da artan önemde ele alındığı günümüzde, liderlik hakkında yazan çoğu araştırmacı ve uygulayıcı, etik konusunun önemini daha çok vurgulamaktadır. Etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilmek bireysel, örgütsel, hatta evrensel bir sorumluluktur. Günümüzde çok çeşitli girdilere maruz kalan ve büyük bir ilişkiler ağını vurgulayan sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki açmazlar, yönetici pozisyonunda olan kişilere yeni ve zor görevler yüklemektedir. Bu rol, yönetilmesi zor olan insan unsurunu ele alırken liderlerin, etik değerler ve inançlar sistemine sahip olmasını ve örgütteki çaba ve eylemlerini bu sistemin süzgecinden geçirmesini gerektirmektedir.

Liderin örgüt içi uygulamalardaki önemi ve etkisinin bu derece açık olduğu vurgulandığına göre, bireyler arası oluşacak faaliyetler ile birey-örgüt ilişkilerinde bireylerin seçeceği ve uygulayacağı davranışları oluşturmada ve yönlendirmede de hem

makro düzeyde liderin örgüt kültürüne etkisi hem de mikro çerçevede örgüt içi iklime etkisi yönünde, liderin davranışları ve uygulamalarının daha da çok önem kazanacağı ortadadır.

Genel olarak değerlendirilirse, iyi ve etkin bir yönetimin kalbinin etik bakış açısı olduğunu ifade etmek mümkündür. Etiğe uygun yönetilen örgütler, çevrelerinde güvenilir ve dürüst olduklarına dair tanınma yolunda önemli adım atmış sayılacaklardır. Bu da neticede işletmeler için uzun dönemli iş görme maliyetlerinin azaltılması ve müşterinin de sadakatinin artması anlamını taşıyacaktır. Kısaca örgütün “etik örgüt imajı”, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

Havacılık kapsamında değerlendirildiğinde, insan unsuru ve onun yönetimi yine en başta ele alınması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü teknoloji ne kadar ilerlese de onun düğmesine basacak olan yine insandır. Bu kapsamda, en önemli girdi kaynağı durumunda olan insan kaynağının yönetiminde önemli bir husus olan etik liderlik davranışlarının, örgüt içerisindeki etik iklim algılamaları üzerindeki etkilerini tespit etmek ve bu süreçte örgütsel politika algılamalarının aracı değişken olarak rolünü incelemek çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu ana amacı tespit etmek için havacılık sektörünün önemli lojistik destek merkezlerinden olan 3 (üç) adet fabrikada orta düzey, alt düzey ve diğer çalışan personelin katıldığı bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları şu şekilde tespit edilmiştir.

Etik Liderlik Davranışlarına ilişkin bulgularda etik liderlik davranışlarının ortalama üzerinde, yani ölçekteki katılıyorum ifadesine yakın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, etik iklim algısı da ortalama üzerinde gözlenmiştir. Örgütsel Politika Algılamaları ise ortalamanın hemen altında tespit edilmiştir.

Etik İklim Algısına yönelik olarak yapılacak analizlerden önce Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen ölçekteki ifadelerin, gözlem yapılan fabrikalar açısından değerlendirilmesi yapılmış ve bu ölçeğin alt boyutları belirlenmiştir. Bu alt boyutları belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda toplam 5 (beş) adet boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar; kanun ve kodlar (faktör 1), başkalarının iyiliğini isteme (faktör

2), bağımsızlık (faktör 3), araçsallık (faktör 4) ve verimlilik/kâr (faktör 5) şeklinde belirlenmiştir. Bu alt boyutlardan verimlilik/kâr alt boyutu dışında kalan tüm boyutlar Victor ve Cullen tarafından geliştirilen etik iklim alt boyutları ile uyum göstermektedir.

Faktör analizi sonucu tespit edilen etik iklim faktörlerine yönelik boyutlar ve etik liderlik davranışları ile örgütsel politika algılamaları arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgüt içi etik liderlik davranışları ile;

- Kanun ve kod etik iklim alt boyutu arasında anlamlı seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- Başkalarının iyiliğini isteme etik iklim alt boyutu arasında anlamlı seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- Bağımsızlık etik iklim alt boyutu arasında güçlü olmasa da anlamlı seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- Araçsallık etik iklim alt boyutu arasında güçlü olmasa da anlamlı seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğu,
- Verimlilik/Kâr etik iklim alt boyutu arasında güçlü olmasa da anlamlı seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İlave olarak, örgüt içi etik liderlik davranışları ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, işletme içerisinde pozitif bir çalışma ortamını vurgulayan etik iklim boyutları ile etik liderlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki, bireysel çıkarları ihtiva eden ve örgüt içi politik davranışları vurgulayan araçsallık etik iklim boyutu ile de negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bulunan bu negatif ilişkiler örgütsel politika algılamaları ile araçsallık etik iklim boyutu arasında da tam tersi yönde, güçlü yönde pozitif bir ilişki olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu genel olarak etik liderlik davranışlarının artmasıyla örgüt içi politika algılamaların azalacağını ve etik iklim algısının da artacağını göstergesidir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan etik liderlik davranışlarının bağımlı değişkenler olan etik iklim alt boyutları (kanun ve kodlar, başkalarının iyiliğini isteme, bağımsızlık,

araçsallık, verimlilik/kâr) ile olan ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel politika algılamaların aracı değişken (mediating) etkisini incelemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlere göre;

- Etik liderlik davranışlarının, kanun ve kodlar etik iklim alt boyutunu pozitif yönde etkilediği ve örgütsel politika algılamalarının aracı değişken olarak modele girdiği durumda da etkinin azalmasına rağmen pozitif yönde devam ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütsel politika algılamalarının etik liderlik davranışlarının kanun ve kodlar etik iklimine olan etkisinde anlamlı seviyede kısmi aracı değişken olarak etkide bulunduğunu,
- Etik liderlik davranışlarının, başkalarının iyiliğini isteme etik iklim alt boyutunu pozitif yönde etkilediği ve örgütsel politika algılamalarının aracı değişken olarak modele girdiği durumda da etkinin azalmasına rağmen pozitif yönde sürdüğü tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütsel politika algılamalarının etik liderlik davranışlarının başkalarının iyiliğini isteme etik iklimine olan etkisinde anlamlı seviyede kısmi aracı değişken olarak etkide bulunduğunu,
- Etik liderlik davranışlarının, bağımsızlık etik iklim alt boyutunu pozitif yönde etkilediği ve örgütsel politika algılamalarının aracı değişken olarak modele girdiği durumda ise örgütsel politika algılamalarının aracı değişken rolünde anlamlı düzeyde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Sonuçlar, örgütsel politika algılamaların etik liderlik davranışlarının bağımsızlık etik iklim boyutuna etkisinde aracı değişken rolünün olmadığını,
- Etik Liderlik Davranışlarının, araçsallık etik iklim alt boyutunu negatif yönde etkilediği ve örgütsel politika algılamalarının aracı değişken olarak modele girdiği durumda da etkinin tamamen ortadan kalktığı tespit edilmiştir. Bulgular, örgütsel politika algılamalarının etik liderlik davranışlarının araçsallık etik iklimine olan etkisinde anlamlı seviyede tam aracı değişken olarak etkide bulunduğunu,
- Etik Liderlik Davranışlarının, verimlilik/kâr etik iklim alt boyutunu pozitif yönde etkilediği ve örgütsel politika algılamalarının aracı değişken olarak modele girdiği durumda da etkinin tamamen ortadan kalktığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütsel politika algılamalarının etik liderlik davranışlarının

verimlilik/kâr etik iklimine olan etkisinde anlamlı seviyede tam aracı değişken olarak etkide bulunduğunu,

ortaya koymaktadır.

Diğer Çalışmalar ve Uygulayıcılar İçin Öneriler

Mevcut araştırma modelinin sonuçlarından yararlanarak işletmelere, yöneticilere ve çalışanlara şu önerilerde bulunulabilir;

- Tüm işletmelerin, etik konusundaki duyarlılıklarını geliştirmesi ve etik ilkeleri bir davranış biçimi haline getirmeleri, iş yaşamı ve kurumsal amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Etik kurallar çerçevesinde, etik değerlere uygun davranışlar geliştirilmesi ile hem bireysel anlamda hem de kurumsal yönde bir fayda sağlanması suretiyle, genel olarak toplumun tüm kesimlerine yönelik bir yarar sağlanabilecektir.
- İşletme içerisinde oluşan ve çalışanlar tarafından benimsenen etik değerler, onların tutum ve davranışlarında temel yol göstericiler olmaktadır. Bütün kurumlar iyi veya kötü, güçlü veya zayıf bir etik iklimine sahiptir. Ancak genel bir değerlendirme ile; varlıklarını sürdürebilen, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilen kurumların, özgün bir etik iklimine ve kodlara sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda etik iklim, toplumsal sistemin bir parçası olan işletmelerde uyulması gereken kurallara ışık tutacak yapının en temel göstergesinin adıdır.
- Arkadaşlık ve takım ruhu tipolojilerini vurgulayan başkalarının iyiliğini isteme etik iklim boyutu, yönetim tarafından herhangi bir yönlendirme olmadan, örgütün kendi içerisinde doğal süreç içerisinde oluşmaktadır. İş ortamında arkadaşlık, insanları birbirine bağlayan ve birbirlerine yardımcı olmalarına olanak tanıyan ve örgütün de fonksiyonlarını yerine getirirken çalışanlar arası sinerji oluşmasını sağlamaktadır. Takım ruhuna önem verilmesi, sadece arkadaşların değil, tüm çalışanların birbirlerine iyi niyetle yardım etmelerini, birbirleriyle sevgi bağı oluşturup işbirliği yapmalarını sağlayacak, sonuçta da

herkes için en iyi çalışma ortamına ulaşarak işletme ve çalışan performansının artması yönünde olumlu adımlar atılabilecektir.

