



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR İLE
BAĞLAMSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE
LİDERİN ALGILANAN ETİK İNANCININ MODERATÖR ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Aynur KARAGÖZ

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Aralık, 2018

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

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

Tezi Hazırlayan

Aynur KARAGÖZ



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Liderin Algılanan Etik İnançının Moderatör Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Aynur KARAGÖZ



Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof.Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Aynur KARAGÖZ tarafından hazırlanan “**Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar İle Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Liderin Algılanan Etik İnancının Moderatör Rolü**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../2018

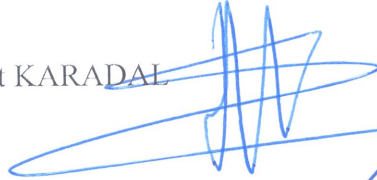
Jüri

İMZA

Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



Üye : Prof. Dr. Himmet KARADAL



Üye : Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES



ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ...03 / ...01 / 2019 tarih ve 20190118 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.



Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Lisans eğitimim süresince destekleyici sözlerle beni teşvik eden, yüksek lisans yapma kararı almamda çok büyük etkisi olan, tez konumun seçimi konusunda bana yol gösteren, her zaman yanımda olduğunu hissettiren danışmanım Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim üyelerine, ilgi ve destekleri nedeniyle Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline ve bu yolda ilerlememde desteklerini esirgemeyen aileme, eşim Yahya KARAGÖZ'e ve ayrıca her konuda her zaman yardımını esirgemeyen arkadaşım Yeşim TÜM'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nevşehir, 2018

Aynur KARAGÖZ

ÖZET

ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR İLE BAĞLAMSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDERİN ALGILANAN ETİK İNANCININ MODERATÖR ROLÜ

Aynur KARAGÖZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Aralık 2018

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Bu çalışmanın amacı sanayi işletmeleri açısından örgüt yanlısı etik olmayan davranışların bağlamsal performans üzerindeki etkilerini ve bu iki değişken arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının düzenleyici rolünü analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Kayseri ilindeki organize sanayi bölgesindeki orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır (n=242). Liderin algılanan etik inancı bağlamında örgüt yanlısı etik olmayan davranışların bağlamsal performans üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için örneklemden toplanan bu çalışmanın verileri moderatör (düzenleyici) değişkenli regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgüt yanlısı etik olmayan davranışların bağlamsal performans üzerinde negatif etkiye sahip olduğu, yani örgüt yanlısı olmayan etik davranışlardaki artışın bağlamsal performansta azalışa yol açtığı tespit edilmiştir. Ancak beklenenin aksine liderin algılanan etik inancının bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Algılanan etik inancı düşük ve orta düzeyde ise örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu, ancak liderin algılanan etik inancı puanları yüksek olduğunda ise düzenleyici etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Yine örgüt yanlısı etik olmayan davranışların sadece bağlamsal performansın kişilerarası yardımlaşma boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak imalat sanayi işletmeleri açısından örgüt yanlısı etik olmayan davranışların önlenmesi konusunda önerilerle birlikte araştırmanın bazı kısıtları olduğu belirtilmiş ve gelecekte bu konularda yapılacak araştırmalara ilişkin birtakım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar, Bağlamsal Performans, Liderin Algılanan Etik İnancı.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND CONTEXTUAL PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED LEADER ETHICAL CONVICTION

Aynur KARAGÖZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, December 2018

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

The purpose of this study is to analyze the effects of unethical pro-organizational behavior on contextual performance and the moderating role of perceived leader ethical conviction in the relationship between both of these variables for business in manufacturing industry. This research sampling consists of mid-level executives of business in manufacturing industry in Kayseri Province (n=242). Data acquired sampling has been analyzing by the help of the Moderated Regression Analysis to show effects of unethical pro-organizational behavior on contextual performance in context of perceived leader ethical conviction. According to research findings, it established that unethical pro-organizational behavior had a negative effect on contextual performance; that is to say, the increase of unethical pro-organizational behavior resulted in a decrease in contextual performance. However, contrary to expectations, it stated that the perceived leader ethical conviction had a positive effect on contextual performance. At the low and middle levels of the perceived ethical conviction had a moderating effect on the relationship between unethical pro-organizational behavior and contextual performance, but it observed that when the perceived ethical conviction scores were high, had no moderating effect on the relationship between unethical pro-organizational behavior and contextual performance. Also, unethical pro-organizational behavior had a negative effect only on contextual performance interpersonal helping dimension. Finally, it was stated that the study has some limitations, together with some suggestions about preventing unethical pro-organizational behavior for businesses in manufacturing industry and suggestions about the research to be made in these topics in the future were presented.

