

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

X ve Y JENERASYONUNUN BAKIŞ AÇISINDAN ETİK
LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve ETİK DIŞI DAVRANIŞ
İLİŞKİSİNDE ETİK İKLİMİN ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Çağdaş TURAN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2022

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

X ve Y JENERASYONUNUN BAKIŞ
AÇISINDAN ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ve ETİK DIŞI DAVRANIŞ
İLİŞKİSİNDE ETİK İKLİMİN ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Çağdaş TURAN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Meral ELÇİ

GEBZE
2022



DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30/11/2022 tarih ve 2022/42 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 12/12/2022 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Çağdaş TURAN'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Dr. Öğretim Üyesi Azize ŞAHİN

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi İsmail UZUT

ÜYE

: Doç. Dr. Mehmet Şahin GÖK

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Çalışmamız; Örgütsel Sessizlik, Etik İklim, Etik Liderlik ve Etik Dışı Davranış kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi X ve Y kuşağı çalışanlarının bakış açısından ele almaktadır. Ayrıca Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış ilişkisinde Etik İklim ve Etik Liderlik aracı (Mediator) etkisine bakılmıştır. Söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri bu ilişkilerin X ve Y kuşağı çalışanlarınca algılanma biçimlerinde farklılıklar olup olmadığı çalışma konumuzu oluşturmaktadır.

Araştırmamız İstanbul ilinde bulunan 5 yıldızlı otel çalışanlarını kapsamaktadır. Bu kapsam içerisine giren işletme çalışanlarına anket uygulanmış ve sonuç olarak 387 anket formu uygulamaya alınmıştır. Bu çalışma için bir araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler geliştirilmiştir. Elde ettiğimiz verilerin analizlerinde SPSS programı ve Smart-PLS yapısal eşitlik modellemesi programından faydalanılmıştır.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda; X ve Y kuşağı çalışanlarının Etik Dışı Davranış algılamalarında anlamlı farklılıklar olduğu, Örgütsel Sessizlik – Etik İklim, Örgütsel Sessizlik – Etik Liderlik ve Etik Liderlik - Etik Dışı Davranış arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş; ayrıca Örgütsel sessizliğin etik dışı davranışını etkilemesinde etik liderliğin pozitif yönlü aracı rolü olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Etik İklim, Etik Dışı Davranış, Örgütsel Sessizlik, Kuşaklar.

SUMMARY

Our study deals with the concepts of organizational silence, ethical climate, ethical leadership, and unethical behavior, as well as the relationship between these concepts, from the perspective of X and Y-generation employees. The effect of ethical climate and the ethical leadership tool (mediator) on the relationship between organizational silence and unethical behavior was also investigated. Our research focuses on the relationship between these variables and whether there are differences in how these relationships are perceived by X and Y-generation employees.

Our research covers the employees of 5-star hotels located in the province of Istanbul. A questionnaire was applied to the employees of the businesses within the scope mentioned above, and as a result, 387 questionnaires were put into practice. A research model and related hypotheses have been developed for this study. The SPSS program and the Smart-PLS structural equation modeling program were utilized in the analysis of the data we obtained.

According to the results of the data analysis, there are significant differences in the perceptions of Unethical Behavior among employees of the X and Y generations, and there is a negative relationship between Organizational Silence - Ethical Climate, Organizational Silence - Ethical Leadership, and Ethical Leadership - Unethical Behavior. Furthermore, ethical leadership has been found to play a positive mediator role in the effect of organizational silence on unethical behavior.

Keywords: Ethical Leadership, Ethical Climate, Unethical Behavior, Organizational Silence, Generations.

TEŞEKKÜR

Aileme...

Doktora çalışmamın tüm aşamasında bana büyük yardımları dokunan, “Tez Danışmanı” görevinin çok daha ötesinde varlık gösteren Prof. Dr. Meral Elçi’ye,

Değerli yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen Prof. Dr. Hakan Kitapçı ve

Doç. Dr. Azize Şahin’e,

Beni sürekli motive eden, doktora ile ilgili konularda her başım sıkıştığında yardımına koşan ve destekleyen Dr. Öğr. Üyesi İsmail Uzut’a,

Ve son olarak işlerin tıkr tıkr yürümesini sağlayan tüm Enstitü çalışanlarına,

TEŞEKKÜR EDERİM

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1314
2. ETİK	16
3. ETİK TEORİLERİ	19
3.1. Teleolojik Etik	19
3.1.1. Egoizm	19
3.1.2. Faydacılık (Utilitarizm)	19
3.2. Deontolojik Etik	19
4. LİDERLİK	22
4.1. Liderlik Teorileri	24
4.1.1. Özellikler Teorisi	24
4.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	25
4.1.3. Durumsallık Yaklaşımı	26
4.1.4. Modern Liderlik Teorileri	27
4.1.4.1. Etkileşimci Liderlik	29
4.1.4.2. Dönüşümcü liderlik	30
4.1.4.3. Karizmatik Liderlik	33
4.1.4.4. Etik Liderlik	33
5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	38
5.1. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler	40
5.1.1. Yöneticilerin Çalışanlar Hakkında Sahip Olduğu Örtük İnançlar	40
5.1.2. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları	41
5.2. Amaçlarına Göre Örgütsel Sessizliğin Türleri	43
5.2.1. Kabullenici Sessizlik	43
5.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik	43
5.2.3. Korumacı Sessizlik	44
5.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	44

5.3.1. Bireysel Sonuçlar	45
5.3.2. Örgütsel Sonuçlar	46
6. ETİK DIŞI DAVRANIŞ	48
6.1. Sosyo - Kültürel ve Ekonomik Kaynaklı Davranışlar	49
6.2. Psikolojik Kaynaklı Davranışlar	50
7. ETİK İKLİM	53
7.1. Örgütsel Etik İklimin Alt Boyutları	56
7.1.1. Analiz Odakları Boyutu	57
7.1.1.1. Bireysel Odak	58
7.1.1.2. Örgütsel Odak	58
7.1.1.3. Evrensel Odak	58
7.1.2. Etik Ölçüt Boyutu	58
7.1.2.1. Egoist İklimler	59
7.1.2.2. Yardımsever Etik İklim	59
7.1.2.3. İlkelilik	59
7.2. Etik İklimin Sonuçları	60
8. KUŞAKLAR	61
8.1. Kuşak Kuramlarının Eleştirisi	63
8.2. Kuşak Kuramları	64
8.2.1. Sessiz Kuşak	65
8.2.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers)	66
8.2.3. X Kuşağı	67
8.2.4. Y Kuşağı	69
9. HİPOTEZ GELİŞTİRME	71
10. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	78
10.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	78
10.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	78
10.3. Analizler	80
10.4. Bulgular	81
10.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	81
10.4.2. Geçerlilik ve Faktör Analizi	83
10.4.3. Güvenilirlik	85
10.4.4. Korelasyon	85
10.4.5. Araştırma Değişkenlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklaşma	

Analizleri	87
10.4.6. Yapısal Model	91
11. SONUÇ ve ÖNERİLER	96
11.1. Yöneticilere Öneriler	98
11.2. Araştırmacılara Öneriler	99
KAYNAKÇA	101
ÖZGEÇMİŞ	114
EKLER	115



SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Açıklamalar

Kısaltmalar

PLS	Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi
PLS-YEM	Kısmi En Küçük Kareler Regresyonu-Yapısal Eşitlik Modeli



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
5.1: İşgörenlerin Sessizliği Tercih Etme Nedenleri ile İlgili Bir Model	40
5.2: Sessizlik Sarmalı Döngüsü	42
9.1: Araştırma Modeli	79
9.2: Yapısal Modelin Smart-PLS Sonuçları	94



TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
4.1: 1900-2012 Yılları Arası Kronolojik Liderlik Tanımları	27
4.2: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları Arasındaki Farklılıklar	32
7.1: Etik İklim Boyutları	57
8.1: Batılı Kuşak Kuramları	64
9.1: Değişkenlerin Çarpıklık Basıklık Değerleri	80
9.2: Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler	80
9.3: Katılımcıların Cinsiyeti	81
9.4: Katılımcıların Medeni Durumu	81
9.5: Katılımcıların Yaşı	82
9.6: Katılımcıların Eğitim Durumu	82
9.7: Katılımcıların Çalıştığı Pozisyon	82
9.8: Katılımcıların Meslekteki Çalışma Süresi	83
9.9: Katılımcıların Anketin Yapıldığı Oteldeki Çalışma Süresi	83
9.10: Güvenirlilik Analizi	85
9.11: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	84
9.12: Korelasyon Analizi Sonuçları	86
9.13: Kuşak Değişkenine Göre Bağımsız Grup T-Testi Sonuçları	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
9.14: Doğrulamalı Faktör Analizi	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
9.15: Fornell-Larcker Ayırt Edici Geçerlilik Kriteri	86
9.16: HTMT Oranı Ayırt Edici Geçerliliği	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
9.17: Değişkenlere İlişkin AVE Katsayıları	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
9.18: Değişkenlere İlişkin Güvenirlilik Katsayıları	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
9.19: Hipotezler Testleri, Yol Katsayıları ve Etki Boyutları	88
9.20: Hipotezlerin Desteklenme Durumları	89



1. GİRİŞ

Günümüzde, örgütlerin faaliyet gösterdiği pazarlardaki rekabet derecesinin artması örgütsel performansı etkileyen unsurların tespit edilme çabasını da artırmaktadır. Örgütlerdeki insan kaynağı ve bu insan kaynağının verimliliğinin artırılması/sürdürülmesinin söz konusu rekabet ortamında büyük avantaj sağlayacağı tespit edilmiştir. Artık görülmektedir ki, örgütlerde hedef olarak sadece düşük maliyetlerle fazla üretim yapma ve bunun getirisi olarak yüksek kârlar elde etme beklenti ve stratejisi yeterli olmamaktadır. Örgütler bunun yerine kaliteyi, yeniliği, müşteri tatminini merkezine alan, sadece satış rakamları, karlılık ya da ciro gibi maddi verilerin haricinde, çalışan tatmini, kaliteli işgücü, firma bağlılığı vb. kavramları öne çıkartan bir yapılanmaya gitmeyi tercih etmektedirler. Örgütlerin büyümesi, gelişmesi ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için dış faktörler kadar iç faktörlerin de etkili olduğu göz önüne alındığında bu iç faktörlerin neler olduğu ve birbirleriyle olan ilişkilerinin derecesi de önem kazanmaktadır. Bu durumda karşımıza, çalışanların performanslarını artırıcı, katılım sağlayan ya da işletmedeki insan kaynağının daha verimli nasıl olabileceğini inceleyen birtakım kavramlar çıkmaktadır. Tezimizin konusunu oluşturan Örgütsel Sessizlik, Etik İklim, Etik Liderlik ve Etik Dışı Davranış değişkenlerine bu gözle bakmak faydalı olacaktır.

Çalışanların sessiz kalması, örgütün yararına olabilecek fikirleri ya da örgütte aksayan işleri bilerek söylememe; yararlı bilgileri üst yönetimden saklama eylemi Örgütsel Sessizlik adıyla nitelendirilmektedir (Morrison and Milliken; 2000, 707). Örgütsel Sessizliğin, araştırmamız içerisinde de açıklanacağı üzere, birçok nedeni olmakla beraber en önemlilerinden bir tanesi örgüt iklimine ve liderlerine olan inançsızlıktır. Çalışanlar, söylemlerinin bir fark yaratmayacağı düşüncesindedirler ve bu da onları eyleme geçmekten alıkoyar (Pinder and Harlos; 2001, 348). Çalışanların düşüncelerini açıkça söyleyebildiği ya da fikirlerinin önemsendiği ortamların gerekliliği böylesi durumlarda daha da belirgin olmaktadır. Etik İklim kavramı bu ortamın sağlana bilinmesi ile ilgilidir. Etik iklim, en temel anlamıyla, bir örgütün nesnel niteliklerinin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimidir ve örgütsel sonuçların olumlu veya olumsuz biçimlenmesini sağlayan güçlü bir değişkendir. Örgütün sahip olduğu etik iklim, işgörenlerin ortak algılamalarını temsil eder (Aydoğan, 2003; 210). Etik ve etik olmayan davranışların açıkça belirtildiği, standartlar haline getirildiği

durumlarda çalışanlar örgüte karşı daha olumlu tutumlara sahip olmaktadırlar. Söz konusu iklimin yaratılması, sürdürülebilir kılınması aşamalarında da liderlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu durumda da karşımıza Etik Liderlik kavramı çıkmaktadır. Etik Liderlik izleyicilerine çift yönlü iletişimi pekiştirmeyi ve ahlaki düşünce yapısını olumlayan yapısıyla diğer liderlik türlerini tamamlayan bir liderlik çeşididir (Alkan ve Arıkboğa, 2017; 351). Son olarak etik dışı davranış ise, daha sonra ayrıntılı olarak görüleceği üzere, diğerleri üzerinde zararlı/olumsuz bir etkiye sahip olan, yasa dışı davranışları veya ahlaki olmayan tutumları içermektedir (Brass et al., 1998; 15).

Bu araştırmadaki temel amaç, Etik İklim, Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi, bu ilişkilerin X ve Y kuşakları tarafından algılanmalarında farklılıklar olup olmadığının tespit edilmesidir. Ayrıca Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış ilişkisinde Etik İklim ve Etik Liderlik aracı (Mediator) etkisinin belirlenmesi de araştırmanın bir diğer konusudur.

Araştırmamız, çalışanların (İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları) medeni durum, cinsiyet, yaş, çalışılan departman, eğitim durumu, meslekte çalışılan süre bazında ne gibi farklılıklar gösterip göstermediği konusunda açıklamalar getirmeye çalışmaktadır. Bu amaçlardan yolar çıkarak öncelikle literatür araştırması yapılmış, Örgütsel Sessizlik, Etik İklim, Etik Liderlik ve Etik Dışı Davranış kavramlarının genel çerçevesi çizilmiş, bunun yanında kuşak kavramı açıklanmış ve X,Y kuşaklarının belirgin özelliklerine değinilmiştir. İkinci kısımda bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiş, bu ilişkilerde X ve Y kuşağı bireylerinin algılama farklılıkları olup olmadığı saptanmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında araştırmanın hipotezleri oluşturulmuş, araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış, elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Sonuç kısmında araştırmanın değerlendirmesi yapılmış elde edilen bulguların yorumları ortaya konulmuştur.

2. ETİK

Etiğin; Sokrates'in, batı düşünce tarihinde bir ilk olarak ahlak öğretisini geliştiren bir filozof olduğu ve Aristoteles'in 'Nikomakhos'a Etik' kitabıyla, kendisinden önce ortaya konulmuş hemen tüm ahlak öğretilerini sistematik ve eleştirel bir tutumla ele almasıyla etiğin kurucusu sayılması (Özlem, 2015; 55) göz önüne alındığında, yaklaşık 2500 yıllık bir geçmişi olduğu ve bu uzun zaman içerisinde bir dizi insan yönetimi prensipleri şeklini aldığı söylenebilir (Kozak ve Nergis, 2012; 31). Fakat bu köklü geçmişine rağmen etik, ancak son dönemlerde farkına varılan bir kavram olarak akademik kesimin, iş dünyasının ve sivil toplum örgütlerinin yakından ilgilendiği bir olgu haline gelmiştir (Karabay, 2015; 3). Öyle ki, Tepe'nin (1998; 11) Doğu Batı dergisinde yer alan bir yazısındaki, etik kavramının yakın tarihe kadar bilinmeyen bir kavram olduğu, hatta bundan on yıl kadar öncesinde akademik bir dergiye gönderdiği Etik ve Metaetik başlıklı yazısının editör tarafından anlaşılmadığından 'etnik' olarak düzeltilmesini anlatan anısı kavramın yeniliği ve az bilinirliğinin ölçütü hakkında bize bilgi vermektedir. Etik söz konusu olduğunda karşımıza çıkan bir diğer sorun ise, kavramın tanımı ve içeriği konusunda tam bir fikir birliğine varılamamış olmasıdır (Karabay, 2015; 3).

Her ne kadar TDK sözlüğünde sırasıyla; *Töre bilimi, Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, Ahlaki, ahlakla ilgili veya Felsefenin ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalı*" (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlansa da günümüzde çok daha farklı ve geniş anlamlarının olduğu muhakkaktır.

Söz konusu anlam genişliği kavram karmaşasına yol açmakta, Bayram vd.'nin (2013;14) belirttiği gibi, Ahlak (Moralite) ve Etik kavramları sık sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu yer değiştirme ve yanlış kullanımlar, olgunun ele alınmasında, problemin saptanmasında ve çözümünde bazı aksaklıklara neden olabilmektedir.

Özellikle yirminci yüzyılın başlarından bu yana kimi filozof ve felsefeciler tarafından etik ve ahlak kavramları arasında belirgin bir ayrım yapma konusundaki çabaların yoğunlaştığı görülmektedir (Özlem, 2015;174). Gerçekten de, Arapça; huy,

tabiat anlamına gelen “*hulk*” kelimesinin çoğulu olan “*ahlâk*” ile Yunanca “*ethos*” sözcüğünden gelen “*etik*” kavramlarını birbirinden kesin çizgilerle ayırmak pek de kolay değildir. Yunanca karşılığının, iyi/doğru varoluş tarzı, bilgelik dolu bir davranış yolu arayışı benzeri anlamlara gelen etiğin, çoğu kez ahlakla eş anlamlı kullanıldığı görülür. (Bilge, 2012; 98).

Örneğin, Kuçuradi (2003; 8), Etik kelimesinin bazen ahlak olarak, yani; “*Belirli bir grupta, belirli bir zamanda, kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde değerlendirmelerini ve eylemlerini belirlemeleri beklenen değerlendirme ve davranış normları sistemleri*” anlamında kullanıldığını söyler. Kuçuradi’ye göre bu durum etiği sadece, “*Bir grup insanın belirli amaçlarla oluşturduğu norm bütünleri*” tanımıyla sınırlandırmaktadır.

Frankena ise (2007; 22) etik kelimesinin felsefe dalına ilişkin olarak kullanılmasından ziyade, bazen, “*ahlak*” yerine de kullanıldığına dikkat çekmiştir.

Gündelik hayatımızda, hatta akademik çalışmalarda bile sık sık karşımıza çıkan bu kavram karmaşalarını gidermek adına öncelikle ahlak ve etik kavramlarının birbirleriyle kıyaslanarak tanımlanması faydalı olacaktır;

Buna göre; bir tanımlamaya göre ahlak; bir kişi ya da grubun, halkın veya toplumsal bir sınıfın, ulusun ya da kültür çevresinin tarihin belli bir döneminde yaşamına girerek eylemlerini yönlendiren inançlar, normlar, değerler, buyruk, yasak ve tasarımlar bütünlüğü iken (Yarcan, 2007;33), başka bir tanıma göre, insanların birbiriyle veya insanların devletle olan ilişkilerinde, karşılıklı olarak yapılması beklenen davranışlar, toplumsal düzeni sağlayan kural ve normlardır (Aktaş, 2014;24).

Etik ise “Ahlak” kavramını inceler. Bir diğer deyişle etik, pratik bir faaliyet biçiminde bulunan ahlakı teorik bir araştırma ve inceleme konusu olarak alan felsefe disiplini (Özlem, 2015; 27). Ahlak, etiğe göre daha sınırlayıcı bir kullanıma sahiptir. Her toplumun bir ahlaka sahip olduğu ve bu ahlaki ilkelerin birbirine benzeme zorunluluğu bulunmadığı göz önüne alındığında “Ahlak” kavramının etiğe göre daha yerel kaldığı, etik ilkelerinin ise evrensel, herkes için geçerliliği olan ve daha çok soyut kavramlara dayalı bir özellik taşıdığı söylenebilir (Gök vd. 2012; 4). Ahlak, etiğe göre daha göreceli, töresel ve toplumdan topluma değişen bir nitelik gösterirken (Gök, 2008;8) etik, ahlaki olguları, bu olguların çıkış yerini, farklılığını ve değerini kendine araştırma konusu yapan felsefi disiplin olarak kendisini gösterir. Etik soyut meseleler ve argümanlarla meşgul olurken, ahlak somut ve tikel olaylar ve her gün karşılaştığımız insanlardır. (Torlak, 2001; 76).

Ahlak, kültürden kültüre, ulustan ulusa, dönemden döneme değişkenlikler gösterir ve süreç içinde değişime uğrar. Uluslar üstü, kültürler üstü, tarihler üstü bir ahlak olamazken etik evrenseldir (Özlem, 2015; 178). Özetle; ahlak, her şeyden önce daha kişisel, mahrem, özel alanla ilgiliyken etik, ahlakı sistematik olarak ele alan felsefe dalı, ahlak bilimidir (Bayram vd., 2013; 20), ahlak, olgusal ve tarihsel olarak yaşanırken, etik, bu olguya yönelen felsefe disiplini (Takış, 2008; 7). Son olarak; ahlakın eylemin pratiği olduğu yerde, etik, eylemin teorisi olmak durumundadır (Cevizci, 2002; 5). Bu tanımlamalar ışığında etik ile ilgili yapılan ve etik kavramını çeşitli yönleriyle ele alan bazı tanımlamalara göz atmak faydalı olacaktır;

- Etik, ahlak üzerine düşünebilme etkinliğidir (Takış, 2008;7).
- Etik, herhangi bir evrensel iyinin ve herhangi bir evrensel doğrunun olup olmadığını ve bunlara ulaşıp ulaşılamayacağını, ayrıca iyi ve doğru kavramlarının neler olduğunu araştıran felsefe disiplini (Mahmutoğlu, 2009; 235).
- Etik, kişilerin veya daha geniş anlamda toplumların doğru ve yanlış kavramı ile ilgili ne yaptığının ya da ne yapması gerektiğinin açıklanmasından ziyade; doğru ve yanlış kavramı üzerinde fikir yürütme, karar verme ve tartışma kapasitesinin artırılması ile ilgili bütün zihinsel faaliyetleri kapsamaktadır (Örselli, 2010;5).
- Etik, insanın düşünce ve eylemlerine karşı vicdani bir sorumluluk alması, içsel olarak mutlu hissetmek, iyi bireyler yetiştirilmesine olanak sağlaması adına bir takım bilgileri sunma çabasıdır (Yarcan, 2007;34).
- Etik, geçmiş dönemlerden günümüze kadar insanın davranışları ve eylemlerinin ahlaki açıdan doğru olup olmadığının değerlendirilmesinden oluşmaktadır (Aktaş, 2014;24).
- Etik, mantık, epistemoloji ve metafizik gibi kökleri antik Yunan'a uzanan geleneksel bir felsefi araştırma alanı olarak bilinmektedir (Lewis, 1985; 377).
- Etik; ahlak hakkında sistemli düşünme, soruşturma, ahlaklı hayatla ilgili bir araştırma ve tartışmadır (Cevizci, 2002; 5).

Etik ile ilgili yapılan tanımların çokluğunun bir sebebi de, kavramın, süreç içerisinde farklı teorilerle açıklanmaya çalışılmasındandır.

3. ETİK TEORİLERİ

Bir felsefe dalı olarak etiğin tarihine bakıldığında, süreç içerisinde, birbirinden farklı ya da birbirine benzeyen birçok yaklaşım ve teorinin bulunduğu görülmektedir. Antik çağdan beri temellendirilmeye çalışılan bu etik kuramlarının hepsinde ortak olan özellik ise insan eyleminin mahiyetini araştırmak olmuş; “İnsan eylemde bulunurken neyi hareket noktası olarak alır?” ve “Neyi amaç olarak konumlandırır?” sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır (Macit, 2009; 84). Temel olarak etik teorileri; Teleolojik Etik, Deontolojik Etik ve Erdem Etiği ana başlıkları altında incelenmektedir.

3.1. Teleolojik Etik

Sonuçsalıcı teoriler olarak da adlandırılan Teleolojik teorilerde, bir davranış veya eylem kendi başına doğru ya da yanlış olarak değerlendirilemez. Bir davranışın doğru ya da yanlış olarak değerlendirilebilmesi için ortaya çıkardığı sonuçları dikkate almak gerekir (Gök vd.,2012; 8). Teleolojik (sonuçsalıcı) teorilerde eylemler, sonucun etkisine göre değerlendirilir ve esas nokta olarak insan ya da toplum için nasıl sonuçlandığına bakılır (Karabay, 2015; 11). Diğer bir ifade ile herkes için en fazla iyi sonucu getirecek olan eylem ya da davranış en iyi davranıştır. Modern felsefede tartışılan teleolojik teoriler, genelde “Yapılan eylemlerin sadece kişilerle ilgili olan kısımları mı, yoksa toplum üzerindeki sonuçları mı değerlendirilmelidir?” soruları üzerine odaklanmış görünmektedir (<http://www.onlinedergi.com>). Bu sorular “Egoizm” ve “Faydacılık” adı altında iki görüşü karşımıza çıkartmaktadır.

3.1.1. Egoizm

Egoizm bakış açısı, özünde, insanın doğuştan bencil olduğunu, bu özelliğinden dolayı motivasyonlarının sadece kendi istek ve ilgilerinin peşinden koşmak olduğunu savunur (Türkeri, 2014; 110). Egoistler verdikleri kararların kendi çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmesi gerektiğine inanırlar. Bu nedenle bireyden bireye değişen bir yapısı vardır (Karabay, 2015; 11). Bakış açısının başta gelen temsilcisi Thomas Hobbes’tır. Hobbes’a göre insan bencildir ve sadece kendisini düşünür; dolayısı ile başkalarının iyiliğini dikkate almaz. Ahlaklı olmak ve ahlaklı yaşamının sadece kendini koruma ve hayatta kalma içgüdüsünün bir biçimi olarak tanımlar ve yaşamda

en önemli ve değerli şeyin insanın kendi başarısı ve mutluluğu olduğunu savunur (<http://www.teobilim.com/>). Hobbes, aynı zamanda her insanın çıkarının birbirinden farklı olacağını, bu yüzden de herkese hitap eden evrensel bir ahlak yasası bulunamayacağını savunmuştur.

3.1.2. Faydacılık (Utilitarizm)

Faydacılık felsefesi en yaygın şekilde Anglo-Sakson dünyasında kabul edilen ve benimsenen etik teorilerinden birisidir (Karabay, 2015; 12). Teorinin en önemli savunucuları olarak Jeremy Bentham (1748-1832) ve John Stuart Mill (1808-1873) kabul edilir (Türkeri, 2014; 117). En temel anlamıyla faydacılık; kişilerin kamu yararı ve genel toplum mutluluğuyla uyumlu halde yaşaması gerektiğini ifade ederek ahlaklı yaşamı kişisel ve sosyal mutluluk sanatı olarak algılar (Özlem, 2015; 73). Kötüyü değil, yapılabilecek en yüksek oranda iyiyi oluşturmak/üretmek faydacı görüşün temel düşüncesini meydana getirir (Frankena, 2007;73). Mutluluğun yarar ile elde edileceği, herkesin kendi yararı ile başkalarınıninki arasında uyum kurması, dolayısıyla yalnız tek insan için değil, herkes için yararlı (iyi) olanın gerçekleştirilmesi faydacılığın hareket noktasını oluşturur.

3.2. Deontolojik Etik

Yunanca ödev, görev, yükümlülük anlamlarına gelen “*deon*” sözcüğünden türeyen deontoloji, bu kuramın kurucu sayılan Kant’tan (1724-1804) dolayı “Kant’ın Ödev Etiği” olarak da adlandırılır. Ahlaki görevlerin, bu görevleri yerine getirirken üzerimize düşen zorunlulukların neler olduğu ve bunların incelenmesini kapsar (Bayram vd., 2013; 11). Deontolojik etik; Etiğin ancak genel geçer bir yasaya dayandığı takdirde biricik ve evrensel bir etik olabileceğini savunur (Özlem, 2015; 75). Immanuel Kant, deontolojik kavramları etik yaklaşımına yerleştiren ilk modern çağ filozofudur ve “Evrensellik” adı verilen deontolojik teorilerin önde gelen kurucuları arasında yer almaktadır. Kant, yapılan bir davranışın etiğe uygun olması için bu eylemin evrensel bir yasa haline gelebilmesini şart koşarken, sergilenen davranışların da evrensel hale gelmesi istenen davranışlar olması gerektiğini belirtir (Bülbül, 2001; 12). Düşüncenin açıklığa kavuşması için Kant’ın verdiği örneği aktaracak olursak: “ ... Kendime, ‘Herkes, başka türlü kurtulamayacağı bir zorlukla karşılaştığında sahte sözler verebilir’ diyebilir miyim? Hemen görürüm ki yalanı

isteyebilirim; ama yalan söylemenin evrensel bir yasa olmasını isteyemem. Çünkü böyle bir yasayla söz verme diye bir şey olmazdı... Bu nedenle, kişisel ilkem evrensel bir yasa yapılır yapılmaz kendini zorunlu olarak yok eder” (Frankena, 2007;66) cümlesi ile özellikle evrensellikten ne kastedildiği daha ayrıntılı açıklanmış olur.

Etik kavramı, özellikle son dönemlerde gittikçe önemi artan, değer kazanan ve üzerinde hassasiyetle durulan bir kavram haline gelmiş ve toplumun bütün kesimlerince özümsemesi gerektiği üzerinde fikir birliğine varılmıştır. Söz konusu kesimler, kamu kurum ve kuruluşları, eğitim kurumları vb. olabileceği gibi örgütler, şirketler ve işletmeler için de geçerlidir. İşletmelerde etik ilkelere uyulması, yönetim kademesinin etik kuralları benimsemesi ya da lider konumundaki kişilerin etik ilkelere bağlılığı gibi örnekler verilebilir.



4. LİDERLİK

Liderlik, tarihin her devrinde var olan ve insanın hiyerarşik doğası göz önüne alındığında gelecekte de devam edeceği öngörülen bir kavramdır. Şüphesiz lider ve liderlik sadece işletme literatüründe yer almaz; aksine, politikadan sanata, spordan bilime kadar birçok alanı kapsar. Örneğin TDK sözlükte lider, spor alanı için: “Bir yarışta başta bulunan takım veya yarışmacı” olarak tanımlanırken, politikada: “Bir örgütün, partinin ya da kuruluşun yönetiminde en üst düzeyde görevli kimse” olarak geçmektedir (tdk.gov.tr). Bütün bunlarla beraber, konumuz gereği, işletme literatürünü de kapsayan farklı tanımlar yapacak olursak; Mirze’ye (2010) göre liderlik, “Örgüt elemanlarını etkileyerek, hedefler doğrultusunda onları yönlendirebilmek ve yönetmek” olarak, Certo’ya (2000;326) göre “Hedefleri gerçekleştirmek üzere diğerlerini etkileme süreci” olarak tanımlanmışken Ataman (2002) ise lideri; “insanları bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren, onları etkileyen kişi”, liderlik sürecini ise, “lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan bir süreç” olarak tanımlamıştır. Yılmaz (2010), diğer tanımlarda olduğu gibi liderliğin, belirli amaçlar etrafında insanları toparlayabilme yeteneğine vurgu yaparken liderlik kavramının bu yetenek ve bilgilerin toplamı olduğunu belirtmiştir.

Bununla beraber Zalenik (1996;126) gibi bazı araştırmacılar liderliği, “İnsanların düşüncelerini ve eylemlerini etkileyebilmek için eldeki gücün kullanılması” olarak tanımlayarak ‘güç’ unsuruna vurgu yapmışlardır. Liderlik ile ilgili yapılan tanımları artırmak ve çeşitlendirmek mümkündür. Farklı bakış açlarına göre ya da tarihsel süreç içerisinde birçok tanım yapılmış/yapılacaktır. Eraslan (2004) Liderliği ‘Gizemli’ bir olgu olarak tanımladıktan sonra yıllar boyunca önemini kaybetmemiş bir kavram olduğunu söylemektedir. Yapılan tanımlamaların bazı ortak noktaları mevcuttur. Banerjee (1995;220)’ye göre bu ortak noktalar;

- Öncelikle liderlik, grubu oluşturan bireylerin davranışlarını yönlendirme ve şekillendirme yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir.
- Bireylerin davranışlarını yönlendirme ve şekillendirme kısa süreli ya da bir şekilde sonlanan bir durum değil, tam tersine her zaman devam eden bir süreçtir.
- Liderlik otoritenin kullanılmasını da içeren bir kavramdır. Otoritenin yanında, liderin sahip olduğu bilgi, iletişim yeteneği ve karizması takipçilerinin üzerindeki etkisini artırmakta yardımcı unsurlardır.

- Liderlik parça parça gösterilmez, ya da liderlik, sadece insanları yönlendirme, onlara mentorluk veya kılavuzluk etme değildir. Bunların yanında etkileme, örnek olma, heveslendirme gibi unsurları olan bütünsel bir süreçtir.