- Üst yönetimin, örgütsel performansı artırmak amacıyla çalışanların kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutması anlamına gelen ve performansı azaltan egoist iklim tiplerinden, araçsallık etik iklim boyutunu zayıflatan bir politika gütmelerinde fayda vardır. Bu nedenle de üst yönetim tarafından öncelikle çalışana karşı değer verildiği hissettirilmeli ve diğer uygulamalarla da örgüt verimini artıracak prososyal davranışları destekleyen bir ortam yaratılmalıdır.
- Etik kural ve kodlar, örgüt içi rol ve beklentileri açıklamada ve etik iklimi güçlendirmede önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bir işletmede etik kodların varlığı örgütün etik yönelimini vurgulamaktadır. Etik kural ve kodların varlığının önemi sembolik olmasına rağmen, yokluğu ise çalışanlar açısından yönetimin etik yöneliminin olmadığını vurgulayacaktır. Çalışanlar, etik kodların içeriğinden haberdar olmasa da, örgüt içi uygulamalar vasıtasıyla mutlaka etik iklim algıları etkilenecektir. Ancak, örgütlerde etik iklimi güçlendirmek için etik kodların bulunması yeterli değildir; üst yönetimin söz konusu etik kodlara bağlılığı ve buna yönelik uygulamaları da önemli bir faktördür.
- Örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan genel kural, yasa ve ilkeler yönetim kademesindekilerin nasıl etik davranacağını vurgulamasına rağmen, bu kuralların varlığı her zaman onlara uyulacağı anlamına gelmemektedir. Yani, çalışanlar etik değerler açısından yeterince gelişmemiş ise genel anlamda etik davranışlar göstermeleri mümkün olmayabilir. İşte bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin temel amacı örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamanın yanında, etik konularında duyarlı davranıp, etik ilkeleri bir davranış biçimine dönüştürmeli ve iş görenlere birer etik rol model olma yönünde adımlar atmalıdırlar.
- Etik davranışların benimsetilmesi üst yönetimde başlatılmalı ve diğer kademelerdeki yöneticiler vasıtasıyla da alt kademe personele iletilmelidir. İşyerlerinde etik bir anlayışın geliştirilmesi, yönetici pozisyonunda olan kişilerin yüksek etik standartlara sahip olması ve çalışanlara örnek davranışlar sergilemeleri sayesinde pekiştirilecektir.

- Örgütlerde politik davranışların önlenmesi için işgörenlerin davranışlarına yön verecek, eylemlerinin alanını belirleyen etik kural, standart ve değerler olmalı, bunlar öncelikle iyi tanımlanmalı ve işgörenlere hem alt kademe yöneticiler hem de eğitim, seminer vs. yöntemlerle iletmeye çalışılmalıdır.
- Politik davranışlarının azaltılmasını sağlamak için kanunlara ve kurallara göre bir işletme politikası geliştirilmelidir. Bu yönde de işletme içi etik kurullar oluşturulmalı ve işgörenlerin zorda kaldığı durumlarda bu kurullarca destek sağlanmalıdır. Böylece örgüt içinde istenmeyen davranışların azaltılması ve çatışmaların oluşmadan önlenmesine yardımcı olunabilecektir.
- İşgörenlerin davranışları sürekli gözlemlenmeli ve etik davranış sergileyenler farklı uygulamalar ile ödüllendirilmeli, örgüt içerisinde etik bir iklim oluşturma yönünde personel desteklenmelidir.
- Etik konularda iletişim kanallarının her zaman açık olmasının sağlanması, ikileme düşen işgörenlerin yöneticilerine daha kolay ulaşmasını sağlayacak ve işgörenlerin etik davranma konusunda istenilen davranışları sergilemesine önemli katkılar sağlayacaktır.
- Çalışanların politik davranışlara ilişkin algısı ve bu algının yansıması olan karşı yönde davranışları bir bütün halinde örgütü etkilemektedir. Hem örgütü hem de çalışanları örgüt içi politik davranışların olumsuz etkilerinden korumak için; örgüt içi tüm uygulamalar objektif kurallara bağlanmalı ve yazılı hale getirilmeli, yöneticiler örgüt içi ilişkilerde kayırmacılığa açık kapı bırakmamalı ve çalışan değerlendirmeleri rasyonel esaslara dayanmalıdır.
- İşletme içi tüm iletişim kanalları açık tutulmalı ve çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılımı teşvik edilmelidir.
- Örgüt içi politik davranışların, kişi veya gruplarca, diğerlerine karşı organize şekilde yıpratma ve yıldırma aracı olarak kullanılmasına izin verilmemelidir.
- Çalışanlara örgüt içi politik davranışların olumsuz etkilerine karşı psikolojik destek sağlanmalı ve çalışanlar politik davranışların her örgütün temel bir gerçeği olduğu konusunda bilgilendirilmelidir.
- Örgütlerde politik faaliyetlerin olumlu sonuçlara yol açması için, örgütün ve yöneticilerin politik faaliyetlerin iki temel dayanağını oluşturan “*algılamalar ve davranışlar*” konusuna dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü örgüt içindeki

olumsuz düşüncelerin ortadan kaldırılması; çalışanların, örgütün ve diğer bireylerin aleyhine politik davranışlar sergilemelerine engel olacak ve böylece örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda örgütün terfi, ödüller, maaş vb. konulardaki politika ve uygulamaları kapsamında adil olması, çalışanların düşünce ve beklentilerini göz önünde bulundurması önerilmektedir.

Havacılık sektörüne yönelik uygulanan bu analizler ve yukarıdaki öneriler, işletmelerin etik liderlik davranışları ve bu çerçevedeki uygulamaları neticesinde ortaya çıkaracağı olumlu etik iklime katkı sağlayacak ve örgüt içi politik davranışları ve bu yönde oluşacak algılamaları da minimum seviyelere indirmede yararlı olabilecektir.

Bu tez çalışmasındaki kısıtlar, zayıf noktalar ve araştırmacının tecrübeleri doğrultusunda gelecek araştırmalar açısından da bir takım önerilerde bulunulabilir. Bunlar;

- Bu araştırma havacılık sektöründe faaliyet gösteren fabrikalarda yapılan bir çalışmadır. Etik liderlik davranışlarının etik iklime olan etkisinde farklı değişkenler kullanmak suretiyle de aracı rolünün incelenmesi gerektiği,
- Türk yönetim kültürü açısından da etik ve etik liderlik konularının daha fazla araştırılmasına gereksinim olduğu,
- Etik liderliğin etkileri incelenirken diğer örgütsel sonuçlar ve uygulamalar açısından da bu etkilerin incelenmesinin gerektiği,
- Çalışmada kullanılan ölçekler havacılık sektörü dışındaki sektörlerde de uygulanabilir. Özellikle insan unsurunu daha da ön planda tutan hizmet sektöründe benzer bir çalışmanın yapılması ve bu durumun örgütsel sonuçlarının literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, rekabetin yoğunlaştığı, birçok ürün ve hizmetin kalite değerinin birbirine yaklaştığı günümüzde, sorumluluğa sahip olan işletmelerin etik yönetim tarzını benimsemesi ve kararlarını katılımcı bir yaklaşımla etik bakış açısıyla alması, uzun dönemli sürdürülebilir bir büyüme ve rekabet avantajı sağlamasında önemli bir rol oynayacaktır.