Keywords: Unethical Pro-Organizational Behavior, Contextual Performance, Perceived Leader Ethical Conviction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	II
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	III
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR

1.1. ETİK KAVRAMI	5
1.2. ETİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR	8
1.3. İŞ ETİĞİ KAVRAMI.....	10
1.4.İŞ AHLAKININ ÖNEMİ	11
1.5.ETİK DAVRANIŞLAR.....	11

1.6. BİREYSEL ETİK DAVRANIŞLAR.....	12
1.7. ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR.....	15
1.8. ETİK DIŞI DAVRANIŞ TÜRLERİ.....	18
1.9.ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ ...	22
1.10.ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞIN TANIMI.	24
1.11.ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR	26
1.11.1.Makyavelizm.....	26
1.11.2.İşe Tutkunluk	28
1.11.3.Çalışanların veya Yöneticilerin Örgütü Korumak Amacıyla Belgeleri Yok Etmesi.....	29
1.11.4.Örgütün İmajını Korumaya Yönelik Olarak Müşterilere Yalan veya Yanlış Bilgi Verme ve Bilgileri Manipüle Etme	30
1.11.5.Gerçekleri Paydaşlardan Gizlemek.....	31
1.11.6.Yetersiz ve Yeteneksiz Çalışan Adına Bir Örgüte Olumlu Referansta Bulunmak.....	32
1.11.7.Çalışanlara Yanlış Bilgi Vermek	32
1.12.ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARIN ÖNCÜLLERİ	33
1.12.1.İş Güvencesizliği.....	33
1.12.2.İşe Gömülmüslük Hali.....	33
1.12.3.Örgütsel Özdeşleşme.....	35
1.12.4.Bilgece Farkındalık	36
1.12.5.Ahlaki Çözülme	37
1.12.6.Örgütsel Adalet	38
1.12.7.Yönetici ile Özdeşleşme.....	38
1.12.8.Psikolojik Sahiplenme.....	40

1.13. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	41
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

BAĞLAMSAL PERFORMANS

2.1.PERFORMANS KAVRAMI.....	43
2.2. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	45
2.3.PERFORMANS TÜRLERİ.....	46
2.3.1.Görev Performansı	46
2.3.2.Bağlamsal Performans.....	48
2.4.BAĞLAMSAL PERFORMANSIN ÖNEMİ.....	49
2.5.BAĞLAMSAL PERFORMANSIN BOYUTLARI	49
2.5.1.Kişiler Arası Yardımlaşma.....	50
2.5.2.İşe Adama	50
2.6.BAĞLAMSAL PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	50
2.6.1.Kişilik.....	51
2.6.2.Öz Yeterlilik.....	51
2.6.3.Politik Beceriler	52
2.6.4.Özerklik.....	53
2.6.5.Öz Yönlendirme	53
2.6.6.İş gören-Örgüt Uyumu	54
2.7.BAĞLAMSAL PERFORMANSLA İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERİN ALGILANAN ETİK İNANCI

3.1.LİDERLİK KAVRAMI	57
3.2.GÜÇ VE LİDERİN SAHIP OLABİLECEĞİ GÜÇ TÜRLERİ	60
3.2.1.Liderin Pozisyonuna Dayalı Güç Türleri	60
3.2.2.Liderin Sahip Olabileceği Bireysel Güç Türleri	61
3.3.ÖRGÜTLERDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ	62
3.4.LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	62
3.4.1.Özellikler Yaklaşımı	63
3.4.2.Davranışsal Yaklaşım	64
3.4.3.Durumsallık Yaklaşımı	65
3.5.YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	66
3.5.1.Karizmatik Liderlik.....	66
3.5.2.Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	67
3.5.3. Hizmetkâr Liderlik Tarzı	67
3.6.ETİK LİDERLİK KAVRAMI.....	68
3.7.ETİK LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....	70
3.8.ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI.....	72
3.9.ETİK LİDERLİK BOYUTLARI.....	73
3.10.LİDERİN ALGILANAN ETİK İNANCI.....	74
3.11.LİDERİN ALGILANAN ETİK İNANCI İLE İLLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	76

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR İLE BAĞLAMSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	77
4.2.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	79
4.2.1.Evren ve Örneklem	79
4.2.2.Ölçekler.....	79
4.2.3.Model ve Hipotezler.....	81
4.2.4.Veri Analiz Yöntemleri.....	83
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	83
4.3.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	83
4.3.2.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	86
SONUÇ.....	91
KAYNAKLAR.....	95
EKLER.....	112
ÖZGEÇMİŞ.....	119