Herhangi bir örgüt ikliminde liderlik, bir şirket için en önemli rekabet avantajlarından birisi olarak kabul edilebilir. Bundan dolayı yönetim konusunda çalışan araştırmacıların ısrarla “Liderlik” kavramına eğilmeleri tesadüf değildir. Liderlik ile ilgili bu güne kadar yapılan çalışmaların ışığında, bazı karışıklıklara açıklık getirme amacıyla aşağıdaki konulara değinmek önemli olacaktır. Öncelikle, çok sık karıştırılmasına ve literatürde bazen aynı anlamlarda kullanılmasına rağmen liderlik ve yöneticilik aynı şey değildir. Lider olabilmek için formal yetkilere sahip olmak gerekmez. Hatta bir örgütün varlığına bile ihtiyaç duyulmaz. Liderlik sürecinin esasının başkalarını etkileyebilmek olduğu kabul edildiğinde, söz konusu etkileme sürecinde, herhangi bir formal yetki avantajlı olmakla beraber gerekli değildir. Herhangi bir yetkiye sahip olmadıkları halde lider olarak tanımlanan bir sürü örnek bulunmaktadır. Aynı şekilde her yönetici de liderlik vasıflarına sahip olmayabilir. Ataman (2002;456), yönetici ile lider arasındaki farkı, “yönetici işleri doğru yapar; lider ise; doğru işleri yapar” sözüyle ifade ederken; Mirze (2010;143), liderin misyon ve vizyonu belirleyen, yöneticinin ise bunları yönetsel faaliyetlerle harekete geçiren kişi olduğundan bahsetmektedir. Yöneticilerin süreçler, modeller ve sistemlerle çalıştığı, liderlerin ise insanlar ve duygulara hitap ettiği yaygın bir görüştür.

Yoğun rekabetin olduğu günümüz şartlarında, daha önce de bahsedildiği gibi, lider, içinde bulunduğu örgüt/şirket/kurumu daha üst noktalara taşıyabilecek, yaptığı eylemler ve insanları etkileyebilme yeteneğiyle rakiplerine karşı avantaj kazanabilecektir. Bu özelliğinin yanı sıra çok yönlü ve zengin kavram olmasından dolayı araştırmacılar tarafından incelenip tanımlanmaktadır (Karabay, 2015; 56). Liderlik formal organizasyonlar için olmayan ve sadece üst kademelerin işgal ettiği bir kavram değildir.

Bununla beraber, liderlik sürecinin esasının bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi olduğunu da hesaba katarak, bu etkileşimin nasıl olduğu? Neden insanların bir lider seçme gereksinimleri olduğu? Liderlik seçiminde hangi mekanizmaların rol oynadığı konuları ile ilgili teori ve yaklaşımlar bulunmaktadır (Koçel, 2010;569). Liderlik doğuştan gelen bir yetenek mi? Sonradan öğrenilebilmesi mümkün mü? Bütün liderlerde bulunan bir takım ortak özellikler var mı? Yoksa bu özellikler, duruma ve şartlara göre değişkenlik gösteriyor mu? Aşağıda

sıralayacağımız teori ve yaklaşımlar bu tür ve benzeri tartışmalı sorulara cevap bulmaya, liderlik kavramını teorik bazı kalıplara yerleştirmeye çalışmaktadır.

4.1. Liderlik Teorileri

Liderlerin diğer kişileri nasıl etkileyebildiklerini açıklamaya çalışan birçok teori ve model bulunmaktadır. Bu teoriler, genel olarak liderliğin bir özellik mi yoksa bir süreç mi olduğu konularında yoğunlaşmışlardır. Özellikler açısından yaklaşıldığında, liderlik, doğuştan gelen bir takım özelliklere sahip olmayı gerektiren bir kavramdır. Süreç olarak bakıldığında ise liderlik, lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecini ifade etmektedir. “Bir kişiyi lider yapan özellikler nelerdir?” ya da “Lideri izleyen, onu takip eden grup, liderin hangi özelliklerinden dolayı bu eylemi gerçekleştirir?” sorularına cevap bulunmaya çalışılmış, bu konu farklı bakış açılarıyla ele alınarak araştırılmıştır. Yaklaşık 50 yıl önce özellikler teorisi yayginken, önce davranışsal, daha sonrasında ise durumsallık yaklaşımları ağır basmıştır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalar çeşitli teori ve modellerin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır. Söz konusu teori ve modeller farklı açılardan yaklaşarak ve birbirinden değişik sonuçlar ortaya çıkartmışlardır (Rollinson,2008:358).

Özellikle, liderliğin bir özellik mi yoksa süreç mi olduğu konusuna açıklık getirmeye çalışan bu teorileri dört ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar; Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Modelleri, Durumsallık Modelleri ve Modern Liderlik Teorileridir.

4.1.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderlik kavramını açıklamak için ilk kullanılan yaklaşımdır. Bu yaklaşım, lideri lider yapan bir takım kişisel özelliklerinin olduğuna vurgu yapar. Mirze (2010; 144) bu kişisel özelliklerin zeka, dış görünüm, sosyal olgunluk, içsel motivasyon, başarıma dürtüsü ve açık görüşlülük olduğunu belirtirken, Ataman (2002; 458), bu özellikleri fiziksel, sosyal ve kişisel özellikler olarak belirtmiştir. Fiziksel, sosyal ve kişisel özellikler, lideri lider olmayandan ayıran özellikler olarak tanımlanmıştır. Bu teoride, lider, sahip olduğu bazı özellikler sonucu liderlik sürecini yönetebilir. Lideri izleyen grup, bu özelliklerinden dolayı onu lider olarak kabul eder. Bir takım kişisel, sosyal ve fiziksel özellikler lideri, lider olmayanlardan ayırmaktadır. Teorinin özü, liderin, doğuştan gelen fiziksel ve kişisel özellikleri açısından

izleyicilerden farklı olmasını işaret eder (Koçel; 576). Bu doğrultuda 1920 ve 1950 yılları arasında yapılan psikolojik testler yardımı ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmalar sonucunda, etkili bir liderde bulunan vasıflar hakkında Özellikler yaklaşımının varsayımları şunlardır (Rollinson, 2008: 359):

- Etkili bir lider kendine has bir takım özelliklere sahiptir.
- Bu özellikler kalıcıdır ve lider her durumda liderlik özelliklerini gösterebilir.
- Liderin özellikleri tanımlanabilir liderlik yeteneği öngörülebilir nitelik taşıdığından, ölçülebilir.

Örnek verilecek olunursa; Enerji ve aktif olma gibi *Fiziksel Özellikler*; yargılama ve akıcı konuşma gibi *Zekâ ve Yetenek özellikleri*; yaratıcılık ve etik davranış gibi *Kişilik özellikleri*; başarıma ve önde olma isteği gibi *İş ile İlgili Özellikler* ve son olarak işbirliği yeteneği ve göz önünde olma gibi *Sosyal özellikler* liderlerin ortak özellikleridir (Bakan ve Büyükbeşe; 2010,72).

Fakat özellikler kuramı bazı yönlerden eleştiriye maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin yoğunlaştığı konulardan birisi etkin liderlerin her zaman aynı özellikleri taşımadığının, diğeri ise söz konusu liderlik davranışlarının her zaman etkin olamayacağının, farklı durumlarda farklı özelliklerin ön plana çıkacağının tespit edilmiş olmasıdır. Yapılan araştırmalarda lider olarak tanımlanan insanların birbirinden farklı özelliklere, örneğin farklı kişilik yapılarına, sosyal becerilere, girişkenlik seviyelerine ve farklı fiziksel özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir. İnsanları nitelendirmekte kullanılacak sınırsız tanımlamaların olması ve bu niteliklerin belirli kalıplara göre sınırlandırmanın güçlüğü özellikler yaklaşımının zayıf yönünü oluşturmaktadır.

Sonuç olarak bazı konularda Özellikler Teorisi liderlik kavramını açıklama sürecinde yetersiz kalmış, bunun üzerine araştırmacılar bakış açılarını liderlik yapılan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Davranışsal Liderlik Teorisi işte bu durumda karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2010; 577).

4.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlerin belirgin olarak aynı özellikleri taşımadığı sonucu araştırmacılar, etkin liderin davranışlarındaki niteliklere eğilmişler, bunun sonucunda da özellikler teorisi yerini davranışsal teoriye bırakmıştır. 1950 ve 1970 arası dönemde meyvelerini veren ve liderlik sürecine açıklamalar getirmeye çalışan davranışsal yaklaşım, temelde lideri

etkin ve başarılı yapan unsurun, liderin özelliklerinden ziyade, liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar olduğu görüşünü benimsemektedir (Çetin ve Beceren, 2007:126-127).

Liderlik kavramının ortaya çıkabilmesi, ancak onu izleyen bir grubun varlığıyla gerçekleşebilmektedir. Diğer bir ifade ile takipçiler olmadan liderlik söz konusu değildir (Howell and Shamir, 2005; 96). Davranışsal liderlik kuramlarının ana fikri, lideri lider yapan unsurların liderin özelliklerinden ziyade, liderlik esnasında sergilediği davranış biçimlerinin etkin olduğu düşüncesidir. Liderlerin, astlarına yetki verme şekilleri, haberleşme biçimleri, planlama, kontrolün nasıl sağlandığı ve hedefleri saptama şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Davranışları özelliklerden ayıran bir diğer önemli husus ise, gözlemlenebilir ve öğrenilebilir olmalarıdır. Davranış modelleri öğrenilebilir ve daha etkin kılınmak için yol gösterici olabilir (Ataman, 2002;459).

4.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık teorilerinin genel varsayımı, değişik koşullarda değişik liderlik tarzları gerekeceği üzerinedir. Bu teoriye göre liderlik, liderin kişiliğine, izleyicilerin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve çevreye dayalı olarak çeşitlilik gösterir ve farklı boyutlar içerir (Yılmaz, 2010; 92). Daha ayrıntılı açıklanacak olunursa; liderin davranışlarını şekillendiren durumsal faktörleri de dâhil ederek, liderliği, duruma, yere ve zamana göre değişen karmaşık bir rol davranışı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşımda lider, işe veya işgörene yönelik davranışlar gösterebilmektedir, fakat bu yaklaşım, liderin hangi durumlarda işe hangi durumlarda işgörene yönelik davranışta bulunacağı üzerinde pek eğilmemiştir (Karabay, 2015; 71). Liderliği sadece liderin özelliklerine göre değil de var olan koşulları da işin içine katarak tanımlamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini gerçekleştiren faktörler şunlardır (Koçel,2010;584);

- Varılmak istenilen hedeflerin niteliği.
- İzleyiciler, yani grup üyelerinin yetenek ve bekleyişleri.
- Liderin dâhil olduğu örgütün özellikleri.
- Lider ve izleyicilerin önceki tecrübeleri.

Yukarıdaki maddeler, en uygun liderlik davranışının koşullara göre değişebileceğini söyleyerek, sadece bir tane ve en iyi yönetim tarzı olduğunu iddia

eden davranışsal teoriden ayrılmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar, liderin karşılıklı ilişkiler karşısında gösterdiği davranışlar ve liderin, izleyicilerin belirli faaliyetleri gerçekleştirirken gösterdiği davranışlar arasındaki iki taraflı etkileşim ile ilgilidir (Dilts, 1996, s; 203).

Ardışık liderlik kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif kuramı, Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı belli başlı durumsallık kuramları arasında sayılabilir (Çağlar, 2004:10).

Durumsallık yaklaşımı, yapısı gereği, her koşulda geçerli olan bir liderlik yapısının olmadığını savunur ve farklı koşul ve durumların etkin liderlik davranışlarını oluşturduğunu savunmakta ve liderlik kavramının bu farklı koşulların ve değişkenlerin hesaba alınarak incelenmesini önermektedir (Mirze, 2010; 147).

4.1.4. Modern Liderlik Teorileri

Buraya kadar araştırılan liderlik teorileri ve modelleri; liderin davranışları, liderlik özellikleri, diğer kısımlar ise liderlerin içinde bulundukları durum üzerine yoğunlaşmıştı. Özellikler teorisi ve davranışsal liderlik modelleri, liderliğin evrensel özellikleri olduğunu savunmakta, Durumsallık Yaklaşımı ise bu varsayımı reddetmekteydi (Karabay, 2015; 75).

Değişim ve gelişimin son derece hızlı yaşandığı günümüz dünyasında gerek toplumlar gerekse de örgütler değişimin önüne geçerek bizzat değişimi yönetmek durumunda kalmakta (Budak, 2003; 118), dış çevresel ve örgütsel sorunlarla başa çıkabilme adına; girişimci, müzakere edici, kaynak dağıtıcı, ilham verici, motive edici, yol gösterici rollerini oynayarak işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, 2009;519).

Gelişen teknoloji, çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarını oluşturan koşullar, liderlik olayının açıklanmasına da yeni bakış açıları getirmektedir (Koçel, 2010;591).

Tablo 4.1:1900-2012 Yılları Arası Kronolojik Liderlik Tanımları

Tarih	Tanımlayan	Liderlik Tanımı	Dönemi
1902	C.H. Cooley	Liderlik, sosyal hareketlerin özelinde gerçekleşmektedir.	Kişisel Özellik Kuramları (1907 - 1947)
1906	E.F. Mumford	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.	
1911	F.W. Blackmar	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.	
1921	E.L. Munson	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.	
1924	F.S. Chapin	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.	
1930	C.M. Bundel	Liderlik, insanları ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.	
1935	C.E. Kilbourne	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.	
1939	T.R. Philips	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.	
1942	N. Copeland	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.	
1948	I. Knickerbocker	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol	
1950	R.M. Stodgill	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.	Davranışsal Kuramlar (1950–1960)
1950	R.M. Stodgill	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.	
1955	H. Koontz ve C.O'Donnell	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.	
1960	G. Terry	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkilemektir.	
1964	J. Lipham	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.	
1968	R. Dubin	Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir.	
1974	R.M. Stodgill	Liderlik tanımlamaları; grup süreçlerinin odak noktası, kişilik ve etkileri, uyma ve ikna etme sanatı, etkinin kullanılması, eylem ve davranış, inancı birleştirme, amaçları başarmanın bir aracı, etkileşimin etkisi, farklılaşan bir rol ve başlatıcılık olarak on başlıkta toplanmıştır.	
1978	D. Katz & R.L. Kahn	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.	
1986	R.R. Krausz	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.	Modern Liderlik Kuramları
1990	C. Norris	Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.	
1991	E. Jaques ve S.D. Clement	Liderlik, birden fazla kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.	

1992	W. Pagonis	Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
1993	T.J. Kowalski ve U.C. Reitzig	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
1994	R. Heifetz	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1995	R.T. Ogawa ve S.T. Bossert	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir.
1996	G.R. Sullivan ve M.V. Harper	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
1997	K. Gallagher vd.	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir.
2003	L. W. Fry	Liderlik, hedeflere ulaşmak için bir vizyona sahip olmak, diğergam davranmak ve izleyenlerine umut, iyimserlik ve dayanıklılık aşılamaktır.
2005	M. E. Brown vd.	Liderlik, normatif olarak astlarda etik davranışların oluşması için iletişim, güçlendirme ve karar vermede evrensel ahlak kurallarına bağlı kalmaktır.
2008	A. Kinicki ve B.K. Williams	Liderlik, değişimin üstesinden gelmektir.
2008	Liden vd.	Liderlik, hizmette mükemmellik ve insan odaklılıktır.
2011	W. L. Gardner vd.	Liderlik, her durum ve koşul altında etik değerleri gözeterek davranışsal tutarlılığı devam ettirmek ve izleyicilere rol model olmaktır.
2012	D. V. Day ve J. Antonakis	Liderlik, örgütsel kaynakların stratejik hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve örgütsel fonksiyonların dış çevreyle uyumlaştırılmasıdır.

Kaynak: (Arıkök, 2017; 35)

4.1.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, yönetim literatürüne siyaset bilimlerinden giren kavramlardır. İlk olarak 1970'lerin sonlarına doğru J.M.Burns tarafından, "Liderlik" adını taşıyan kitabında ifade edilmiş, sonrasında başta B.M.Bass olmak üzere değişik araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2010;591). Etkileşimci yaklaşım, işi gerçekleştirmek adına, lider ve grup elemanları tarafınca iş ile ilintili yapılan ikili ilişki ve bu ilişkide liderin sergileyeceği davranış tarzı üzerinde durmaktadır. Bu liderlik modelinde lider, görevlerin yapılmasını ve örgüte bağlılığı ödül ve cezalandırma yöntemleri aracılığıyla gerçekleştirir (Karabay, 2015; 75).

Etkileşimci liderliğin özünde karşılıklı alışveriş mantığı bulunmaktadır. Bu bağlamda, lider, görevlerin zamanında ve etkin gerçekleştirilmesini ödüllendirme ve cezalandırma aracılığı ile gerçekleştirir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenen etkileşimci liderlik daha çok çalışanların faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak iş yaptırma yolunu seçer (Ataman, 2002;471). Bu bilgiler ışığında etkileşimci liderliğin tepkisel olup daha çok mevcut konu ve sorunlarla ilgilendiğini söylemek mümkündür. Etkileşimci liderler, organizasyonun olağan işleyişine dikkat eder ve stratejik ve uzun dönemli bakış açıları ile ilgilenmeyerek pazar payının ve kârın artması ile ilgilenirler (Eren, 2009; 519).

Etkileşimci liderlerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Luthans, 1995: 357);

- Bu anlayışta liderler, takipçilerinin performans başarılarına önem verirler.
- Bu anlayışta; amaçların gerçekleştirilebilmesi adına ödül ve ceza sistemi uygulanır. Lider, istenilen sonuca ulaşan takipçilerine ödüllendirirken aksi durumlarda ceza sistemine başvurur.
- Etkileşimci liderlik anlayışında; çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri arka plana atılır. Asıl önemli olan işin yapılması ve kârlılıktır.
- Bu anlayışta liderler, örgüt içerisindeki yapılması gereken görevleri tanımlayarak takipçilerin bu görevleri en etkin ve sağlıklı biçimde nasıl yapabileceklerini açıklarlar.
- Bu anlayışta liderler, takipçilerin geçmişten beri gelen işlerinin en etkin ve en verimli şekilde yapılabilmesi veya geliştirilmesini sağlamak adına nasıl iş yapılacağını ve iş yaptırılacağını yollarını seçerler.

- Bu anlayışta liderler, yetkilerini ödül ve ceza olmak üzere iki şekilde kullanarak sadece takipçilerin beklenmedik durumlar ile karşılaşacakları anlarda veya önemli bir durum karşısında liderlerinden yardım istğinde bulunduklarında harekete geçerler. Özetle etkileşimci liderler, örgütün sahip olduğu kurallar ya da standartlardan sapmalar olduğu zaman, söz konusu aksaklıkları gidermek adına devreye girerler.

Kısaca bir değiş-tokuş ilişkisi olarak da ifade edilebilecek olan etkileşimci liderlik çok da karmaşık olmayan, temelinde ‘çıkarcı’ bulunan bir sistem üzerine inşa edilmiştir. Değişmek ya da değiştirmek gibi amaçlardan uzak olan etkileşimci liderler bireysel gelişim, değiştirmek veya değişmek konularında pek etkili değildir. Salt ödül ve cezaya dayalı olması, bu açıdan insanı programlanmış bir makine olarak algılaması en çok eleştirilen yanlarından biridir (Kahya, 2013; 57).

4.1.4.2. Dönüşümcü liderlik

Günümüzde yöneticilerin, sadece etkileşimci liderlik biçiminde davranış göstererek, yani, uzun vadeli değil de, kısa ve orta vadeli düşünerek, yalnızca işi düşünerek ve takipçilerini sadece ödül ve ceza yöntemiyle yöneterek işleri devam ettirmeleri yeterli değildir. Çalışanların, salt ödül ve ceza yöntemiyle çaba sarf etmelerini sağlamak yerine onların bir vizyon etrafında yönlendirilmesi daha başarılı sonuçlar elde edilmesine imkan verecektir (Ataman, 2002; 562-563). İşte bu durumda Dönüştürücü Liderlik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bir nevi, içinde bulunduğumuz çevrenin sürekli olarak değişmesi, teknolojilerin değişmesi, sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmeler liderlerin rol ve yükümlülüklerini de değiştirmiş, ortaya dönüştürücü liderlik kavramının çıkmasına neden olmuştur (Benjamin and Flynn, 2006; 217-218).

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin aksine, izleyicilerin durumu ve gelişimi ile yakından ilgilenir; çalışanların gelişimi desteklenir, ihtiyaçları dikkate alınır (Tomey, 2009: 187). Dönüşümcü liderlik tam anlamıyla lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin son derece önemli olduğu değişime yönelik bir liderlik modelidir (Brophy, 2010; 18). Dönüşümcü lider, izleyicilerinin tüm beceri ve yeteneklerini ortaya çıkartarak onları daha üretken, örgütsel amaçlara adanmış hale getirir (Ataman,2002;471). Koçel’e (2010; 592) göre dönüşümcü lider organizasyonlardaki

değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek kişidir ve dolayısı ile vizyon sahibi olması, vizyonu izleyicilere kabul ettirecek yetilere sahip olması gerekmektedir.

Bu bakış açısına göre lider, izleyicilerin inançlarını, değer yargılarını, ihtiyaçlarını değiştirirken koruyuculuk ve yol göstericilik arasındaki temel farklılıklara odaklanan kişidir (Yılmaz, 2010;96). Dönüştürücü liderler, bulundukları alanda - örgütte, toplulukta, çalışma grupları içerisinde- ilk olarak bir vizyon yaratmakla işe başlarlar. Takipçilerini yüksek ideallere odaklandırarak onları motive etmeye çalışırlar ve sahip oldukları karizmayı kullanarak tüm örgütü içine alan ortak bir misyon ve vizyon yaratırlar (Gordon, 1997: 334). Dönüştürücü liderler yüksek beklentilerini takipçilerine, basit ve yalın yollarla anlatırlar; yol göstericidirler...



Tablo 4.2: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları Arasındaki Farklılıklar

Dönüşümcü Lider	Etkileşimci Lider
• Değişim işiyle uğraşır.	• Statükoyu korur.
• Yetkilerini devrederek güçlendirmeyi uygular.	• Pazarlık yapar.
• İdeallere ve vizyona sahiptir. İnsan odaklıdır.	• Yapılacak İşleri ve işi yapan insanı düşünür. Görev odaklıdır.
• Uzun dönem yönelimlidir.	• Kısa ya da orta dönem yönelimlidir.
• İş ve evi bütünleştirir.	• Yalnızca işi düşünür.
• Başarı gayreti yüksek düzeydedir.	• Başarı gayreti pek yüksek düzeyde değildir.
• Takipçilerine bireysel olarak ödüller ve bilgiler verir.	• Takipçilerine, önceden belirlenmiş ödüller verir.
• Heyecanlı ve coşkulu bir kişiliğe sahiptir.	• Rahat ve emredici bir kişiliğe sahiptir.
• İşleri basitleştirir.	• İşleri karmaşıktırır.
• Takipçilerine rehberlik eder.	• Takipçilerini örgütler ve onları kadrolaştırır.
• Takipçilerinin motivasyonlarını sağlar ve onları cesaretlendirir.	• Takipçilerini kontrol eder ve onların cesaretlerini kırar.
• Takipçilerinin görevlerini samimiyetle yapmalarını sağlar.	• Takipçilerini zorlayarak ve korkutarak, görevlerini yapmalarını ister.
• Örgüt içerisindeki tüm değerleri dikkate alır.	• Örgüt içerisinde var olan değerlere pek önem vermez.
• Takipçilerinin duygularını önemser.	• Takipçileri ile arasında pürüzsüz bir ilişki olmasını ister.
• Farklılıkları sever.	• Farklılıkların problem yaratacağını düşünür.

Kaynak: (Serinkan, 2002; 80)

4.1.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, liderlik yaklaşımlarından olan ve ilk olarak incelediğimiz özellikler yaklaşımında, liderin taşıması gereken özelliklerden birisi olduğundan bahsedilmişti. Karizmatik liderlik başlığı altında, tüm liderlik yaklaşımlarında yeri olan “Karizma” kavramını odak noktası olarak incelemek faydalı olacaktır. Karizmatik liderlik, kökeni eskilere dayanan bir liderlik tarzıdır ve liderin sahip olduğu kişilik özelliklerini kullanması, böylelikle takipçilerini etkileyebilmesi anlamına gelir (Luthans, 1992: 283). Karizmatik liderlik kavramı pek çok yönüyle dönüşümcü liderliğe benzer. İki liderlik tarzı da takipçilerin değişimi ve büyük işler yapabilme motivasyonu ile ilgilidir. Karabay (2015;78)’a göre karizmatik liderlik; ilham verici yönüyle amaç odaklı takipçiler sağlayan ve etik yönetim için rol model olabilecek bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır. Bakan ve Büyükbeşe (2010) ise karizmatik liderliği, daha çok olağanüstü durumlarda ortaya çıkan, kurtarıcı, sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görünen bir liderlik tarzı olarak görmektedir. Karizmatik lider, izleyicilerinin gözünde olduğunda fazla görünür. Bu durum izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür. Görüldüğü üzere karizmatik liderde bulunan davranışlar, özellikler, başka liderlik vasıfları için de gereklilik arz etmektedir. Örneğin, Ataman (2002;472) ve Karabay (2015; 79)’a göre dönüşümcü ve karizmatik liderlik, günümüzde, bağlılığı sağlayabilmek adına en etkili liderlik tarzları iken, dönüşümcü lider olabilmek için karizmatik lider olmak bir gerekliliktir. Karizmatik liderler takipçilerine kendi duydukları heyecanı aktarabilirler. Bu bağlamda kendilerine duyulan hayran ve saygınlığı temel alırlar. Son olarak ilham verici yönüyle amaç odaklı takipçiler sağlayan karizmatik liderlik etik yönetim için rol model olabilecek bir liderlik tarzıdır.

4.1.4.4. Etik Liderlik

Liderlik, zaman içerisinde ve toplumlar arası farklılıklar sonucu sınırları sürekli olarak değişen, farklılaşan ve bunun sonucunda çeşitli şekillerde yorumlanan bir kavram olmuştur. Bu farklı bakış açıları, sosyal, ekonomik ve kültürel ihtiyaçların da farklı olmasını beraberinde getirerek birbirinden farklı özelliklere sahip olan lider ihtiyacını ortaya çıkartmıştır. Toplumsal hayat giderek karmaşıklaşmakta, insan ihtiyaçları değişmekte, değişik düşünce ve özelliklere sahip bireyleri bir amaç

etrafında toplayabilecek liderin özelliklerinin de aynı ölçüde değişme ve farklılaşması zorunlu olmaktadır (Özkan, 2016; 616).

Hatırlanacağı üzere, liderlik kavramının tartışılmaya başlandığı ilk dönemlerde liderin özellikleri üzerinde durulmuştu; lider, doğuştan gelen bir takım özelliklere sahip kabul ediliyordu ve bu özellikler tüm liderlerde ortaktı. Sonraları, liderin davranışları üzerinde yoğunlaşıldı; liderlik geliştirilebilir bir kavramdı. Modern liderlik teorilerinde ise liderlik kavramı duruma göre farklılık gösteren bir olgu olarak kabul edildi. Dolayısı ile, liderliğe bakış açısı değiştikçe liderlik kavramı ile ilgili tanımların sayısı da arttı. Brown ve diğerlerinin (2005), de vurguladığı gibi, aynı anlamları içeren fakat farklı kavramlar kullanılarak liderlik tanımları yapılmaya başlandı. Örneğin dönüşümcü liderlik tarzında da etik liderlik özellikleri vardır. Bir başka deyişle; dönüşümcü liderlik tarzının da etik içeriği bulunmaktadır. Karabay (2012, 89), yapmış olduğu çalışmada bu özelliğe gönderme yaparak etik liderliğin geleneksel liderlik çeşitlerinin tamamlayıcısı, tanımlayıcısı ve insanlara etik rehberlik sağlayan bir liderlik türü olarak belirtmiştir. Alkan ve Arıkboğa (2017;351)' ya göre etik liderlik kavramı “Faaliyetlerinde ve kişilerle olan ilişkilerinde kural koyucu bir yönetim tarzı sergileyen; izleyicilerle çift taraflı iletişimi iyileştirmeyi ve etik düşünce yapısını destekleyen liderlik yaklaşımı” tanımıyla Brown, Trevino ve Harrison tarafından literatüre kazandırılmıştır. Lider ve etik arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar daha çok normatif etik kapsamında ele alınmaktadır. Normatif Etik: ahlaki açıdan neyin doğru - yanlış veya neyin iyi - kötü olduğunu belirli ölçütlerle göstermeye çalışan uygulamalı bir etik tarzıdır (Bolat ve Seymen, 2003; 6).

Liderin, izleyiciler gözünde etkileyici durumda olunca, davranışları örgütün tamamına yansıyabilmektedir (Tuna vd, 2012; 144). Liderin, normatif uygunluk içerisinde davranışları sergilemesi; bu davranışlarında dürüstlük, güvenilirlik, adalet gibi özellikleri vurgulaması, sonuç olarak liderin güvenilir bir rol model olması tanımın bir bölümünü ifade etmektedir (Alkan ve Arıkboğa, 2017;351). Diğer bir bölüm ise; etik liderin sadece etik davranışlar sergilemekle kalmayıp, iletişim araçları vasıtası ile bu davranışlarının izleyicilere aktarması ve benimsenmesini sağlamasıdır.

Brown ve Trevino (2006;595) liderin ahlaki vasıflarının sorgulanmaya başlanmasının, liderin sahip olduğu güce bakılmaksızın çalışanları etkilemede başarısız olduğunu iddia etmektedir. Bu nedenden ötürü, liderliğin uzun soluklu ve başarılı olması, etkililiğini devam ettirebilmesi için etik anlayışın da örgütte bulunması gerekmektedir. Karabay (2015; 87) etik liderliğin işletmelerde önemli olmasının bir

sebebin de bu anlayış olduğunu söylemektedir. Her ne olursa olsun, liderin etik davranmadığı durumlarda örgüt ve çalışanlar zarar görecektir. Bu durumda süreklilik sağlanamaz, uzun vadede zarar söz konusu olur. Brown (2007;141)’a göre etik lider, hem güçlü karaktere sahip birisi olarak “Ahlaklı insan”, hem de izleyicilerini yönlendirmesi bakımından “Ahlaklı yönetici” rollerini üstlenmektedir. Üstlendiği bu rollerin yanı sıra, yönetim süreçlerini harekete geçirirken etik farkındalığa sebep olmaları ve örgüt kültürünü de bu yönde şekillendirmeleri örgütsel bağlılığı da artırmaktadır. Etik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemesi beklenir (Özdaşlı ve Akın, 2013;29).

Bireysel eylemler ve bireyler arası ilişkiler yoluyla normatif davranışları gösterilmesi sonucu etik lider; dürüst, adil ve dengeli kararlar verme konusunda ilke sahibi olan bireyler olarak adlandırılmakta, karakterize edilmektedir. Ağırlıklı olarak Brown ve arkadaşlarının (2005, 2006) çalışmalarıyla oluşan ve şekillenen etik liderlik kavramı ile ilgili araştırmalar etik liderliğin ahlaki insan ve ahlaki yönetici olmak üzere iki boyutu olduğunu savunmuşlardır. Genellikle Brown ve arkadaşlarının (2005,2006) çalışmalarına dayanan etik liderlikle ilgili araştırmalar etik liderliğin ahlaki insan ve ahlaki yönetici olmak üzere iki boyutu olduğunu savunmuşlardır. En basit anlamıyla, dürüst, güven verici ve adil olarak ifade edilebilecek ahlaki insan, liderin bireysel özellikleri, kişiliği ve kitlelerle iletişimde kullandığı motivasyon çeşitleriyle ölçülebilir (Çıkgel, 2015;16). Ahlaki yönetici ise, liderin, izleyicilerinin etik ve etik olmayan davranışları üzerinde proaktif bir çaba göstermesi anlamına gelir. Bu liderler, ayrıca, ödül ve ceza yöntemiyle de etik kurallara uyulmasını sağlar (Trevino et al., 2000 – 2003, Brown and Trevino, 2006). Etik lider, özel ve mesleki hayatında da etik kurallara uyan insanlar olarak bilinirler. Ahlaki yönetici kendi liderlik tarzında etiği bir iletişim yöntemi olarak algılayarak, bu yöntem içerisinde ödül ve cezayı da yoğun biçimde kullanır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012; 145). Yeşiltaş (2012) yapmış olduğu çalışmada; Treviño, Brown ve Hartman (2003)’ın, etik liderliğin ayrıntılarını saptamak ve özelliklerini belirlemek amacıyla üst düzey yöneticilerle görüşmeler yaptıklarını, yapılan bu görüşmelerden elde edilen sonuçlarda etik liderin yenilikçi ve açık görüşlü olması gerektiğini ve ayrıca, geleneksel düşünce sistemi içerisinde yer alan doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik özelliklere de sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Etik liderlerin ahlaklı bireyler, yani dürüst ve güvenilir olmalarına, bunun da ötesinde; adil ve topluma değer veren, ilkelere dayalı kararlar alan ve gerek özel gerekse iş hayatında bu ilkelere bağlı davranan insanlar olduğuna dikkat çekmiştir.