EKLER

A. Etik Liderlik Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler, çalışanların düşüncelerini dinlerler.	1	2	3	4	5
2. Yöneticiler, etik dışı davranışlar hakkında disiplin kurallarını uygular.	1	2	3	4	5
3. Yöneticiler, kendi kişisel yaşamlarında da etik davranırlar.	1	2	3	4	5
4. Yöneticiler, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumak isterler.	1	2	3	4	5
5. Yöneticiler, dürüst ve adil karar vermeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
6. Yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, iş etiği ve ahlaki değerleri çalışanlarla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler, çalışanlara doğru örnek olacak şekilde etik davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, o işi yaparken takip edilen yollarla da tanımlarlar.	1	2	3	4	5
10. Yöneticiler, yapılması gereken doğru şeyin ne olması gerektiği hususunda çalışanlarından fikir alırlar.	1	2	3	4	5

B. Etik İklim Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım işyerinin temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işyerinin en önemli hassasiyeti, herkesin çıkarlarının bütün olarak düşünülmesidir.	1	2	3	4	5
3. Bu işyerinde çalışanların temel gayesi, başkaları için en iyi olanı düşünmektir.	1	2	3	4	5
4. Bu işyerinde çalışanlar, birbirlerinin çıkarını kollar.	1	2	3	4	5
5. Bu işyerinde çalışanların daima müşteriler ve toplum için doğru olan şeyi yapması beklenir.	1	2	3	4	5
6. Bu işyerinde her zaman doğru olan yol verimliliklidir.	1	2	3	4	5
7. Bu işyerinde her bir çalışandan verimli bir şekilde çalışması beklenir.	1	2	3	4	5
8. Bu işyerinde çalışanların her şeyden önce yasalara ve mesleki standartlara uyması beklenir.	1	2	3	4	5
9. Bu işyerinde yasalara ve mesleğin ahlaki kurallarına uymak esas düşüncedir.	1	2	3	4	5
10. Bu işyerinde, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı bir şekilde takip etmeleri beklenir.	1	2	3	4	5
11. Bu işyerindeki birinci öncelik, alınan bir kararın yasaları ihlal edip etmediğidir.	1	2	3	4	5
12. Bu işyerinde kural ve prosedürlere uymak oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
13. Herkesin işyeri kurallarına ve prosedürlerine uyması beklenir.	1	2	3	4	5
14. İşyerinin başarılı çalışanları, kurallara göre hareket eder.	1	2	3	4	5
15. Bu işyerinde çalışanlar işletme politikalarına sıkı bir şekilde riayet ederler.	1	2	3	4	5
16. Bu işyerinde çalışanlar, kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar.	1	2	3	4	5
17. Bu işyerinde çalışanlar, çoğunlukla kendileri için çalışırlar.	1	2	3	4	5
18. Bu işyerinde kişisel etik değerlere yer yoktur.	1	2	3	4	5
19. Bu işyerinin menfaatleri doğrultusunda sonuçlarına bakmaksızın, çalışanlardan her şeyi yapmaları beklenir.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlar her şeyden önce işyerinin faydasına olan şeyleri ön planda tutarlar.	1	2	3	4	5
21. Yapılan işler sadece işyerinin çıkarlarına zarar verdiği zaman standart dışı olarak düşünülür.	1	2	3	4	5
22. Bu işyerinde çalışanların temel sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir.	1	2	3	4	5
23. Bu işyerinde çalışanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun hareket etmeleri beklenir.	1	2	3	4	5
24. Bu işyerinde çalışanlar kendi başlarına neyin doğru ve yanlış olduğuna karar verirler.	1	2	3	4	5
25. Bu işyerindeki en önemli şey, her bir çalışanın doğru ve yanlış konusunda kendi düşüncesine sahip olmasıdır.	1	2	3	4	5
26. Bu işyerinde çalışanlar kendi kişisel etik değerleri çerçevesinde yönlenir.	1	2	3	4	5

C. Örgütsel Politik Algılamalar Ölçeği

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1. İşyerinde bireysel çıkarlara hizmet eden davranışlar çok fazladır.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar, işyeri çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını düşünürler.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar, kendilerine yardımcı dokunacak kişilere yaranmak için çok fazla zaman harcarlar.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar, çıkar pastasından kendi paylarını almak için arka planda işler çevirirler.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar, işyerinde var olan gruplara girme yönünde eğilim gösterirler.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar başkalarından daha iyi görünmek uğruna birbirlerinin açıklarını ortaya çıkarırlar.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz ☐ Erkek ☐ Kadın	2. Medeni durumunuz ☐ Evli ☐ Bekar
3. Yaşınız ☐ 25 yaş ve aşağısı ☐ 26-35 arası ☐ 36-45 arası ☐ 46-55 arası ☐ 56 yaş ve üzeri	4. Eğitim Durumunuz (Mezuniyetiniz) ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Meslek Yüksekokulu ☐ Fakülte ve dengi okul ☐ Master ve Doktora
5. Aylık Gelir Durumunuz? ☐ 1.500 TL'den az ☐ 1.500 TL dahil 2.000 TL'ye kadar ☐ 2.000 TL dahil 2.500 TL'ye kadar ☐ 2.500 TL dahil 3000 TL'ye kadar ☐ 3.000 TL ve daha fazla	
6. Bu işyerinde kaç yıldır çalışmaktasınız? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri	7. İşyerindeki Statünüz? ☐ Subay ☐ İşçi Müh. ☐ İşçi ☐ Memur
8. İşyerindeki Göreviniz ☐ Müdür/Kısım Amiri ☐ Atölye Şefi ☐ İşgören (Direkt) ☐ Büro Çalışanı (Endirekt Personel)	
9. Birinci derecedeki amirinizin rutbesi ☐ Albay ☐ Yarbay ☐ Bnb. ☐ Yzb. ☐ Ütgm. ☐ Tgm.	10. Görev yeriniz? ☐ Üretim Birimleri ☐ Kalite Birimleri ☐ Teknik Yönetim ☐ Diğer Birimler
11. Biriminizde (Müdürlük Genel) çalışan sayısı ☐ 1-24 ☐ 25-49 ☐ 50-99 ☐ 100 ve üzeri	12. Takdir veya ödül aldınız mı ☐ Evet ☐ Hayır
13. Disiplin cezası aldınız mı ☐ Evet ☐ Hayır	

KAYNAKÇA

- Agarwal, J. ve Malloy, D.C., “Ethical Work Climate Dimensions in a Not-For-Profit Organization: An Empirical Study”, *Journal of Business Ethics*, 20, 1999, p.1-14.
- Aikman, P., *Towards Ethical Leadership In Health Care*. A Major Project Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Master of Arts In Leadership and Training, Royal Roads University, 2003
- Akaah, I.P. ve Riordan, E.A., “Judgments of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension”, *Journal of Marketing Research*, 26, 1989, p.112-120
- Akdoğan, A., *Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik* (Kayseri’de Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma). Kayseri: Kayseri Ticaret Odası Yayın No: 47, 2003
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö., “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23, 1, 2009, s.78-97
- Akgemci, T. ve Özgener Ş., “Türkiye’de İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 2002, ss.45-61
- Allen, N.J., Examining Organizational Commitment in China, *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 2003, p.511-515
- Alugbuo, M.A., *American Multinational Corporations: What Role Could They Play in Fostering Good Business Ethics in the Lesser Developed Countries?* Staff Paper Series No. 160-77, 1977

- Appelbaum, S.H. ve Hughes B., "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", *Management Decision*, 36, 2, 1998, p.85-95
- Armstrong W.S. ve Wheatley, T., "Are moral judgments unified", *Philosophical Psychology*, DOI:10.1080/09515089.2012.736075, 2013
- Aronson, E., *Ethics and Leader Integrity in the Health Sector*, Submitted To The Faculty To The Graduate Studies And Research in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, McGill University, Canada, 2003
- Arslan, M., *İş ve Meslek Ahlakı* , Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005
- Arslandaş, C.C., Dursun, M., "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1, 2008, s. 111-128
- Aryee, S., Debrah Y.A. ve Chay Y.W., "An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy: Evidence From Singapore", *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 1, 1993, p.191-212.
- Ashforth B.E. ve R.H.Humphrey, "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, 48, 1995, p.97-125
- Askun, D., Oz U.E, Askun B.O., "Understanding Managerial Work Values in Turkey", *Journal of Business Ethics*, 93, 2010, s.103-114
- Avolio, B.J., *Full leadership development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999
- Aydemir, M., "Örgütlerdeki Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 2007, s.848-857.
- Aydemir, M., "Kişisel Değerlerin Etik Karar Vermeye Etkisi: Yönetici ve Öğrenci Karşılaştırması", *16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008, s.694-700.
- Aydın, İ.P., *Yönetişel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002
- Balatti, J. and Falk, L., *Socioeconomic Contributions of Adult Learning to Community: A Social Capital Perspective*, Centre for Research and Learning, Launceston, 2001
- Banks, S., "From Oaths to Rulebooks: A Critical Examination of Code of Ethics for Social Professions", *European Journal of Social Work*, 6, 2, 2003, p.133-144.