KISALTMALAR

BP: Bağlamsal Performans

Lİ: Liderin Algılanan Etik İnancı

OYEOD: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar



TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	82
Tablo 4.2: Araştırma Değişkenleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları ve Güvenilirlik Katsayıları	85
Tablo 4.3: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar İle Bağlamsal İlişkisinde Liderin Algılanan Etik İncanın Düzenleyici Etkisi.....	86
Tablo 4.4: Moderatör olan Liderin Algılanan Etik İncanın Bağlamsal Performans Üzerindeki Durumsal Etkisi.....	87
Tablo 4.5: Örgüt Yanlısı Etik Davranışlar ve Liderin Algılanan İncanın Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4. 1.Kavramsal Araştırma Modeli	82
Şekil 4.2: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar İle Bağlamsal Performans İlişkisinde Liderin Algılanan Etik İnancının Düzenleyici Etkisi	90



GİRİŞ

Günümüzde değişen çevre koşulları ve küreselleşmeyle birlikte işletmeler arası işbirliği ve rekabet artmıştır. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve elde edilen bu üstünlüğü sürdürebilmek işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Rakiplerine karşı zayıf kalan işletmeler veya çevreye ayak uyduramayan işletmeler zaman içinde yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Çevresine uyum yeteneği gelişmiş ve yaratıcı tepkide bulunan işletmeler amaç ve hedeflerine ulaşmada daha başarılı olurlar.

Rekabet üstünlüğü elde etmek bir bakıma çalışanların işlerini severek ve isteyerek yapmasına bağlıdır. Çalışanların işletmelerine ve işlerine olan bağlılığının oluşmasında yöneticilerinin sahip olduğu etik inancının etkisi büyüktür. Etik, birey ve grupların neyin doğru neyin yanlış olduğunu öğrenmesi ve doğru eylemde bulunmasına yön veren inançlar, değerler, ilkeler ve standartların tümüdür (Uzkesici, 2003: 162). Etik bir iklimin olduğu işletmelerde çalışanların ahlaka uygun davranışlar sergilemesi muhtemeldir.

Bununla birlikte çalışanların gösterdikleri performans da işletmelerin rekabetçiliği açısından oldukça önemlidir. Performans, belirli bir zaman dilimi sürecinde gerçekleştirilen aktivitelerin, amaca hizmet etme derecesi olarak ifade edilebilir. Bir işletmede performansın boyutları olarak verimlilik, etkinlik, esneklik, uyum ve ekonomiklik her işletme açısından göz ardı edilmemesi gereken hususlardır (Tutar, Altınöz, 2010: 201). Fakat çalışanların sadece iş tanımında belirtilen hususlarda (görev performansı) yüksek performans göstermesi, işletmenin rekabetçi olması bakımından yeterli görünmemektedir. Yani görev performansı kadar bağlamsal performans önemlidir. Bağlamsal performans, asıl görevin gerçekleştirilmesine direkt katkısı olmayan, ancak görevin etkili bir biçimde yapılabilmesi için gerekli olan örgütsel, sosyal ve psikolojik çevrenin iyileştirilmesine katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Başkalarına yardımda bulunma, onlarla işbirliği yapma, işin yapılması için daha fazla çaba gösterme, örgütsel kaide ve normlara itaat etme, örgütü koruma gibi davranışlar bağlamsal performansın örnekleridir

((Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 75-76; Öcel, 2013: 38). Çalışanların bağlamsal performansını yüksek olması işletmeler açısından önemlidir. Bu nedenle çalışmada bağlamsal performans bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Fakat bazen örgütü korumak adına bağlamsal performans kapsamına girmeyen çok sayıda örgüt yanlısı etik olmayan davranışın da örgütlerde kabul gördüğüne tanık olmaktadır. Yani çalışanlar ve yöneticiler bağlamsal performans sergilerken aşırılığa da kaçabilirler. Bu durum çalışanları pek de uygun olmayan davranışlara itebilir. Çalışanlar işletmelerine faydalı olabilmek adına toplumca hoş görülme ve topluma zarar veren davranışlar sergileyebilir. Bu tür davranışlar örgüt yararına olsa da etik değildir. Effelsberg ve Solga (2015) örgüt yanlısı etik olmayan davranışları “kişinin çalıştığı kuruma faydalı olmak için gerçekleştirdiği fakat aynı zamanda kurum dışındaki kişilerin çıkarlarına zarar veren davranışlar” şeklinde tanımlamışlardır. Umphress ve Bingham (2011) göre örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, örgütün veya örgüt üyelerinin işlevlerini daha etkin biçimde yerine getirmelerini sağlayan fakat öte yandan temel toplumsal değerleri ve kanunları ihlal eden eylemlerdir. Makyavelizm, işe tutkunluk, çalışan ve yöneticilerin örgütü koruma için belgeleri yok etmesi, örgütün imajını korumak için müşteriye yanlış bilgi verme, gerçekleri paydaşlardan gizleme, yeteneksiz çalışanlar için iyi referans verme, çalışanlara yanıltıcı bilgi verme gibi davranışlar bunlardan bazılarıdır. Bu nedenle örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar çalışmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenmiştir.