Brown ve arkadaşları (2005) ile Brown ve Trevino (2005) etik liderlikle ilgili aşağıdaki önermeleri geliştirmişlerdir. Buna göre;

- Etik lider, davranışlarıyla rol modelidir.
- Vicdan kavramı etik liderliğin temelini oluşturur.
- Etik liderin ahlaki değerleri algılama seviyesi yüksektir.
- Etik lider, karar aşamasında ahlaki değerleri yoğun biçimde göz önünde bulundurur.
- Etik lider, hareketleriyle izleyicileri sosyalleşmeye yönlendirir.
- Etik liderlik ile korku kültürü negatif ilişki içerisinde.
- Etik lider, davranışları ile izleyicilerini sosyal bireyler yönlendirir.
- Etik lider, izleyenlerin bağlılığını ve iş tatminini pozitif yönde etkiler.
- Etik lider, izleyenlerinin etik kararlar almasını ve uygulamasını pozitif yönde etkiler.
- Etik liderler, baskı ve manipülasyonu bir araç olarak görmez ve uygulamazlar.
- Anlaşılabilirlik etik liderliği kuvvetlendirmektedir.
- Liderin manevi gücü etik iklimi güçlendirmektedir.

Bir durumun yasal olarak doğru olup olmamasıyla değil de, ahlaki açıdan doğru olup olmamasıyla ilgilenen etiğin, diğer bazı liderlik tarzlarında, özellikle de modern liderlik türlerinde önemli olduğu, bu liderlik tarzlarında da etik kurallara uymak, etik standartlara uyum sağlamak, etik kodları uygulamak gibi özellikler bulunduğu bilinmekle birlikte söz konusu liderlik türlerinde ne tür etik ilkeler bulunduğu ve etik ilkelere astların ne şekilde uyacağı konuları muallâktır. Bu açıdan bakıldığında etik liderliğin uyulması gereken değerleri ön plana çıkarttığı söylenebilir. Bu anlamda diğer etik tarzlarından ayrı tutulması gerekmektedir. Bütün bunlar bir yana, liderin ahlaki yaklaşımlarının ve etik algısının kuvvetli olması dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik kuramlarında daha da öne çıktığı söylenebilir (Arıkök, 2017; 46). Her ne kadar etik liderliğin bileşenleri arasında liderin davranışları, güven, dürüstlük gibi kavramlar ön plana çıksa da etik liderlik bunların toplamından oluşmamaktadır; liderin etkinliğinin algılanması, iş tatmini ve iş ile ilgili sorunların aktarılması ile de bağlantılıdır (Brown et al., 2005: 117). İletişim bu anlamda etik liderliğin anahtar kelimelerindedir. Bir diğer özellik ise; diğerlerine saygı duymak, hizmet etmek, adaletli olmak, dürüstlüğü savunmak ve birliktelik sağlamak olarak tanımlanabilir. Lider, ne kadar güçlü olsa da, eğer ahlaki bütünlüğünden şüpheleniliyorsa, çalışanlarını etkilemede başarısız olur. Bu nedenle

liderliğin uzun vadede etkili ve başarılı olabilmesi için “Etik” anlayışın rolünün son derece önemli olduğu söylenebilir. Etik lider, dürüstlük, ahlaklı davranış, önyargısız, insanların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul eden, adaletli insanlardır. Bu özelliklerini hayatının her alanında uygulayan etik liderler, işte bu özelliklerinden dolayı çevrelerinde örnek olarak gösterilen, çalışanlar tarafından kararları adil olarak değerlendirilirler. Adil yönetimin merkezi olmaları ve çalışanlar tarafından taklit edilmeleri bu nedendir. Brown ve arkadaşları. (2005), etik liderliği Bandura’nın (1977) sosyal öğrenme teorisinden ilham alarak ortaya koymuşlardır. Bandura, sosyal öğrenme teorisinde birçok konu, davranış ve hareket gözlem sayesinde öğrenilebilir. Bu bağlamda lider de, aldığı kararlar, yaptığı davranış ve hareketleriyle çalışanların gözünde bir rol model olarak yer alabilir. Böylelikle çalışanlar, hangi hareketlerin doğru hangisinin yanlış, ya da hangi hareketlerin ödül hangisinin ceza ile sonuçlanacağını kestirebilir. Etik liderlerin, şefkatli, adil ve insancıl hareketleri çalışanların gözünde rol model olmalarına daha fazla imkân verecektir. Karakter ve doğruluk odaklı olan etik liderler izleyicilerinin haklarına saygılı olacaklar, sonuç itibarı ile de izleyicilerin gözünde örnek lider pozisyonuna sahip olabileceklerdir.

5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel Sessizlik hakkında Morrison ve Milliken'in 2000'de yazdıkları makale "Bir işletmede, yöneticinin çıplak olduğunu hayal edin" diye başlar. İşletmenin yöneticisi çıplak bir halde gezinmektedir fakat bununla beraber çalışanlar bu duruma sessiz kalmakta, hatta bazıları hiç de gerçekçi olmayacak biçimde yöneticinin giyimine övgüler düzmektedir. Morrison ve Milliken'e göre bu insanlar kör değildir; tam tersine, kendilerini güvenli hissettikleri yer ve zamanlarda bu konu hakkında düşüncelerini fısıltı şeklinde de olsa dile getirmektedirler (Morrison and Milliken, 2000; 706). Esas itibarı ile Morrison ve Milliken'in vurgulamak istediği onu şudur: Bazı organizasyonlardaki çalışanlar, o organizasyonun sahip olduğu bir takım sorunların farkındadırlar fakat bunu açıkça ifade etmezler ya da etmek istemezler.

Günümüz modern örgütlerinde etkin iletişimin son derece önemli olduğu, işgörenlerin sahip oldukları yenilikçi, orijinal ve yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesi sonucu örgütün çok daha başarılı olabileceği göz önüne alındığında böylesi bir sessizlik örgütün işleyişinde aksaklıklara neden olacaktır (Durak, 2012; 1).

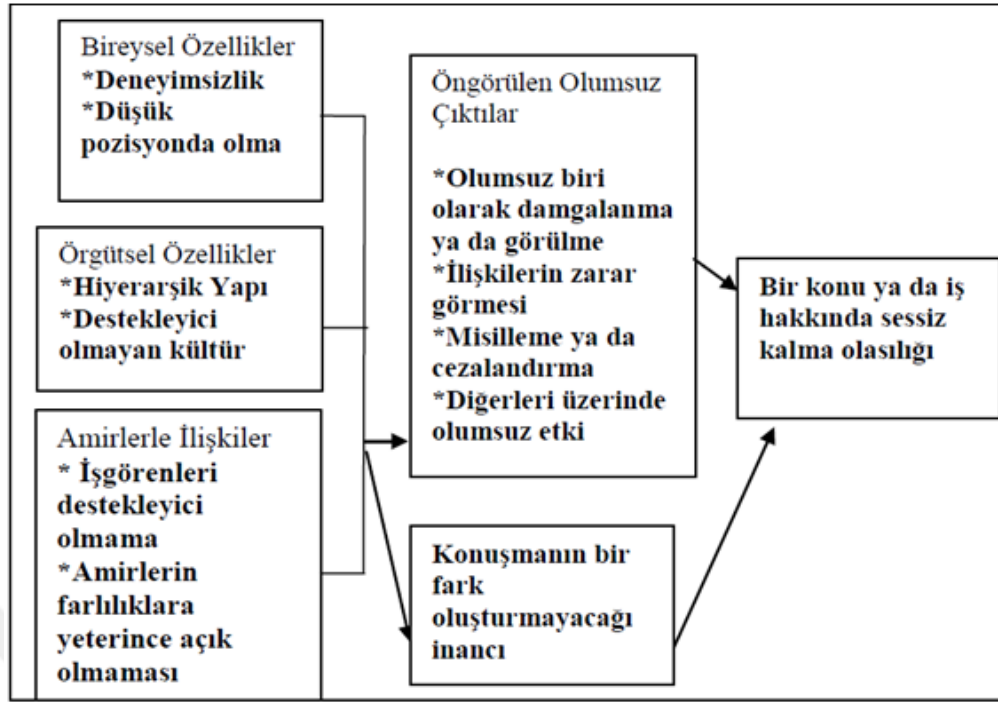
Modern yönetim anlayışında, insan kaynakları, örgütlerin başarısı ve gelişmesi için en temel faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Çağdaş yönetim uygulamaları ile işgörenlerin örgütsel süreçlere, faaliyet ve kararlara etkin katılımı arzu edilirken, tam tersine, işgörenlerin çeşitli nedenlerden ötürü bağlı bulundukları örgüte karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016; 116). İşgörenlerden kendilerine güvenmeleri, görüş ve önerilerini açıkça ifade etmeleri ve sahip oldukları bilgiyi ortaya koymaları beklenirken, yapılan araştırmalar bunun aksi yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır (Şehitoğlu, 2010; 95).

Morrison ve Milliken (2000; 707), örgütsel sessizlik kavramını, "İşgörenlerin örgüt ile ilgili bilgi ve düşüncelerini gizlemesi, bilinçli olarak söylememesi" olarak tanımlarken (Pinder and Harlos, 2001; 334) aynı kavramı "Örgütün durumu ile ilgili olarak çalışanların, zihinsel, davranışsal ve duygusal anlamda gerçek ifadelerini gizleyerek, söz konusu durumu değiştirme ya da düzeltme anlamında yetkili kişilerden esirgemesi olarak açıklamışlardır.

Örgütsel sessizlik, herhangi bir durum ile alakalı öneri, fikir ve görüş gibi önemli bilgilerin yöneticilerden bilinçli olarak gizlenmesini kapsamaktadır (Durak, 2012;45).

Örgütsel sessizlik kavramı literatürde ilk defa Morrison ve Milliken (2000) tarafından kullanılmıştır (Elçi vd, 2014; 456, Çavuşoğlu ve Köse, 2012; 122). Örgütsel sessizlikte, sessizlik süreci yalnızca tek bir işgörenin çalıştığı yerle ilgili bir sorun veya durum hakkında kişisel fikirlerini saklamayı, onları paylaşmamayı tercih etmesi ile başlayabilir ve bu süreç zaman içerisinde diğer çalışanlara da sirayet ederek genişleyip kolektif bir davranış biçimine de dönüşebilir (Bowen and Blackmon, 2003; 1395). Görüldüğü üzere, sessizlik, herhangi bir sebepten ötürü, öncelikle bireysel bir hareket olarak başlayabilmekte, gerekli önlemler alınmadığı takdirde daha karmaşık bir hal alarak örgüt geneline yayılabilmektedir. Sessizlik, örgütün bütününe yayıldığında bireysel ve örgütsel derecede olumsuz sonuçlar doğurabilecek, işgören performansındaki düşüş genişleyerek örgütün bütününe yansıyabilecek, bu zincirleme reaksiyon örgütün gelişimini tehlikeye sokabilecektir. Bu nedenden ötürü örgütsel sessizliği, işletmeler için bir tehlike unsuru, acilen ortadan kaldırılması gereken negatif bir etken olarak görmek faydalı olacaktır. Örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak için ilk yapılması gereken, kavramın anlaşılması ve nedenlerinin ortaya konulmasıdır. İşgörenler, çalışma ortamında, duruma göre, bazen konuşmayı, yani sesliliği, bazen de sessizliği seçerler. İşgörenlerin neden ve nasıl sessizleştikleri, hangi konularda ses çıkarmada isteksiz oldukları ya da örgütle ilgili konu ve sorunları kimlerle ne şekilde paylaştıkları, buna nasıl karar verdikleri, sessizliğin anlaşılabilmesi için cevaplanması gereken sorulardır (Milliken et al., 2003; 1454).

Sessizlik kelimesinin Türkçe sözlükteki karşılığı: “Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût’ olarak belirtilmektedir” (tdk.gov.tr). Gündelik hayattaki kullanımı da genellikle ses çıkarmanın zıttı olarak karşımıza çıkan ‘sessizlik’ kavramı, ülkemizde, “Söz gümüşse sükût altındır”, “Erken öten horozun başını keserler” gibi atasözleriyle, ya da “Sus ki adam sansınlar” gibi deyimlerle doğru olduğu savunulan, tavsiye edilen bir eylem, daha doğrusu eylemsizlik olarak kabul görmüştür. Fakat ‘Sessizlik’ kavramı, günümüzde, sözlük anlamından çok daha geniş ve farklı anlamlarda kullanılmakta, yeri geldiğinde eylemsizlik yeri geldiğinde de eylemin ta kendisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Van Dyne ve diğerlerinin (2003;1365) belirttiği gibi sessizlik, pasiflikle açıklanamayan ve sadece sesliliğin karşıtı bir olgu değil, bundan çok daha fazla anlam taşıyan bir kavramdır.



Şekil 5.1: İşgörenlerin Sessizliği Tercih Etme Nedenleri ile İlgili Bir Model

Kaynak: Frances vd., (2003).

5.1. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Morrison ve Milliken (2000; 708-713) örgütsel sessizliği ortaya çıkaran iki adet dinamikten söz eder. Bunlar;

- Yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip olduğu örtük inançlar
- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları.

Aynı şekilde Morrison ve Milliken, söz konusu dinamiklerin hem sessizlik iklimini oluşturan, hem de besleyen kavramlar olduğunu savunmuşlardır.

5.1.1. Yöneticilerin Çalışanlar Hakkında Sahip Olduğu Örtük İnançlar

Örgütsel sessizliğe yol açan dinamiklerden birincisi ‘Yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip olduğu örtük inançlar (implicit beliefs)’dır. Bu inançlardan bir tanesi işgörenlerin çıkarıcı (bencil), kendi menfaatlerini ön planda tutan, sorumsuz insanlar oldukları, onlara güvenilmemesi gerektiği yönündedir (Morrison and Milliken, 2000;710).

Bu inanç, işgöreni sadece ekonomik açıdan görür ve birçok yöneticinin zihninde egemendir (Çakıcı, 2007; 155). Örgütün üst düzey yöneticilerinin bu bakış açıları, örgütte yukarı doğru olan iletişimin engellenmesi ya da ciddiye alınmamasına neden olur. Yöneticilerin sahip olduğu ikinci örtük inanç, bir tek yönetimin örgüt lehine olan ‘en iyi’ kararları verebileceğidir. Eğer yönetim ‘en iyi’ kararları almada yetkin ve muktedirse çalışanların düşüncelerini ciddiye almak anlamsız olacaktır. Son olarak, yöneticilerin sahip olduğu örtük inanç; birlik, anlaşı ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın belirtisi olarak algılanmasıdır. Bu düşünce tarzı farklı görüşleri bir çatışma kaynağı olarak gören, dolayısı ile örgütsel sessizliği destekleyen bir bakış açısıdır.

5.1.2. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları

Yöneticiler astlarından gelme ihtimali olan olumsuz geri bildirim korkusu nedeniyle davranış farklılığı gösterebilirler. Bu durum örgütlerde sessizlik iklimine yol açan faktörlerden birisidir. Negatif geri bildirim almaktan kaçınan yöneticiler böyle bir mesaj aldıklarında ya doğru değilmiş gibi davranacak ya mesajı görmezden gelecek ya da ilgileniyormuş gibi yapıp önemsemeyecektir (Morrison and Milliken, 2000;708).

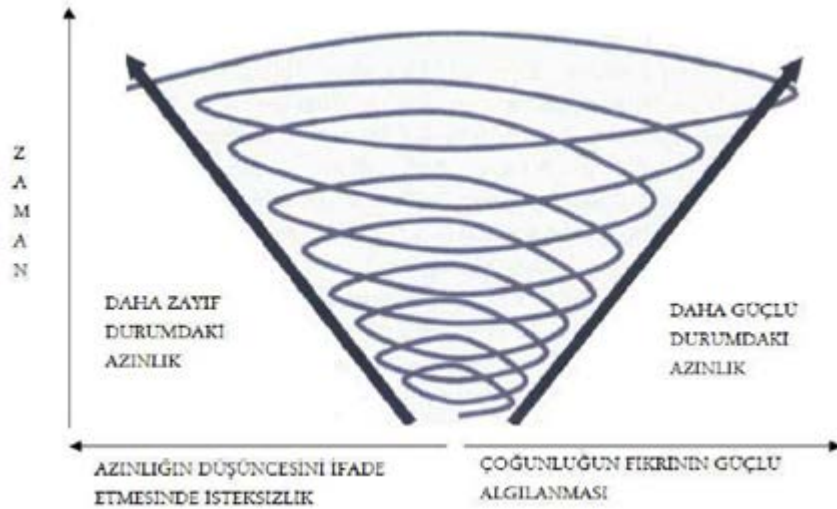
Yöneticiler arasında böylesi davranışların güçlü ve yaygın olduğu ampirik olarak kanıtlanmıştır (Çakıcı, 2007; 155). Yöneticiler, negatif geri bildirim aldığı anda, öz eleştiri yapmak, sorunu kendinde aramak veya geri bildirimini doğruluğunu araştırmak yerine karşı tarafı eleştirmeyi ve suçlamayı tercih etmektedir (Durak, 2012; 55).

Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan, yönetsel inançları besleyen ve yönünü belirleyen koşullar içerisinde en önemlilerinden birisi milli ve kültürel normlardır (Çakıcı, 2007; 155). Bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamakta, çalışanlar, sahip oldukları kültür ile yakından ilişkili olarak sessizlik davranışını göstermekte ya da göstermemektedir (Kılıç vd, 2014; 251). Bu bağlamda Güç mesafesi kavramı da önemini göstermektedir. Güç mesafesi, toplumun hiyerarşi kavramını nasıl algıladığı ile ilgilidir. Güç mesafesinin fazla olduğu kültürler/toplumlarda çalışanların yöneticilerine görüşlerini açıkça dile getirme olasılığı düşüktür. Çünkü diğer insanlarla çatışmadan kaçınmak, üstlerinden aldıkları emri eleştirmeden ve sorgulamadan yerine getirmek üzere sosyalleştirilmişlerdir. Bu tür bir yapıda patronun/yöneticinin sadece patron/yönetici pozisyonundan dolayı haklı olduğu inancı yaygındır. “Üstler her

zaman haklıdır, onlar en iyisini bilir” düşüncesi hâkim olan düşüncedir; güç ve statü önemlidir (Çakıcı, 2007; 155).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise güç eşitliği hassasiyeti daha fazladır. Konu ile ilgili talep ve beklentiler de bu bağlamda fazla olmaktadır. Örneğin güç mesafesinin düşük olduğu ABD gibi ülkelerle yüksek güç mesafesine sahip Japonya gibi ülkelerin yaşayanlarının karşılaştırılması durumu daha belirgin kılacaktır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki çalışanlar duygularını ya da sıkıntılarını daha açık şekilde ifade edebilirlerken güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar yöneticiler hakkında olumsuz duygularını gizleme eğilimi göstermektedirler (Huang et al., 2005; 461). Türkiye'nin de dâhil olduğu yüksek güç mesafesine ait toplumlarda hiyerarşiyi kabul etme eğilimi fazladır (Durak, 2012; 69).

Sessiz kalmanın nedenlerini ortaya koyan bir diğer teori ise Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği “sessizlik sarmalı (spirals of silence)” teorisidir. Teori, bireylerin çoğunluğun fikrine uymadıkları zaman toplum dışına itileceği görüşünü savunur. Bireyler yalnız kalmaktan kaçınırlar ve diğer insanlar tarafından kabul görmek isterler. Tecrit edilme endişesi, farklı düşünüldüğü durumlarda bile çoğunluğa katılmalarını sağlar (Kılıç vd, 2014; 252). Yine aynı şekilde insanlar, azınlık olduklarına inandıkları zaman kendi düşünce ve görüşlerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007;153).



Şekil 5.2: Sessizlik Sarmalı Döngüsü

Kaynak: Bildik, (2009: 37)

5.2. Amaçlarına Göre Örgütsel Sessizliğin Türleri

İşgörenlerin iletişim tutumlarının sessizlikle ilgili üç özel davranışı vardır. Bunlar; Kabullenici sessizlik, Savunma amaçlı sessizlik ve Korumacı sessizliktir.

5.2.1. Kabullenici Sessizlik

Morrison ve Milliken (2000)'e göre, çalışanların herhangi bir sorun ya da konu ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini açıkça dile getirmeme, mevcut durumu kabullenme, herhangi bir girişimde bulunmama ve bilerek pasif ve ilgisiz davranışlar sergileme durumudur. Çalışanların durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmadıkları ve konuşmaya istekli olmadıkları, fikir ve düşüncelerin pasif biçimde sakladıkları bu duruma Pinder ve Harlos tarafından “kabullenici sessizlik” ismi verilmiştir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016; 123). Kabullenici sessizlikte çalışanlar iş yeri ile ilgili sorunlarda alternatif çözüm yollarının farkında olmalarına rağmen harekete geçmekte isteksizdirler (Pinder and Harlos, 2001, s.348). Çalışanların fikir ve önerilerini paylaşmak konusundaki isteksizliklerinin nedeni, bir fark yaratamayacaklarına olan inanışlarıdır. Örneğin: bir şube toplantısında işgören, yorumları ve fikirleriyle olaya dahil olmak konusunda isteksizlik duyabilir, böylelikle sessizliği tercih eder (Dyne et al., 2003,s.1366). Bir başka örnek verilecek olursa; özel sektörden kamu sektörüne geçen bir işgören, deneyimlerine dayanarak işin daha iyi yapılması konusunda bir takım önerilerde bulunabilir, ancak, bu öneriler dikkate alınmazsa zaman içerisinde sessizliğe bürünmesi kaçınılmaz olacaktır (Çakıcı, 2008;98). Özetle Kabullenici Sessizlik; “Böyle gelmiş böyle gider”, “Boşa kendini yorma, bir şeyi değiştiremezsin” gibi toplum tarafından sıkça kullanılan sözlerde kendisini bulan, koşulların olduğu gibi kabul edilmesini ve farklılık yaratamayacağına olan inanç yüzünden herhangi bir eylemde bulunulmamasını kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Taşkiran, 2010;103).

5.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik, en genel anlamıyla, düşünceleri ve fikirleri açıklamanın olarak riskli ve tehlikeli olduğu korkusu ile bilgiyi dile getirmemeyi, kendine saklamayı içerir (Van Dyne et al., 2003; 1367). Pinder ve Harlos (2001)'a göre ise bireyin, olası sonuçlarından korkması nedeniyle açıkça konuşamaması,

dolayısı ile sessizliği tercih etmesi savunma amaçlı sessizliğin temelini oluşturur. Dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranış türü olan savunma amaçlı sessizlik, olayların farkında olmayı ve seçenekleri göz önünde bulundurmaya içerir ve düşünce, bilgi ve deneyimleri dışa vurmamayı, sessiz kalmayı mevcut durum için en uygun strateji olduğu yönündeki bilinçli bir karar takip eder. Savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizliğe göre daha proaktiftir. Kabullenici Sessizlik pasif itaat anlamına gelirken, Savunma Amaçlı Sessizlik’de, fikirlerini söylemenin doğuracağı sonuçlardan korkma ve konuşma korkusu yatmaktadır. Bu bağlamda incelendiğinde Savunma amaçlı sessizlik bir farkındalık içermekte, kişi, fikirlerini saklamakla, kendisi için en uygun olduğuna inandığı bir stratejiyi uygulamaktadır.

5.2.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı Sessizlik, iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişiler ya da örgütün yararını gözetme amacıyla dışa vurulmaması, söylenmemesini ifade etmektedir. Kişi, kendi haricinde başka bir şahsın ya da örgütün genelinin çıkarlarını gözetir (Van Dyne et al., 2003,s.1367).

Korumacı sessizlik, tıpkı Savunma Amaçlı Sessizlik gibi, farkında olmayı, alternatifleri göz önünde bulundurmaya, fikir, düşünce ve bilgilerin saklanması konusunda bilinçli karar vermeyi kapsar (Van Dyne et al., 2003,s.1368). Korumacı sessizlikte, açıkça konuşmanın yaratacağı olumsuz etkilerden korkma durumu söz konusu değildir. Burada kişi, başkalarının iyiliğini düşünerek sessizliği tercih eder. Örneğin; çalışan kişi, grup içerisindeki uzlaşmanın sürmesi için, ya da çalışmanın gidişatını olumsuz etkilememek adına sessiz kalmayı isteyebilir ya da aynı şekilde örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi, örgütü korumak amacıyla başkalarıyla paylaşmayabilir (Taşkiran, 2010;106).

5.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütlerdeki sessizliğin nedenleri, daha önceden de değinildiği gibi pek çok sebepten kaynaklanabilir. Fakat neden ne olursa olsun, sessizlik, hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmakta, bu sonuçlar bireyin ve örgütün performansını etkilemekte, istenmeyen olumsuz sonuçların doğmasına neden olmaktadır. Bu durum, örgütsel sessizliği ortadan kaldırılması gereken bir kavram

haline getirmektedir. Örgütsel sessizlik sonucu ortaya çıkan sonuçları “Bireysel” ve “Örgütsel Sonuçlar” olarak iki ayrı başlıkta incelemek mümkündür.

5.3.1. Bireysel Sonuçlar

İşgörenlerin yaşadığı örgütsel sessizlik durumu, yani sahip oldukları bilgiyi bilerek paylaşmamaları, iletişim kanallarını içsel olarak bastırmalarına neden olmaktadır. Bu durum stres düzeyini artırarak psikolojik sorunların baş göstermesine, bilişsel uyumsuzluk yaşanmasına neden olur (Kahya, 2013; 108). Bilişsel uyumsuzluk yapmayı düşündükleri ile yaptıklarının farklı olmasından dolayı duyulan rahatsızlıktır (Durak, 2012;76).

İşgörenler kendilerine olan güvenlerini, morallerini, iş tatminlerini ve örgüte olan bağlılıklarını kaybederler. Bu durum sürekli hale geldiğinde işgören, artık örgütsel değişim ile ilgili konulara daha az eğilimli hale gelir, işgörenlerin örgütsel faaliyetlere ilişkin çabalarını azaltmalarına hatta işten ayrılmasına neden olabilir (Morrison and Milliken, 2000: 443). Görüldüğü gibi sessizlik, son derece bulaşıcı bir şekilde domino etkisi yaratarak işgörenin öncelikle kendini değersiz hissetmesini sağlamakta, bu durum bağlılık ve güvenin azalmasına yol açmakta, ardından motivasyon düşüklüğü ve psikolojik sorunlar baş göstermekte, son olarak da örgütten ayrılmaya neden olmaktadır (Durak, 2012; 76). Yukarıda yazılanları daha açıklayıcı biçimde maddeler halinde sıralayacak olursak;

- a) Örgütsel sessizlik işgörenlerin iş tatminlerinin ve örgüte olan güvenlerinin azalmasına neden olur
- b) İşgörenler, özellikle bilgili oldukları konularda sessiz kaldıklarında iletişim kanallarını içsel olarak bastırırlar ve bu da psikolojik sorunlara neden olur.
- c) Örgütsel sessizlik işgörenlerin bilişsel uyumsuzluk yaşamasına neden olur. İşgörenlerin, oldukları gibi görünememelerinden ya da göründükleri gibi olamamalarından kaynaklanan bu durum motivasyonun azalmasına neden olur.
- d) İşgörenlerin, yöneticilerinden olumsuz tepki görecekları veya fikirlerinin ciddiye alınmayacağı düşüncesi ile sessizliği seçmeleri, kendilerini değersiz görmelerine neden olur.
- e) Fikirlerini özgürce açıklayamayan işgörenler, zaman içerisinde örgütte eşitlikçi bir anlayış olmadığına hükmeder.

- f) Örgütsel sessizlik, işgören üzerinde bıkkınlık ve huzursuzluğa neden olabilir, bu durum tükenmişlik duygusuna yol açabilir.
- g) Örgütsel sessizlik sonucu işgörenler kendi görüşlerine değer verilmediği kanısına kapılarak örgütsel yenilik ve gelişime karşı direnç gösterebilirler.

Görüldüğü üzere örgütsel sessizliğin bireyler üzerindeki etkisi çok büyük ve zararlı boyutlara ulaşabilir. Bireyler üzerindeki bu zararlı etkilerin örgüt geneline yansıtması ve örgütün rutin işleyişini aksatması kaçınılmazdır.

5.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Günümüz modern örgütleri, işgörenlerin sadece fiziki katkılarını değil, aynı zamanda fikir, görüş, öneri ve düşüncelerini de üretim sürecine katmak istemektedirler (Durak, 2012; 84). Örgütün etkin biçimde faaliyet gösterebilmesi için gerekli olan bu katılımcı anlayış, ancak ve ancak sağlıklı bir iletişim sayesinde gerçekleştirilebilir. İletişim, örgütün başarı ve gelişiminde son derece önemli olan anahtar kavramlardan bir tanesidir. Örgütsel sessizlik, iletişimin aksamasına hatta kesilmesine neden olur, örgütün faaliyetlerini tahrip eder ve örgütsel karar alma ve değişimi olumsuz etkiler. Bu durum, örgüt açısından bakıldığında, örgütü ileriye taşıyacak olan üst kademelere aktarımını, dolayısı ile gelişim ve yenilikçiliği etkileyecektir.

Alınacak olan kararlarda, tek taraflı bakış açısı, bilgi eksikliği ve stratejik yoksunluk hatalara sebep olacaktır. Örgütsel sessizliği farklı bakış açılarının eksikliğine neden olacağından değişim sürecine, geri bildirim ve kesin bilgiye zarar verecektir (Kahya, 2015; 530). Bu durum, birden fazla bakış açısıyla geliştirilen alternatiflerin eksikliğine, alınan kararların başarılı olamamasına ve karar verme sürecinin kalitesinin bozukluğuna yol açacaktır (Milliken et al., 2003; 1453). Örgütsel sessizlik, örgütsel faaliyetlerdeki eksikliklerin ve hatalı sonuçların tespit edilmesini, ortadan kaldırılmasını sağlayan sağlıklı geri bildirim sisteminin oluşmasını engeller. Bu durum hatalı sonuçları kalıcı hale getirir ve daha sık yaşanmasına neden olur (Milliken and Morrison, 2003: 1565-1566). Aynı şekilde, yukarıdaki ifadeler maddeler halinde sıralanacak olursa;

- a) Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimin sağlıklı işleyişini engeller, karar alma sürecinde aksaklıklar meydana gelir.
- b) İşgörenlerin moral ve motivasyon düzeyi azalır, işyeri ile özdeşleşme güdülleri zarar görür, bunun sonucu olarak da örgüt imajı olumsuz etkilenir.

- c) Örgütsel sessizlik bilgi paylaşımının önündeki en büyük engellerden birisidir; bu durum yenilikçilik, değişim ve gelişimi olumsuz yönde etkiler. Yeni fikirlerin, stratejilerin hayata geçirilmesi engellenir, sonuç olarak örgütün kar marjı düşebilir.
- d) Örgütsel sessizlik işgörenlerde kayıtsızlığa neden olur, kayıtsızlık hizmet kalitesini düşürür.
- e) Örgütsel sessizlik, zamanında önlem alınamadığı takdirde sürekli hale gelir ve verimliliğin devamının sağlanamamasına yol açar.
- f) Örgütsel sessizlik sonucu işgörenler ile yönetim arasında bir kopukluk meydana gelir. Sağlıklı geri bildirim olmayan bu ortamda kararlar, ister istemez tek taraflı alınır, fırsatlar ve tehditlerin algılanmasında aksaklıklar meydana gelir.
- g) Örgütsel sessizlik, örgütün çevre ile uyumlu olmasına bir engel teşkil eder.
- h) Örgütte tembellik, yavaşlık, sorunları çözememe gibi durumlar meydana gelir.

Görüldüğü üzere, Örgütsel Sessizlik, gerek bireysel anlamda gerekse de örgütsel olarak olumsuz sonuçlara neden olmakta, bu sonuçlar işletmelerin işleyişini olumsuz etkilemekte, söz konusu olumsuzluklar acil önlemler alınmadığı takdirde büyük hasarlara neden olabilmektedir.