- Baransel, A., *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 1. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993
- Barnett, J.H. ve Karson, M.J., “Managers, Values and Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function and the Managerial Decision- Making”, *Journal of Business Ethics*, 8, 1989, p.747-771.
- Barnett, T. ve Vaicys, C., “The Moderating Effect of Individuals’ Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgement and Behavioral Intentions”, *Journal of Business Ethics*, 27, 2000, p.351- 362.
- Barnett, T. ve Schubert, E., “Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships”, *Journal of Business Ethics*, 36, 2002, p.279-290.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A., “The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1986, p. 1173-1182.
- Barsade, S., *The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups*, Working Report 98, Yale Management School, New Haven, Connecticut, 2000
- Barutçugil, İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 2004
- Basch, J. ve Fisher C.D., *Affective Events-Emotion Matrix: A Classification of Job Related Events And Emotions Experienced In Workplace, Emotions In The Workplace: Research, Theory and Practise*, Westport, CT: Quorum Books, 2000, p.36-48
- Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985
- Bass, B.M., ve Steidlmeier, P., “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior”, *Leadership Quarterly*, 10, 2, 1999, p.181-218.
- Bayrak, S., *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk* , İstanbul: Beta, 2001
- Bayrak, S.K., “Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu: İş Ahlakının Kurumsallaşması”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8, 1, 2006, s.57-71
- Behrman, J.N., *Discourses on Ethics and Business*, Cambridge: Gunn and Hainn, 1981

- Bennis, W., “*Lider Olmanın Temel İlkeleri*” *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. (Çev. Mustafa Özel), İstanbul: İz Yayıncılık, 1995
- Berkman, Ü. ve Arslan, M., *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2009
- Berkman, Ü., *Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*, Ankara: TODAİE, 1983
- Berkman, Ü., “Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvete Karşı Önlemler: Değişik Ülkelerden Bazı Örnekler”, *Yeni Türkiye*, 3, 13, 1997, s.1039-1058.
- Berkman, Ü., “İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğuna İlişkin Türkiye’deki Akademik Çalışmalardan Bazı Örnekler ve Gözlemler”, *Yönetim Dergisi*, 18,56, 2007, s.3-9.
- Bies, R.J., and Moag, J.S., “Interactional Justice Communication Criteria of Fairness”, *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 1986, p. 43-55.
- Block, P., *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1987
- Boatright, J.R., *Ethics and The Conduct of Business*, 4. Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 2003
- Bolman, L.G. ve Deal T.E., *Leading with soul: An Uncommon Journey of Spirit*, Top of Form Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995
- Bourne, S. ve Snead, J.D., “Environmental Determinants of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective”, *Journal of Business Ethics*. 21, 1999, p.283-290.
- Bremer, O.A., Logan J.E. ve Wokutch R.E., *Ethics and Values in Management Thought at Business Environment and Business Ethics: The Social, Moral and Political Dimensions of Management*, Massachusetts: Ballinger Publishing Co., A Subsidiary of Harper&Row Pub Inc., 1987
- Brestrich, T.E., *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*, Ankara: Seba Yayınları, 2000
- Bretz, R.D., ve Judge, T.A., “The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes”, *Journal of Management*, 20, 1994, p.531-551.
- Brigley, S., “Business Ethics In Context: Researching With Case Studies”. *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, p.219-226.

- Brown, M.E., Treviño, L.K., ve Harrison, D.A., “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, p.117-134.
- Brown, M.E. ve Treviño, L.K., “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, p.595-616.
- Browning J. ve Zabriskie, N.B., “How Ethical are Industrial Buyers”, *Industrial Marketing Management*, 12, 1983, p.219-224
- Bruce, W., “Ethical People Are Productive People”, *Public Productivity and Management Review*, 17, 1994, p.242-252
- Bryman, A., *Charisma and Leadership in Organization*, SAGE Pub. UK, 1992
- Buenger, C.M., Forte M., Boozer R.W. ve Maddox E.N., “A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom”, *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 34, 2007, p. 294-301
- Buhler, P., “Navigating The Waters of Organizational Politics”, *Supervision*, 55, 9, 1994, p.1-3.
- Burns, J.M., *Leadership*, New York: Harper Row, 1978
- Butcher, D. ve Clarke M., "Organisational Politics: The Missing Discipline of Management?", *Industrial and Commercial Training*, 31, 1, 1999, p.9-12.
- Bülbül, A.R., *İletişim ve Etik*, Genişletilmiş 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
- Caldwell, C., Bischoff, S.J. ve Karri, R., “Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership”, *Journal of Business Ethics*. 36, 2002, p.153-163.
- Callan, V.J., “Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, p.761-769.
- Camball-Bradshaw, P. ve Murray V.V., “Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics”, *Organization Science*, 2, 4, 1991, p.379-398.
- Carroll, A.B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, 34, 4, 1991, p.39-48

- Chen, C.C., Chen, M.Y.C. ve Liu Y.C., "Negative affectivity and workplace deviance: the moderating role of ethical climate", *The International Journal of Human Resource Management*, doi. 10.1080/09585192.2012.753550, 2013
- Chen, Y.Y. ve Fang W.C., "The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship", *Journal of Business Ethics*, 79, 3, 2009, p.263-277
- Chow, W.S., "Ethical Belief and Behavior of Managers Using Information Technology for Decision Making in Hong Kong", *Journal of Managerial Psychology*, 16, 4, 2002, p.258-267.
- Ciulla, J.B., "Ethics and Critical Thinking in Leadership Education." *The Journal of Leadership Studies* 3, 3, 1996, p.110-119.
- Clarkson, M., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, 20, 1, 1995, p.92-112.
- Close, P., "Developing political astuteness: a leadership coaching journey", *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, DOI:10.1080/13632434.2013.773887, 2013
- Clouse, R.W. ve Spurgeon, K.L., "Corporate Analysis of Humor", *Psychology: A Journal of Human Behaviour*, 32, 1995, p.1-24
- Cohen, D. ve Prusak, L., *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayeleri*, Mess Yayınları, İstanbul, 2001
- Cohen, M.A ve Dienhart, J., "Moral and Amoral Conceptions of Trust, with an Application in Organizational Ethics", *Journal of Business Ethics*, 12, 1, 2013, p.1-13
- Collins, J.C. ve Porras J.I., *Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies*, Harper Buiness, NewYork, 1994
- Colquitt, J.A., "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *The Journal of Applied Psychology* 86, 3, 2001, p.386-400.
- Connock, S. ve Johns T., *Ethical leadership*, Institute of Personnel and Development, London, 1995
- Conrad, A.M., "Ethical Leadership in Kazakhstan: An Exploratory Study," *The Journal of Values-Based Leadership*, 6, 1, 2013, p.1-11

- Costa, D., *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1998
- Covey, S.R., 8. *Alışkanlık: Bütünlüğe Doğru*, Sistem Yayıncılık, 2005
- Craig, S.B. ve Gustafson, S.B., “Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument For Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity”, *Leadership Quarterly*, 9, 2, 1998, p. 45-127
- Crawford, G. ve Janice, N., *Philosophical and Cultural Values: Applying Ethics in Schools, Eye On Education*, Larchmont, NY, 2000
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. ve Gilliland, S.W., “The Management of Organizational Justice”, *Academy of Management Perspectives*, 21, 4, 2007, p.34-48.
- Cropanzano, R. ve Andrew Li, *Organizational Politics and Workplace Stress*, (Ed.: Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory), Handbook of Organizational Politics, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 1996, p.139-160
- Cropanzano, R., Howes J.C., Grandey A.A. ve Toth P., “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 2, 1997, p.159-180
- Cuilla, J.B., *Leadership Ethics: Mapping The Territory*. (Ed. J. B. Cuilla), Ethics, The Teart of Leadership, Westport, CT: Quorum Books, 1998
- Cullen, J.B., Victor, B.ve Stephens, C., “An Ethical Weather Report: Assessing The Organization’s Ethical Climate”, *Organizational Dynamics*, 18, 2, 1989, p.50-62.
- Cullen, J.B., Parboteeah K.P. ve Victor, B., “The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 46, 2003, p.127-141.
- Cunningham, W.G. ve Cordeiro, P.A., *Educational Leadership: A Problem-Based Approach*. Pearson Education Inc., Boston, 2003
- Çağatay, N., *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik*, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, Ankara, 1989
- Çalışkan, K., *Politik Davranış ve Etik, İş Hayatında Etik* (Ed.S.Tavruz), Beta Yayınları, 2007, s.207-222
- Çiçek, H., *Farklı Kültürlerin Birlikte Yaşama Formülü*, İstanbul: Nesil Yayınları, 1998

- Çukacı, Y.C., “Kamuyu Aydınlatmada Muhasebe Meslek Elemanının Etik Anlayışı ve İzmir İlinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 1, 2006, ss.89-111
- Davis, W.D. ve Gardner W.L., “Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective”, *The Leadership Quarterly*, 15, 5, 2004, p.439-465.
- Day, A.B., “Ethics in Environmental Communication and Education”, *Applied Environmental Education and Communication*, 2, 2, 2003, p.71-72.
- De George, R. T., *Business Ethics*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006
- De Hoogh, A.H.B., ve Den Hartog, D.N., “Ethical and Despotic Leadership, Relationships With Leader’s Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates’ Optimism: A Multi-Method Study”, *The Leadership Quarterly*, 19, 2008, p.297-311.
- Demir, H. ve Songür N., “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 3, 1999, s.150-168.
- Demir, Ö., *İktisat ve Ahlak*, Liberte Yayınları, Ankara, 2003
- Demirel, Y. ve Seçkin Z., “Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Uluslararası Stratejik Araştırma Dergisi*, 4, 7, 2009, ss.143-161
- Deshpande, S.P., “Ethical Climate and The Link Between Success and Ethical Behaviour, An Empirical Investigation of a Non Profit Organization”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, p.315-320
- Dessler, G., *Management Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, USA, 2001
- Dickson M.W., Smith, D.B., Grojean M.W. ve Ehrhart, M., “An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them”, *The Leadership Quarterly* 12, 2001, p.197-218.
- Dilek, H., *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, Kocaeli, 2005

- Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998
- Dolf, Z., *Mental Control of Angry Aggression*, Handbook of Mental Control, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1993
- Donnelly, H., Gibson J. ve Ivancevich J.J., *Fundamentals of Management*, Caloformia, USA, 10th edition, McGraw Hill, 1998
- Drory, A. ve Romm T., “Politics in Organization and its Perception within the Organization”, *Organization Studies*, 9, 2, 1988, p.165-179.
- Drucker P., *What is "Business Ethics?*, The Public Interest, No. 63, 1981, s.18-36.
- Dubinsky, A.J. ve Ingram, T.N., “Correlates of Salespeople’s Ethical Conflict: An Exploratory Investigation”, *Journal of Business Ethics*, 3, 1984, p.343-353
- Dubinsky, A.J. ve Levy, M., “Ethics in Retailing: Perceptions of Retail Salespeople”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13, 1, 1985, p.1-16.
- Edes, B.W., *Promoting Integrity in the Public Sector: The Contribution of OECD in Responding Corruption*, UNICRI, Rome/Milan, No.63, 2000
- Ekin S.M.G. ve Tezölmez, S.H., “Türk İş Dünyasındaki Yöneticilerin İş Ahlakı Konusundaki Düşünce ve Kararları”, *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Sendikası Yayını*, 2000, s.941-968.
- Elçi, M. ve Alphan, L., “Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24, 1, 2006, s.141-170.
- Erçetin, Ş., *Lider Sarmalında Vizyon*. Önder Matbaacılık:Ankara, 1998
- Erdoğan, İ., *Eğitimde Değişim Yönetimi*. PegamA Yayıncılık:Ankara, 2002
- Erdost, E., Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M., “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya, 2007, ss.514-524.
- Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, 2006
- Ertekin, Y. ve Ertekin G.Y., *Örgütsel Politika ve Taktikler*, TODAİE No:318, Ankara, 2003
- Ertürk, M., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 1998

- Etheredge, J.M. ve Erdener C.B., "Ethical decision patterns in four countries: Contrasting theoretical perspectives," *First World Congress of Economics & Ethics*, July 25-28, Tokyo, Japan, 1996
- Evans, R., *The Authentic Leader*, Jossey Bass Reader on Educational Leadership, Second ed., 2000, p. 287-308.
- Farrell, D. ve Petersen J.C., "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review*, 7, 3, 1982, p.403-412.
- Fedor, D., Ferris G.R., Harrell-Cook G., Russ G.S., "The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors", *Journal of Applied Psychology*, 28, 19, 1998, p.1760-1797.
- Fein, E.C., Tziner, A., Lusky, L. ve Palachy, O., "Relationship between ethical climate, justice perceptions, and LMX", *Leadership & Organizational Development Journal*, 34,2, 2013, p.147-163
- Ferrel O.C., Fraedrich J., *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Second Edition, USA: Houghton Mifflin Company, 1994
- Ferrel, O.C. ve Skinner, S.J., "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", *Journal of Marketing Research*, 25, 1988, p.103-109.
- Ferrel, O.C. ve Gresham L.G., "A Contingency Framework For Understanding Ethical Desicion Making In Marketing", *Journal of Marketing*, 49, 1985, p.87-96
- Ferris, G.R. ve King T.R., "Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side", *Organizational Dynamics*, 20, 2, 1991, p.59-72
- Ferris, G.R., Fedor D.B., King T.R., "A Political Conceptualization of Manageial Bahavior", *Human Resource Management Review*, 4, 1, 1994, p.1-33
- Ferris, G.R., Frink D.D., Beehr T.A., Gilmore D.C., *Political Fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Constructs, Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate of The Workplace*, (Eds.: R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar), Quorum Books, Wesport, 1995, p. 21-36
- Ferris, G.R., Russ G.S., Fandt P.M., *Politics in Organizations, Impression Management in the Organization*, (Ed.: Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld), Lawrence Earlbaum, Hillsdale, NewJersey, 1989, p.143- 170.

- Fındıklı, R., *Yönetimde Açıklık-Açık Yönetim*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 412, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1996
- Fisher, C.D. ve Noble C.S., “Affect and Performance: A Within Persons Analysis”, *Academy of Management Annual Report*, Toronto, 2000
- Flynn, G., “The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business”, *Journal of Business Ethics* 78, 2008, s.359-372
- Freeman, R.E., *Business Ethics, The State Of The Art*, The Ruffin Series in Business Ethics, New York, Oxford University Press, 2005
- Fritz, M.S. ve MacKinnon, D.P., “Required Sample Size to Detect Mediated Effect”, *Psychol Science*, 18, 2007, p.283-290
- Fry, L.W., “Toward a theory of spiritual leadership”, *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, p.693-727.
- Fry, L.W., Vitucci, S. ve Cedillo, M., “Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline”, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, p.835-862
- Fulmer, R.F., "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics*, 33, 2004, p.307-317.
- Gandz, J. ve Murray V.V., “The Experience of Workplace Politics”, *Academy of Management Journal*, 23, 2, 1980, p.237-251.
- Garcia, V.C., *A Case Study of a Holistic Model For The Professional Development of School Administration*, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Education, The University of New Mexico, 2003
- Gargiulo, M., “Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics”, *Administrative Science Quarterly*, 38, 1, 1993, p.1-19
- Gawrych, W., *Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Kültürü*, Harp akademileri Komutanlığı Yayınları, İstanbul, 2002
- Gilbert, H., *The Nature of Morality: An Introduction to Ethics*, Oxford University Press, NewYork, 1977
- Goleman D., Boyatzis R. ve McKee A., *Yeni Liderler* (Çev: F.Nayır ve O.Deniztekin), Varlık Yayın, Sayı 757, 3. Baskı, 2004

- Goltz, S.M., “Considering Political Behavior in Organizations”, *The Behavior Analyst Today*, 4, 3, 2003, s.354-366
- Goodin, R.E., “Managing Scarcity: Toward a More Political Theory of Justice”, *Philosophical Issues*, 11, *Social, Political and Legal Philosophy*, NOUS, 35, 1, 2001, s.202-228.
- Gökberk, M., *Felsefe Tarihi*, Dokuzuncu Baskı, Remzi Kitabevi, 1998
- Greenberg J., *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1993
- Griffin R.W., *Management*, Fifth Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1996
- Groebner D.F. ve Shannon, P.W., *Business Statistics, A Decision Making Approach*, 4. Ed., Macmillan Pub.Co., NewYork, 1993
- Gupta, J.L. ve Sulaiman, M., “Ethical Orientations of Managers in Malaysia”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, s.735-748
- Güler, E.G., “Ethics in Tourism”, *1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.291-299.
- Güney, S., “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13, 1, 2006, s.135-148.
- Hargreaves, A., ve Skelton J., *Politics and Systems of Mentoring and Coaching*. In Sage Handbook of Mentoring and Coaching in Education, (ed. S. Fletcher and D. Mullen, ss.73-94). London: Sage, 2012
- Harrell-Cook, G., Ferris G.R. ve Dulebohn J.H., “Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 7, 1999, s.1093-1105
- Harris, J.R., “Ethical Values of Individuals at Different Levels in the Organizational Hierarchy of a Single Firm”, *Journal of Business Ethics*, 9, 1990, ss.741-750.
- Harvey, E., “Leadership and Ethics”. *Executive Excellence*, 8, 87, 2004, s.13-25
- Haşlak, İ., “Etik Kongresinin Ardından Akademik İncelemeler”, *Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 1, 2006, s.207-223
- Havernik, J.J., Dorothy, S. M. ve Vandrick, S., *Ethical Issues in ESL Faculty: Social Justice in Practice*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2002

- Hellriegel, D. ve Slocum, J.W., *Organizational Behavior*, St Paul: West Publications, 1992
- Hellriegel, D., Slocum J.W., Woodman R.W., *Organizational Behavior*, Ninth edition, South Western College Publishing, USA, 2001
- Hellriegel, D., Slocum J.W., *Management*, Massachusetts: Addison-Wesly Publishing Company, 1991
- Henriques, J.B. ve Davidson R.J., “Brain Electrical Asymmetries During Cognitive Task Performance in Depressed and Nondepressed Subjects”, *Biological Psychiatry*, 42, 1997, s.1039-1050
- Hitt, M.A., Middlemist R.D. ve Mathis R.L., *Management: Concepts and Effective Practice*, Second Edition, NewYork: West Publishing Co., 1986
- Hitt, W.D., *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Batelle Memorial Institute, America, 1990
- Hochwarter, W.A., “The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment”, *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 7, 2003, s.1360-1378
- Hochwarter, W.A., Kacmar, C., Perrewe, P.L., ve Johnson, D., “POS as a mediator of the relationships between politics perceptions and work outcomes”. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 2003, p.438-456.
- Hoffman W.M. ve Moore J.M., “What is Business Ethics? A Reply to Peter Drucker”, *Journal of Business Ethics* 1, 1982, ss.293-300.
- Hoffman W.M. ve Moore J.M., *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, Second Edition, Newyork: McGraw-Hill Publication Co., 1990
- Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Abridged Edition, Seventh Printing, Sage Publications, USA, 1991
- Hosmer, L.R.T., *The Ethics of Management*, Chicago: Irwin, 3rd edition, 1996
- Huhtala, M., Kangas M., Lamsa, A.M., Feldt T., “Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers”, *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 3, 2013, s.1-26
- Hunt, S.D. ve Vitell, S., “A General Theory of Marketing Ethics”, *Journal of Macromarketing*, 6, 1986, ss.5-15.