Yine çalışanların işletme içerisinde sergiledikleri davranışlar yöneticilerinin ya da liderlerinin ahlaki değerlerine göre de farklılık gösterebilir. Örneğin bir lider etik değer ve kurallara önem veriyorsa yanındaki çalışanların etik olmayan davranışlarda bulunması ihtimali de düşük olabiliyor. Genelde beklenen durumun böyle olduğu varsayılır. Ancak liderin algılanan etik inancının olumsuz yanları göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

Algılanan etik lider inancı; bir çalışanın herhangi bir sözleşmeye dayanmaksızın liderinin etik değerlere olan eğilimi ve kesin duruşu konusundaki algısı olarak ifade edilir. Liderin algılanan etik inancı, çalışanları olumlu yönde etkiliyor gibi gözükse de aslında liderin etik değerleri iş ortamında aşırı benimsemesinin sınırlayıcı rolü

kast edilmektedir. (Babalola vd., 2017). Gerçekte liderin iş ortamında adil davranması, çalışanlara karşı açık ve dürüst olması, çalışanlara güven aşılması ve onlara karşı ilgili olması çalışanları olumlu şekilde etkileyebilir. Etik liderler, etik davranışların gelişimini teşvik etmek için doğru koşulları oluşturarak, bu durumu destekleyen bir örgüt kültürü yaratırlar (Arslantaş ve Dursun, 2008). Fakat liderin etik değerleri, kuralları ve standartları toplumsal yaşamı ve iş yaşamını tehdit edici ve sınırlayıcı unsur olarak kullanması, çalışanların performansını ve işbirliği içinde iş yapmasını engelleyebilmektedir. Dolayısıyla liderin algılanan inancı puanın bağlamsal performans açısından belirleyici olacağı düşünüldüğünden bu çalışmanın modelinde düzenleyici değişken olarak modele dahil edilmiştir.

Çalışmanın amacı, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu iki değişken arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının düzenleyici rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda bütün sektörleri incelemek zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle mümkün olmadığından sektörel bazda sınırlamaya gidilerek imalat sanayi işletmeleri orta kademe yöneticilerine yönelik bir anket çalışmasının yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini Kayseri ilinde faaliyet gösteren imalat sanayinin orta kademe yöneticileri olarak belirlenmiştir.

Çalışmada araştırmanın sorunsalı; örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar bağlamsal performansı nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Bu etkide liderin algılanan etik inancının düzenleyici etkisi var mıdır? şeklinde belirlenmiştir. Bu soruya yanıt aramak için hazırlanan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde* etik kavramı, etik davranışlar, etik olmayan davranışlar, örgütlerde etik olmayan davranışların nedenleri, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, türleri, öncülleri ve konuyla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. *İkinci bölümde* performans kavramı, performansı etkileyen faktörler, performans türleri, bağlamsal performansın önemi, boyutları, bağlamsal performansı etkileyen faktörler ve konuyla ilgili yapılan araştırmalar üzerinde durulmaktadır. *Üçüncü bölümde* liderlik kavramına, önemine, liderlik yaklaşımlarına, etik liderliğe, özelliklerine, boyutlarına, liderin algılanan etik inancına ve konuyla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. *Son bölümde ise*, Kayseri ilinde imalat sektöründe çalışmakta olan bireyler açısından örgüt yanlısı etik

olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının rol oynayıp oynamadığını belirleyen bir alan araştırması ve sonuçları yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde ilk olarak etik kavramı ve etik davranışlarla ilgili bilgilere değinilip sonra araştırmanın esas konusunu oluşturan örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarla ilgili bilgilere yer verilecektir.

ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR

1.1. ETİK KAVRAMI

Etik kavramı, Yunanca “karakter” manasına gelen “ethos” kelimesinden gelmektedir. Ethos’tan türetilen “ethics” sözcüğü de ideal ve soyut olanı işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu manada etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefi bir kavramdır. İnsanın bütün davranış ve eylemlerinin incelenmesi etiğin ilgi alanına girmektedir (Işık, 2009: 6).