6. ETİK DIŞI DAVRANIŞ

Bir önceki bölümde “Etik” ile ilgili kavramların açıklanmasından sonra “Etik Dışı Davranış” bölümünün açıklanması daha kolay olacaktır. Sonuç olarak “Etik” algısının dışında olan “Etik Dışı Davranış” kavramı, insanlar için zararlı etkileri olan, toplum tarafından ahlak dışı tanımlanan ve meőru olmayan davranıőlardır (Töre, 2006: 15). Daha geniş bir tanımlamayla; toplumun sürdürülebilirliği için gerekli olan politikaların, yasaların ve düzenlemelerin dikkate alınmamasından ötürü başka kişilere zarar veren sonuçlara neden olan ve toplum tarafından yasa dışı veya gayri ahlaki kabul edilen hareket ve davranıőlardır (Brass, Butterfield and Skaggs, 1998; 15). Jones (1991) etik dışı davranışları, ”Ahlaki açıdan toplumca kabul edilmeyen illegal davranışlar” olarak tanımlarken, Lefkowitz (2006) “toplum içerisinde sosyal davranış kurallarının bozulmasına neden olan kiőilerarası davranışlar,” olarak ifade etmiştir.

En geniş tanımlamayla etik dışı davranış; az ya da çok diğerlerine zarar vermeyi içeren herhangi içsel veya içsel olmayan hareket, düşünce ya da çabayı ifade etmekte ve gayriahlaki veya yasadıőı olarak kabul edilen, başkaları üzerinde zararlı etkileri olan davranışlar olarak kabul edilmektedir (Oruç, 2012;49) ve sonuç olarak da diğeri/diğerleri üzerinde zararlı bir etkiye sahip olan ve ahlaki olmayan ya da yasadıőı davranışları kapsamaktadır (Brass et al., 1998;15; White, 1999:110). Yukarıda bahsedilen etik dışı davranış tanımları örgütler için de benzer anlamları taşımaktadır. Örgütler söz konusu olduğunda etik dışı davranışlar çeşitli nedenlerle meydana gelen saldırgan davranışları, çatışmaları, davranışsal sorunları ifade etmektedir ve her ne nedenle olursa olsun örgütsel yaşamın işleyişini, örgüt kalitesini, çalışanların performansını ve bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005; 96).

Söz konusu etik dışı davranışların örgütlerde en yaygın görülen çeőitleri; ayrımcılık, rüşvet, yıldırma, bencillik, yolsuzluk, işkence (eziyet), yaranma (dalkavukluk), şiddet, hakaret ve küfür, dedikodu, yobazlık, bedensel ve cinsel taciz, ilişkilerine politika karıőtırma, görüşlerin baskılanması ve dıőlanması, ırka, cinsiyete, etnik kökene, sınıf veya kasta ayrımcılığı ifade eder (Acar, 2000: 40-44; Oruç, 2012; 49).

Bununla beraber işletmelerde görülen etik dışı davranışları hareketin kaynağına göre iki başlıkta incelemek mümkündür. Konunun daha anlaşılır olabilmesi adına söz

konusu iki genel çatıdan bahsetmek faydalı olacaktır. Bunlar: ‘Sosyo-kültürel ve ekonomik davranışlar’ la ‘Psikolojik kaynaklı davranışlar’dır (Gökçe, 200;80).

6.1 Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Kaynaklı Davranışlar

Sosyo – kültürel ve ekonomik kaynaklı davranışlar yapı itibarı ile toplumsal kaynaklıdır ve bireyin yetiştiği toplumsal çevrenin sahip olduğu kültür ya da söz konusu çevrenin ekonomik yapısıyla ilgilidir. Bu başlık altında en sık rastlanılan etik dışı davranış türlerine; ayrımcılık, kayırma, yolsuzluk, rüşvet, iş ilişkilerine politikayı alet etme, yaranma ve yakınlığı kullanma, görevi kötüye kullanma, yobazlık ve bağnazlık, engelleyici olma, dalkavukluğu örnek olarak gösterebiliriz. Çalışma hayatında sık rastlanılan bu etik dışı davranışlara daha ayrıntılı bakacak olursak:

Ayrımcılık: “Bir kişi ya da gruba belli özelliklerinden dolayı önyargılı davranmak” olarak özetlenebilecek olan ayrımcılık kelimesi her ne kadar içerisinde pozitif ve negatif anlamları barındırsa da genellikle negatif olarak anlamlandırılır. Burada söz konusu olan bir kişi ya da gruba başka kişi ya da gruba göre farklı davranılmasıdır. Bir kişi ya da grubun haklarının korunması, onlara daha fazla olanak sağlanması diğer kişi ya da grubun ise haklarının kısıtlanması veya ellerinden alınması kavramı tanımlar niteliktedir. Kişinin ya da grubun ait olduğu ırk, inandığı din, cinsel tercihleri, medeni durumu, hamilelik, bedensel veya ruhsal özrürlülük durumu, genelden farklı kişisel özellikler ayrımcılığın en çok yapıldığı alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kayırma: Birine haksız yere kolaylıklar sağlamayı, başta yasaları ve başkalarının hakkını gasp ederek birine arka çıkmayı ifade eder. Berkman (1997; 15) etik dışı davranış çeşitlerinden olan kayırmayı, “Görevlilerin kendilerine verilmiş olan görevle alakalı olarak resmi yükümlülüklerini bir kenara bırakarak kişi ya da kişilere çıkar sağlama davranışı” olarak tanımlamıştır.

Yolsuzluk: Yaslara, yönetmelik ve hükümlere aykırı bir şekilde yetkiyi kötüye kullanma durumudur. Yolsuzlukta usulsüzlük yaparak şahsi çıkar sağlama söz konusudur.

Rüşvet: Kamu görevlilerinin görev tanımlarına aykırı olarak ve çıkar sağlama amacıyla bir şeyi yapma ya da yapmama durumudur. Burada para, mal ya da çeşitli

hediyeler karşılığında bunları sağlayan kişi ya da kişilere ayrıcalıklı davranma söz konusudur (Berkman 1997; 10).

İş ilişkilerine politikayı alet etme: Özellikle yöneticilerin politik eğilimleri ön plana alarak hareket etmesi ve bu amaç doğrultusunda davranmasıdır. Bu davranışlar karar alımında ya da görevlendirmelerde liyakatten çok politik kümelenmeyi beraberinde getirecektir (Başel, 2007;31).

Yaranma ve yakınlığı kullanma: İçten olmayan davranışlarla kendini sevdirmeyi/kabul ettirmeyi içerir. Genelde ast üst ilişkilerinde kendini gösterir. Büte (2011;108)’ ye göre yaranma davranışı ilk başlarda iyi niyet veya zararsız bir eylemi içeriyorsa da sonraları örgüt huzurunun bozulmasına neden olabilmektedir.

Görevi kötüye kullanma: Sözlük anlamı kamu görevlisinin görevini hukuka aykırı bir şekilde icra etmesi ya da hiç yapmaması olarak tanımlansa da yetki ve ayrıcalıkların verdiği imkânların keyfi ya da başka amaçlar uğruna kötüye kullanılması olarak da tanımlanabilir.

Yobazlık ve bağnazlık: İnançları ve düşünceleri ile ilgili her türlü eleştiriye reddeden, tartışmaya kapalı, tek doğrunun kendi doğru veya doğruları olduğunu herhangi bir yoruma neden vermeyecek şekilde iddia eden, kendi düşüncelerini paylaşmayanlara en ağır şekilde saldıran hoşgörü yoksunu insanları tanımlar (Ateş, 1994;33).

Engelleyici olma ve yanlış yönlendirme: Engelleyici olma, yapılması gereken iş ya da eylemin yapılmaması için çaba sarf etmekken yanlış yönlendirme bilginin ya da ilgili belgelerin eksik ve doğru olmayan şekilde aktarılmasını kapsar. Bu tür davranışlar genelde gücü elde tutma isteğinden kaynaklanmaktadır (Gül, 2006;70).

Dalkavukluk: Çıkarı olan kişilere menfaat sağlama amacı ile aşırı saygı ve hayranlık duyan kimse olan dalkavukluğu Gökçe (2000; 87) “İş görenlerin üstlerinin gözünde iyi bir konumda olmak için onlara karşı abartılı, bazen de ciddiyet dışı samimi hava estirerek göstermiş oldukları eylemler” olarak tanımlamaktadır

6.2 Psikolojik Kaynaklı Davranışlar

Canlıların dış dünyaya karşı sergiledikleri her türlü bilişsel, duygusal ve fiziksel tepkilerin bütünü davranışlarımızı oluşturmaktadır. Kişilerin içinde bulundukları durum itibarı ile bulundukları davranışlar ise psikolojik kaynaklı davranışları meydana getirir. Psikolojik kaynaklı davranışlar ile ilgili bazı örnekler vermek gerekirse;

Yıldırma ve Korkutma: Yıldırma kavramının eylem haline dönüşmüş hali İngilizce kökenli olan ve artık Türkçede de sıklıkla kullanılan Mobbing'dir. Psikolojik şiddet uygulama, rahatsız etme, bilinçli şekilde moral bozma ve işlerin ilerlemesini engelleme bu tanımın içine giren bazı eylemlerdir. Yönetici veya aynı konuma sahip olan çalışanların kişilere veya gruplara yıldırmaya, baskılamaya amaçlı etik dışı davranışları ifade eder. Bu tür eylemler organizasyonun işlemlerini engelleyici niteliktedir.

Bencillik: Bencillik kendi amaç ve çıkarların en öncelikli duruma gelmesi halidir. Yönetici veya çalışanların, başkalarının veya örgütün durumunu düşünmeden eylemlerini kendi ihtiyaçları doğrultusunda ve önceliğinde değerlendirmesidir.

İşkence: Köknel (1996; 218) işkenceyi, diğer kişi ya da kişilerden bilgi almak veya herhangi bir amaç uğrunda bilinçli, sistematik ve art niyetle yapılan fiziksel ya da zihinsel acı verme durumu olarak tanımlamaktadır.

Hakaret ve Küfür: Sözlü yapılan bir şiddet türüdür. Yine Köknel (1996;142)'e göre, bu tür eylemleri gerçekleştiren insanlar başkalarını küçük düşürerek kendi benlik ve egolarını yükselttiklerine inanırlar.

Daha pek çok psikolojik kaynaklı davranışlar çeşidi sayılabilir. Bunlar, yukarıda sayılan maddelerin değişik versiyonları olarak kabul edilebilir. Bazı maddeler de birbirinin yerine kullanılabilecek veya birbiriyle kesişen ya da ufak nüanslarla birbirinden ayrılan maddelerdir. Örneğin, şiddet ve baskı işkence olarak da tanımlanabilirken, hakaret ve küfür, yıldırmaya ve korkutma olarak da algılanabilir. Bunların haricinde; bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar ya da dogmatik davranma gibi maddeler de sayılabilir. Fakat netice itibarı ile ister sosyo – kültürel ve ekonomik davranışlar ister de psikolojik kaynaklı davranışlar kategorisinde değerlendirilsin, tüm bu etik olmayan hareketlerin işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde büyük engel olduğu aşikardır. İşletmeler, özellikle insan kaynağı

bakımından homojen yapılara sahip olmayan organizasyonlardır. Bu demektir ki, çok farklı sosyal, ekonomik ve kültürel alanlardan insanları bir arada gördüğümüz yerlerdir. Bu homojen olmayan yapıda çalışanlar, özellikle etik konularda bir rehberle sahip olmazlarsa nasıl davranacaklarını bilemeyebilirler.

İş etiği kişisel etikten ayrı düşünülemez; dolayısı ile etik dışı davranışlara yol açılması ya da etik dışı davranışların devam etmesini teşvik edecek hareketlerin artmasına neden olunması örgüt içerisinde etik anlayışın yeterince uygulanmaması anlamına gelmektedir. Ya da farklı bir tanımlamayla, olaya diğer taraftan yaklaşarak söyle denilebilir, örgüt içerisinde yeterli etik anlayışın olmaması çalışan ve yöneticilerin etik dışı davranmalarını teşvik edecek bir ortam oluşmasına neden olur.

Bu durumda karşımıza yeni bir kavram “Etik İklim” kavramı çıkmaktadır.



7. ETİK İKLİM

Bir örgütün organizasyon ile ilgili hedeflerine ulaşabilmesi, bu hedefler doğrultusunda çalışmaya istekli, fedakârlık duygusu yüksek, kendisini çalıştığı örgüt ile özdeşleştirmiş çalışanların varlığı ile gerçekleşebilir. Günümüz iş dünyasında bu eylemi gerçekleştirmek neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Organizasyonlar, çalışanların maddi ve manevi bakımdan kişisel tatmin seviyelerini üst düzeyde tutarak istihdam sağlama çabasındadır. Tabii ki bunda asıl amaç, karlılık, verimlilik ve etkililik olmak üzere yüksek performans elde etmektir (Aksoy vd, 2017;133). Örgütsel bağlılığı gerçekleştirecek ve artıracak önemli unsurlardan bir tanesi de, işgörenlerin adaletli bir ortamda görev yaptıklarına ilişkin olan düşünceleridir. Çalışanlar, örgüt içerisinde yer alan her çeşit iş sürecinde kendisine adil davranıldığına dair tam bir inanç beslerse örgüte daha fazla bağlanır, bu durum başta performans olmak üzere diğer pek çok şeye de etki eder (Çalışkan, 2015; 119). Böylelikle, iş performansı ve çıktılarına etki eden birincil etkenlerden biri olarak karşımıza etik iklim kavramı çıkmaktadır. Victor ve Cullen'in (1988) araştırmaları sonucunda şekillenmiş olan 'etik iklim teorisi', örgütlerdeki etik davranışların açıklayıcı ve öngörücüsü olarak işlev görmektedir (Wimbush and Shepard, 1994, Wimbush et al., 1997; VanSandt et al., 2006). Etik iklim tanımına geçmeden önce (Victor and Cullen, 1988)' in "Bir kişi, başkaları ile ilgili sonuçları olan bir karar ile yüz yüze geldiğinde 'doğru' seçeneği nasıl seçecektir?" sorusunu soralım. Araştırmamızın ilk bölümünde, 'Etik' konusunu işlerken, ilgili tanımlardan birisi: 'Ahlak üzerine sistemli bir düşünme ve tartışma' olarak belirtilmişti. Ayrıca etik ile ilgili farklı teorilerden (Teleolojik, Deontolojik v.b) bahsedilmişti. Örgüt/ örgütler hangi hareketi etik hangisini etik dışı bulacaktır? Bu soruların kaynağı etik iş ikliminde yatmaktadır. İş yerinde etik davranışların neler olduğunu belirleyen temel faktör etik iş iklimidir. 'Ahlaki İklim', 'Ahlaki Çevre' ya da 'Ahlaki Ortam' gibi başka tanımlara da rastlamak mümkündür (Victor and Cullen, 1988;106). Araştırmamızda, karmaşaya neden olmamak adına, sadece 'Etik İklim' kavramı kullanılacaktır.

Etik iklim, en temel anlamıyla, bir örgütün nesnel niteliklerinin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimi olarak ifade edilebilir. Bu kavramı daha geniş ve farklı bakış açılarına göre bazı tanımlamalarla destekleyecek olursak;

- Örgütteki etik iklim, diğerlerinden farklılaştırıcı bir özellik olarak örgüte özgü, ona has kalıcı özelliklerle, örgüt çalışanlarının dayanışma,

ortak hedefler, aidiyet ve birliktelik gibi ortak algılamalarından oluşur (Aydoğan, 2003; 210).

- Örgütün psikolojik olarak tanımlanması ve örgütte yer alan çalışan ilişkilerinin özelliklerinin ifade edilmesini açıklayan kavram (Büte, 2011;172).
- Örgütün, hangi davranışların doğru olduğu ve etik ile ilgili problemlerin üstesinden nasıl gelineceği yönünde paylaşılmış, tüm düzey ve koşullarda örgütsel kararları etkileyen düşünceler setidir (Savran, 2007;16).
- İşgörenlerin, örgütlerinde olduğuna inandıkları, etik politika ve prosedürler hakkındaki kalıcı algılamalardır (Kılıç, 2013;37).
- Ortaya çıkan sorunlar içerisinde hangilerinin etik kapsamı altında değerlendirileceğinin saptanmasında, sonuçların anlaşılması, değerlendirilmesi ve en nihayetinde sorunların çözümünde hangi ölçütlerin kullanılması ile ilgili olan ortak algılardır (Barnet and Vaicys, 2000; 352).
- Örgütsel iklimin bir alt basamağı olan etik iklim, etik ile ilgili durumların nasıl çözümlendiğini gösteren normlara işaret eder (Özyer, 2010;7).
- Çalışanların etik ile ilgili sorunları nasıl ele alacaklarına ve bu sorunların çözümüne etki eden uygun davranışların neler olduğuna dair ortak kabulleri gösterir (Bartels et al., 1998; 800).

Cullen ve arkadaşları (2003), yapmış oldukları araştırmalarda, örgüt ile ilgili sorunların giderilmesinde etik iklim algısının kuvvetli bir değişken olduğunu saptamışlardır. İşgörenlerin ise, etik davranışlar ile etik olmayanların açık bir şekilde ortaya konduğu, bir standart haline getirildiği örgütlere karşı daha pozitif tutuma sahip oldukları ise başka araştırmaların sonuçlarıdır (Trevino et al., 2001; Valentine and Barnett 2003). Küresel rekabet ve hızı gittikçe artan sosyal değişimler, her geçen gün 'etik' kavramının önemini artırmaktadır. Etik kurallara uygun stratejiler izleyen örgütler hem örgütün faaliyetlerinde avantaj sağlamakta hem de kamu nezdinde örgütün imajını güçlü hale getirmektedir. Örgüt faaliyetlerinde yöneticiler, çalışanlar, hissedarlar ve yatırımcıların yaklaşımlarını içeren ve bütün bu davranışların doğru ya da yanlış olmasıyla ilgili olan etik ve etik uygulamalar sürdürülebilirlik için

vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Yukarıda yapılan tanımlar ve belirtilen özellikler işgörenleri etik davranışlara uymaya ve bir sistem içerisinde belirlenmiş davranışlara uymaya gerekliliğine. Elçi (2005;6), çalışanların etik sınırlar içerisinde yaptıkları davranışlarından veya bu sınırların dışında yer alan davranış kalıplarından mesul olan bir yapının varlığından bahsederken, söz konusu bu yapının örgütlerce incelenip içselleştirilmesinin zorunluluğunu vurgulamaktadır. Basit bir bakış açısıyla örgüt iklimi “Buralarda işin nasıl yürüdüğü” biçiminde bir anlayış olarak algılanabilir. Birey, bulunduğu örgütte işin yapılış şeklini ve işyerinde yaygın iklimin ne şekilde oluştuğunu kavradığı ölçüde o iklimin bir parçası olabilir. Dolayısı ile işgörenin bu kavramayı rahat ve hızlı biçimde gerçekleştirmesi örgütlerin etik iklim konusunda yaptıkları uygulamalarla da ilgilidir.

Örgütlerde varılması hedeflenen ve bu doğrultuda da teşvik edilen, ayrıca, sonunda ödülle desteklenen davranışlar bütünü olarak ele alınabilecek olan etik iklim, işgörenlerin örgüt içerisinde karşılarına çıkan konuları ele aldıkları esnada durumu etik anlamda nasıl değerlendireceklerini, bu değerlendirmelere doğrultusunda hangi çözümleri nasıl çözümler belirlemektedir. Bir çeşit örgütsel iş iklimi olan etik iklim, özellikle iş etiği alanında işlevsel ve başvuru kavramsal bir esas konumunda görülmektedir. Victor ve Cullen (1988;101)’e göre etik iklim örgütlerde bulunan etik davranışları açıklayan ve öngören bir oldu durumundadır. Etik iklim ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütteki etik iklim ve işgörenlerin bulunduğu etik davranışlar arasında bir ilişki bulunduğunu iddia etmektedir. (Kılıç, 2013;6). Örgütte var olan iklim, özellikle üst düzey yönetimin kalite ve davranışlarına göre şekillenir (Aksoy vd, 2017;136). Dolayısı ile yöneticilerin, örgütün etik iklimini etkileme gücü oldukça fazladır. Yöneticiler, grupların etik iklimlerini değiştirerek, işgörenlerin etik algılarını ve davranışlarını etkileyebilmektedirler.

Bartels’e (1998; 803) göre örgüte ait olan üyelerin ahlâkî duyarlılıklarını ve ahlaki durumlardaki tepkilerini geliştirmek adına, eğitim, ahlâkî kodlar, ödül uygulamaları ve benzeri çalışmalarla örgütte bulunan etik ikliminin geliştirilmesine odaklanılmalıdır. Yine Bartels’e göre etik iklimin oluşması örgütteki kârlılık üzerinde de olumlu etkide bulunur. Çoğu örgütte ahlaki atmosfer belirlenebilir; insanlar, etik değerlerin varlığını hissedebilir ve uygun olan ve olmayan davranışların neler olduğu konusunda ipuçlarını görebilirler. Örgüt çalışanları arasında sesli şekilde ifade edilemeyen bu durum etik iklimdir (Akbaş, 2010;122).

7.1. Örgütsel Etik İklimin Alt Boyutları

Victor ve Cullen'in(1987, 1988) ortaya attıkları çok boyutlu etik iklim teorisi, temellerini Lawrence Kohlberg'ün etik psikoloji alanında yaptığı çalışmalardan ve geliştirdiği ahlaki gelişim teorisinden almıştır. Kohlberg'in ortaya attığı ahlaki gelişim teorisi bireylerin, birbirini takip eden ahlaki gelişim seviyelerini izlediğini, ayrıca düşük dereceden yüksek olana doğru ilerlediğini öne sürer. Kohlberg, ahlaki gelişim sürecini kişinin cezalandırma korkusundan başlatır, oradan başka insanlar için kaygılanmaya ve onları düşünmeye kadar ilerletir. Bu teoriye göre ahlaki gelişim, çocukluk ve gençlik dönemleri boyunca tahmin edilebilir aşamalarla yavaş yavaş gelişim gösterir, en yüksek seviyesine ise yetişkinlik çağında, insan hakları ve adalet gibi soyut evrensel ahlak kurallarını kullanarak, ahlaki açıdan mantıklı hareket edebilme yetisini kazandığında ulaşır. Cullen vd (1989) yorumlarına göre, kişi bu sayede bütün insanlık ve dünya ile ilgilenmeye, evrensel ölçekte düşünmeye başlamıştır. Kohlberg, ahlaki gelişim seviyesi ile ilgili olarak kişilerin birçoğunun en üst seviyeye gelemediğini, fakat buna rağmen kendisi ile aynı düşük seviyede olan diğerleriyle hukuki çerçevede faaliyetlerini yerine getirebildiğini ifade etmiştir. Victor ve Cullen, örgütteki etik iklim sayesinde bireylerin kendilerinden beklenen davranışları öğrendiklerini ve böylelikle çevrelerine uyum sağlayabildiklerini ortaya çıkarmışlar ve yine, örgütlerin farklı farklı etik iklimlerinin olduğunu, bu farklı iklim çeşitlerinin onların yönetim şeklini, etik çatışmaları ne şekilde ele alacaklarını ve hangi yöntemlerle çözüme kavuşturacaklarını etkilediği sonucuna varmışlardır (Kılıç, 2013;41). Etik iklimi, Kohlberg'in ahlaki gelişim modeline benzer bir şekilde kategorilere ayıran Victor ve Cullen örgütlerdeki bireylerin, örgüt iklimi aracılığıyla kendilerinden neler beklendiğini öğrendiğini ve çevrelerine uyum sağlamak adına bu şekilde davranmaya özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmeler farklı iklim tiplerine sahiptirler ve söz konusu bu iklim tipleri, işletmelerin yönetim şekillerini, etik çatışmaların ne şekilde ele alınacağı ve sonuçlanacağını, ayrıca bunların çözüme kavuşturma şekillerini de etkilemektedir. Kohlberg'in 1969 yılında gerçekleştirdiği çalışmayla uyumlu olarak Victor ve Cullen (1988), örgütlerin çok boyutlu ve birden fazla etik iklimi barındırabileceklerini vurgulamış, her ne kadar örgütlerde tek bir etik iklim hüküm sürmese de örgüt bünyesinde var olan alt gruplarda belirli bir etik iklim türünün baskın nitelik taşıyacağını ifade etmişlerdir. Victor ve Cullen'in belirttiği etik iklim boyutları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7.1: Etik İklim Boyutları

ETİK ÖLÇÜTLER	ANALİZ DÜZEYİ			
	Bireysel	Yerel (örgütsel)	Evrensel	
	<i>Egoistlik</i>	Bireysel çıkar	Örgüt çıkarı	Yeterlilik
	<i>Yardımseverlik</i>	Arkadaşlık	Ekip ruhu	Sosyal sorumluluk
	<i>İlkelilik</i>	Kişisel ahlâk	Örgütün kuralları ve yöntemleri	Yasalar ve mesleki ilkeler

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988, s.104

Tablo 7'ye bakıldığında, temel etik kriterleri olan egoistlik, yardımseverlik ve ilkelilik ile analiz düzey seçeneklerinin (bireysel, yerel ve evrensel) oluşturduğu matriste ortaya çıkan dokuz tip iklim göze çarpmaktadır. Tablo 7'de Egoistlik, Yardımseverlik ve İlkelilik ana başlıklarından üçer adet görmektedir. Bu etik iklim türleri karar alma sırasında her türlü örgüt için bir rehber vazifesi görmektedir.

Örneğin; egoist-evrensel bir etik iklimde kararlar yeterlilik çerçevesinde alınırken ilkel-bireysel iklimde kişisel ahlak çerçevesinde alınmaktadır.

Viktor ve Cullen (1988)' in çalışmasında yer alan tablodaki etik ölçütler ve analiz düzeyi başlıkları aşağıdaki gibi açıklanabilir;

7.1.1. Analiz Odakları Boyutu

Etik sorular gündeme geldiğinde örgütte alınacak kararlarda devreye girecek etik ölçütler için ahlaki yargının ne olacağını saptayan; yani bu gibi durumlarda neyin dikkate alınacağı ya da ahlaki yargılarda hangi kriterlerin hesaba katılacağını analiz odakları boyutu belirler (Kılıç, 2013; 44). Analiz odağı, örgütsel kararlarda uygulanacak etik kriterleri belirlemek adına ihtiyaç duyulan ahlaki çözümlemelerin kaynağı olmakla birlikte aynı zamanda örgütsel kararlardaki etik analizlerde hangi limitlerin geçerli olacağını da belirler. Örgütte bulunan grupları sahip oldukları rollere göre analiz eden bu boyut, bireysel, örgütsel ve evrensel olmak üzere üç analiz odağı içerisinde incelemektedir.

7.1.1.1. Bireysel Odak

Bireysel odakta birey kendisini referans alarak karar verir. Bir diğer deyişle bireyin kendi etik anlayışı ile ilgili bir rol olarak tanımlanır. Kararlar, tamamı ile bireyin değerleri ve ahlaki inançlarına dayalı olarak verilmektedir. Barnet ve Vaicys (2000;351)'in tanımlamasıyla: “Etik sorunlar, ‘Düşündüğüm şey doğru mudur?’ sorusu karara bağlanarak cevaplandırılır.

7.1.1.2. Örgütsel Odak

Örgütsel Odak, Bireysel Odak’tan farklı olarak, ‘Ben’ değil ‘Biz’ algısı üzerinde yoğunlaşır. Örgütsel Odak’ta, “Bizim düşündüğümüz şey doğru mudur?” sorusu sorulmakta ve örgütteki diğer bireylerin, sorunları ele alma şekilleri karar almada temel noktayı oluşturmaktadır. Kararlar, örgütün diğer elemanlarından, takım üyelerinden veya öncesinde yine örgüt tarafından tanımlanmış politika ve prosedürlerden etkilenebilir.

7.1.1.3. Evrensel Odak

Evrensel odak, mesleki örgütler ya da kanunlar bütününden oluşan örgüt dışındaki gruplara odaklanır. Burada karar alıcılar bu dış gurupları referans olarak “Onların düşündükleri doğru mudur?” sorusu ile birlikte evrensel etik standartlar doğrultusunda hareket ederler. Mesleki etik kodlar bu kararların grup veya örgütün ötesine yayılarak sürdürülmektedir.

7.1.2. Etik Ölçüt Boyutu

Etik ölçüt boyutu, genel olarak ahlak felsefesinin üç temel teorisi olan egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik altında ele alınmaktadır. Bu teoriler etik karar alma aşamasında, değer yargılarının şekillenmesi, sırasıyla; bireysel çıkarların ön plana çıkartılması, ortak çıkarların ön plana çıkartılması ve ilkelere bağlılık açısından birbirlerinden ayrılmaktadır. Ahlaki gelişimin psikolojik teorileri, bireyin etik kararlar alırken bu üç ölçütü (Bireysel çıkarlar, ortak çıkarlar ve ilkelilik) kullandıklarını öne sürmektedir. Kohlberg’in çalışmalarının temelinde bu sınıflandırma yer alır (Victor and Cullen, 1988; 104).

7.1.2.1. Egoist İklimler

Egoist iklimlerde, kendine dönük çıkarların en çoklaştırılması esası ön plandadır. Karar alan kişi kendi çıkarlarını gözeterek bu doğrultudaki alternatiflerin neler olduğunu arar, bu eylemi gerçekleştirirken başkalarının çıkarlarını göz ardı eder ya da ikinci plana atar. Egoist iklimde karar verme aşamasında etik davranışın ne olacağını belirleyen bireyin kendi çıkarı olur (Akbaş, 2010; 123). Egoist etik iklim tipinde normlar kişisel kazanç üzerine odaklandığından bireylerin başkalarının çıkar veya menfaatlerini düşünmesi beklenmez. Aynı örgüt, aynı bölüm ve hatta aynı grup içerisindeki diğer kişilerin istek ve ihtiyaçları en az ilgi konusu olan şeylerdir; dolayısı ile egoist iklimin hâkim olduğu ortamlarda bencillik ön plandadır ve örgütsel bağlılık seviyesi düşüktür.

7.1.2.2. Yardımsever Etik İklim

Yardımsever etik iklimde, yalnızca kişinin değil, diğerlerinin de menfaatlerinin gözetilmesi söz konusudur ve karar vericiler bu doğrultuda hareket ederek; bütün seçenekleri göz önünde bulundurlar ve bütünün ihtiyacını göz önünde bulundurarak karar alırlar (Biçer, 2017; 19). Yardımseverlik başkalarına dönük ilgiye dayanır ve en fazla birey çıkarlarının en fazla seviyede tatmin edilmesi söz konusudur. Bu durum, örgüt çalışanlarınca, iş birliği yapma, ortak hedefler oluşturma, örgüte ilişkin iyi niyet ve iyi bilgilerin yayılması, dolayısı ile örgüte bağlılığın artmasına neden olur. Yardımsever bir iklim örgüt üyeleri arasında daha fazla kaynaşma, birliktelik ortaya çıkartabilir ve bu durum (yardımsever iklim tipi) yüksek örgütsel bağlılıkla sonuçlanabilir.

Bu boyutun teleolojik etik teorisindeki karşılığı faydacılıktır. Araştırmacıların elde ettiği bir diğer sonuç ise, yöneticilerin yardımseverlik etik ölçütünü daha çok dikkate aldığı yönündedir (Kılıç, 2013; 58).

7.1.2.3. İlkelilik

İlkelilik kavramı, bir örgüt için en uygun etik iklimin hangisi olacağıyla değil, etkinlik açısından onun tutarlılığı ve açıkça belirlenmiş, anlaşılır hale getirilmiş olmasıyla ilgilenir. Victor ve Cullen'e (1988) göre bir etik iklim türü olan ilkelilikte, karar verilirken kural ve yönetmelikler esas alınır. Bir başka deyişle, ilkel iklimler,

genellikle örgüt üyeleri etik bir ikilemle karşı karşıya kaldıklarında örgütsel veya grup normları kişiyi kurallar ve kodlara bağlı kalarak karar alması yönünde yönlendirir. Cullen ve arkadaşları (2003) böylesine bir ahlaki karar vermeyi sağlayacak bir çok neden; bireysel prensiplerle oluşmuş içsel, lokal etik kodlardan oluşmuş dışsal bir etik iklim ya da daha geniş, din veya kanunlar gibi bir takım kurallar veya kodlardan oluşmuş olabileceğini belirtir.

Yönetim hangi değerleri savunacağına ve bu değerlerin gerçekleşmesi için hangi mekanizmaları devreye sokacağına karar vermelidir. İşgörenler bu mekanizmalara göre hareket ederek davranışlarını sergiler. Değerler, kod ve kanunlar ilkelilik kriteri ile ilişkilendirilir.