- Husted, B., “Wealth, Culture and Corruption”, *Journal of International Business Studies*, 30, 2, 1999, s.339-360
- İşgüden, B. ve Çabuk, A., “Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 16, 2006, s.59-86.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. ve Solomon, P., “The Role of Ethical Climate on Salesperson’s Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance”, *Journal of Personel Selling & Sales Management*. 26, 3, 2006, ss.271-282.
- Jordan J., Brown, M.E., Trevino L.K. ve Finkelstein S., “Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership”, *Journal of Management*, 39, 3, 2013, s.660-683
- Josephson, M., *Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning, Business Ethics Reading and Cases in Corporate Morality*, McGraw Hill Co., 3 th edition, NewYork, 1995
- Judd C.M. ve Kenny D.A., “Process Analysis:Estimating Mediation In Treatment Evaluations”, *Evaluation Review*, 5, 5, 1981, s.602-619
- Kacmar, K.M. ve Ferris G.R., “Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS):Development and Construct Validation”, *Educational and Psychological Measurement*, 51, 1, 1991, s.193-205.
- Kacmar, K. M. ve Carlson D.S., “Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation”, *Journal of Management*, 23, 5, 1997, s.627-658.
- Kahne, J., O'Brien, J., Brown, A., Quinn, T.J. vd., “Leveraging Social Capital and School Improvement: The Case of a School Network and a Comprehensive Community Initiative in Chicago”, *Educational Administration Quarterly*, 37, 4, 2001, s.429-461.
- Kantor, J. ve Weisberg J., Ethical Attitudes and Ethical Behaviour: Are Managers Role Models?, *International Journal of Manpower*, 23, 2002, s.687-703
- Karadal, H., *Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler, Örgütsel Davranışta Seçme Konular* (Ed.M.Özdevecioğlu ve H.Karadal), İlke Yayınevi, Ankara, 2008

- Karatepe, O.M., Babakus, E. ve Yavas, U., “Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees”, *International Journal of Hospitality Management*, 31,1, 2012, s.66-75
- Kaynak, T., *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995
- Keçecioğlu, T., *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları, 1998
- Kelner S.P., Rivers C.A. ve O’Connell K.H., *Managerial Style as a Behavioural Predictor of Organizational Climate*, McBer Company, Boston, 1996
- Khuntia, R. and Suar, D., “A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers”, *Journal of Business Ethics*, 49, 1, 2004, s.13-26
- Kılavuz, R., *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2003
- Kılıç, T., *Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003
- Kırel, Ç., *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No.1211, Yayın No:168, Eskişehir, 2000
- Kızıltoprak, K., “Düşünce Tarihinde Ahlak Ekolleri ve Görüşleri”, *Köprü Dergisi*, 12, 3, 2006, s.95-107
- Kipnis, D., Schmidt S.M., Swaffin-Smith C. ve Wilkinson I., “Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders”, *Organizational Dynamics*, 12, 1984, s.58-67.
- Kish, L., *Survey Sampling*, John Willey & Sons Inc., London, 1980
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001
- Kohls, J., Chapman C. ve Mathieu C., “Ethics Training Programs In The Fortune 500”, *Business and Professional Ethics Journal*, 8, 1989, s.55-72
- Koontz, H. ve Weichrich H., *Management*, Ninth Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1988
- Köknel, Ö., *Bireysel ve Toplumsal Şiddet*, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1996

- Köseoğlu, M.A., *Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Karahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Kumar, P. ve Ghadially R., “Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations”, *Human Relations*, 42, 4, 1989, s.305-314.
- Kuratko, D.F. ve Hodgetts R.M., *Entrepreneurship A Contemporary Approach*, The Dryden Press, USA, 1998
- LaFollette, H., “The Truth in Ethical Relativism”. *Journal of Social Philosophy* 22, 1, 1991, s. 146-154.
- Lawler, E., “Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-Process Theory”, *American Sociological Review*, 57, 1992, s.327-339
- Linney, B., “Organizational Politics: Did You Hear?”, *Physician Executive*, 23, 2, 1997, s.35-38.
- Loe T.W, Ferrel L. ve Mansfield P., “A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business”, *Journal of Business Ethics*, 25, 2000, 185-204
- Luthans, F., Rosenkrantz, S., Hennessey, H., “What Do Successful Managers Really Do?”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 3, 1985, s.255-270.
- Luthar, H.K, DiBattista, R.A. ve Gautschi, T., “Perception of What The Ethical Climate Is And What It Should Be: The Role of Gender, Academic Status, And Ethical Education”, *Journal of Business Ethics*, 16, 1997, s.205-217.
- MacKinnon, D.P., *Introduction to Statistical Mediation Analysis*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2008
- MacKinnon, D.P. ve Luecken, L.J., “Statistical Analysis For Identifying Mediating Variables In Public Health Dentistry Interventions”, *Journal of Public Health Dentistry*, 71, 2011, p.37-46
- MacKinnon, D.P., Lockwood C.M., Hoffman J.M., West S. G. and Sheets V., “A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effect”, *Psychological Methods*, 7, 2002, p.83-104.
- MacKinnon D.P., Warsi G., Dwyer J.H., “A Simulation Study of Mediated Effect Measures”, *Multivariate Behavioral Research*, 30, 1995, p.41-62

- Malloy, D.C ve Agarwall J., "Ethical Climate on NonProfit Organizations: Propositions and Implications", *NonProfit Management and Leadership*, 12,1, 2001, p.213-225
- Malloy, D.C ve Agarwall J., "Factors Influencing Ethical Climate In a NonProfit Organization: an Empirical Investigation", *International Journal of NonProfit and Voluntary Sector Marketing*, 8, 3, 2003, p.224-250
- March, J.G., "The Business Firm as a Political Coalition", *The Journal of Politics*, 24, 4, 1992, p. 662-678.
- Marshall, C., "Social Justice Challenges to Educational Administration: Introduction to a Special Issue", *Educational Administration Quarterly*, 40, 1, 2004, p.5-15.
- Marşap, A., "E-Eğitim Yönetişim Sisteminde Küresel Etik İlkeler", *IV.Akademik Bilişim Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Kitabı*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2006
- Martin, K.D. ve Cullen J.B., "Continuities And Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta- Analytic Review", *Journal of Business Ethics*, 69, 2006, p.175-194.
- Mathison, D.L., "Business Ethics Cases and Decision Models: A Call for Relevancy in the Classroom", *Journal of Business Ethics* 7, 1988, p.777-782
- May, D.R., Chan, A., Hodges, T., ve Avolio, B.J., "Developing the Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, 32, 3, 2003, p.247-260.
- Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L., ve Kuenzi, M., "Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences ethical leadership". *Academy of Management Journal*, 55, 2012, p.151-171.
- McDonald, G., "Business Ethics: Practical Proposals for Organizations." *Journal of Business Ethics*, 19, 1999, p.58-143
- McDonald, G. ve Zepp R., "What Should be Done? A Practical Approach to Business Ethics", *Management Decision*, 28, 1, 1990, p.9-13.
- McNamara, C., *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*, 2003, www.aytcollege.org (13.10.2011)
- Messerly, J.G., *An Introduction to Ethical Theories*, University Press of America: Lanham, 1995

- Meyer, J.P. ve Allen J.N., *Commitment in The Workplace-Theory, Research And Application*, Sage Publications, California, 1997
- Micewski E.R., Carmelita Troy, “Business Ethics-Deontologically Revisited”, *Journal of Business Ethics*, 72, 1, 2007, p.17-25
- Micklethwait, J. ve Wooldridge, A., *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, Modern Library, 2005
- Midillili, A., *Etik Liderlik*. 2004, <http://www.elegans.com.tr> (22.12.2010)
- Miller, R. ve Kurchner-Hawkins R., “Organizational Politics: Positive Strategies for Turbulent Times”, *ASTD 2004 International Conference&Exposition*, 2004, p.1-9
- Mintzberg, H., “The Organization As Political Arena”, *Journal of Management Studies*, 22, 2, 1985, p.133-154
- Moorhouse, J.R., *Desired Characteristics of Ethical Leaders in Buiness, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation*. East Tennessee State University, Department of Educational Leadership and Policy Analysis PhD Thesis, Tennessee, 2002
- Morgan, L.M., *The Moral Ethos of Managing in an Engineering Culture*, A Dissertation Submitted to The University of San Francisco in Partial Fulfillment of The Requiments for The Degree of Doctor of Education, 2002
- Mullin R.P., “The Work Ethic of the Bishops' Pastoral on the Economy”, *Journal of Business Ethics*, 7, 1988, p.419-424
- Nakip, M., *Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin Yayıncılık, 2003
- Nelson, W.A., “An Organizational Ethics Decision-Making Process”, *Healthcare Executive*, 20, 4, 2005, p.9-14.
- Neubaum, D.O., Marie S.M., Schminke, M., “Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate”, *Journal of Business Ethics*, 52, 2004, p.335-347
- Neubert, M.J., Carlson D.S, Kacmar K.M., Roberts J.A. ve Chonko B.L., “The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field”, *Journal of Business Ethics*, 90, 2009, p.157-170