Etik, bir etkinlik alanı olarak felsefenin bir dalı, bir ahlak felsefesi alanı, ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran disiplindir. Bu manada etik, insanın kişisel ve toplumsal yaşamlarındaki ahlaki sorunları inceler (Oral, Avcı ve Tösteri, 2017: 1231). Geniş anlamda etik kavramı; “belli bir yaşama idealini hayata geçirebilmek için çaba sarf eden, çağı ve üyesi olduğu toplumun yaşama şeklini eleştiren, mevcut

değerler silsilesi yerine farklı seçenekler sunan, yaşama kurallarını açık ve seçik açıklayan ahlaki ilkeleri inceleyen felsefe disiplini” olarak ifade edilebilir (Oral, Avcı ve Tösten, 2017: 1231). İğdelipınar (2013:13) ise etiği, neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu irdeleyen ve soruşturan, kişinin hayattaki amacının ne olması gerektiği üzerinde duran, ahlaklı ve erdemli bir yaşam biçiminin hangi öğeleri içinde barındırdığını konu edinen bir felsefe dalı olarak açıklamaktadır.

Uzkesici’ye (2003: 162) göre etik, “neyin doğru neyin yanlış olduğunu öğrenmek ve doğru olanı yapmayı seçmektir.” Demirtaş (2013: 19) ise etiği, bilgi ve sağduyunun yön verdiği görüşleri takip etmek, yerleşik, toplumsal ve ahlak kurallarına saygılı davranmak ve bu amaçla kişisel istek ve çıkarlardan özveride bulunmak şeklinde tanımlamaktadır.

Sokrates’ten ilham alarak Solomon ve Hanson, etik kavramını şu şekilde açıklamışlardır: “Etik, her şeyden önce, arzu edilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Yani bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine oturturulması; neyin yapılacağına ya da yapılmayacağına; neyin istenileceğine ya da istenilmeyeceğine; neye sahip olunacağına ya da olunamayacağına bilinmesidir.”(İğdelipınar, 2013: 13).

Etik, iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın ne olduğunu soruşturma, doğru ile yanlış ayırt etme becerisi ve doğru olanı yapmayı tercih etme sorumluluğu, insanlar için neyin doğru ve neyin yanlış olduğunun ortaya çıkarılması ile birlikte özel değerler, ahlaki görevler ve erdemler temelinde nasıl hareket edilmesi gerektiğini gösteren standartlar, ilkeler ve değerler bütünüdür (Ay, Kılıç ve Biçer, 2009: 59).

İnsanın dünyada varoluş amacına odaklanan etik, insan doğası için iyi ile kötünün neler olduğunu belirginleştiren; insanın gerek kişisel, gerekse toplumsal yaşamda karşılaştığı problemleri bütün yönleriyle ele alıp çözüm önerileri getiren kurallar ortaya koyan bir kavram olup, bu kuralların hukuk kuralları gibi yaptırımını yoktur (Demirtaş, 2013: 19). Etik, esas olarak; bir bilgi alanını ifade eder. Bu alan, felsefenin ilk ve esas alanlarından birisidir. Bir bilgi alanı olarak etiğin; bilgi felsefesi, varlık felsefesi ve sanat felsefesi gibi bilgi alanlarına benzer bir biçimde kendine mahsus bir nesne alanı vardır ve etik, kendi araştırma alanındaki soru ve

problemleri nesne olarak kabul etmektedir. Bu manada etik, “Adalet nedir?”, “Erdem nedir?”; eylemlerimizle ilgili olan alanında ise; “Doğruluk veya adil olmak nedir?” gibi sorulara yanıt aramaktadır (İyi ve Tepe, 2013: 8).

Etik, normatif bir bilim olarak düşünülmemekte ve matematik, fizik gibi formal bilimler ile ekonomi, psikoloji gibi deneysel bilimlerden ayrı olarak insan yönetiminin kuralları biçiminde formüle edilmekte, ancak, bir bilim etiği olarak diğer bilimler gibi düşünsel sebeplerin benzer koşullarını kapsamaktadır. Etiği kavramsal felsefeden ayırarak, bağımsız bir felsefe alanı olarak ifade eden ilk düşünür Aristoteles olmuştur. Bununla birlikte Platon ve Sokrates de etiği bir bilgi alanı olarak kuran diğer düşünürlerdir (Mete, 2016: 27-28).

Etik kavramı esas olarak bireysel davranışların diğer insanlar üzerinde yarattığı etki ile alakalıdır (Mete, 2016: 28). Bu noktada, etik, aldığımız kararların diğer insanlarda nasıl bir etki oluşturduğunu ortaya koyan bir araştırma alanıdır. Etik kavramının önem derecesi, gerçekleştirilen veya gerçekleştirilecek olan hareketin sonuçlarının diğer insanları ne kadar etkilediği ile doğru orantılıdır. Bir birey davranışı ile diğer insanlar üzerinde ne kadar etki bırakıyor ise, o davranışı meydana getirme sürecinde etiğe uygun şekilde hareket etmek de bir o kadar önem arz etmektedir (Sayiner, 2005: 4-5).