7.2. Etik İklimin Sonuçları

Etik davranışları yönetmede faydalanılabilecek yönetim uygulamalarından bir tanesi olan etik iklim örgütler için etkili bir kavramdır. Yöneticiler basit etik kodlarla belirlenmiş, istekleri ve sonuçları açıkça belirten bir takım basit uygulamalarla çalışanların tutumlarını kolayca yönetebilirler (Özyer, 2010;30). Örneğin; etik iklimin etik davranışlar üzerinde olumlu etkileri olduğu yönünde (Schepers, 2003; Verbeke et al., 1996; DeConinck, 2009), etik iklimin çalışan güvenliği davranışı üzerinde etkili olduğu yönünde, etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans ilişkisindeki pozitif ilişki yönünde (Büte;2011), etik iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkide (Çevirgen ve Üngören; 2009), örgütsel bağlılığa olan etkisi ile (Akbaş, 2010) ilgili çalışmalar yapılmıştır. Egoistik etik iklimin baskın olduğu örgütlerde etik olmayan davranışların oldukça fazla tekrar edildiği, ilkeli etik iklimin baskın olduğu örgütlerde ise etik olmayan davranışın çok daha az ortaya çıktığını bir başka araştırmanın sonucudur (Trevino et al., 1998). Ayrıca, olumlu etik iklime güçlü vurgular yapan örgütlerin haklarında çıkabilecek olumsuz yayınları iyileştirdiği, olumluya çevirmek için çok daha az kaynak ayırdıkları da bir başka sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Özyer; 2010).

8. KUŞAKLAR

Sözlük anlamı, “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” (Tdk.gov.tr) olarak tanımlanan kuşak kavramı, her ne kadar bilimsel anlamda yaptığı çalışmalardan dolayı Auguste Comte’a mal edilse de (Tekin, 2015; 5), aslında çok daha eski dönemlerden beri üzerinde durulan bir konu olmuştur. Öyle ki, Aristoteles’in M.Ö 350 yılında gençler için söylediği; “Kontrolden çıkmışlar, saygısızlar, ailelerine karşı geliyorlar, öğretmenlerini dinlemiyorlar...” gibi sözlerle, ya da M.Ö 800’de Hesiod’un ifade ettiği; “Eğer gençler bu şekilde davranmaya devam ederse onlardan yana hiçbir umudum kalmayacak. Bize büyüklerimize karşı saygılı olmamız öğretili ama bu gün bakıyorum, gençler, saygısız ve sabırsızlar...” tarzı cümleler tamamen kuşak kavramı ve onun getirdikleri ile ilgilidir. Kuşak kavramı yaş ile ilgilidir ve aynı zaman aralıklarında doğup büyümüş, ortak olaylardan etkilenmiş, dolayısı ile benzer bakış açılarına sahip oldukları var sayılan insan grupları olarak tanımlanır (Zemke et al., 2013: 78).

Zaman, kuşakların belirlenmesinde öncül rol oynamaktadır. Toplumun ihtiyaçları zamanla değişmekte, farklı dönemlerde yaşayan insanlar farklı davranış şekillerine bulunabilmektedirler. Örneğin; kişiler, kendi dönemlerinde belirleyici olan sosyal olaylara, tüketim ürünlerine, müzik türlerine ya da sanat akımlarına karşı ortak duygular beslerler. Bu ortak duygular, davranış biçimlerine de yansiyarak benzer düşünceler ya da olaylara karşı benzer tepkiler meydana getirerek aralarında bir bağ oluşturur. Söz konusu bu durumun sistematik bir biçimde açıklanabilmesi için, öncelikle benzerlik gösterten tutum ve davranışlara etki eden faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir (Şalap, 2016;11). Bu faktörler arasında, büyük buhranlar, savaşlar gibi radikal toplumsal dönüşümler öncelik kazanır. Fakat buradaki sorun, söz konusu toplumsal dönüşümlerin her medeniyette aynı zamanda gerçekleşmemiş olmasıdır. Bu durumda da “kuşak” kavramının belirlenmesinde, yani hangi yıllar aralığında olduğunun saptanmasına, sadece “yaş” olgusuyla hareket etmenin sağlıklı sonuçlar veremeyeceğidir. Örneğin, ileriki bölümlerde görüleceği üzere, Bebek Patlaması (Baby Boomers) kuşağı, ikinci dünya savaşından sonra doğan kuşağı temsil eder. 2. Dünya savaşından sonra, özellikle Amerika nüfusunda büyük artışlar gözlenmiş, söz konusu kuşak ise ismini bu nüfus artışından almıştır (Baby Boomers). Fakat aynı dönemde Türkiye’de belirgin bir nüfus artışı gözlemlenmemektedir. 2. Dünya savaşına

katılmayan Türkiye, her ne kadar savaşın getirdiği olumsuzluklardan etkilense de, daha farklı şekillerde ve zamanlarda gelişimini sürdürmüş, dolayısı ile bu dönemlerde Türkiye’de doğan neslin gelişimi daha farklı şekilde biçimlenmiştir. Aynı şekilde büyük buhranlar ve savaşlar bütün dünya genelinde değil de daha küçük ölçekli alanlarda kendisini göstermiş ya da etkileri geri kalan bölgelere sonraki yıllarda yayılmıştır. Mannheim, 1952 yılında yayınlanan ve kuşakların sosyolojik boyutunu incelediği “The Problem of Generation” eserinde dünyada birçok kültür ve medeniyet olduğundan, dolayısı ile genel bir kuşak kavramını karşılayan topluluktan söz edebilmenin mümkün olmadığından bahsetmiştir. Farklı medeniyetler ve coğrafyalarda yaşayan insanların aynı dönemlerdeki genç kuşaklarının benzer davranışlar göstermesi pek mümkün görünmemektedir. Aynı şekilde Zemke vd (2013;4) kuşakları sadece doğduğu zaman dilimleri baz alınarak sınıflandırmanın doğru olmayacağını, aynı zamanda kuşakları oluşturan topluluğun düşüncelerinin ve deneyimlerinin de onları sınıflandırmak için kullanılması gerektiğinden bahsetmiştir.

Auguste Comte 1830- 1840 yılları arasındaki çalışmalarıyla bilimsel anlamda kuşaklarla ilgili ilk araştırmaları yapan kişi olmuştur. Comte, kuşaklar arasındaki değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koymuş, bu görüş doğrultusunda bir kuşağın bir sonrakine aşılacağı birikimler sonucu sosyal ilerlemenin gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Yirminci yüzyılda geliştirilen sosyal bilimsel araştırma metotlarını kuşak araştırmalarında ilk kez kullanarak detaylı ve sistematik araştırmaları ise Alman sosyolog Karl Mannheim gerçekleştirmiştir. Mannheim, “kuşak” kavramını kronolojik veya biyolojik bir yaş yaklaşımından daha ileri taşımış, kavramı toplumsal düzenin yapı taşlarından birisi olarak tanımlamış, ayrıca, biyolojik faktörlerin etkisini kabul etmekle beraber, sosyal faktörlerin öncelikli ve önemli olduğunu vurgulamıştır (Şalap, 2016;9). Günümüze yakın tarihi dönemleri içine alan ve sistematik olarak belirlenmiş kuşak kuramları William Strauss ve Neil Howe tarafından oluşturulmuştur. Söz konusu kuşak kuramları Amerika tarihi kaynaklı, oradaki tarihi, sosyal ve kültürel değişimler baz alınarak gerçekleştirilmiştir.

8.1. Kuşak Kuramlarının Eleştirisi

Sosyal bilimlerin, doğa bilimleri gibi evrensel olma özelliğine sahip olma zorluğu, en başta her toplum yapısının, toplumu oluşturan katmanların birbirlerinden farklı olmasından ileri gelir. Zaman ve mekândaki farklılıkların sonuçlar üzerinde etkili olması sosyal bilimleri nitelik olarak doğa bilimlerinden ayırmaktadır. Her ne kadar Mannheim (1952) ya da Zemke (2013) gibi araştırmacıların görüşleri doğru olarak kabul edilse de, yani, kuşakları sadece doğdukları zaman dilimleri baz alınarak sınıflandırmanın doğru olmadığı, kuşak kavramını meydana getiren farklı parametrelerin varlığı kabul edilse de genel olarak kuşak kavramı belirli toplumlar baz alınarak yıllara göre belirlenmiştir. Lyons ve Kuron (2014;142)’a göre birçok ulus için tek bir kuşak sınıflandırması yapmak çelişkilidir. Toplumsal yaşamı değiştirecek politik, sosyal, dini ve kültürel olaylar, büyük buhranlar, krizler ve savaşlar aynı zaman ve mekânda gerçekleşmemiştir. Bütün bunlara rağmen, “küreselleşme” kavramının da etkisiyle, kuşak tanımlamaları ABD kutbunda şekillenmiş, ABD’de yaşanan olayların kronolojik sırası göz önünde bulundurulmuştur.

Farklı ülkelerde, kendi toplumsal yapılarına uygun olarak bazı kuşak tanımlamaları yapılmış, örneğin Türkiye’de Yüksek Bilgili (2013), “Türk Tipi Y Kuşağı” adlı çalışmasıyla, Y kuşağının Türkiye’deki oluşumu, diğer kültürlerden farklılıkları ve oluşumun zaman aralıkları ile ilgili çalışmalarda bulunmuş, ya da Bayhan (2014), yine Türkiye’deki Y kuşağı algılaması ile dünyadaki diğer örnekleri karşılaştırmıştır. Tüm bu çalışmalar ve benzerlerine rağmen, Şalap (2016; 19)’ın dediği gibi, “Türkiye’ye özgü bir kuşak kuramı bulunmamaktadır.” Türkiye’de yapılan birçok çalışma ülke coğrafyasındaki zaman içerisinde gerçekleşen değişimlerden ziyade batılı kuşak kuramlarını esas almaktadır. Bu durum, yani Türkiye’de yapılan kuşak çalışmalarında batı kökenli kuramların kullanılması, her ne kadar eleştirilen bir durum olsa da, Bayhan (2014;20)’ın “Milenyum ve (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı” isimli çalışmasında ifade ettiği gibi; her ülkenin Y kuşağının farklıdır fakat globalleşme, gelişen teknoloji ve sosyal medya sayesinde batı kültürüne olan adaptasyonun hızlanması gibi nedenlerden ötürü dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan gençlerin artık daha fazla benzer özellikler gösterdiği görülmektedir. Artık bütün kültürler birbirine yaklaşmakta ve ortak paydaların sayısı artmaktadır. Özetle, ortak değerler, ortak inançlar, en önemlisi ortak zevk ve düşünceler aynı zamanda fakat farklı bölgelerde yaşayan insanları ortak bir paydada birleştirebilmektedir. Türkiye’de

kuşak kavramı ile ilgili sistemik bir kuşak sınıflandırmasının bulunmaması nedeniyle, fakat kuşak tanımında toplumların kültürlerinin ve yaşamışlıklarının da etkisi olduğu gerçeğini göz önünde bulundurarak, çalışmamızda Amerikan temelli sınıflandırma esas olarak alınmıştır. Ancak kuşak analizleri yaparken Türkiye’deki kuşakları oluşturduğuna/etkilediğine inanılan önemli olaylara ve gelişmelere değinilmiştir.

8.2. Kuşak Kuramları

Toplamları geçirmiş olduğu radikal dönüşümler, siyasi, dini, sosyal ve ekonomik değişimler toplumsal etkilerin değişiminde ve kuşakların oluşumunda etkili olmaktadır. Her bir radikal sürecin bir tarih dönemini meydana getirdiği söylenebilir. Bu dönemler insan gelişiminin aşamalar halinde incelenmesine olanak sağlamakta ve sosyal bilimlerin birçok alanında kullanılmaktadır. Her kuşak, kendine has özellikleri ile diğerlerinden ayrılırken, yaklaşık her 20 yıllık dönemde, inançları, tutumları, değer ve yaşam tarzlarıyla birbirlerine benzeyen insanların oluşturduğu bir kuşak meydana gelmektedir. Oluşan kuşaklar; yaşam tarzı, üretim ve tüketim alışkanlıkları, sanat, teknoloji, politika, çalışma yaşamı, iletişim ve aile yapısı gibi farklı alanları etkilemekte, bu etkileşimler kuşakların sınıflandırılması ihtiyacını gündeme getirmektedir (Tekin, 2015;6).

Tablo 8.1: Batılı Kuşak Kuramları

SINIFLANDIRMA					
Strauss ve Howe (2000)	Sessiz Kuşak 1923-1943	Patlama Kuşağı 1943-1960	13. Kuşak 1961-1981	Milenyum Kuşağı 1982-2005?	
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekseller 1900-1945	Bebek patlaması 1946-1964	X ler kuşağı 1965-1980	Y kuşağı 1981-1999	
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak 1925-1942	Bebek patlaması 1946-1964	X kuşağı 1965-1977	Milenyumlar 1978-2000	
Oblinger ve Oblinger (2005)	Olgun Kuşak > 1946	Bebek patlaması 1947-1964	X ler kuşağı 1965-1980	Milenyumlar 1981-1995	Post-Milenyumlar 1995 den günümüze
Tapscott (1998)	-	Bebek patlaması 1946-1964	X kuşağı 1965-1975	Dijital Kuşak 1976-2000	
Zemke ve Diğerleri (2000)	Emektar Kuşak (1922-1943)	Bebek patlaması (1944-1960)	X ler kuşağı (1960-1980)	Sonraki Kuşak (1980-1999)	

Kaynak: Thomas C. Reeves ve Eunjung Oh, “ Generation Differences”, **Handbook of Research on Educational Communications and Technology**, 3th Edition, ed. J. Michael Spector vd. , 2008, s.296.

Literatüre bakıldığında bir kuşağın hangi tarih aralıklarında yer alacağı ile ilgili farklı görüşlerin bulunduğu ve bu tarih aralıklarının başlangıç ve bitiş dönemlerinin bir ve üç yıl arası değişkenlik gösterdiği ve yine bir kuşak ile diğeri arasında ortalama

on beş - yirmi yıllık bir zaman dilimi olduğu görülmektedir. Çalışma yaşamında yer alan kuşaklara baktığımızda ise karşımıza çıkan kuşakların 5 adet olduğunu görüyoruz. Bunlar;

- Sessiz kuşak (1900-1945)
- Bebek patlaması kuşağı (Baby Boomers, 1946-1964)
- X kuşağı (Generation X, 1965-1979)
- Y kuşağı (Generation Y, Milenyum, 1980-1999)
- Z kuşağı (2000-...) şeklinde sıralanabilir.

Çalışmamız, iş alanında yoğun olarak faaliyet gösteren X ve Y kuşaklarını kapsadığından, bu iki kuşak haricindekilerin genel tanımlamasının yapılması ile yetinilecektir. Bebek Patlaması kuşağı (en genç olanları 2018 yılı itibarı ile 55 yaşın üzerinde olduğundan)'nın sektördeki çalışma oranı düşük olduğundan ve Z kuşağının henüz iş dünyasında çalışma zamanının gelmediğinden (2000 sonrası doğumlular) X ve Y kuşakları tercih edilmiştir. X ve Y kuşağı, birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de çalışanların büyük çoğunluğunu kapsamaktadır.

8.2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz (Geleneksel) kuşak, çeşitli araştırmacılara göre farklı tarihleri de kapsasa da, Örn; Howe ve Strauss (2000)'a göre 1925 – 1943, Zemke vd. (2000)'e göre 1925 -1943, bütün sonuçlar II. Dünya savaşından öncesini göstermektedir. II.Dünya savaşı ve sonrasında gelen ekonomik zorlukları yaşadıklarından ötürü “Savaş Kuşağı” olarak da anılırlar (Yüzbaşıoğlu, 2012). Kuşağa verilen bir diğer isim ise: Gelenekçilerdir. “Sessiz kuşak” ya da “Geleneksel Kuşak” kadar yaygın tanımlamalar olmasa da bazı kaynaklarda Matures (Erişkin Kuşak), Pre-Bebek Patlaması (Bebek Patlaması Öncesi Kuşak) veya Veteranlar (Tecrübeliler) olarak da adlandırılmaktadır (Kyles, 2005:54).

Geleneksel (Sessiz) kuşağına ait olan insanlar, büyük savaşlara (I. Ve II. Dünya savaşı) ve krizlere (1929 Ekonomik Buhranı) tanık olmuşlar, bu olayların yarattığı etkiler doğrultusunda şekillenmişlerdir. Her biri birer dönüm noktası olan bu olaylar Geleneksel kuşağın içerisinde bazı alt kuşakların oluşmasına neden olmuştur. Bu kuşaklar; “Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914), I. Savaş Kuşağı (1914-1918), Ümit Kuşağı (1918-1929), Buhran Kuşağı (1929-1939) ve II. Savaş Kuşağı'dır (1939-1945) (Senbir, 2004; 20-22).

Ekonomik, politik ve siyasi belirsizlikler bu kuşağı daha tedbirli olmaya yöneltmiş, risk alma konusunda isteksiz hale getirmiştir. Ayrıca; milli ve ailevi duygular konusunda en tutucu kuşak olup, disiplinli ve pragmatiktirler. Hukuk ve ahlak kurallarına önem vermeleri, otoriteye olan bağlılıkları ve özgüven eksiklikleri diğer özellikleri arasındadır (Tekin, 2015; 45). Baskıcı bir toplumda yetiştiklerinden ve gelenek – göreneklerine bağlı olduklarından dolayı yüksek iş ahlakına sahip olarak tanımlanırlar. Önemli özelliklerinden birisi ve özellikle son kuşakların sahip olduklarının aksine, iş değiştirmek gibi bir düşünceleri yoktur. Mümkün olduğu müddetçe başladıkları işte devam ederek, görevlerini en iyi derecede yerine getirip uzman olmak isterler (Kyles, 2005:54).

8.2.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers)

Bebek patlaması (Baby Boomers) kuşağı, 1943-1960 (Howe & Strauss, 2000), 1946-1964 (Lancaster & Stillman, 2002), 1943-1960 (Zemke vd., 2000) yılları arasında doğanlar olarak farklı kaynaklarda farklı yıl aralıkları ile sınıflandırılmışlardır (Tekin, 2015; 48). Sınıflandırmanın genel yapısına bakıldığında alt sınırın 1943'e kadar indiği, üst sınırın ise 1964 yılına kadar çıktığı görülmektedir. II. Dünya savaşı sonrasında ve Sessiz kuşağa göre refah düzeyi daha yüksek ortamlarda doğan bu kuşak, savaş sonrasındaki dönemde doğan yaklaşık bir milyar çocuktan dolayı Bebek patlaması ismini almıştır. Altuntuğ (2012; 205)'a göre Baby Boomer'lar, bütün dünyayı büyük ölçüde etkileyen iki dünya savaşının yarattığı tahribatların giderilmeye çalışıldığı, bu nedenle de refah politikalarının uygulanmaya başladığı, deyim yerindeyse 'Altın Çağ' olarak tabir edilen bir dönemde doğdular. II. Dünya savaşında azalan nüfusu hızlı bir şekilde artırmak, daha iyimser bir döneme geçildiği hissini yaratmak bebek patlamasının nedenlerindendir. Dolayısı ile temsil ettikleri kuşak bu politikalar sonucunda bazı ortak özelliklere sahip olarak şekillenmiştir.

Bir taraftan büyük nüfusları, büyük egoları ve işkolik tavırları ile tarihe damgalarını vururlarken öte yandan ideolojilerin, hazzın ve düzene başkaldırmanın temsilcisi olarak kabul edildiler (Altuntuğ, 2012; 205). Bir yanlarıyla sadık, ilkel, fedakâr, diğer yanları ile sanata ve özgürlüğe değer veren Baby Boomer'ları tüm kuşaklar içerisinde farklı kılan en önemli özellik de 68 kuşağını oluşturan nesil olmalarıdır. 68 Kuşağı, televizyonun gücünü ilk fark eden ve onu etkin bir iletişim aracı olarak kullanan ilk kuşaktır (Benlisoy, 2008;31). Dönemin önemli özelliği, savaş

karşıtı gösterilerin, öğrenci hareketlerinin ve daha fazla özgürlük istemiyle yapılan gösterilerin yoğun olması, genel hatlarıyla dünyayı etkisi altına almasıdır. Tekin (2015; 50) Bebek Patlaması kuşağını; kanaatkâr, sadakat duygusu yüksek, duygusal, otoriteye saygılı, iyimser, geleneklerine bağlı ve azimli olarak tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra idealist olanları 68 dönemi gençlik hareketlerini başlatmıştır

Çalışma hayatına, değiştirmeye çalıştıkları geleneksel kuşağın oluşturduğu kırmızıçizgilerle başlamış olmaları sebebiyle organizasyon hiyerarşisine önem vererek ve yüksek iş ahlakı ile başlayan bebek patlaması kuşağı, belirli yönleriyle farklı yollar da izlemiştir.

Yukarıdaki özelliklerin yanı sıra, yaşadıkları dönemdeki sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin hızı ve farklılığı ile doğru orantılı olarak bir yarılarıyla sadık, ilkel ve idealist diğer yarıları ile bireyci, bohem, asi ve kural tanımaz kimliklere bürünebilmişlerdir (Benlisoy, 2008:31). Birbirinden farklı karakterler, farklı dünya görüşleri, çatışmalar ve fikir ayrılıkları bu kuşakta yer etmiş, bir tarafta Tolbize (2008)'in bebek kuşağı ile ilgili saptaması olan “Bu kuşak mensupları çalışmak için yaşarlar” sözüne uygun hareketler sergileyen bireyler, diğer taraftan da “Savaşma seviş” sloganını tercih eden 68 kuşağı da aynı jenerasyondan türemiştir.

8.2.3. X Kuşağı

X kuşağı olarak adlandırılan jenerasyon, bebek patlaması kuşağının ardından gelen ve farklı yazarlar tarafından farklı zaman aralığında tanımlanan kuşaktır. Örneğin; (Zemke et al., 2000; Lyons and Kuron, 2014) X kuşağı aralığını 1960-1980 olarak kabul ederken (Howe and Strauss, 2000) 1961-1980 olarak belirlemiştir. Bazı yazarlar alt sınırı 1965 yılına kadar getirse de (Martin and Tulgan, 2002) genel kabul gören tarih aralığı 1960 – 1980 yılları arasındır.

İsmi Kanadalı yazar Douglas Coupland'ın 1961 yılında yazdığı “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” (X Kuşağı: Hızlandırılmış Kültür İçin Masallar) kitabından alan X kuşağı, sonradan gelen kuşakların da sırası ile Y ve Z olarak adlandırılmasına ortam hazırlamıştır (Tekin, 2015; 51). X kuşağı çocukları, bebek patlaması kuşağının çocuklarıdır. Bebek patlaması kuşağı, hatırlanacağı üzere, doğum oranlarındaki artış sebebiyle ismini almıştı. X kuşağı ise, doğum oranlarının düşüklüğü sebebiyle “Baby Bust- Bebek Düşüşü” kuşağı olarak da bilinmektedir. Yaşanan ekonomik ve politik gelişmelerden (Dünyada petrol krizi, Türkiye’de siyasi çatışmalar

ve askeri darbeler) sosyal zorluklardan etkilenen ve genel kabul edilmiş haliyle Kayıp kuşak olarak da adlandırılırlar (Başgöze ve Bayar, 2015;120). Yaşadıkları ekonomik ve politik gelişmeler onları, otoriteye karşı temkinli bir yapıya büründürmüştür.

Her kuşakta olduğu gibi X kuşağını da kendinden öncekilerden ayıran bir takım özellikler mevcuttur. Bu özellikler, politik, sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmelerle şekillenir. Örneğin Jianrui (2011; 55), X kuşağını teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci ve amaç odaklı olarak tanımlarken, Topçuoğlu (2007), daha kanaatkâr ve gerçekçi olarak. Couplan (1989) ise saygın bir statüye sahip olma amacıyla, para ve sosyalleşme ile (değişik giyim tarzları, daha sert müzik türleri, farklı yaşam biçimleri v.s) kendilerini açıklamaya çalışan, bir jenerasyon olarak belirtmiştir. Kurumların küçüldüğü durgun ve sınırlı iş pazarında büyüyen bu kuşak, anne babalarından daha az kazanan ilk kuşak olma özelliğine sahiptir. Her iki ebeveynin çalıştığı bir ortamda ve yüksek boşanma oranlarına tanıklık eden X kuşağı, kendinden öncekilerin “çalışmak için yaşamak” yerine “yaşamak için çalışmak” sloganını benimsemişlerdir. Çok stresli işlerden uzak duran, yaptığı işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır. Teknoloji ile tanışan ilk kuşak olma özelliğini taşıyan X kuşağını MTV, AIDS, bilgisayar oyunları gibi etkenler de şekillendirmiştir.

Tekin (2015;54) X kuşağının temel özelliklerini şöyle belirtmiştir;

- * Bebek patlaması kuşağına göre daha kanaatkâr
- * Finans, aile ve toplumsal açıdan daha güvensiz ortamlarda yetişmiş
- * Toplumsal sorunlara karşı duyarlı
- * Farklı yaşam biçimlerine hoş görü ile yaklaşan
- * Bağımsızlık ve özgür olma dürtüleri gelişmiş
- * Teknoloji ve bilgi ile barışık
- * Kendinden öncekilerle kıyaslandığında esnek, açık fikirli ve kendine güvenen

bir kuşaktır.

X kuşağı mensupları ebeveynlerinin aksine (Baby Boomerslar) iş ve özel yaşamları arasında denge oluşturmayı başarabilmiştir. Etlican (2012;5) bu kuşağın ekip üyesi olmadıklarını ve risk almaktan kaçındıklarını belirterek süreç değil amaç odaklı olduklarını, çalışma stillerinin doğrudan yönlendirilmeden, fakat özgürlüklerini ortaya koyarak açıkça belirlenmiş beklentilere ulaşma çabası olarak tanımlamaktadır.

Son olarak Şenturan vd (2016;174), kadınların iş hayatına katılmasıyla geleneksel aile modelinde kırılmalar meydana getiren bu kuşağın sonuç odaklı,

tavırları ile fark yaratmak isteyen, başarılı bir kariyer için çok çalışmaktan ziyade akıllıca çalışmak olduğunu düşünen insanlar olduğunu dile getirmiştir.

X kuşağı, her ne kadar kayıp kuşak olarak adlandırılrsa da beraberinde değişimi getiren ilk kuşak olma özelliğindedir. Kendinden sonra gelen Y, Z kuşaklarına da bu yönleriyle ilham kaynağı olmuşlardır.

8.2.4. Y Kuşağı

Y kuşağı, X kuşağının ardından gelen ve Generation Y, Gen Y, Millenials (Milenyumlular), Gelecek Kuşak (Generation Next), Sonrakiler (Nexters), www kuşağı (Generation www), Net Kuşağı (Net Generation) gibi isimlerle adlandırılan kuşaktır. Bu jenerasyonun en bilinen ismi “Y” harfinin İngilizce okunuşu (vay) “neden” anlamına gelen “Why” (vay) sözcüğünün okunuşu ile benzer olduğundan, aynı zamanda “Neden Kuşağı” anlamına da gelmektedir (Altuntuğ, 2012:206). Her kuşağın, içinde bulunduğu zamanın kültürel, politik, sosyal, ekonomik, teknolojik ve siyasi olaylarından etkilendiği ve ona göre şekillendiği göz önüne alındığında, Y kuşağının diğerlerinden ayrılan bir takım özellikleri olduğu yadsınamaz. Örneğin; Kömürcüoğlu (2014; 18), “...Üçüncü günün sonunda kurs biterken, yöneticilerinin kendilerinden iyi olabileceğine nadiren inanan bu yüksek özgüvenli Y kuşağı için emretme ve zorlama gibi yöntemlerin geçerli olmadığını anlamıştım.” Cümlesiyle Y kuşağını diğerlerinden ayıran bir özelliğine vurgu yapmıştır.

Globalleşen dünya, ekonomik ve kültürel gelişimlerin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerinin hem gelişmesi hem de yayılması Y kuşağı üzerinde etkili olurken diğer kuşaklarla arasını da hızla açmıştır. Y kuşağının diğer kuşaklardan en büyük farkı, bazılarına göre şans ya da üstünlüğü, internet çağının içinde doğmuş olmalarıdır. Y kuşağından öncekiler internet teknolojisi ile yaşamaya başlamadılar, bu kuşaklar (X, Baby Boomers) hayatlarının belli bir döneminden sonra internet teknolojisine geçerlerken, hem öğrenme hem adaptasyon hem de benimseme süreçlerini yaşadılar. Y kuşağı bu teknolojinin içerisinde doğdu, dolayısı ile daha rahat bir biçimde hayatının bir parçası haline getirdi. Tahmin edilemeyen teknolojik bir devrimin içinde doğmaları, değişime adaptasyon konusunda yetenekli olmalarına neden olmuş, bu özellik, yani bilgi çağının gereklerini yerine getirebilme yeteneği, diğer kuşaklarla arasında iletişim problemleri çıkartmıştır (Keskindemir, 2016;16). “Dijital medya ile büyüyen ilk kuşak” unvanına sahip olan Y kuşağı üyelerinin üçte ikisi, beş yaşından

önce bilgisayarla tanışmıştır. İlgi odağı olmaya alışık, beklentilerini yüksek tutan, hedeflerini net olarak tanımlayabilen bir yapıya sahiptirler. Y kuşağı, sadece teknolojik gelişmelerden etkilenen bir kuşak değildir. 1980 yılı itibarı ile dünyanın bütününe etkileyen bir takım olaylar ortaya çıkmıştır. Bunlardan en önemlisi, küreselleşme ile başlayan ekonomik gelişmelerdir. Dünyanın daha liberal bir çizgiye kayması, Sovyetler Birliği'nin dağılması, Berlin duvarının yıkılışı, sonrasında gelen 11 Eylül 2001 saldırısı ve körfez savaşı gibi önemli olaylar politik ve sosyal dengeleri köklü biçimde değiştirmiştir. Terörizmin yeni bir gerçek olarak yaygınlaşması, AIDS hastalığının ortaya çıkması aynı dönemlere rastlar ve Y kuşağının gelişimini etkiler (Fettahlıoğlu ve Sünbül, 2015;32).

Teknolojideki hızlı değişimleri yakalama becerisi, aynı zamanda sosyalleşmenin de dijitalleşmesi Y kuşağı üyelerini daha hızlı hareket etmeye zorlar. Yüksekbilgili (2013; 346)'ye göre bu durum Y kuşağının, işinin, kariyer ve hayatının kendi yönetiminde olmasını istemesi ile sonuçlanmıştır. Tüm yaşantısı sürecince aynı işte çalışmak (ebeveynlerinin aksine), fedakârlık yapmak modası geçmiş bir kavram olarak kendisini gösterir. Çalıştığı iş yaşamdaki beklentilerini karşılayamıyorsa yeni iş olanakları aramak, yaşamdaki yeni fırsatlara açık olmak, üstelik bunu bencillik olarak değil gerçekçilik olarak algılamak Y kuşağının bir diğer özelliğidir. Bu kuşak sıkıcı bir iştense zorlu bir işi tercih eder, beklentileri ön plandadır. Beklentilerinin karşılanmadığını düşündüğünde başka bir işe geçmekte hızlı davranabilir. Oral (2013; 23), Y kuşağının bir özeliğinin de, pek çoğunun yaptığı işi geliştirme peşinde olduğunu, yaratıcılıklarını ortaya koymaya hevesli olduğunu, zaman zaman kuralları kendileri tarafından konulması gerektiğine inanan ve bu sayede kendilerini geliştirebileceklerini düşünen bir kuşak olarak tanımlamaktadır. Şimdiye kadar yazılanlar doğrultusunda Y kuşağı hakkında özetle; her duruma adapte olabilen, yeniliklere ve değişime açık, üstelik bunları yönetebilen, teknoloji ile uyumlu, hatta hayatının bir parçası olarak kabul eden, teknolojiyi hem özel hem de iş hayatında etkin kullanan, kariyer odaklı olan ve kariyeri uğruna iş değiştirmekten çekinmeyen insanlar oldukları söylenebilir. Yüksekbilgili (2013; 344), Y kuşağını güçlü bir ahlak bilincine sahip, özgürlükleri için savaşılmaya hazır olan ve aile kavramına önem veren bireyler olarak tanımlar ve tarihteki en eğitimli, etnik olarak en çeşitli kuşak olarak devam eder. Y kuşağı iş yaşamından en çok şey isteyen kuşaktır. İş hayatına bakış açısı da bu yönde gelişmiştir. İş seçiminde; öğrenme olanaklarına, çalışma arkadaşlarına, kurumsal kültüre dikkat eder, işe gitmenin insanlarla bir araya gelme ve sosyalleşme ile ilgili

olduğunu düşünür. Teknolojiye olan hâkimiyet birden fazla işle uğraşabilme yeteneğini de beraberinde getirmiştir.