- Norris, C.J, Barnett B.G. , Basom M.R. , Yerkes, D.M. ve Lambert, L., *Developing Educational Leaders: A Working Model*. Teachers College Press, New York, 2002
- Nyaw, M.K. ve Ng, I., “A Comparative Analysis of Ethical Beliefs: A Four Country Study”, *Journal of Business Ethics*, 13, 1994, p.543-555.
- O'Connor W.E. ve Morrison T.G., “A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics”, *Journal of Psychology*, 135, 3, 2001, p.301-312.
- Öcal, A.T., *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007
- Özdemir, E., “Liderlik ve Etik”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 2, 2003, s.151-168.
- Özdevecioğlu, M., “Ahilikten Günümüze İş Ahlakı Anlayışı”, *Çerçeve*, 3,12, 1994, s.38-42.
- Özel, M., *Liderlik Sanatı*, İstanbul: İz Yayıncılık, 1998
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü., “The Cross National Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey” *Organization Studies*, 28, 6, 2007, s.825-851
- Özgener, Ş., *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009
- Özgener, Ş. ve Kaya, Y., “Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Ahlaki Standartlar Üzerine Bir Araştırma”, *1. Uluslararası Türkiye İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı*, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.562-573.
- Özlem, D., *Etik -Ahlak Felsefesi*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2004
- Özler, D.E, Atalay, C.G. ve Şahin M.D., “Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 2, 2010, s.47-57
- Paolillo, J. ve Vitell, S., “An Empirical Investigation of Influence on Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, 35, 2002, p.65-74
- Parker M., “Introduction: Ethics, Politics and Organizing”, *Organization*, 10, 2, 2003, p.189-199

- Parker, C.P., Dipboye R.L., ve Jackson S.L., "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 21, 5, 1995, p.891-912
- Paşa, S.F., *Türkiye de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1.Basım, 2000
- Pattan J.E., "The Business of Ethics and the Ethics of Business", *Journal of Business Ethics*, 3, 1984, p.1-19
- Peled, A., "Politicking for Success: the Missing Skill", *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 1/2, 2000, p.20-29
- Pelletier K.L. ve Bligh M.C., "The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions", *Journal of Business Ethics*, 80, 2008, p.823-844
- Peterson, D.K., "The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of The Ethical Climate Questionnaire", *Journal of Business Ethics*, 60, 2002, p.313-326.
- Pfeffer, J. ve Salancik G.R., "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly*, 19, 2, 1974, p.135-151
- Piccolo R.F., Greenbaum R., DenHartog D.N. ve Folger R., "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 31, p.259-278
- Podsakoff, P.M., "Determinants of A Supervisor's Use of Rewards and Punishments, A Literature Review and Suggestions for Further Research", *Human Performance*, 10, 1982, p.133-151
- Poon J.M.L., "Trust-in-supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics", *Journal of Managerial Psychology*, 21, 6, 2006, p. 517-529.
- Post, J.E., Lawrence A.T. ve Weber J., *Business and Society Corporate Strategy, Public Policy*, Ethics International Editions, Singapur: McGraw- Hill Book Co. 1999
- Price, T.L., "Explaining Ethical Failures of Leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 4, 2000, p.177-184.
- Quchi, W., Teori Z. (Çev.Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989

- Ray, S.L., “Whistleblowing and Organizational Ethics”, *Nursing Ethics*, 13, 4, 2006, p.438-445.
- Reave, L., “Spiritual values and practices related to leadership effectiveness”, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, p.655-687.
- Rebore, R. W., *The Ethics of Educational Leadership*. Prentice-Hall Inc, New Jersey. 2001
- Robbins, S.P., *Organization Theory Structure, Desing, and Applications*, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1990
- Robertson, D.C ve Schlegemilch B.B., “Corporate Institutionalization of Ethics In The United States and Great Britain”, *Journal of Business Ethics*, 12, 1993, p.301-312
- Rosen, C.C, ve Levy E.P., “Stresses, Swaps, and Skill: An Investigation of the Psychological Dynamics That Relate Work Politics to Employee Performance”, *Human Performance*, 26, 1, 2013, p.44-65
- Rosthorn, J., “Business Ethics Auditing-More Than a Stakeholders’ Toy”, *Journal of Business Ethics*, 27, 2000, p.9-19.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001
- Sala, F., *Relationship Between Executive’s Spontaneous Use of Humor and Effective Leadership*, Dissertation Abstracts International, The Science and Engineering, Boston University. 2000
- Sarıbay, A. Y., *Siyaset, Demokrasi ve Kimlik*. İstanbul: Asa Yayınları. 1998
- Saylı, H. ve Kızıldağ D., “Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 1, 2007, s.231-251
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985
- Schein, E., “Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality”, *The Academy of Management*, 2, 1, 1977, p.64-72
- Schiminke M., Arnaud A. ve Kuenzi M., “The Power of Ethical Work Climates”, *Organizational Dynamics*, 36, 2007, p.171-186

- Schminke, M., Ambrose M.L. ve Neubaum D.O., "The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, p.135-151
- Schroeder, D., "Ethics From The Top: Top Management and Ethical Business", *Business Ethics: An European Review*, 11, 3, 2002, p.260-267
- Schwepker C.H., O.C. Ferrell ve T.N. Ingram., "The Influence Of Ethical Climate And Ethical Conflict On Role Stress In The Sales Force", *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 25, 2, 1997, p.99-108.
- Schwepker, J.R. ve Good, D.J., "The Impact of Sales Quotas on Moral Judgement In The Financial Services Industry", *The Journal of Services Marketing*, 13, 1, 1999, p.38-58
- Schwepker, C.H., "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention In The Salesforce", *Journal of Business Research*, 54, 2001, p.39-52.
- Schwitzgebel, E. ve Rust J., "The moral behavior of ethics professors: Relationships among self-reported behavior, expressed normative attitude, and directly observed behavior", *Philosophical Psychology*, DOI:10.1080/09515089.2012.727135, 2013
- Sergiovanni, T.J., *Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement*. Jossey-Bass Inc., California. 1992
- Sergiovanni, T.J., *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Pearson Education Company, Boston. 2001
- Shalley C., Gibson L. ve Blum T., "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*, 43, 2, 2004, p.215-223.
- Shaw, W.H., *Business Ethics*, California: Wadsworth Publishing Company, 1991
- Shin, Y., "CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior". *Journal of Business Ethics*, 108, 2012, p.299-312.
- Simpson, J.R., "Ethics and Multinational Corporations vis-a-vis Developing Nations", *Journal of Business Ethics* 1, 1982, p.227-237

- Sims, R.R., "The Institutionalization of Organizational Ethics", *Journal of Business Ethics*, 10, 7, 1991, p.488-507
- Sobel M.E., *Asymptotic confidence Intervals Effects In Structural Equation Models*, (Ed.S.Leinhardt), Sociological Methodology, Washington DC: American Sociological Association, 1982
- Solomon R.C., *Ethics and Excellence, Corporation and Integrity in business*, Oxford University Press, 1993
- Starratt, R.J., *Grounding Moral Educational Leadership in the Intrinsically Moral Enterprise of Learning. Educational Leadership: A Problem-Based Approach*, Pearson Education Inc. Boston. 2003
- Şen, M.C., *Kamu Görevlileri Etik Rehberi*, Kamu görevlileri Etik Kurulu Yayınları, 1. Basım, Ankara, 2009
- Şimşek, B., "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 1999, s.69-86
- Şimşek, M. Ş., *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya, 2002
- Şimşek, B., *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 1999
- Şişman, M., *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1994
- Tamsin, A.L., Metcalf L., Benn S., "Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership", *Journal of Business Ethics*, 93, 2010, p.189-213
- TDK, *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Basım Evi, Ankara, 2006
- Tepe, H., "Bir Felsefe Dalı Olarak Etik: Etik Kavramı, Tarihçesi ve Günümüzde Etik", *Doğu- Batı Düşünce Dergisi*, 4, 1998, s.9-24
- Thiroux, J., *Ethics Theory and Practise*, R.R. Donneley& Sons Company, New Jersey. 1998
- Thoemmes F., MacKinnon D.P. ve Reiser M.R., "Power Analysis for Complex Meditational Design using Monte Carlo Methods", *Structural Equation Modeling*, 17, 2010, p.34-510
- Thomas, G., *An Introduction to Ethics*, Gerald Duckworth&Co.Ltd: London, 1993
- TMMOB, *Etik, Ahlak ve Mesleki Davranış İlkeleri*, Elektrik Mühendisleri Odası Etik Komisyonu, Haziran, Ankara, 2003