Alıcı (2004) ise etik kavramını; “genel olarak bireysel ve toplumsal ilişkilerin yapısını oluşturan değerleri, normları, kurallar temelinde eylemleri iyi ve kötü, doğru ve yanlış olarak ahlaksal yönden araştıran felsefenin bir dalı olarak görmektedir” (Alıcı, 2004: 66).

Etik ile ilgili en önemli kavram ahlaktır. Ahlak insanın toplumsal yanıyla ilgili olan bir olgudur (Mete, 2016: 28). Ahlak, hem olgusal hem de tarihsel olarak yaşanan bir olgu iken, etik, bu olguya yönelen felsefe disiplinine verilen ad olmuştur (Doğan, 2007: 42).

Etik ve ahlak birbirine yakın kavramlardır. Birçok düşünür, ahlak ve etik kelimelerini birbirini yerine kullanmakta bir mahsur görmemektedir. Ancak genel eğilim bu iki

kavramın birbirinden farklı olduğu şeklindedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 504). Etik aslında doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlak ise onun pratiğe dönüştürülmüş şeklidir. Ahlakı, değil de etik ilkelerden; etik değil de ahlaki bir davranış şeklinden söz etmek daha yerinde olacaktır. Yani etik bir kişinin belli bir koşulda belirtmek istediği değerlerle alakalıdır. Ahlak ise bunu hayata geçirme biçimidir (Özkalp, Kirel, 2016: 504).

Ahlak, etiğin temel taşıdır. Ahlak terimi, bir toplumda norm olarak kabul gören eylemleri ve değerleri yöneten kurallar bütünü ifade eder (Phaneuf, 2009: 1). Başka bir ifadeyle ahlak; bireylerin bir toplumda yükümlülüklerini yerine getirecek şekilde eyleme geçmesini ve başkalarının haklarına ve çıkarlarına müdahale etmeyecek şekilde davranmasını sağlayan ilkeler bütünüdür (Zimbardo, 1988: 87).

1.2. ETİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Etik kavramının ilişkili olduğu kavramlar kültür, değerler ve olgular, normlar, tutumlar ve din olarak sıralanabilir. Bu kavramların etik ile ilişkisini kısaca ele almakta fayda vardır.

Kültür; nesilden nesile aktarılan toplumdan bireye kazandırılan yaşama biçimi olup, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış, eğitim yoluyla öğrenilmiş ve toplumun üyelerince paylaşılmış olan maddi ve manevi unsurların tümüdür (Eroğlu, 1995: 104-108). Başka bir ifadeyle, kültür; bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir parçası olarak kazandığı bütün becerilerden oluşmuş karmaşık bir bütün olarak açıklanabilir. Yaşamda bir gruba veya örgüte bağlı olmak o topluluğa uyum göstermeyi gerekli kılar. Uyum göstermenin, grup ya da kuruluş tarafından kabul edilmesinin temel şartı ise, ortak amaçlar, standart değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşmaktır. Üyelerin benzer davranış tutum ve işbirliği içinde olabilmeleri için bu bir gerekliliktir (Demirtaş, 2013: 25).

Kültürü meydana getiren yapı taşları incelendiğinde, etik kuralların da bu kavrama paralel olarak meydana geldiğini söylemek mümkündür. Çünkü toplumların duygu ve düşünceleri, içinde buldukları ortam insanların davranışlarını iyi veya kötü

şekilde etkilemekte, bu da sonuç olarak etik davranışları belirleyerek insanların içinde bulunduğu kültürel yapıya eş zamanlı olarak etkide bulunmaktadır (Demirtaş, 2013: 25).

Değerler, insanların içinde buldukları koşulları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada kabul ettikleri örüntülerdir. Başka bir ifadeyle; iyi, kötü ayırımına temel teşkil ederek seçenekler arasından tercih ve yargılama yapmaya olanak sağlarlar. İnsana ve kaliteye odaklanarak verim elde etmeye çalışan örgütlerde zaman zaman işletme içi ve dışı çeşitli faktörlerin etkisiyle ahlaki anlayışlarda azalma yaşanabilmektedir. Bu durumda örgütler ilk olarak, etik değerleri kabul etmek ve bu değerleri davranış şekline getirmek zorundadırlar. Bu etik değerler şöyle sıralanabilir: dürüstlük, doğruluk, verdiği sözü yerine getirmek, sadakat, adalet, başkalarına yardımcı olmak, başkalarına karşı saygılı olmak, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, mükemmeliyeti aramak ve sorumluluk sahibi olmaktır (Demirtaş, 2013: 25).