9. HİPOTEZ GELİŞTİRME

İnsan topluluklarının biçimlenmesi, şekillenmesi ve kendilerine ait, daha önceki topluluklarda bulunmayan bazı özelliklerinin belirmesinde zaman kavramının büyük önemi vardır. Toplumların ihtiyaçları zamanla değişmekte farklı dönemlerde yaşayan insanlar birbirlerinden değişik davranış biçimleri sergileyebilmektedir. O dönemde etkin olan akımlar, teknolojik gelişmelerin insan hayatında yarattığı değişiklikler, tüketim alışkanlıkları, en önemlisi büyük buhran ve sıkıntılar ortak davranış biçimlerini şekillendirir. Söz konusu şekillenme bazı olay ve durumlara karşı benzer tepkilerin verilmesine neden olur. Bu değişken durum karşımıza kuşak kavramını çıkartmaktadır. Her kuşağın kendine ait davranış şekilleri bulunmaktadır. Bu farklı davranış şekilleri, güncel durumlara ait tepkiler, tüketim alışkanlıklarındaki değişiklikler, kavramların farklı derecede algılanması gibi özelliklerinden dolayı üzerinde hassaslıkla durulması, ayrıntılarıyla incelenmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sosyolojik olgunun işletmeden siyasete, ekonomiden pazarlamaya, hukuktan siyasal bilimlere, dine, psikolojiye kadar pek çok alanın ilgisini çekmesi bu nedenledir. Kuşaklarla ilgili yapılan çalışmalar, toplumların yaşadığı radikal değişimlerin aynı anda bütün coğrafyaları etkilemediği sonucuna varmıştır. Gerçekten de bazı büyük olaylar diğer uzak coğrafyadaki toplumları çok az etkilemiş, bazen de bu etkileşim çok daha farklı boyutlarda olmuştur. Örneğin, ikinci dünya savaşından sonra doğan kuşağa Bebek Patlaması (Baby Boomers) kuşağı ismi verilmiştir. Bunun nedeni, ikinci dünya savaşı sonrasında Amerika Birleşik Devletleri'nin nüfusunda büyük artışlar gözlenmiş olmasıdır. İkinci dünya savaşı Avrupa'da da büyük etkiler yaratmış, kıtanın neredeyse yeniden yaratılması zorunluluğunu ortaya çıkartmıştır. Fakat Türkiye gibi savaşa girmeyen ülkelerde durum daha farklı ilerlemiş, en azından kuşağa ismini veren büyük nüfus artışları gözlenmemiştir. Bu konu ile ilgili Mannheim (1952), Zemke vd (2013), Lyons ve Kuron (2014) tarafından yapılan araştırmalar dünyada çok sayıda kültür ve medeniyet olduğu, toplumsal yaşamı değiştirecek büyük buhran, savaş ve olayların aynı anda ve mekânda gerçekleşmediğini, dolayısı ile kuşakların sadece doğdukları yıl baz alınarak

belirlenemeyeceği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bize aynı tarih aralıklarında doğan fakat farklı coğrafyalarda yaşayan insanların tepkilerinin de farklı olacağını göstermektedir. Bu durum Türkiye’de yaşayan insanlar içinde geçerlidir. Sözgelimi herhangi bir aynı duruma Amerika’da yaşayan bir Y kuşağı mensubu ile Türkiye’de yaşayan bir Y kuşağı üyesi farklı tepkiler verecektir. Bu tepkilerin hangi alanlarda kesiştiği, hangi alanlarda birbirine benzer ya da aykırı olduğunun saptanması önemlidir. Bununla beraber iki kuşağın olaylara karşı her seferinde farklı tepkiler verdiği iddiası da geçerli bir iddia değildir. Kuşakların bazı durumları algılama biçimlerinde benzerlikler de bulunabilir. Örneğin, Gürbüz (2015), “Kuşak farklılıkları” isimli çalışmasında ABD orijinli kuşak tanımlamasının Türkiye için geçerliliğinin kuşkulu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine, Başgöze ve Bayar (2015), X ve Y kuşaklarının eko otellerden hizmet alma eğilimlerinde farklılıklar olduğunu belirtirken, Seçilmiş ve Köz (2015), sürdürülebilir kültür turizmi algısının nesillere göre farklılık arz etmediği sonucuna ulaşmıştır. Koç ve Öztürk (2016) X ve Y kuşağı tüketicilerin satın alma davranışlarında anlamlı bir fark olduğunu tespit ederken Jorgensen (2003) Kuşakların örgütsel sessizlik davranışlarında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Konu ile ilgili örnekleri çoğaltmak mümkündür fakat karşımıza çıkan sonuçlar X ve Y kuşaklarının bazı konularda birbirlerinden farklı düşünüp hareket ettiklerini gösterirken bazı durumlarda birbirlerinin aynı davranışları sergilediğini göstermektedir.

Turizm sektörünün emek yoğun özelliği dikkate alındığında; yönetici – işgören ilişkisi, işyerinde liderlik algılaması, işgörenlerin performansı ile ilgili yapılan çalışmalar önem kazanmaktadır. İşyerinde çalışan performansını düşürecek, yöneticilerin işgörenle olan ilişkilerini engelleyecek her türlü değişimin, yine sektörün emek yoğun özelliğini belirterek, örgütün sağlıklı işlemesine engel olacağı aşîkârdır. Literatürde yer alan Örgütsel Sessizlik, Etik İklim, Etik Dışı Davranış ve Etik Liderlik gibi kavramlara X ve Y kuşağının bakış açısı nasıldır? Araştırmadaki hipotezlerin ilk 6 tanesi bu soruya cevap bulma adına geliştirilmiştir. Kuşaklar ile ilgili geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1a: X ve Y kuşağı çalışanlarının “Kabullenici Sessizlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H1b: X ve Y kuşağı çalışanlarının “Savunmacı Sessizlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H1c: X ve Y kuşağı çalışanlarının “Toplum Yararına Sessizlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H2: X ve Y kuşağı çalışanlarının “Etik Liderlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H3: X ve Y kuşağı çalışanlarının “Etik İklim” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H4: X ve Y kuşağı çalışanlarının “Etik Dışı Davranış” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

Turizmi de içerisinde barındıran hizmet endüstrisi, yapısı ve içerdiği bazı özellikler nedeni ile tarım ve sanayiden ayrılmaktadır. En basit tanımlamayla; mal üretimi haricinde kalan ve ürün olarak somut bir çıktısı bulunmayan, üretildiği anda tüketilen soyut bir ürün olarak tanımlanan hizmet kavramı, somut bir ürün yerine performans ölçümüyle değerlendirilir ve yapı itibarı ile elle tutabileceğimiz ya da gözle görebileceğimiz obje ya da üründen ziyade daha çok performans, uğraş olarak tanımlanır (Bayat vd, 2015; 63). Turizm sektöründe verilen hizmet tüketici/turist tarafından bütüncül olarak algılanır. Turistik ürünü satın alan kişi, verilen hizmetin kalitesini birçok çevresel değişkeni göz önünde bulundurarak belirler. Turizmin emek yoğun yapısı ve personel yoğunluklu olduğu göz önüne alındığında verilen hizmetin kalitesi ve müşteri tarafından olumlu değerlendirmesi büyük oranda çalışanların performansına bağlıdır. Dolayısı ile araştırmada X ve Y kuşaklarının algılamasında kullanılan değişkenlerin birbirlerini ne derecede ve hangi yönde etkilediği önem kazanmaktadır. Hipotezlerin geri kalan kısmı ise, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları bakış açısından değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu kavramlar otel çalışanları açısından birbirlerini ne derecede etkilemektedir? Diğer sektörlerde yapılan önceki çalışmalarla ne derece benzerlikler içermektedir? Etik liderlik, etik iklim, etik dışı davranış ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkileri inceleyen farklı zamanlar ve mekânlarda, yine aynı şekilde farklı sektörleri kapsayan çalışmalar mevcuttur.

Örneğin Wang ve Hsieh’in (2013), yüksek teknoloji firma çalışanları arasında 408 çalışan üzerinde Örgütsel Sessizlik ve Etik İklim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda Örgütsel Etik İklim ile Örgütsel Sessizliğin alt boyutlarından olan Kabullenici Sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yine benzer çalışmayı Pozveh ve Karimi (2016) bu sefer İran’da eğitim sektöründe 220 çalışan

üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Pozveh ve Karimi, yapmış oldukları çalışmanın sonucunda Örgütsel İklim ve Örgütsel Sessizlik arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit etmişler ve örgüt içerisinde uygulanan prosedürlerin örgütsel sessizliği azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışkan ve Pekkan'ın (2017) aynı değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlık çalışanları ile yapmıştır. Çalışmada, Etik İklim ile Örgütsel Sessizliğin alt boyutlarından ikisi olan Kabullenici ve Koruma Amaçlı sessizlik türleri arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Etik İklim ile İş Performansı arasında bulunan pozitif ve anlamlı ilişki ise çalışmanın bir diğer sonucudur.

Benzer konuda Güçlü vd.(2017) ve Tatar (2019)'ın eğitim sektöründe yaptığı araştırmalar örnek olarak gösterilebilir. Güçlü vd. (2017) çalışması esasen Stratejik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkiye odaklansa da, okul yöneticilerinin en fazla Etik Liderlik davranışı sergilediğini belirterek bu davranış ile Örgütsel Sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkartmaktadır. Tatar (2019) ise, örgüt ikliminin araştırmaya konu olan ortaokul öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik düzeylerini etkilediğini söyleyerek, olumlu bir okul iklimi olduğu takdirde öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini daha rahat ifade edebileceklerini belirtmiştir.

“H5: Örgütsel Sessizlik ve Etik İklim negatif yönde ilişkilidir.” hipotezi bu çalışmaların ışığı altında oluşturulmuştur.

Etik liderlik, tanımlayıcı ve tamamlayıcı bir özelliğe sahip olması ile diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır. Dolayısı ile farklı liderlik türleri üzerinde çalışma yapan araştırmacıların da üzerinde sıklıkla durduğu bir kavramdır. Toor ve Ofori (2009), Arıkboğa ve Alkan (2017), Akın ve Özdaşlı (2013) vb çalışmalarda olduğu gibi Etik Liderlik ile ilgili doğrudan yapılan çalışmaların yanı sıra, Howell ve Shamir (2005), Batmunkh (2011), Yıldız ve Arısoy (2018) vb çalışmalar farklı liderlik türlerinde Etik Liderlik ya da etik liderin sahip olması gereken özellikler ile ilgili konulara değinmişlerdir. Toor ve Ofori (2009), Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında Singapur'da inşaat sektörü çalışanlarını örneklem olarak alarak Etik Liderlik ile Örgüt Kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma ayrıca Etik Liderliğin çalışan performansı ve Örgüt Kültürü arasındaki ilişkide de önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Arıkboğa ve Alkan (2017)'ın 427 banka çalışanını kapsayan araştırması yöneticilerini Etik Lider olarak değerlendiren çalışanların örgütleri ile ilgili daha güçlü bağlar kurduğu, dolayısı ile daha fazla özdeşleştiği sonucunu karşımıza çıkartmaktadır. Yıldız ve Arısoy (2018), 423 banka çalışanı üzerinde yapmış olduğu

araştırmada, Araştırma konusu olan Otantik Lider ile Etik Liderlik arasında büyük ölçüde bulunan ortak özelliklere değinmiş, sonrasında ise Örgütsel Sessizlik ile olan ilişkilerinde anlamlı pozitif bir sonuç elde etmiştir. Paşa ve Işık (2017) Konya ilinde görev yapan 380 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, okul müdürünün sergilediği Etik Liderlik davranışları ile Örgütsel Sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Para ve Işık (2017)'a göre okul yöneticileri etik davrandıkça öğretmenlerin sessizliklerinde anlamlı bir azalma görülmektedir. Etik Liderlik davranışı öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik davranışlarını azaltmaktadır. Demir (2022)'in 280 üniversite çalışanı ile yapmış olduğu araştırma da benzer sonuçları karşımıza çıkartmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; Etik Liderliğin örgütsel dışlanmayı ve örgütsel sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Yukarıda belirtilen çalışmaları rehber alarak;

“H6: Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik negatif yönde ilişkilidir.” hipotezi oluşturulmuştur.

Etik Dışı Davranışlarla ilgili çalışmalar Tasdoven ve Kaya (2014)'da ya da Cemaloğlu ve Ertürk (2007)'te “Yıldıрма” başlığında olduğu gibi Etik Dışı Davranışların karşılaşıldığı diğer alanlar üzerine olmakta, bu çalışmalar karşımıza kayırma, yolsuzluk, rüşvet gibi başlıklar altında çıkmaktadır. Örneğin Tasdoven ve Kaya (2014) 335 polis memuru üzerinde yaptıkları araştırmada, Etik Liderlerin belirlediği kodlar ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin sonucunda çalışanların etik dışı davranışlarda sessiz kalmadıkları ve kendilerini rahatça ifade edebildikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Cemaloğlu ve Ertürk (2007) ise 347 öğretmen ve okul yönetici üzerinde yaptığı çalışmada yıldıрма davranışının cinsiyet boyutuna değinmiş ve kadın çalışanların yıldıрма eylemine daha fazla maruz kaldıkları sonucunu ortaya çıkartmışlardır. Örgütsel Sessizlik gibi bünyesinde negatif bir anlam barındıran Etik Dışı Davranış kavramı turizm sektöründe farklı açılardan ele alınmıştır. Örneğin Güven ve Çay (2019) tüketici davranışları açısından konuyu ele almış ve otel işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri ve seyahat işletmelerini kapsayan, ilgili alanyazın, internet ve sosyal medyada yer alan haberlerin derlemesi niteliğinde olan araştırmaları sonucu müşteriler tarafından gerçekleştirilen; hırsızlık, hile, kurallara uymamak, kaba söylemler, sözlü ve fiziksel saldırı gibi Etik Dışı Davranışları belirlemişlerdir. Avcı ve Doğan (2018) konuya turist rehberleri açısından yaklaşmış ve şikâyet konulu bir internet sitesindeki turist rehberleri ile ilgili 225 adet şikâyeti analiz ederek belli başlı temalar üzerinde bu şikâyetleri gruplandırmışlardır. Efendi ve

Tandoğan (2019) yerli turistlerin paket turlarda yaptığı etik dışı davranışları turist rehberleri gözünden ele almış ve sonuçta yerli turistlerin en fazla yaptığı etik dışı davranışları saptamaya çalışmışlardır. Olcay vd. (2018) ise konuyu konaklama işletmeleri çalışanları açısından ele almış ve “Müşteriyi aldatmaya yönelik davranışlar, fazla rezervasyon, müşteriyi yanlış veya eksik bilgilendirme, cinsel sorunlar, kavga ve şiddet” gibi başlıkların sıklıkla yapıldığını ortaya koymuştur.

Turizm sektöründe yapılan bu çalışmalardan alınan ilhamla;

“H7: Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış pozitif yönde ilişkilidir.” hipotezi oluşturulmuştur.

Etik Liderlik kavramı Brown vd. (2005, 2006)’nin çalışmalarında ahlaki insan ve ahlaki yönetici boyutlarıyla ele alınmış ve ahlaki insanın dürüst, güven verici, adil ve eşit davranmaya yönelik faaliyetleri ile liderin sahip olması gereken özellikleri birleştirilmiştir. Etik lider aynı zamanda özel hayatında da etik ilkelere uyan bir kişilik olarak kabul edilir. Bu bağlamda Etik Dışı Davranışlar ile zıt bir karakterde olduğu söylenebilir. Bu önermeden yola çıkarak ve Cemaloğlu ve Kılınç (2012)’ın eğitim kurumlarında çalışan 775 kişi ile yaptığı ve sonuç olarak Etik Liderliğin örgüte olan güven ile ilgili pozitif ve anlamlı, ayrıca yine Etik Liderliğin Etik Dışı Davranışlar üzerindeki negatif ve anlamlı etkisinin bulunduğu şeklinde özetlenecek çalışması ve ve Yustina ve Cintya (2019)’nın Endonezya’da 161 muhasebeci ile yaptığı, Etik Liderliğin ve Duygusal Bağlılığın ‘Etik Dışı Davranışların ifade edilmesini’ yani whistleblowing olayını pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini gösteren çalışmasını örnek alarak;

“H8: Etik liderlik ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir.” hipotezi oluşturulmuştur.

En basit tanımlamayla örgütün nesnel bütün niteliklerinin örgüt üyelerince algılanış biçimi olarak tarif edilecek Etik İklim, ortak aidiyet ve hedefler ve birliktelik benzeri algılardan oluşur. Hangi davranış biçimlerinin doğru hangisinin yanlış olduğuyla ilgilenen kavramın Etik Dışı Davranış kavramı ile negatif bir ilişki içerisinde olması gerektiği fikrinden yola çıkarak ve bu alanda yapılmış Büte (2011)’nin tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe çalışan 174 kişi ile yaptığı ve sonuç olarak Örgüt İkliminin olumsuz olarak algılanması sonucunda Etik Dışı Davranış olaylarının artması olarak özetlenebilecek çalışmasıyla Hendekçi ve Özen (2018)’in eğitim sektöründe çalışan 252 öğretmenle yaptığı ve Cemaloğlu ve Kılınç (2012)’ın, Yustina ve Cintya (2019)’nın ve Büte (2011)’nin araştırma sonuçlarının aksine ortaya

ıkan ve rgtsel Etik İklım ve Etik Dışı Davranışlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmayan araştırmasının ışığında;

“H9: Etik İklım ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir.” hipotezi oluşturulmuştur.

Oluşturulan hipotezlerin bütün halinde görünümü aşağıdaki gibidir;

H1a: X ve Y kuşağı alışanlarının “Kabullenici Sessizlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H1b: X ve Y kuşağı alışanlarının “Savunmacı Sessizlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H1c: X ve Y kuşağı alışanlarının “Toplum Yararına Sessizlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H2: X ve Y kuşağı alışanlarının “Etik Liderlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H3: X ve Y kuşağı alışanlarının “Etik İklım” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H4: X ve Y kuşağı alışanlarının “Etik Dışı Davranış” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H5: Örgütsel Sessizlik ve Etik İklım negatif yönde ilişkilidir.

H6: Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik negatif yönde ilişkilidir.

H7: Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış pozitif yönde ilişkilidir.

H8: Etik liderlik ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir.

H9: Etik İklım ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir.

H10: Örgütsel Sessizliğin Etik Dışı Davranışını etkilemesinde Etik Liderliğin aracı rolü vardır

H11: Örgütsel Sessizliğin Etik Dışı Davranışı etkilemesinde Etik İklımın aracı rolü vardır

10. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu bölümde araştırmanın amacı ve kapsamı, ölçeklerin oluşturulması, veri toplama yöntemi ve veri analizinde kullanılan istatistikî yönteme ilişkin bilgiler verilecektir.

10.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

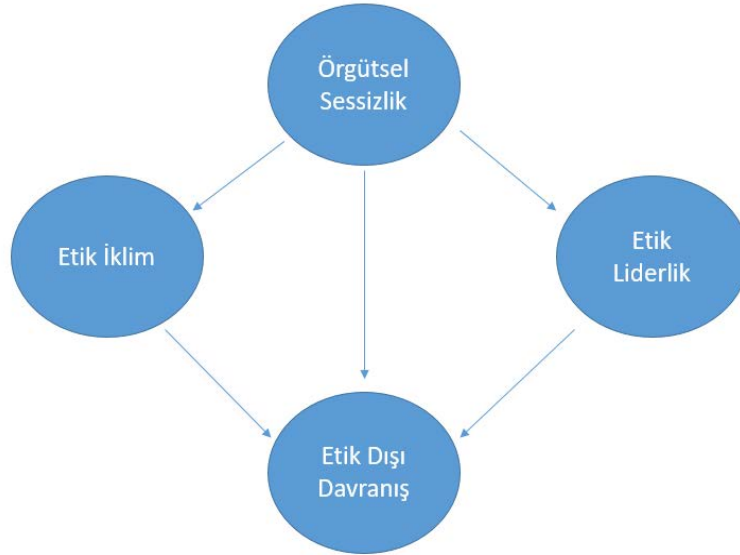
Bu araştırmanın amacı, İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller içerisinde bulunan X ve Y kuşağına ait çalışanların Etik İklim, Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış algılamalarındaki farklılıkların ortaya çıkartılmasını kapsamaktadır. Etik İklim, Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi, bu ilişkilerin X ve Y kuşakları tarafından algılanmalarında farklılıklar olup olmadığının tespit edilmesi, bunun yanında Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış ilişkisinde Etik İklim ve Etik Liderlik aracı (Mediator) etkisinin belirlenmesi araştırmamızın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmaya konu olan kavramların kuşaklar üzerinde ve otel çalışanlarını kapsayacak biçimde daha öncesinde ele alınmamış olması literatüre katkı sağlaması açısından önemli olarak değerlendirilebilir. Araştırma, İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanlarını kapsamaktadır. Örneklem olarak bu bölgenin seçilmesinin nedeni İstanbul Kalkınma Ajansı’nın verilerine göre Türkiye’de en fazla turist ziyaret ettiği bölge, aynı zamanda en fazla 5 yıldızlı otelin bulunduğu ikinci şehir olmasıdır (istka.org.tr, t.y.). İstanbul, 2019 – 2020 yıllarında yabancı ziyaretçiler tarafından Türkiye’de en fazla ziyaret edilen şehir konumundadır (yigm.ktb.gov.tr). Bu durum İstanbul’un Türk turizmi açısından önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir.

10.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplamada kullanılan araç olarak anket tercih edilmiştir. Anket formu, katılımın fazla ve etkin olmasını sağlayacak biçimde, açıklayıcı ve anlaşılır düzenlenmiş, anketin üst kısmına, yine aynı amacı güden, “Anket aracılığıyla sizlerden elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup hiçbir şekilde bir başka kurum ve kişiyle paylaşılmayacaktır” yazısı eklenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik

bilgilerine yönelik sorular sorulmuştur. Sonraki bölümlerde ise sırasıyla katılımcıların Örgütsel Sessizlik, Etik İklim, Etik Liderlik ve Etik Dışı Davranış algılamalarına yönelik sorular yer almaktadır. Bu kapsamda; Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen 5’li Likert tipi Örgütsel Sessizlik ölçeği; Brown ve arkadaşları (2005) tarafından hazırlanan 5’li Likert tipi Etik Liderlik ölçeği; Puto ve Qualls (1989)’ın hazırladığı 5’li Likert tipi Etik İklim ölçeği ve son olarak Robinson ve O’leary’nin hazırladığı 5’li Likert tipi Etik Dışı Davranış ölçeği kullanılmıştır. Her 4 ölçekte de, 5’li likert sistemi kullanılarak; “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.



Şekil 9.1: Araştırma Modeli

10.3. Analizler

Araştırmada çözümlenmesi istenen veriler için çeşitli analiz yöntemleri kullanılmıştır. Demografik değişkenler için frekans ve yüzde dağılımları gibi betimleyici istatistiklere başvurulmuştur. Özellikle araştırmanın ileriki safhalarında kullanılacak yöntem ve testlerin belirlenmesi için verilerin normal dağılıma uygunluğu da test edilmiştir. Verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmış ve sonuçlar Tablo 9.1’de gösterilmiştir. Yapı geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi, güvenilirlikleri için ise Crobach’s Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, araştırma modelinde yer alan hipotezlerin testi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Demografik değişkenlerle katılımcıların algılamaları arasındaki ilişkileri incelemek için de ANOVA ve t testlerinden faydalanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 21.00 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır.

Tablo 9.1: Değişkenlerin Çarpıklık Basıklık Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Etik Dışı Davranış	1,426	1,884
Kabullenici Sessizlik	1,219	1,573
Korunmacı Sessizlik	1,346	1,345
Korumacı Sessizlik	-,897	,366
Etik İklim	-1,116	1,805
Etik Liderlik	-,908	1,033

Tablo 9.2: Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler

Ölçekler	Alt Ölçekler	Soru Sayısı
Genel Bilgiler	Bireysel Bilgiler	4
	Mesleki Bilgiler	4
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	5
	Korumacı Sessizlik	5
	Korunmacı Sessizlik	5
Etik Liderlik		10
Etik İklim		7
Etik Dışı Davranış		9
TOPLAM		49

10.4. BULGULAR

10.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Anketimizi, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları cevaplamıştır. Katılımcıların %60.5 (234 kişi) Erkek, %39.5'i (153 kişi) kadındır. Katılımcıların %43.9'u (170 kişi) evli iken %56.1'i (217) bekârdır. Katılımcıların ait oldukları kuşaklar göz önüne alındığında %82.2'nin (318 kişi) Y kuşağına, %17.8'inin (69 kişi) X kuşağına mensup oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu ise; %6.2 (24 kişi) İlkokul, %22.7 (88 Kişi) Lise, %26.9 (104 kişi) Önlisans, %37.7 (146 kişi) Lisans ve %6.5 (25 kişi) Lisansüstü eğitim almış görülmektedir. Katılımcıların görev yaptığı departmanların dağıtımı ise; %41.9 (162 kişi) Önbüro, %18.9 (73 kişi) Yiyecek İçecek, %5.7 (22 kişi) Mutfak, %3.4 (13 kişi) İnsan Kaynakları, %5.4 (21 kişi) Muhasebe, %2.1 (8 kişi) Satış Pazarlama, %10.6 (41 kişi) Teknik Servis, %3.1 (12 Kişi) yönetim ve %5.4 (21 kişi) ise diğer departmanlarda çalışıyor görülmektedir. Katılımcıların sektörde kaç yıldır faaliyet gösterdiğine ait verilere baktığımızda %43.7 (169 kişi) 1 – 5 yıldır, %30.2 (117 kişi) 6-10 yıldır, %15 (58 kişi) 11-15 yıldır ve %11.1 (43 kişi) ise 16 yıldan daha fazladır sektörde çalışır görünmektedir. Katılımcıların anketin yapıldığı otellerdeki çalışma süreleri ise, %36.2 (140 kişi) 1 yıl, %19.6 (76 kişi) 2 yıl, %16.0 (62 kişi) 3 yıl, %7.8 (30 kişi) 4 yıl, %20.4 (79 kişi) ise 5 yıl ve üzeri zamandır anketin yapıldığı otelde çalışır görünmektedir. Demografik verilerin dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Cinsiyet

Araştırmaya katılan 387 kişinin 234'ü (%60.5) erkek, 153'ü (%39.5) kadındır.

Tablo 9.3: Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	234	60.5
Kadın	153	39.5

Medeni Durum

Araştırmaya katılan 387 kişinin 170'i (%43.9) evli, 217'si (%56.1) bekârdır.

Tablo 9.4: Katılımcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	170	43.9
Bekâr	217	56.1

Yaş

Araştırmaya katılanların 318'i (82.2) Y kuşağı, 69'u (17.8) X kuşağı mensubudur.

Tablo 9.5: Katılımcıların Yaşı

Yaş	Frekans	Yüzde
Y Kuşağı	318	82.2
X Kuşağı	69	17.8

Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan 387 kişinin 24'ü (%6.2) ilköğretim, 88'i (%22.7) lise, 104'ü (%26.9) önlisans, 146'sı (%37.7) lisans, 25'i (%6.5) lisansüstü mezunudur.

Tablo 9.6: Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde
İlkokul	24	6.2
Lise	88	22.7
Önlisans	104	26.9
Lisans	146	37.7
Lisansüstü	25	6.5

Çalışılan Pozisyon

Araştırmaya katılan 387 kişinin otelde çalıştığı pozisyonlar (Unvanları):

22'si (%5.7) Mutfak, 73'ü (%18.9) Yiyecek İçecek Departmanı, 162'si (%41.9) Önbüro, 13'ü (%3.4) İnsan Kaynakları, 21'i (%5.4) Muhasebe, 14'ü (%3.6) Satış Pazarlama, 8'i (%2.1) Teknik Servis, 41'i (%10.6) Kat Hizmetleri, 21'i (%5.4) diğer departmanlarda görev yapmaktadır. Ayrıca 12'si (%3.1) Genel Müdür pozisyonundadır ve 'Yönetim' başlığı altına kaydedilmiştir.

Tablo 9.7: Katılımcıların Çalıştığı Pozisyon

Çalışılan Departman	Frekans	Yüzde
Önbüro	162	41.9
Yiyecek İçecek	73	18.9
Mutfak	22	5.7
İnsan Kaynakları	13	3.4
Muhasebe	21	5.4
Satış Pazarlama	8	2.1
Teknik Servis	41	10.6
Yönetim	12	3.1
Diğer	21	5.4

Çalışılan Süre

Araştırmaya katılan 387 kişinin sektörde çalışma süreleri: 169'u (%43.7) 1-5 yıl, 117'si (%30.2) 6-10 yıl, 58'i (%15.0) 11-15, 43'ü (%11.1) 16 yıl ve üzeri sektörde görev yaptığını belirtmiştir.

Tablo 9.8: Katılımcıların Meslekteki Çalışma Süresi

Sektörde Çalışılan Süre	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	169	43.7
6-10 yıl	117	30.2
11-15 yıl	58	15.0
16 yıl ve üzeri	43	11.1

Anketin Yapıldığı Otelde Çalışılan Süre

Araştırmaya katılan 387 kişinin 140'ı (%36.2) 1 yıldır bu otelde çalıştıklarını, aynı şekilde 76'sı (%19.6) 2 yıldır, 62'si (%16.0) 3 yıldır, 30'u (%7.8) 4 yıldır, 79'u (%20.4) ise 5 yıl ve üstü olarak belirtmişlerdir.

Tablo 9.9: Katılımcıların Anketin Yapıldığı Oteldeki Çalışma Süresi

Anketin Yapıldığı Otelde Çalışılan Süre	Frekans	Yüzde
1 yıl	140	36.2
2 yıl	76	19.6
3 yıl	62	16.0
4 yıl	30	7.8
5 yıl ve üzeri	79	20.4

10.4.2. Geçerlik ve Faktör Analizi

Verilerin normal dağılıma sahip olduğu belirlendikten sonra, veri setinin geçerlik ve güvenilirliği tespit edilmiştir. Bunun için “Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve “Bartlett'in Küresellik Testi” uygulanmıştır.

Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri ,879'dur. Örneklemin analiz için yeterli sayılması için 0 – 1 arasında bir değer alan KMO test sonucunun 0,5'den büyük olması yeterlidir. Bartlett Küresellik testi ise değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir ve (Ki Kare = 7526,955; p= ,000) 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinde Etik Liderlik boyutundan 2 soru, Kabullenici Sessizlik boyutundan 2 soru, Etik İklim boyutundan 1 soru ve Etik Dışı Davranış boyutundan 3 soru olmak üzere toplam 8 soru faktör yapısını bozduğundan dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak, faktör analizindeki faktörler beklendiği

şekilde 6 boyuta ayrılmıştır. Açıklanan toplam varyans oranı ise %65.241 olarak bulunmuştur.

Açıklayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yükleri Tablo 9.10'da sunulmuştur. Tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir.

Tablo 9.10: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Maddeler	1	2	3	4	5	6
Kabullenici Sessizlik	KAB - 1						,832
	KAB - 2						,695
	KAB - 3						,587
Savunma Amaçlı Sessizlik	SAV - 6		,824				
	SAV - 7		,785				
	SAV - 8		,889				
	SAV - 9		,858				
	SAV -10		,859				
Korumacı Sessizlik	KOR - 11				,723		
	KOR - 12				,742		
	KOR - 13				,842		
	KOR -14				,836		
	KOR - 15				,774		
Etik İklim	ET - 1			,800			
	ET - 2			,850			
	ET - 3			,814			
	ET - 4			,800			
	ET - 5			,685			
	ET - 6			,543			
Etik Liderlik	EL - 1	,710					
	EL - 3	,662					
	EL - 4	,853					
	EL - 5	,854					
	EL - 6	,794					
	EL - 7	,817					
	EL - 8	,784					
	EL - 9	,846					
Etik Dışı Davranış	UNE - 1					,696	
	UNE - 2					,631	
	UNE - 3					,706	
	UNE - 5					,643	
	UNE - 7					,659	
	UNE - 9					,621	
KMO (Kaiser – Meyer –Olkin) Değeri: ,879							
Barlett Küresellik Değeri: P- değeri: ,000							
Serbestlik Derecesi: ,528							
Ki – Kare: 7526,955							
Açıklanan Toplam Varyans: %65,241							

10.4.3. Güvenilirlik

Güvenilirlik, değeri bir ölçme aracındaki tekrarlanan ölçümlerin aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik açısından Cronbach's Alpha değeri her bir ölçek için ayrı ayrı hesaplanmıştır; yapılan test sonucunda Örgütsel Sessizlik ölçeği için ,822; Etik İklim ölçeği için ,892; Etik Liderlik ölçeği için ,932 ve Etik Dışı Davranış ölçeği için ,754 değerleri saptanmıştır. Literatürde Cronbach Alpha katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçümler sosyal bilimler için yeterli olarak kabul edilmektedir (Nunnally, 1978). Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenilirlik dereceleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9.11: Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değerleri
Örgütsel Sessizlik	15	,822
Etik İklim	7	,892
Etik Liderlik	10	,932
Etik Dışı Davranış	9	,754

10.4.4. Korelasyon

Hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizinden faydalanılacaktır, fakat, regresyon analizinin yapılabilmesi için öncelikle korelasyon analizinin yapılması gerekmektedir. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini tespit etmeye yönelik bir analiz olmakla beraber aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkinin yönü, şiddeti ve anlamlılığı ile ilgili bilgiler sunar (Altunışık vd., 2001: 175). Korelasyon katsayısı (r) pozitif bir değer çıkmışsa değişkenlerden biri artarken diğeri de artar ya da biri azalırken diğeri de azalır. Korelasyon katsayısının negatif değerli çıkması, değişkenlerin biri artarken diğerin azalmasına işaret eder. Yani ters yönlü bir ilişki mevcuttur.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için yapılan Korelasyon analizinin sonucu Tablo 9.12’de gösterilmiştir.