- Torlak, Ö., *Pazarlama Ahlakı*, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006
- Tosun, K., *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 232, 1990
- Töremen, F. ve Çankaya, İ., “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, Sayı:1, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2008
- Treviño, L.K., Butterfield K.D. ve McCabe D. L., “The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors”, *Business Ethics Quarterly* 8, 1998, p.447-476
- Treviño, L.K., “Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model”, *The Academy of Management Review*, 11, 3, 1986, p.601-617
- Treviño, L.K., “The Social Effects Of Punishment in Organizations A: Justice Perspective”, *The Academy of Management Review*, 17, 4, 1992, p.647-676.
- Treviño L.K., Weaver G.R. ve Reynolds S.J., “Behavioral Ethics in Organizations: A Review”, *Journal of Management*, 32, 2006, p.951-990
- Treviño, L.K. ve Nelson, K., *Managing Business Ethics*, New York, Jhon Willy Inc. 1997
- Treviño, L.K. ve Nelson, K. , *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, Wiley & Sons, 4th edition. 2007
- Treviño, L.K., Brown, M., ve Hartman, L.P.. “A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite”, *Human Relations*, 55, 2003, p.5-37
- Tushman, M.L., “A Political Approach to Organizations:A Review and Rationale”, *The Academy of Management Review*, 2, 2, 1977, p. 206-216.
- Türkmen, İ., *Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPK Yayınları, 1996
- TÜSİAD-OECD, *Kamu Hizmetinde Etik: Güncel Konular ve Uygulama*, TÜSİAD Yayınları, 2003
- UNPAN, United Nations Online Network in Public Administration and Finance, “*Administrative Ethics: Sociological Aspects*”, UNPAN Documents, 2004, ss.1-23, <http://unpan1.un.org>, 11.11.2010

- Ural, T., *İşletme ve Pazarlama Etigi*, (Ed.) Cemal Yükselen, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak M., Ersun O., *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, İstanbul, 2000
- Ülgen, A., *Global Etik ve Global İşletmelerde Uygulanan Etik Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2003
- Ülgen, H. ve Mirze S.K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yay. No:113, İstanbul, 2004
- Ünlü, O., Özdevecioğlu, M., Yürür, S., Demirtaş, Ö., “The Mediating Role of Perceived Humor in the Effect of Pozitive and Negative Moods on Employee’ Task and Contextual Performance at Workplace, Cognition, Emotion and Motivation, Percept-Concept-Decision: Application to Learning Activities”, *Cem 09-International Congress*, Medina Hammamet, Tunisia, 2009, s.75-78
- Ünsür, A., “Geleneksel Türk Kültüründe İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu”, *Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Adapazarı, 1998
- Valentine, S., Godkin L. ve Lucero M., “Ethical Context Organizational Commitment and Person-Organization Fit”, *Journal of Business Ethics*, 41, 2002, p.349-360
- Valle, M. ve Perrew P.L., “Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model”, *Human Relations*, 53, 3, 2000, p.359-386.
- Velasquez, M.G., *Business Ethics: Concepts and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 5 th edition, USA, 2002
- Victor, B. ve Cullen J.B., “The Organizational Bases of Ethical Work Climate”, *Administrative Science Quarterly*, 33,1, 1988, p.101-125.
- Vigoda, E. ve Cohen A., “Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study”, *Journal of Business Research*, 55, 4, 2002, p.311-324
- Vroom V.H ve Yetton, P.W., *Normative Leadership Decision Model*, 2009www.humanresources.com (04.03.2011)
- Walumbwa F.O., Wang P., Wang H., Schaubroeck J., Avolio B.J., “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 21, 2010, p.901-914

- Wart, V. M., "Codes of Ethics as Living Documents", *Public Integrity*, 5, 4, 2003, p.331-346.
- Weaver, G.R., "Corporate Codes of Ethics, Purpose Process and Content Issues", *Business and Society*, 32, 1993, p.44-58
- Weber J., "Institutionalizing Ethics In The Corporation", *MSU Business Topics*, 29, 1981, p.1-22
- Weber, J., "Managers' moral reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas". *Human Relations*, 43, 7, 1990, p.587-702.
- Weber, J. ve Seger J.E., "Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time", *Journal of Business Ethics*, 11, 2002, p.753-760
- Weber, M., *Essays in Sociology*, (Ed:H.H. Gert ve W. Mills), London: Routledge and Kegan Paul. 1982
- Weber, M., *Bürokrasi ve Otorite*, (Çev.: H. Bahadır Akın), Adres Yayınları, Ankara, 2005
- Weeks, W.A. ve Nantel, J., "Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study", *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, p.753-760.
- Weinberg S. ve Abramowitz S., *Data Analysis for the Behavioral Sciences Using SPSS*, Cambridge University Press, USA, 2002
- Weiss, J.W., *Organizational Behaviour & Change: Managing Diversity, Cross Cultural Dynamics and Ethics*, West Publishing Co. 1996
- Whetstone, J.T., "Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader With a Transforming Vision", *Business Ethics: A European Review*, 11,4, 2002, p.385-392
- Willcocks, S.G., "Organizational Analysis: A Health Service Commentary", *Leadership and Organization Development Journal*, 15, 1, 1994, p.29-32.
- Wood, J., Matthews A. ve Dalglish T., "Anxiety and Cognitive Inhibition", *Emotion* 1, 2, 2001, p.166-181
- Wright, T.A. and Goodstein J., "Character is not "dead" in Management Research: A Review of Individual Character and Organizational-Level Virtue", *Journal of Management* 33, 6, 2007, p.928-958.
- Yalçın, A., *İktisadi Doktrinler ve Sistemler Tarihi*, Aydoğdu Ofset, Ankara, 1991

- Yalçın, A., *Yöneticilikten Etkin Liderliğe, Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık. 1995
- Yatkin, A., “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 1, 2008, s.211- 231.
- Yılmaz, A., “Belediye Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Adapazarı Büyükşehir ve Merkez Belediyesi’nde Bir Araştırma”, *2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 2005, s.312-324.
- Yukl, G.A., *Leadership in Organizations* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 2002
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., ve Prussia, G.E., “An improved measure of ethical leadership”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 2011, p.1-11.
- Yüksel, C., “Türk Kamu Yönetiminde Etik Mevzuatı Değerlendirmesi”, *Boğaziçi Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları*, 2005, s.347-360
- Yüksel, C., “Kamu Yönetiminde Etik ve Uluslararası Karşılaştırmalar”, *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi*, ODTÜ, Ankara, 2006
- Zahra S.A., “Background and Work Experience Correlates of the Ethics and Effect of Organizational Politics”, *Journal of Business Ethics*, 4, 5, 1985, p.419-423
- Zaleznik, A., *Power and Politics in Organizational Life*, Harvard Business Review, May-June, 1970, p.47-60.
- Zanzi, A., Arthur M.B. ve Shamir B., “The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 3, 1991, p.219-233
- Zehir, C., Elçi, M. ve Savi, F., “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention”, *1 st International Business and Professional Ethics Congress of Turkey*, Ankara, 2003
- Zillman, D., *Mental Control of Angry Aggression*, (Ed.D.Wegner ve J. Pennebaker), Handbook of Mental Control, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993
- Zivnuska, S., Kacmar K. M., Witt L. A., Carlson D.S. ve Bratton V.K., “Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 5, 2004, p.627-640

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Özgür DEMİRTAŞ

Uyruğu: Türkiye (TC)

Doğum Tarihi ve Yeri: 01.07.1981- KAYSERİ

Medeni Durumu: Evli

Tel: 0505 7612148

e-mail: ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

Yazışma Adresi: Erenköy Mah.Hava İkmal Loj.70/5 Melikgazi/KAYSERİ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Erciyes Üni.Sosyal Bilimleri Enstitüsü	2007
Yüksek Lisans	Gazi Üni.Fen Bilimleri Enstitüsü	2005
Lisans	Gazi Üni.Mühendislik Fakültesi	2003
Lise	Melikgazi Lisesi	1999

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2003-Halen	Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı	Müh.Subay

YABANCI DİL

İngilizce

YAYINLAR

1. Demirtaş, Ö. ve Güngör, Z. (2004), "Portföy Yönetimi ve Portföy Seçimine Yönelik Uygulama", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4, (103-109)
2. Yüksel, M., Demirtaş, Ö., Kurt, M. ve Akay, D., (2006), "Havacılık Kazalarında İnsan Faktörü", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 5, 1, (73-85)
3. Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö., (2009), "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri Bir İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Uygulama", *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, 1, 49-71
4. Demirtaş, Ö. (2009), "Askeri Fabrikalarda Çalışan Mühendis Subaylara Yönelik Yeni Bir Performans Değerlendirme Modeli Önerisi", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34, 1, 381-396