Normlar, bir toplumda yaşayan bireylerin neyi, ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğini ifaden ve yaptırımı olan kurallar sistemidir (Eroğlu, 2015: 300). Sosyal yaşamda belli konularda ve belirli durumlarda bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini belirler (Demirkasımoğlu, 2015: 140). Norm ve değerler arasındaki fark, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasından kaynaklanmaktadır. Genel olarak normlar uyulması gereken kurallar şeklinde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değillerdir ancak davranışlar üzerinde önemli derecede etkiye sahiptir. Bu durumda etik ilkelerin oluşmasında veya etik kararların alınmasında normlar birer tamamlayıcı unsur şeklinde meydana çıkacaklardır (Demirtaş, 2013: 26).

Tutumlar, belli bir objeye ilişkin bireylerde var olan bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri taşıyan gizil eğilimleri ifade etmektedir (Çapri ve Çelikkaleli, 2008: 36). Tutumları meydana getiren temel kaynaklar kültür, sosyal roller, kanunlar, basın, askeri kurumlar, dini kurumlar, okullar, aile ve ilgi grupları ve direkt kazanılmış olan deneyimlerdir (Ay, 2005: 33). Kültür, değerler ve normlar gibi insan

davranışları üzerindeki etkisi ele alındığında tutumların da etik davranış göstermede önemli bir yere sahip olacağı söylenebilir (Demirtaş, 2013: 26).

Etik ve din, din ahlaka kural koyucu bir şekilde yaklaşmaktadır. İyi veya kötü davranış ve kurallar dini otorite ve kaynaklar aracılığıyla bildirilir. Yapılması ve yapılmaması gereken hususlar din tarafından belirlenip, insanların bunlara uyması istenmektedir. Bütün dinler, insanların nasıl davranması gerektiğini onlara öğretmeye çalışırlar. Bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin, insanla insanüstü bir varlık arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiğini emirler şeklinde bildirmektedirler. Dinler, bu hedeflere ulaşmak amacıyla insanın ne yapması gerekip gerekmediğini aşılılamaya ve öğretmeye çalışırlar (Özgener, 2016: 18).

Sonuç olarak, dine dayalı ahlak anlayışı insanlık tarihi için önemli bir yer tutmaktadır. Fakat etiğin tek kaynağını dinler oluşturmamaktadır. Bunun da ötesinde, etik farklı din ve kültürlerden oluşmuş toplumların bir arada yaşayabilmeleri için ortak değerler ve ilkeleri de kapsamaktadır (Demirtaş, 2013: 26).

1.3. İŞ ETİĞİ KAVRAMI

İş etiği, iş ortamında cereyan eden karmaşık ahlaki ikilemleri incelemek ve bunları çözüme kavuşturmak için etik ilkeleri uygulama disiplini (Yılmaz ve Çevik, 2011: 166). Başka bir ifadeyle iş etiği, toplumsal etik anlayışının işletme ve organizasyonlara yansımış şekli olarak düşünülebilir. Buralarda çalışan kişilerin sahip olduğu ahlaki yanlış ve doğru değerler, işletmenin sahip olduğu politika, kanun ve davranışlarıyla birleşerek işletmenin etik anlayışını meydana getirirler (Eltan, 2013: 28). Çelikkol (2017: 12) ise iş etiğini, uygulamalı bir ahlak bilgisi ve iş yaşamında karşılaşılan bütün ahlaki sorunların incelenmesi olarak tanımlamaktadır.

1.4. İŞ AHLAKININ ÖNEMİ

Son yirmi yılda iş ahlakı çeşitli sebeplerden ötürü giderek önemli hale gelmiştir. Bu sebeplerden birincisi, işi yaparken ahlak kurallarına uymak için kamu baskısı ile paralellik gösteren sosyal sorumlulukla alakalıdır. Nedenlerden ikincisi ise, güzel ahlakın güzel iş ile benzerlik gösterdiğinin bilincine varılmasıdır. Daha doğrusu ahlaka uygun biçimde karar verme, kar elde etmede pozitif bir etki yaratabilir. Üçüncü neden, etik problemlere karşı etkin çözümler üretmek ve bu sorunları çözümede uygun stratejileri seçmek için iş ahlakı bilgisine ihtiyaç hissedilmesidir. Dördüncüsü, başarılı yöneticilerin iş hayatında ahlak ile alakalı tartışmaları bir gözdağı veya yetersizlik manasında değil, çağımız işletmelerinin kusursuzluk ve üstün nitelik elde etme gayretlerinin doğal bir sonucu biçimindeki algılamalarıdır. Çünkü bir stratejik yönetim sorunu olarak iş ahlakını görmeye başlayan nispeten az sayıda işletme nitelik, müşteri hizmeti, kusursuzluk gibi alanlardaki planlarıyla onu karşılaştırma eğilimi içerisindedir. Beşinci neden, iş dünyasında çeşitli çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme ihtiyacıdır. Çünkü iş ahlakı, hem bireysel özgürlük ve pazar özgürlüğü, hem de çıkar gruplarına karşı sorumluluk gibi değerler üzerine kurulmaktadır. Ancak iş ortamında birçok insan kendi çıkarlarını gözeterek davranmaktadır. Bu nedenle hem bireylerin hem de örgütlerin karşılıklı güvene ve birbirlerinin menfaatlerine saygı duyması gerçeği göz ardı edilmemelidir. Çünkü iş ahlakı özünde bir güven meselesidir (Özgener, 2016: 52).