Tablo 9.10: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Kabullenici Sessizlik	Toplum Yararına Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Etik İklim	Etik Liderlik	Etik Dışı Davranış
Kabullenici Sessizlik	1					
Toplum Yararına Sessizlik	,000	1				
Savunmacı Sessizlik	,591**	,041	1			
Etik İklim	-,113*	,058	-,244**	1		
Etik Liderlik	-,102*	,051	-,139**	,536**	1	
Etik Dışı Davranış	,132**	-,006	,158**	-,221**	-,257**	1

Değişkenler arasındaki ilişkiyi anlayabilmek adına yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 9.12 de sunulan Örgütsel Sessizlik’in alt boyutları olan Kabullenici Sessizlik, Toplum Yararına Sessizlik ve Savunmacı Sessizlik ile, Etik Liderlik, Etik Dışı Davranış ve Etik İklim değişkenlerine ilişkin korelasyon katsayılarına bakılmıştır.

Buna göre; Etik İklim ve Etik Liderlik (,536**) arasında ve Savunmacı Sessizlik ile Kabullenici Sessizlik (,591**) arasında orta şiddette pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yine Etik Liderlik ve Etik Dışı Davranış (-257**), Etik İklim ve Etik Dışı Davranış (-221**), Savunmacı Sessizlik ve Etik İklim (-244**) arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur.

Tablo 9.13: Kuşak Değişkenine Göre Bağımsız Grup T-Testi Sonuçları

Ortalama				
	X Kuşağı	Y Kuşağı	t değeri	Anlamlılık Düzeyi
Kabullenici Sessizlik	2,1449	2,0503	-,759	,448
Toplum Yararına Sessizlik	4,0174	3,7704	-1,711	,088
Savunmacı Sessizlik	1,7797	1,8075	,226	,821
Etik İklim	4,0773	4,1200	,422	,673
Etik Liderlik	3,9420	3,9033	-,365	,715
Etik Dışı Davranış	1,1063	1,2123	3,154	,002

Tablo 9.13 de Kuşakların (X ve Y) Kabullenici Sessizlik, Toplum Yararına Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, Etik İklim, Etik Liderlik ve Etik Dışı Davranışlara İlişkin Algılamalara Etkisine dair t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların Etik Dışı Davranış algılamalarında anlamlı bir farklılığa yol açtığı söylenebilir.

Bu bağlamda araştırmada yer alan ve kuşaklar ile ilgili olan hipotezlerden ilk 6 tanesinden sadece bir tanesinin desteklendiği görülmektedir. Buna göre;

Örgütsel sessizliğin kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ile ilgili H1a, H1b, H1c hipotezleri desteklenmemiştir. Bu sonuç Gennamo ve Gardner'ın (2008) araştırmalarıyla, Jorgensen'in (2003) savunma sanayiinde, Göksel ve Güneş (2017)'in kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmalarla benzerlikler göstermektedir. X ve Y kuşaklarının etik dışı davranış algılamaları ile ilgili olan "X ve Y kuşağı çalışanlarının Etik Dışı Davranış algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır," hipotezi desteklenmiştir. X ve Y kuşaklarının etik dışı davranış algılamaları ile ilgili ortaya çıkan bu anlamlı farklılık Curtin ve diğerleri (2001), Dalton ve Ortegren (2011) ve Yıldız ve Yakut (2019)'un şirket çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

10.4.5. Araştırma Değişkenlerinin Bağımsız Değişkenlerine Göre Farklılaşma Analizleri

Ölçüm Modeli

Ölçüm modelinin test edilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Bu analizin gerçekleştirilmesinde Smart-PLS yapısal eşit modellemesi programından faydalanılmıştır. Veri toplama sürecinde kullanılan 4 ölçüm model yapılan DFA sonucunda 4 boyutlu bir yapıyı meydana getirmiştir. Analiz sürecinde ölçüm araçlarının örgütsel sessizlik ölçeği için analizler örgütsel sessizliği oluşturan 3 boyutun ortalama değerleri üzerinden yapılmıştır. Bu üç boyuttan birisi ise ölçüm modelinin analizi esnasında istatistiksel kaidelere uymaması nedeniyle devre dışı bırakılmış ve değerlendirmeler kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutları üzerinden gerçekleştirilmiştir.

BOYUTLAR (YAPILAR)	t-değeri	Faktör Yüğü
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK		
Kabullenici Sessizlik	15.117	0.834
Savunmacı Sessizlik	38.790	0.938
ETİK İKLİM		
Çalıştığım otel, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.	14.353	0.728
Çalıştığım otel, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.	21.742	0.811
Çalıştığım otel, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	21.359	0.819
Çalıştığım otel, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder	21.229	0.814
Çalıştığım otel, üst düzey yönetimin iş ahlakına uygun olmayan davranışlarını kesinlikle hoş görmez	28.705	0.806
Çalıştığım otelde çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	21.928	0.788
Çalıştığım otelde çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	12.552	0.691
ETİK LİDERLİK		
Bu otelde yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	18.073	0.716
Bu otelde yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	53.688	0.736
Bu otelde yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler	37.696	0.857
Bu otelde yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler	22.564	0.830
Bu otelde yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler	37.910	0.830
Bu otelde yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	33.616	0.843
Bu otelde yöneticiler, çalışanlarla iş etiğı ve ya değerlerini tartışırılar.	33.952	0.840
Bu otelde yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	43.9239	0.868
Bu otelde yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler	46.500	0.820
ETİK DIŞI DAVRANIŞ		
İşyerindeki birine kasıtlı olarak kırıcı şeyler söylemek ya da yapmak	12.038	0.696
Kasıtlı olarak kuralları çiğnemek veya çiğneme eğiliminde olmak	9.670	0.646
Patronuma veya çalışanıma zarar verecek şeyler yapmak	9.302	0.635
İş yerindeki birisiyle tartışma başlatmak	12.166	0.683
Yönetici veya örgüt hakkında kaba şeyler söylemek	18.401	0.761

Tablo 9.14: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etik iklim değişkeni için araştırmada kullanılan ifadelerin tümü analize dâhil edilmiştir. Etik liderlik ölçeğindeki on ifadeden bir tanesi istatistiksel kaidelere uygun olmaması nedeniyle devre dışı bırakılmış ve değerlendirmeler dokuz ifade üzerinden gerçekleştirilmiştir. Etik dışı davranış boyutunu temsil eden dokuz ifadeden dördü

analizler sonucu devre dışı bırakılmış ve değerlendirmeler beş ifade üzerinden gerçekleştirilmiştir. Netice itibariyle istatistiksel analiz yapmaya uygun dört boyutlu bir yapı üzerinden modelin test edilmesine imkân sağlayacak bir ölçüm elde edilebilmiştir.

Araştırmadaki ölçüm modelinin test edilmesi sonucu gerçekleşen DFA'nın yer aldığı Tablo 9.14 te t-değerleri ve faktör yükleri yer almaktadır. Tüm boyutlardaki ifadelerin faktör yükleri 0.635 ile 0.938 aralığında değişen değerler almaktadır. Smart-PLS ve sosyal bilimlerdeki genel temayül 0.700'ün üzerindeki faktör yüklerini geçerli kabul etse de (Hair, vd., 2010), son yıllarda sosyal bilimlerin doğası gereği bu değerleri 0.500 seviyelerine kadar geçerli sayan çalışmalar da mevcuttur (Can, 2018). Tüm boyutlarda yer alan ifadeler için ise t-değerleri 9,302 ile 53,688 aralığında değişen değerler almaktadır. Bu değerler 1,96'dan daha büyük olduğu için ifadelerin modelde yer almasının geçerli koşullar sağladığı söylenebilir (Doğan, 2019).

Tablo 9.15: Fornell-Larcker Ayırt Edici Geçerlilik Kriteri

Değişkenler	Fornell-Larcker Criterion			
	1	2	3	4
Etik Dışı Davranış (1)	0.686			
Etik Liderlik (2)	-0.349	0.817		
Etik İklim (3)	-0.279	0.577	0.781	
Örgütsel Sessizlik (4)	0.162	-0.148	-0.226	0.888

Çalışmada ayırt edici geçerlilik koşulunun test edilmesi için Fornell ve Larcker kriteri değeri incelememiştir. Ayırt edici geçerlilik Fornell ve Larcker kriteri değerlerinden köşegen değerlerin (Tablo 9.15 de koyu yazılan) aynı satır ve sütundaki değerlerden daha büyük olması beklenir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu çalışmada etik dışı davranış, etik liderlik, etik iklim ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin her biri için beklenen sonuç elde edilmiş ve köşegen değerler aynı sütun ve satırdaki diğer değerlerden daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda çalışmada ayırt edici geçerlilik koşulunun sağlandığı söylenebilir.

Tablo 9.16: HTMT Oranı Ayırt Edici Geçerliliği

Değişkenler	Heterotrait-Monotrait Ratio			
	1	2	3	4
Etik Dışı Davranış (1)	-			
Etik Liderlik (2)	0.397			
Etik İklim (3)	0.320	0.621		
Örgütsel Sessizlik (4)	0.219	0.165	0.257	-

Heterotrait-Monotrait (HTMT) korelasyon oranı literatürde ayırt edici geçerlilik koşulunu sağlayan bir diğer önemli kriterdir. Özellikle yapısal eşitlik modellemesi (SEM) yapılan çalışmalarda bu değer önemli bir referansa değer olduğu ifade edilmektedir (Carrion, vd., 2016). Heterotrait-Monotrait (HTMT) korelasyon oranı ayırt edicilik koşulunu sağlaması için referans değerler 0,90'nın altındaki değerlerdir (Hair ve diğ, 2017). Bu çalışmada tüm değişkenler için bu değer 0.161 ile 0,621 aralığında değişen değerler almakta ve bu değerler referans değer olan 0,90'nın altında çıkmıştır. Buradan hareketle HTMT) korelasyon oranı değerleri üzerinden de çalışmada ayırt edici geçerlilik koşulunun yerine geldiği tespit edilmiştir

Tablo 9.17: Değişkenlere İlişkin AVE Katsayıları

Değişken	İfade Sayısı	AVE
Etik Dışı Davranış	5	0.470
Etik Liderlik	9	0.668
Etik İklim	7	0.610
Örgütsel Sessizlik	2	0.788

Ölçüm modelinin test edilmesi sürecinde yakınsak geçerlilik koşulunun sağlanıp sağlanmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda değişkenlerin dördü için de AVE katsayıları incelenmiştir. Yapıda bulunan maddelerin varyanslarını açıklamak için duyarlı olduğu dereceler yakınsak geçerlilik denir. Yakınsak geçerliliği test eden AVE değerlerinin 0.500'ün üzerinde olması beklenmektedir (Hair, vd., 2010). Ortalama varyansları Sağlayan AVE değerlerinin bu çalışma özelinde yapıların tümü için 0.470 ile 0.788 aralığında değişen değerler aldığı Tablo 9.17 den anlaşılmaktadır. Etik dışı Davranış için değer 0.500'ün biraz altında kalsa da, bu değer kabul edilebilir düzeye yakındır. Bu sonuçlar çalışmada yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 9.18: Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach Alfa	Reliability Coefficient (Rho_A)	Composite Reliability
Etik Dışı Davranış	5	0.723	0.740	0.816
Etik Liderlik	9	0.937	0.947	0.947
Etik İklim	7	0.893	0.899	0.916
Örgütsel Sessizlik	2	0.743	0.857	0.881

Ölçüm modeli kapsamında yapıların güvenilirliği de incelenmiş ve değerlendirmeler Composite Reliability, Cronbach's Alpha ve Reliability Coefficient (Rho_A) olmak üzere üç ayrı değer üzerinden gerçekleştirilmiştir. Composite Reliability değeri dört değişken için 0.816 ile 0.947 aralığında değişen değerler almaktadır. Cronbach's Alpha 0.723 ile 0.937 aralığında değişen değerler almaktadır. Son olarak Reliability Coefficient (Rho_A) ise 0.740 ile 0.947 aralığında değişen değerler almaktadır. Sosyal bilimlerdeki güvenilirlik değerlerinin 0.700'ün üzerinde olmasını ön görmektedir (Paraskevas, vd., 2013). Smart-PLS SEM programı da buna uygun olarak 0.700 üzerinde güvenilirlik katsayısını benimsemektedir (Doğan, 2019). Bu bilgiler ışığında çalışmanın dört boyutu için de güvenilirlik koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

10.4.6. Yapısal Model

Çalışmada yapısal model ölçümü yol analizi ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 9.19 da yol analizi ve çalışmanın hipotezlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. İlk olarak model uyum indekslerine bakılmış ve bu kapsamda SRMR (RMSEA) değeri 0.070 NFI değeri ise 0.790 olarak tespit edilmiştir. SRMR için istenen referans değer 0.80 düzeylerinde ve üzerinde iken NFI için beklenen değer 0.80 düzeylerinde ve altındadır (Karagöz, 2017). Bu bilgiler ışığında çalışmadaki model uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Tablo 9.19: Hipotezler Testleri, Yol Katsayıları ve Etki Boyutları

Hipotezler	Yol Katsayıları	t-istatistiği	p-değeri	Hipotez	SRMR	NFI
Direk Etkiler						
H_7 : $\ddot{O}S \rightarrow EI$	-0.226	4.605	0.000**	Kabul	0.070	0.790
H_8 : $\ddot{O}S \rightarrow EL$	-0.148	3.082	0.002**	Kabul		
H_9 : $\ddot{O}S \rightarrow EDD$	0.099	1.902	0.057	Ret		
H_{10} : $EI \rightarrow EDD$	0.093	1.247	0.212	Ret		
H_{11} : $EL \rightarrow EDD$	-0.280	3.565	0.000**	Kabul		
Aracı Etkiler						
H_{12} : $\ddot{O}S \rightarrow EL \rightarrow EDD$	0.041	2.291	0.022*	Kabul	0.070	0.790
H_{13} : $\ddot{O}S \rightarrow EI \rightarrow EDD$	0.021	1.144	0.253	Ret		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı

$t > 1.96$

ÖS: Örgütsel Sessizlik, Eİ: Etik İklim, EL: Etik Liderlik, EDD: Etik Dışı Davranış

Tablo 9.19 da çalışmada test edilen on üç hipotez içerisinde bulunan X ve Y kuşaklarına ait hipotezler haricindeki yedi hipoteze ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu

hipotezlerin beşi doğrudan etkiyi, iki tanesi ise dolaylı etkiyi test etmektedir. Doğrudan etki test eden hipotezlerden üç, dolaylı etki test eden hipotezlerden ise bir olmak üzere toplam dört hipotez kabul edilmiştir. Doğrudan hipotezlerden “*H5: Örgütsel Sessizlik ve Etik İklim negatif yönde ilişkilidir.*” hipotezi %99 güven aralığında (β : -0,226, t: 4.605, p: 0.000) desteklenmiştir. Hipotez sonucu, Wang ve Hsieh’in (2013) teknoloji firmalarında çalışanlarla yaptığı ve Çalışkan ve Pekkan’ın (2017) sağlık çalışanları ile yapmış olduğu araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir.

Benzer şekilde “*H6: Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik negatifyönde ilişkilidir.*” hipotezi de %99 güven aralığında (β : -0,148, t: 4.605, p: 0.002) desteklenmiştir. Desteklenen “Örgütsel sessizlik etik liderliği etkiler” hipotezi Meydan vd. (2015) ve Güçlü vd. (2017)’nin eğitim kurumlarında, Akkaya’nın (2021) işletme çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Buna karşın çalışmada test edilen “*H7: Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış pozitif yönde ilişkilidir*” hipotezi (β : 0,099, t: 1.902, p: 0.057) ve “*Etik İklim ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir.*” hipotezi (β : 0,093, t: 1.247, p: 0.212) desteklenmemiştir. Konu hakkında farklı sonuçlar veren çalışmalar mevcuttur. Büte (2011) ve Avcı ve Budak’ın (2017) çalışmaları etik iklimin etik dışı davranışı etkilediği yönünde sonuçlara ulaşırken Hendekçi ve Özen’in (2018) Etik İklim ve Etik Dışı Davranış arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit etmeyen araştırması çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Çalışmadaki son doğrudan etki ölçen hipotez “*H9: Etik liderlik ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir*” hipotezi (β : -0,280, t: 1.144, p: 0.253) desteklenmiştir. Desteklenen hipotez, Cemaloğlu ve Kılınç’ın (2012) eğitim kurumları çalışanları ile yaptığı araştırma ve Cintya ve Yustina’nın (2019) etik dışı davranış bulgularıyla paralellik göstermektedir.

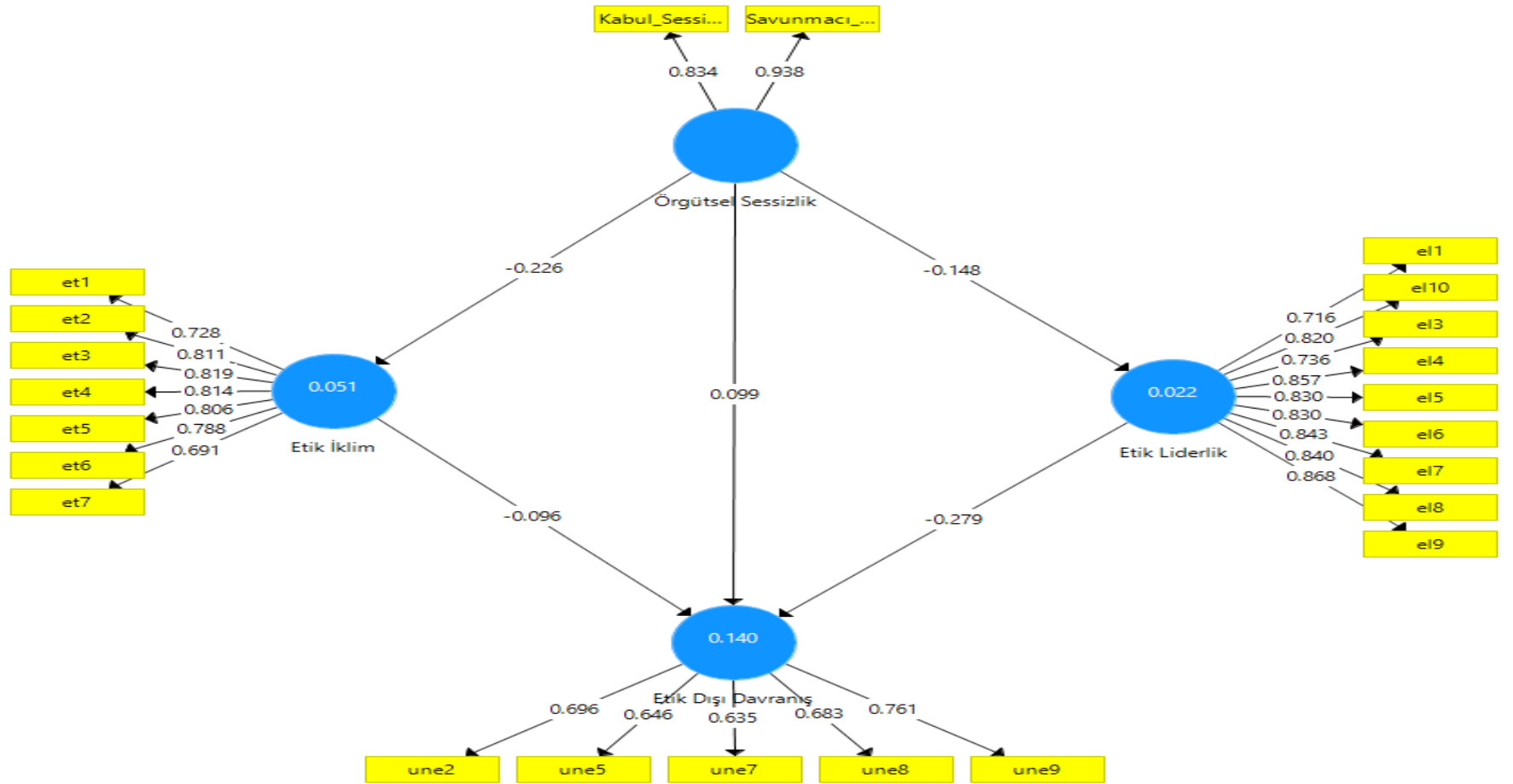
Tablo 9.19 da, araştırmada test edilen dolaylı etkilere ilişkin hipotezlere de yer verilmiştir. Çalışma kapsamında 2 adet hipotez test edilmiş biri desteklenirken diğeri desteklenmemiştir. Bu kapsamda ilk dolaylı etkiyi ölçen hipotez olan “*H10: Örgütsel sessizliğin etik dışı davranışını etkilemesinde etik liderliğin aracı rolü vardır*” hipotezi (β : 0.041, t: 2.291, p: 0.022) desteklenmiştir. “*H11: Örgütsel sessizliğin etik dışı davranışı etkilemesinde etik iklimin aracı rolü vardır*” hipotezi (β : 0.021, t: 2.291, p: 0.000) ise desteklenmemiştir.

Hipotezlerin desteklenip desteklenmediği tablo 9.25 de toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 9.20: Hipotezlerin Desteklenme Durumları

	HİPOTEZLER	DURUM
H1a	X ve Y kuşağı çalışanlarının “Kabullenici Sessizlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	desteklenmedi
H1b	X ve Y kuşağı çalışanlarının “Savunmacı Sessizlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	desteklenmedi
H1c	X ve Y kuşağı çalışanlarının “Toplum Yararına Sessizlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	desteklenmedi
H2	X ve Y kuşağı çalışanlarının “Etik Liderlik” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	desteklenmedi
H3	X ve Y kuşağı çalışanlarının “Etik İklim” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	desteklenmedi
H4	X ve Y kuşağı çalışanlarının “Etik Dışı Davranış” algılamalarında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	desteklendi
H5	Örgütsel Sessizlik ve Etik İklim negatif yönde ilişkilidir.	desteklendi
H6	Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik negatif yönde ilişkilidir.	desteklendi
H7	Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış pozitif yönde ilişkilidir.	desteklenmedi
H8	Etik liderlik ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir.	desteklenmedi
H9	H9: Etik İklim ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir.	desteklendi
H10	Örgütsel sessizliğin etik dışı davranışını etkilemesinde etik liderliğin aracı rolü vardır	desteklendi
H11	Örgütsel sessizliğin etik dışı davranışını etkilemesinde etik iklimin aracı rolü vardır	desteklenmedi

Buna göre hipotezlerden beş tanesi desteklenirken sekiz tanesi desteklenmemektedir.



Şekil 9.2: Yapısal Modelin Smart-PLS Sonuçları

Şekil 9.2 de PLS sonucunun bir çıktısı yer almaktadır. Oklarla sarı kutucuklara giden oklar faktör yüklerini göstermektedir. Mavi renkli kutucuklarda bulunan değişkenler arasındaki okların üzerindeki değerler yol katsayılarını göstermektedir. Değişkenlerin bulundukları kutucuklardaki değerler ise R^2 değerlerini sunmaktadır. Bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma düzeyleri R^2 değerleri üzerinden verilmektedir. Modelde bulunan örgütsel sessizlik etik iklimin %5,1'ini etkilemektedir. Bundan hareketle etik iklimin yaklaşık %5'i örgütsel sessizlik tarafından açıklanmaktadır. Aynı şekilde modelde bulunan örgütsel sessizlik etik liderliğin %2,2'sini etkilemektedir. Bu bağlamda etik liderliğin yaklaşık %2'si örgütsel sessizlik tarafından açıklanmaktadır. Bu açıklanma düzeyinin son derece düşük olduğu söylenebilir. Son olarak çalışmada test edilen araştırma modelinin nihai bağımlı değişkeni olan Etik dışı davranış için R^2 değeri %14,0'tür. Bundan hareketle örgütsel sessizlik, etik iklim ve etik liderliğin bağımlı değişkenler olduğu bir modelde etik dışı davranışın %14'ü açıklanmaktadır. Bu bilgiler ışığında etki düzeyi düşük olsa da, değişkenler arasında belli düzeyde açıklayıcılığın olduğu anlamlı bir modelin test edildiği anlaşılmaktadır (Nikbin ve Hyun, 2017). Sonuç olarak bu çalışmada etik dışı davranışı etkileyen bazı faktörler tespit edilmiştir.

11. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlık tarihinin son dönemlerine damgasını vuran ve yaşantımızı bütünüyle değiştiren küreselleşme kavramı bireyler kadar örgütleri, şirketleri, organizasyonları ve hatta ülkeleri etkilemekte ve bu saydığımız organizmalar kendilerini küresel dünyanın kurallarına göre şekillendirmektedir. Artık dünyanın diğer bir ucunda bulunan ülkeler bir şirket için potansiyel pazar halini alırken aynı şekilde çok uzaklardaki bir oluşum rekabet ortamına kolaylıkla girebilmektedir. Dünyanın tek bir büyük pazara doğru evirildiği bu dönemde işletme faaliyetlerini sürdürebilmek, rekabet edebilmek çok daha zor duruma gelmiştir. Bu aşamada işletmeler rekabette öne çıkabilmek için farklı kaynaklara yönelmekte ve farklı stratejiler izleyebilmektedir. Söz konusu kaynaklar içerisinde en değerli olanlardan birisinin de İnsan Kaynakları olduğu söylenebilir. Örgütlerdeki insan kaynağına karlılığı artırabilecek, rekabette büyük avantajlar sağlayabilecek, örgütün sürdürülebilirliği üzerinde katkılar sağlayabilecek bir güç gözüyle bakmak faydalı olacaktır.

Çalışmamız, örgüt içerisinde yer alan, insanı odak alan ve çalışan performansını etkileyen kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmayı ya da açıklamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Etik İklim, Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi, bu ilişkilerin X ve Y kuşakları tarafından algılanmalarında farklılıklar olup olmadığının tespit edilmesi, bunun yanında Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış ilişkisinde Etik İklim ve Etik Liderlik aracı (Mediator) etkisinin belirlenmesi araştırmamızın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmamızın ilk yedi bölümü literatür kısmına ayrılmıştır. Bu bağlamda araştırma değişkenlerinin “etik” kavramı ile yoğun ilişkisi göz önünde bulundurularak etik kavramı teorik çerçevede ele alındı; sonrasında ise sırası ile araştırma değişkenlerimiz olan Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Etik İklim, Etik Dışı Davranış ve Kuşak başlığı altında X ve Y jenerasyonları kavramsal olarak açıklanmaya çalışıldı.

Araştırmanın sekizinci ve son bölümünde öncelikli olarak araştırmanın yapılmasının temel amacına ve önemine değinilerek kapsamı belirtildi, araştırmanın metodolojisi ele alındı. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri, kullanılan ölçekler ve istatistiki teknikler belirtildi. Araştırmanın kapsamı, evreni açıklandıktan sonra hipotezler ortaya konuldu. Ölçeklerin yapı geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi, demografik değişkenlerle katılımcıların algılamaları arasındaki ilişkileri

incelemek için de ANOVA ve t- testleri yapıldı. Ardından, araştırma sonucunda elde edilen bulgular kısmında ilk olarak demografik değişkenlere ilişkin bulgular açıklandıktan sonra ortaya çıkan sonuçlar topluca değerlendirilip Örgütsel Sessizlik, Etik İklim, Etik Liderlik ve Etik Dışı Davranış değişkenleri arasındaki ilişkiler X ve Y kuşaklarının algılamalarına göre değerlendirildi.

Araştırma sonuçları incelendiğinde X ve Y kuşağının Etik Dışı Davranış algılamasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna karşın X ve Y kuşağının, Etik İklim, Etik Liderlik ve Örgütsel Sessizliğin alt boyutları olan Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Toplum Yararına Sessizlik algılamalarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Öncesinde yapılan Örgütsel Sessizlik ve kuşakların algılamaları ile ilgili çalışmalar birbirleri ile tutarlı sonuçlar vermemektedir. Buna karşın; Jorgensen (2003), Cennamo ve Gardner'ın (2008) ve Göksel ve Güneş (2017)'in yaptığı çalışmalarda “Örgütsel Sessizlik davranışı açısından kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı” şeklinde özetlenebilecek sonuçlar sunulmuştur. Söz konusu çalışmaların sonuçlarının ise yürütülen tez çalışmasının sonuçları ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Yine aynı şekilde Etik Dışı Davranışların X ve Y kuşakları tarafından algılanma biçimlerinde bulduğumuz anlamlı farklılık Curtin ve diğerleri (2001), Dalton ve Ortegren (2011) ve Yıldız ve Yakut (2019)'un çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Örneğin Dalton ve Ortegren (2011)'e göre genç çalışanlar yaşlı çalışanlar ile kıyaslandığında göreceli olarak Etik Dışı Davranışları kabul etme eğilimindedirler. Kuşakların Etik Dışı Davranış algılarını Türkiye açısından araştıran Yıldız ve Yakut (2019) ise “Türkiye’de Y kuşağı kendisinden önceki kuşaklardan daha az etik davranmaya meyillidir,” diyerek tez çalışması sonucunda elde edilen bulguları desteklemektedirler.

Anket çalışmalarımızın yapıldığı zaman (2017 – 2019) öncesindeki birkaç yıl ekonomik, politik, siyasi ve askeri krizlerin yoğun olarak yaşandığı dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. 2015 – 2016 yılları arasında dünya basınında oldukça olumsuz yankılar uyandıran ve Türkiye’nin imajını olumsuz etkileyen terör saldırıları sonucunda 418 kişi hayatını kaybetmiş, 2156 kişi de yaralanmıştı (Doğruol, 2018: 509). Aynı şekilde 24 Kasım 2015 yılında Türkiye’ye ait iki savaş uçağı Rusya’ya ait olan bir savaş uçağını düşürmüştü (Hurriyet, t.y.). Bu olay üzerine iki ülke arasında ciddi bir gerginlik yaşanmış ve ortaya çıkan bu olumsuz tablo neticesinde turist sayılarında büyük oranda düşüş olmuştu. Öyle ki Türkiye’ye gelen Rus turist oranında

%76, toplam ziyaretçi sayısında ise %30,05 oranında bir azalma görülmüştü. 2015 yılında 36 milyonu aşan yabancı turist sayısı 2016'da 25 milyonlarda kalmıştı (tursab.org). Dolayısı ile araştırma anketlerinin yapıldığı yıllar turizm sektörünün krizde olduğu, işgücünde daraltmaya gidildiği bir dönemdi. Otel personellerinin böyle bir durumda kuşak farklılığının getirdiği görüş ayrılıkları ya da hayata bakış açılarını bir kenara bırakıp işten çıkartılma ortak korkusunda birleşerek benzer cevaplar vermeleri mümkündür. Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Etik Liderlik anket soruları incelendiğinde; çalışılan yer, yönetici ya da iş arkadaşları hakkında olumsuz bilgiler verilebilecek sorular olduğu görülmektedir. Her ne kadar kişisel bilgilerin saklanması konusunda garanti verilse de, kimlik bilgilerinin ortaya çıkma ihtimaline karşı işlerini kaybedecekleri düşüncesi cevapların belli bir kategoride yoğunlaşmasına neden olabilir. İşten çıkartılma korkusu Örgütsel Sessizliği tetikleyebilir ve böylelikle çalışanlar gerçek düşüncelerini ifade etmeye çekinebilirler.

Araştırmamızda elde edilen sonuçlar içerisinde olan Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Etik İklim arasındaki ilişkiyi içeren “H5: *Örgütsel Sessizlik ve Etik İklim negatif yönde ilişkilidir*” hipotezi %99 güven aralığında (β : -0,226, t: 4.605, p: 0.000); “H6: *Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik negatif yönde ilişkilidir*” hipotezi de %99 güven aralığında (β : -0,148, t: 4.605, p: 0.002) desteklenmiş olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar konu hakkında yapılan önceki çalışmalarla Meydan vd. (2015), Güçlü vd. (2017) ve Akkaya (2021) ile paralellik göstermektedir. Sonuçlar, literatür kısmında ayrıntılı olarak değindiğimiz “Sessizlik” kavramının hem bireysel hem de örgütsel seviyede negatif sonuçlar doğurabildiğini, örgütün işleyişini büyük oranda etkilediğini, işyeri ile özdeşleşme güdülerine zarar verdiğini, dolayısı ile örgütte Etik İklim oluşması önünde bir engel teşkil ettiğini doğrular niteliktedir.

Araştırmamızın 7. Hipotezi ile ilgili olarak Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış ilişkisine bakılmış, sonuç olarak iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısı ile “H7: *Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış pozitif yönde ilişkilidir*” hipotezi desteklenmemiştir. Aynı şekilde Etik Liderlik ile Etik Dışı Davranış arasındaki ilişkiye değinen “H8: *Etik liderlik ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir.*” hipotezimiz arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından desteklenmemiştir.

Çalışmamızdaki son doğrudan etki ölçen hipotezimiz “H9: *Etik İklim ve Etik Dışı Davranış negatif yönde ilişkilidir.*” hipotezi (β : -0,280, t: 1.144, p: 0.253)

desteklenmemiştir. Bu konuda farklı sonuçlar veren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Büte (2011) ve Avcı ve Budak (2017)'ın iki değişken arasında bir ilişki olduğuna dair çalışmaları mevcutken Hendekçi ve Özen (2018) Etik İklim ve Etik Dışı Davranış arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit etmemişlerdir.

Araştırmamızda test edilen modelde dolaylı etkilere sahip olan 2 adet hipotezimiz bulunmaktadır. Bunlardan ilk dolaylı etkiyi ölçen hipotezimiz Örgütsel Sessizliğin Etik Dışı Davranışı etkilemesinde Etik Liderliğin aracı rolüne bakılmış ve “H10: Örgütsel sessizliğin etik dışı davranışını etkilemesinde etik liderliğin aracı rolü vardır” hipotezi ($\beta: 0.041, t: 2.291, p: 0.022$) desteklenmiştir. Son dolaylı hipotezimiz olan “H11: Örgütsel sessizliğin etik dışı davranışını etkilemesinde etki ikliminin aracı rolü vardır” hipotezi ($\beta: 0.021, t: 2.291, p: 0.000$) desteklenmemiştir.

11.1. Yöneticilere Öneriler

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Sessizlik, Etik Dışı Davranış arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilere X ve Y kuşağının bakışını göstermesi suretiyle ışık tutmaktadır. Günümüz iş dünyasında rekabet edebilmek için insan faktörünü hesaba katmak zorunluluk durumundadır. Örgüt çalışanlarının performansları üretimden satış pazarlamaya, kaynakların etkin kullanımından şirket imajının iyileştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına kadar hemen her alanda etkili olmaktadır. Yüksek ekonomik performanslar uygun etik iklimin sağlanmasıyla beraber yürüyebilmektedir. Aynı şekilde “Çalışanların bilgilerini üst yönetimden ve çalışma arkadaşlarından saklaması” olarak özetlenebilecek ve hızlı önlemler alınmadığı takdirde işletmenin büyük hasar almasına neden olabilecek Örgütsel Sessizlik kavramının ortadan kaldırılabilmesi için işletmelerde uygun bir etik iklimin oluşturulması şarttır. Etik İklimin oluşturulmasında çalışanlardan çok daha fazla bir yük yöneticilerin üzerinde görünmektedir. Çünkü yöneticiler Etik Liderlik kavramının gereklerini yerine getirdikleri ölçüde Örgütsel Sessizliği önleyebilir ve işletme içerisinde kurumsal bir kimlik oluşturabilirler. Yöneticilerin önderliğinde yaratılacak olan Etik İklim ortamı çalışanlara da yansıtacak ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracak davranışları engellemiş olacaktır. Son olarak işletmeler farklı kuşak ve yaşlardan çalışanların yer aldığı organizmalardır. Her kuşağın kendine has düşünce ve değer yargılarının olduğunu hesaba kattığımızda ve etik değerlerin öneminin gün geçtikçe arttığını söylememiz mümkündür. Bu bağlamda işletmelerde kurumsallaşmanın, etik değerlere verilen önemin artırılmasının ve

yöneticilerin bunu bir yönetim stratejisi olarak benimsemesinin önemi karşımıza çıkmaktadır.

11.2. Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma tüm benzerlerinde olduğu gibi bir takım sınırlandırmalara sahiptir. Konusu; Etik İklim, Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi, bu ilişkilerin X ve Y kuşakları tarafından algılanmalarında farklılıklar olup olmadığının tespit edilmesi, bunun yanında Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış ilişkisinde Etik İklim ve Etik Liderlik aracı (Mediator) etkisinin belirlenmesi olan araştırmamız uygulama alanı olarak İstanbul’da yer alan 5 yıldızlı otel çalışanlarını kapsamaktadır. Benzer çalışmalar Türkiye’nin farklı illerinde yer alan 5 yıldızlı oteller için yapılabilir. Özellikle resort otellerin çalışma şartlarının farklılığı göz önüne alındığında sahil beldelerinde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar elde etmek olasıdır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren butik oteller, yeşil oteller gibi özellikli oteller ile ilgili de benzer çalışmalar yapılabilir. Aynı çalışma turizm sektörü için acenteleri kapsayacak şekilde de yapılabilir. Yine aynı şekilde çalışmamız otel çalışanlarının tümünü kapsamaktaydı. Belirli bir departmanda görev alan kişiler ya da yalnızca yöneticileri de kapsayacak çalışmalar farklı sonuçlar çıkartacaktır. Son olarak araştırmamız X ve Y kuşağı çalışanlarını kapsamaktadır. Bunun nedeni anketin yapıldığı dönemde henüz Z kuşağının aktif olarak çalışma hayatında yer almamasıydı. Fakat ileriki dönemlerde Z kuşağı da çalışma hayatında yerini alacak dolayısı ile Z kuşağını da kapsayan çalışmalar daha güncel sorunların çözümünde etkili olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar A. G., (2000), “Etik değerlerin kurumsallaştırılması üzerine bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaş T. T., (2010), “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19): 121-137.
- Akın O., Özdaşlı K., (2013),”Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Muhasebe Bürolarında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Muhasebe ve Denetime Bakış, 29-42.
- Aksoy S., Erdil O., Ertürk A., (2017), “Etik İklim: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 18(2), 133-151.
- Aktaş K., (2014), “Etik-Ahlak İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci”, Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(2), 22-32.
- Altınöz M.,Çakıroğlu D., Çöp S., Kahraman E. (2017). “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Electronic Journal of Vocational Colleges, Kasım 2017, 73-79.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Altuntuğ N., (2012), “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili”, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 203 – 212.
- Arıkboğa F. Ş., Alkan P. D., (2017), “Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, 349-362.
- Arıkök M., (2017), “Etik Liderlik Ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Ataman G., (2002), “İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ateş T., (1994), “Laiklik, Dünyada ve Türkiye’de”, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Aydoğan Z. F., (2003), “Örgüt kültürü ve iklimi”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 203- 215.
- Avcı E., Doğan S., (2018), “E-Şikâyetler Turist Rehberleri Hakkında Ne Söylüyor?”, Journal of Travel and Hospitality Management 15 (1), 133-148.

Bakan İ., (2008), “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMÜ İİBF Dergisi, Yıl:10 Sayı:14 Haziran.

Bakan İ., Büyükbeşe T., (2010), “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84.

Bakan ve Büyükbeşe., (2010), “Liderlik “Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84.

Bandura A., (1977), Social Learning Theory, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Banerjee M., (1995), “Organizational Behaviour”, USA: Allied Publishers, 1995.

Barnett T., Vaicys C., (2000), “The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions”, Journal of Business Ethics, 27(4), 351-362.

Bart Victor and John B. Cullen The Organizational Bases of Ethical Work Climates *Administrative Science Quarterly* Vol. 33, No. 1 (Mar., 1988), pp. 101-125 (25 pages)

Bartels Kynn K., (1998), “The Relationship Between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management”, Journal of Business Ethics, 17(7), May, 799-804.

Bartels L. K., Harrick E., Martell K., Strickland D., (1998), “The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management”, Journal of Business Ethics, 17(7), 799-804.

Başel R., (2007), “Özel Öğretim Kurumlarında Karşılaşılan Etik Dışı Davranışlar (Denizli İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Başgöze P., Bayar A. N., (2015), “Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Çalışma”, Sosyoekonomi dergisi, Volum 23(24) 118 -130.

Batmunk M., (2011), “Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma”, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul.

Bayat M., Baydaş A., Atlı C., (2015), “Hizmet sektörünün kavramsal tanımı ve ulusal ekonomilerdeki önemi”, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (5), 59-88.

Bayhan V., (2014), “Milenyum Veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı”, Gençlik Araştırmaları, Cilt:2, Sayı:3, 8-25.

Benjamin L., Flynn F. J., (2006), “Leadership Style and Regulatory Mode: Value from Fit”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100 (2), 216-230.

Benlisoy S. (2008), “Mit ile Gerçeklik Arasında 68’i Hatırlamak”, Mesele Kitap, 24, Aralık 2008, 30-33.

Berkman Ü., (1997), “Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk Ve Rüşvet”, Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.203, Ankara.

Biçer M., (2017), “Etik İklim, Örgütsel Öğrenme Ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, T.C. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Bildik B., (2009). “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi.

Bilge M., (2012), “Gelenekselden Moderne Etik ve Siyaset”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 8(15), 97-108.

Bolat T., Seymen O. A., (2003), “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutlarıyla Bir Değerlendirme”, İşletme İktisadi Dergisi Yönetim, 14 (45), 3- 19.

Bowen F., Blackmon K., (2003), “Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice”, Journal of Management Studies, 40 (6): 1393- 1417.

Bozkurt ve Göral., (2013), “Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt/Vol.: 13 - Sayı/No: 4, 1-14.

Börteçine S., Budak S, O. (2017). “ Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim Ve Yönetim Tarzları Alt Boyutlarının İncelemesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama”. Global Business Research Congress (GBRC), May 24-25, 737-745.

Brass D. J., Butterfield K. D., Skaggs B. C., (1998), “Relationships and unethical behavior: A social network perspective”, Academy of Management Review, 23 (1), 14-31.

Brass D. J., Butterfield K. D., Skaggs B. C., (1998), “Relationships and unethical behavior: A social network perspective”, Academy of Management Review, 23 (1), 14-31.

Brophy J. R., (2010), “Leadership Essentials”, Jones and Bartlett Publishers. 2010.

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

Brown M. E.,(2007), “Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls”, Organizational Dynamics, Vol. 36, No. 2, 2007, 140-155.

Brown M.E., Trevino L., (2006), “Ethical leadership: A review and future directions”, The Leadership Quarterly, 17 (6), 595-616.

Budak G., (2003), “Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.

Bülbül R. A., (2001), “İletişim ve Etik”, Nobel Yayınları, Ankara.

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

Certo S. C., (2000), “Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment”, 8th. Edition, USA: Prentice-Hall.

Cevizci A, (2002), “ Etiğe Giriş”, Paradigma Yayınları, İstanbul.

Cennamo L., Gardner D., (2008), “Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit”, Journal of Managerial Psychology, 23(8), 891-906.

Cemaloğlu N., Kılınç Ç. A., (2012), ” İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 37, Sayı 165, 137-151.

Cemaloğlu N., Ertürk A., (2007), “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(2), 345–362.

Jorgensen B., (2003), “Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era”, Foresight, 5(4), 41-49.

Cintya L., Yustina A. I., (2019), “From intention to action in whistleblowing: examining ethical leadership and affective commitment of accountants in Indonesia”, International Journal of Business, 24(4), 412-433.

Coupland D., (1989), “The Young and Restless Work Force Following the Baby Boom: Generation X”, (<http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>).

Cullen J.B., Parboteeah K. P., Victor B., (2003),”The Effects of

Çağlar İ., (2004), “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 91-108.

Çakıcı A. (2008), “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, 2007, 117-134.

Çakıcı A. (2008), “Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri”, İş ve Özel Yasama Psikolojik Bakışlar’ın içinde, Editör: Tarık Solmus, İstanbul, Epsilon Yayınları, 85-109.

Çakıcı A., (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, 145-162.

Çalışkan A., (2015), “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü”, Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 1 (2) 2015, 115-141.

Çalışkan A., Pekkan Ü, N., (2017), “Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü”, Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi /Journal of Turkish Social Sciences Research, Nisan 2017, Cilt: 2 Sayı: 1, 1-19.

Çavuşoğlu S., Köse S., (2016), “ Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:18, Sayı: 1, Yıl: 2016, 115-146

Çetin N. G., Beceren E., (2007), “Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı:5, 111-132.

Çevirgen A., Üngüren E., (2009), “Konaklama İşletmelerinde Etik İklim Ve İş Tatmini İlişkisi”, 10. Ulusal Turizm Kongresi 21-24 Ekim 2009, Mersin, 273-283.

Çıkgel R. D., (2015), ”İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama”, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Dalton, D., & Ortegren, M. (2011). Gender Differences in Ethics Research: The Importance of Controlling for the Social Desirability Response Bias. Journal of Business Ethics, 103, 73–93.

Deconinck J.B., (2009), “The Influence of Ethical Climate on Marketing Employees’s Job Attitudes and Behaviors”, Journal of Business Research, 63(4), 381-394.

Demir E., (2022), “Etik Liderliğin Örgütsel Dışlanma Ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Üniversitesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, 56 (8), 492 – 502.

Dilts R. B., (1996), “Visionary Leadership Skills”, Meta Publications, California.

Doğruol D., (2021), “1990 İle 2021 Yılları Arasında Yaşanan Krizlerin Türkiye Turizm Sektörüne Etkileri”, Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Haziran, s.96-109,

Doğruol, D. (2018). Dünya basınında yer alan terör olaylarının Türkiye turizm gelirleri üzerine etkileri. VII. Ulusal III: Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı 20-21 Nisan 2018, İskenderun, ISBN: 978605256006, 506-515.

Durak İ., (2012), “Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik”, Ekin Yayınları, Bursa.

Elçi M., (2005),” Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi.

Elçi M., Erdiler K. M., Alpkanç L., Şenerd İ., (2014), “ The Mediating Role of Mobbing on the Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150 (2014), 455 – 464.

Eraslan L., (2004), “Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi.” Milli Eğitim Dergisi, 162(3), 2004.

Eren E., (2009), “Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.

Efendi M., Tandoğan K. G., (2019), “Yerli Turistlerin Paket Turlarda Yaptıkları Etik Dışı Davranışlar Üzerine Turist Rehberleri Gözüyle Bir Değerlendirme”, Journal of Travel and Hospitality Management 16 (1), 21- 33.

Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two Study Analysis”, Journal of Business Ethics, 46, 127 – 141.

Etlican G., (2012), “X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”,T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Frankena W., (1973), “Etik”, İmge Kitabevi (2007), Ankara.

Güven Ö. E., Çay A., (2020), “Turizm İşletmelerinde Etik Dışı - Gayri Ahlakı Tüketici Davranışları”, Sosyal Çalışmalar Üzerine Akademik Perspektif Dergisi, 1, 44-66.

Gordon T., (1998),” Etkili Liderlik Eğitimi”, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Gök S., (2008), “İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1). 1-19.

Gök S., Oral G. B., Özer B., Ural T., Bıyıklı T., Vural A. B., Coşkun N. G., Üstün Ç., (2012), “Etik”, Zeus Yayınları, İzmir.

Gökçe H., (2000), “Örgütsel Girişimcilik Ekseninde Etik Dışı Davranışların Ussallaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.

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

Harvey, E., (2004), “Liderlik ve Etik”, Executive Excellence, Yıl:8, Sayı:87, 13-25.

Hendekçi A. E., Özen F., (2018), “Algılanan Örgütsel Etik İklimin İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Etkisi (Diyarbakır Merkez İlçeleri Örneği)”, KSÜSBD, 15 (2), 425 – 450.

Howell J. M., Shamir B., (2005), “The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences”, Academy of Management Review, Vol.30, No.1, 2005, s: 93-112.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57f49dcd7f29a0.88635215, (Erişim Tarihi: 04/10/2016).

<https://www.istka.org.tr/media/1074/t%C3%BCrkiye-ve-%C4%B0stanbul-b%C3%B6lgesi-nde-turizm.pdf>

<https://yigm.ktb.gov.tr>

Huang X., Vliert V., Vegt V, G., (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", Management and Organizational Review, 1:3, 459-482.

Hürriyet. Uçak krizi dünyaya manşet [URL: <https://www.hurriyet.com.tr/dunya/ucak-krizi-dunyaya-manset40018345>] internet adresinden 17.04.2021 tarihinde edinilmiştir.

Issue-Contingent Model", Academy of Management Review, 16(2): 366-395.

İkna Edici Lider - Harvard Business Review -2008, İstanbul - MESS yayınları - ISBN:978-605-4029-04-4 (İnsanlar Lideri Niçin İzler)

Jianrui J., (2011), "The Y Factor: Managing The New Generation Of Soldiers", Journal Of The Singapore Armed Forces, 39(4), 53-59.

Jones T. M., (1991), "Ethical Decision Making By Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", Academy of Management Review, 16(2): 366-395.

Kahya C., (2013), "Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.

Kâhya C., (2015), "Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi", Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 10/10, Summer 2015, 523-546.

Karabay E. M., (2015), "İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik", Beta yayınları, İstanbul.

Keskindemir S. T., (2016), "İş Sağlığı ve Güvenliği Düzenleme ve Uygulamalarına İlişkin Kuşaklar Arası Farklılıklara Dair Mavi Yakalı Çalışanlar Özelinde Manisa İlinde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kılıç R., Keklik S., Yıldız H., (2014), "Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:21, Sayı:2, Yıl:2014, 249 - 267.

Kılıç S., (2013), "Algılanan Örgütsel Etik İklim İle Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler", T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Koçel T., (2010), "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul.

Kozak A. M., Nergis G.H., (2012), "Turizmde Etik (Kavramlar, İlkeler, Standartlar)", Detay Yayıncılık, Ankara.

Köknel Ö., (1996), Bireysel Ve Toplumsal Şiddet, Altın Kitaplar, İstanbul.

Kömürcüoğlu H., (2014), “Y Kuşağını Anlamak: Bir Gezi Parkı Araştırması”, Kanguru Yayınları.
Kuçuradi İ., (2003), “Etik ve Etikler”, TMH-Türkiye Mühendisli Haberleri, 423(1), 7-9.

Kugun O. A., Aktaş E., Güripek E., (2013), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 30, Aralık 2013, 151-166.

Kyles D., (2005), “Managing Your Multigenerational Workforce”, Strategic Finance, 87 (6), 53-56.

Lancaster L. C., Stillman D., (2002), “When generations collide”, New York: HarperCollins Publishers Inc.

Lefkowitz J., (2006), “The Constancy of Ethics Admits the Changing World of Work”, Human Resource Management Review, 16: 245-268.

Lewis P.V., (1985), “Defininig ‘business ethics’:Like nailing jello to a Wall”, Journal of business ethichs, 4(5), 377-383.

Luthans F.,(1995),” Organizational Behavior”, New York: McGraw-Hill Inc,1995.

Luthans B. C., Sommer S. M., (1999), “The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes: Differing Reactions of Managers and Staff in a Healthcare Organization”, Group&Organization Management, 24, 46-70.

Lyons S., Kuron L., (2014), “Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research”, Journal of Organizational Behavior, 35(1), 139–157.

Macit H. M., (2009), “Teleolojik Etik Anlayışın Deontolojik Eleştirisi”, Kaygı dergisi 2009/13, 83 - 91.

Mahmutoğlu A., (2009), “Etik ve Ahlak; Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler”, Türk İdare Dergisi. Haziran-Eylül 2009, 225-249.

Martin C., Tulgan B., (2002), “Managing the generation mix”, Amherst, MA: HRD Press.

Meydan H, C. Köksal K. Kara U, A. (2015). “Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi Ve Adalet Algısının Aracılık Rolü”, Gazi Üniversitesi Ekonomi ve İşletme Dergisi. 17(3), 142 – 159.

Mirze K. M., (2010), “İşletme”, Literatür Yayınları, İstanbul.

Morrison W. E., Milliken J. F, (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, Academy of Management Review, Vol 25, No 4, 706 - 725

Morrison W. E., Milliken J. F., Hewlin F. P., (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40:6, September 2003. 1453 - 1476.

Noelle-Neumann, E., (1974), "The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory* (2. Baskı), McGraw-Hill, New York.

Olca A., Özkan B., Göçebeler F. M., (2018), "Konaklama ve Seyahat İşletmelerinde Yaşanan Etik Sorunlar Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 Etik Özel Sayı, 1-11.

Oruç İ., (2012), "Örgütlerde Kadına Yönelik Etik-Dışı Davranışlar: Feminist Etik Bakış Açısıyla Etnografik Bir İnceleme", *Doktora Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

Örselli E., (2010), "Türkiye'de toplumsal ve yönetsel etik değerler ile ikilemler: Uygulamalı bir çalışma", *Doktora tezi*, Selçuk Üniversitesi.

Özateş S. Ö., (2010), "Sosyal Hizmet Etiğinin Felsefi Temelleri", *Toplum ve Sosyal Hizmet*. 21(1), 85-97.

Özdevecioğlu M., Aksoy M. S., (2005), "Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 95-109.

Özkan M., (2016), "Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 615-639.

Özlem D., (2015), "Etik Ahlak Felsefesi", 2. Baskı, Notos Kitap, İstanbul.

Özyer K., (2010), "Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü", *Hacettepe Üniversitesi, Doktora Tezi*.

Paşa Ö., Işık N. A., (2017), "Öğretmenlerin okul müdürlerine güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 60 (16), 134 – 144.

Pinder C. C., Harlos K. P., (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, 331-369.

Reeves T. C., Oh E., (2008), "Generation Differences", *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 3th Edition, ed. J. Michael Spector vd, 2008.

Rollinson Derek., (2008), "Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach", 4th Edi., England, Pearson Education Ltd., 2008.

Savran G., (2007), "Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuar Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi*

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Schepers D.H., (2003), “Machiavellianism, Profit and The Dimensions of Ethical Judgement: A Study of Impact”, *Journal of Business Ethics*, 60, 313 – 328.

Schminke M., Arnaud A., Kuenzi M., (2007), “The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics*”, 36(2), 171-186.

Senbir H., (2004) “ Z Son İnsan Mı?”, “O” Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.

Serinkan C., (2002), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi”, *Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1 (2), 73-89.

Seçilmiş C., Köz N. E., (2015), “Sürdürülebilir kültür turizmi algısının nesillere göre tekrar gelme niyetine etkisi”, *Journal of tourism and gastronomy studies*, 3(3), 69-78.

Strauss W., Howe N., (2000), “Millennials rising: The next great generation”, New York: Vintage Books.

Sünbül M. B., Fettahlıoğlu S. H., (2015), “Tüketici Etnosentrizmi ve Tüketici Husumetinin X,Y,Z Kuşakları Açısından İncelenmesi”, *Internatonal Journal of Academic Value Studies*, 1 (1), 26-45.

Şalap K. O., (2016), “Çalışma yaşamında kuşaklar: Kuşakların iş ve özel yaşam dengesine ilişkin yaklaşımları”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.

Şehitoğlu Y., (2010), “Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Şenturana Ş., Köse A., Dertli E. M., Başak S., Şentürk N., (2016), “X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme”, *Business and Economics Research Journal*, Volume 7 Number 3, 171-182.

Takış, T. (1998). “Etik”, *Doğu Batı Dergisi*, 1(4),ağustos, eylül, ekim 1998, 4-8.

Taşkıran E., (2010), “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tekin M., (2015), “Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi”, *T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*.

Tepe, H. (1998), “Bir Felsefe Dalı Olarak Etik”, *Doğu Batı Dergisi*, 1(4),ağustos, eylül, ekim 1998, 9-24.

Tolbize A., (2008), “Generation Differences in the Work Place”, *University of Minnesota*.

Tomey A. M., (2009), “Guide to Nursing Management and Leadership”, Mosby, Elsevier, Eighth Edition.

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

Topçuoğlu, M. C. (2007). İyi de kim bu Y'ler. Reklamcılar Derneği. <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf>, (Erişim tarihi: 13.07.2014).

Torlak Ö., (2001), "Pazarlama Ahlakı; Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi", Beta Yayınları, İstanbul.

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

Trevino L. K., Butterfield K. D., McCabe D. L., (2001), "The Ethical Context in Organizations: Influences On Employee Attitudes And Behaviors in Research in Ethical Issues in Organizations", The Next Phase Of Business Ethics ,Volume 3, 301–337.

Tuna M., Bircan H., Yeşiltaş M., (2012), "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2, 143-155.

Türkeri M., (2014), "Etik Kuramları", 3. Baskı, Lotus Kitapları, İstanbul.

Valentine S., Barnett T., (2003), "Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values and Organizational Commitment", Journal Of Personal Selling & Sales Management, 23:4, 359–367.

Van Dyne, L., Ang S., Botero C., (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 40:6 September 2003, 1359-1392.

VanSandt C. V., Shepard J. M., Zappe S. M., (2006), "An Examination of the Relationship between Ethical Work Climate and Moral Awerness", Journal of Business Ethics, 68, s. 409-432.

Vatandaş C., Bayram K. A., Yılmaz N., Ayaydın H., Solak F., Maghaminiya M., Şahin M., Aksoy M., Kopraran E., Baltacı N., Çalışır G., Özsoy T., Bulut E., Sarıtaş K., (2013), "Bilim ve Ahlak", Açılım Kitap, İstanbul.

Verbeke W., Ouwerkerk C., Peelen E., (1996), "Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople", Journal of Business Ethics, 15, 1175 – 1187.

Web 1, (2016), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.571d14af1c79a5.07483481, (Erişim Tarihi: 10/04/2016).

Web 2 (2016)http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.571d1507d400b9.33833479, (Erişim Tarihi: 10/04/2016).

Web 3 (2016), http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2006_1_6.pdf, (Erişim Tarihi: 17/04/2016).

Web 4 (2016), <http://www.teobilim.com/?pnun=125&pt=Thomas%20Hobbes%27e%20G%C3%B6re%20Egoizm%20-%20teobilim>, (Erişim Tarihi: 21/04/2016).

Web 5 (2016), http://www.felsefe.gen.tr/felsefe_akimleri/egoizm_bencilik_nedir_ne_demektir.asp (Erişim Tarihi: 01/05/2016).

Wimbush J.C., Shepard J. M., (1994), “Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisor Influence”, *Journal of Business Ethics*, 13, 637 – 647.

Wimbush J.C., Shepard J. M., Markham S. E., (1997), “An Empirical Examination of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behavior From Multiple Levels of Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 16, 1705 – 1716.

Wang Y, D., Hsieh H. H., (2013), “Organizational ethical climate, perceived organizational support and employee silence: a cross-level investigation”, *Human Relations*, 66(6), 783-802.

Yarcan ř., (2007), “Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 33-44.

Yeşiltaş M., (2012),” Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi*.

Yıldız A., (2012), “Meta-Etik Bir Teori Olarak Ahlaki Sezgiciliğin savunulabilirliğ”, *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi*.

Yıldız S., Arısoy A. A., (2018), “Otantik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü”, *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 553 – 580.

Yılmaz H., (2010), “Stratejik Liderlik”, *Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010*.

Yüksekbilgili Z., (2013), “Türk Tipi Y Kuşağı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, bahar 2013, cilt 12, sayı 45, 342 – 353.

Yüzbaşıoğlu S, (2012), “Kuşaklar X, Y, Z Diye Ayrıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı”, <http://www.dunya.com/print.php?type=1&id=151507>

Zalenik A., (1992), “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, Vol: March- April, 1992.

Zemke R., Raines C., Filipczak B., (2013), “Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, GenXers, and GenYers in the Workplace”, *Library of Congress Cataloging – Publication Data. 2013*.

ÖZGEÇMİŞ

2000 yılında Akdeniz Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünden mezun olduktan sonra 2004 yılında Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı yüksek lisans bölümünden mezun olmuştur. 2022 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında doktora mezunu olmuştur. Halen Maltepe Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği programında Öğretim Görevlisi unvanı ile görev yapmaktadır.



EKLER

Ek A: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar

Çağdaş T., Elçi M., Eminoğlu M.G., (2021). “Yeşil ve Yeşil Olmayan Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Etik Liderlik Algıları”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 60, 145-160.

EK B: ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı otel işletmeleri çalışanlarının Etik İklim, Etik Liderlik, Etik Dışı Davranışlar ve Örgütsel Sessizlik algılarını ölçmektir

Anket aracılığıyla sizlerden elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup hiçbir şekilde bir başka kurum ve kişiyle paylaşılmayacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Çağdaş TURAN
Gebze Teknik Üniversitesi,
İşletme Ana Bilim Dalı
e-mail:

Cinsiyet	☐ Erkek ☐ Kadın
Medeni Durum	☐ Evli ☐ Bekâr
Yaş (Rakam olarak yazınız)	
Eğitim Durumu	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Çalışılan İşletmedeki Pozisyon	
Çalıştığınız Otel Yeşil Otel statüsünde mi?	☐ Evet ☐ Hayır
Meslekte Çalışılan Süre (Yıl)	
Bu Otelde Çalışma Süresi (Yıl)	

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. Lütfen her soru için, tek bir seçenek işaretleyiniz.						
1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum						
	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1)	2)	3)	4)	5)
	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1)	2)	3)	4)	5)
	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1)	2)	3)	4)	5)
	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1)	2)	3)	4)	5)
	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1)	2)	3)	4)	5)
	Liderimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1)	2)	3)	4)	5)
	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	1)	2)	3)	4)	5)
	Liderimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım	1)	2)	3)	4)	5)
	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım	1)	2)	3)	4)	5)
0	Liderimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	1)	2)	3)	4)	5)
1	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım	1)	2)	3)	4)	5)
2	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım	1)	2)	3)	4)	5)
3	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1)	2)	3)	4)	5)
4	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1)	2)	3)	4)	5)
5	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1)	2)	3)	4)	5)

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. Lütfen her soru için, tek bir seçenek işaretleyiniz.						
1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum						
6	Çalıştığım otel, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.	1)	2)	3)	4)	5)
7	Çalıştığım otel, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.	1)	2)	3)	4)	5)
8	Çalıştığım otel, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	1)	2)	3)	4)	5)
9	Çalıştığım otel, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder	1)	2)	3)	4)	5)
0	Çalıştığım otel, üst düzey yönetimin iş ahlakına uygun olmayan davranışlarını kesinlikle hoş görmez	1)	2)	3)	4)	5)
1	Çalıştığım otelde çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	1)	2)	3)	4)	5)
2	Çalıştığım otelde çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	1)	2)	3)	4)	5)
3	Bu otelde yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	1)	2)	3)	4)	5)
4	Bu otelde yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	1)	2)	3)	4)	5)
5	Bu otelde yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler	1)	2)	3)	4)	5)
6	Bu otelde yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler	1)	2)	3)	4)	5)
7	Bu otelde yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler	1)	2)	3)	4)	5)
8	Bu otelde yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	1)	2)	3)	4)	5)
9	Bu otelde yöneticiler, çalışanlarla iş etiği ve ya değerlerini tartışırlar.	1)	2)	3)	4)	5)
0	Bu otelde yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	1)	2)	3)	4)	5)
1	Bu otelde yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler	1)	2)	3)	4)	5)
2	Bu otelde yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	1)	2)	3)	4)	5)
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. Lütfen her soru için, tek bir seçenek işaretleyiniz.						
1- Hiçbir zaman 2- Nadiren 3- Arasıra 4- Sıklıkla 5- Daima						
3	Çalışan veya patronuna ait bir malzeme ya da mala zarar vermek	1)	2)	3)	4)	5)
4	İşyerindeki birine kasıtlı olarak kırıcı şeyler söylemek ya da yapmak	1)	2)	3)	4)	5)
5	İşi yaparken kasıtlı olarak yavaş, özensiz ve kötü iş yapmak	1)	2)	3)	4)	5)
6	İş arkadaşları ile birlikte olduğunda işten şikâyet etmek	1)	2)	3)	4)	5)
7	Kasıtlı olarak kuralları çiğnemek veya çiğneme eğiliminde olmak	1)	2)	3)	4)	5)
8	İşyerindeki insanları eleştirmek	1)	2)	3)	4)	5)
9	Patronuma veya çalışanıma zarar verecek şeyler yapmak	1)	2)	3)	4)	5)

0	İş yerindeki birisiyle tartışma başlatmak	1)	2)	3)	4)	5)
1	Yönetici veya örgüt hakkında kaba şeyler söylemek	1)	2)	3)	4)	5)