1.5. ETİK DAVRANIŞLAR

Etik davranış, neyin doğru ya da yanlış olduğunu dikkate alan ve bunun sonucunda insanları ne yapmaları ya da yapmamaları konusunda yönlendiren bir davranış olarak tanımlanabilir (Azizi, Amini ve Alipour, 2015: 5561). Etik davranış çok eski çağlardan beri ilgi kaynağı olmuştur. Etik davranış, işletmelerin başarılarını sürekli hale getirmek için sahip olmaları gereken bir davranıştır. Bu nedenle etik davranış işletme uygulamalarında sürekli geliştirilmiştir (Geeta, Pooja ve PN, 2016: 4).

İş yaşamında etik davranışlar iş faaliyetlerinin her alanını ilgilendirir, çünkü insanın olduğu her düzlemde etik davranışların arandığını söylemek mümkündür. Özellikle karar verme sürecinde etik değerler önemli role sahiptir. Birini işe almak veya korumak, ihalelere karar vermek, fiyatları artırmak, hedefleri belirlemek, kaynak tahsisi yapmak, kar payını belirlemek, çalışanları disipline etmek, zaman tablosunu ayarlamak ve sözleşmeleri değerlendirmek gibi aktivitelerin hepsi etik karar vermenin kapsamı içine girmektedir (Sönmez ve Şancı, 2017: 297).

1.6. BİREYSEL ETİK DAVRANIŞLAR

İş etiğinde incelenecek en önemli konulardan biri örgütlerde çalışan bireylerin bireysel etik davranışlarıdır. Bireylerin etik davranışlarının incelenmesi, iş etiğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 506).

Bireysel etik, insanın hiçbir şeye bağlı kalmadan sorgulayıp, doğru ya da yanlışın neler olduğunu belirlemede “vicdanını” ölçü olarak kullanabilmesidir. Ancak burada karşımıza bir sorun çıkmaktadır. Bireysel etik, insanın kendisi hakkında bir karara varırken, toplumun diğer üyelerinin de menfaatlerini göz önünde bulundurmasını içeren etik tutum ve davranışlardır. Etik kurum ve kuruluşlar meydana getirmenin ve iş etiği, meslek etiği veya işletme etiği oluşturmanın yolu bireysel etik davranışlara sahip olmaya bağlıdır (docplayer.biz.tr).

Örgütlerde etiğin ortaya çıkmasına etki yapan unsurların başında “örgütsel yapı” bulunmaktadır. Örgütteki aşırı merkeziyetçilik, görev ve sorumlulukların tanımlanmamış olması, görev tanımlarının yapılmamış olması, örgütün çok fazla büyüyerek hantallaşması, şeffaflığın olmaması ve gizliliğin öne çıkartılması gibi bürokratik örgütlere has özellikler bireylerin etik davranışlarını olumsuz şekilde etkiler (Özkalp ve Kırel, 2016: 506).

Bireylerin etik davranışlarına etki eden bir diğer özellik de” işgörenlerin özellikleridir.” İş görenleri üç davranış kalıbı içerisinde değerlendirmek mümkündür (Sayın, 1998: 1). Bu kalıplar şu şekilde açıklanabilir (Özkalp ve Kirel, 2016: 506):

Çıkarıcı Davranış Kalıbı: Bu kalıp içerisinde değerlendirilecek özelliklere sahip olan çalışanlar yönetsel etiğin oluşumuna olumsuz etkide bulunacaklardır. Çünkü kendi menfaatlerini gözeterek davranış biçimi sergileyeceklerdir. Örneğin; ihalelere fesat karıştırmak, kişisel kazanç elde etmeye çalışmak.

Görevci Davranış Kalıbı: Görevci davranış kalıbında değerlendirmeye alınacak bir çalışan ise iş etiğinin oluşumuna hem olumlu hem de olumsuz etkide bulunacaktır. Örneğin; kanuna aykırı davranmaması ve haksız eylemde bulunmaması etiğin oluşumuna olumlu bir etkide bulunurken, üstünün verdiği emir yerinde olmasa bile karşı çıkmaması bürokratik sabotaj anlamına geldiğinden olumsuz bir etki yaratacaktır (Özkalp ve Kirel, 2016: 506).

Ahlakçı Davranış Kalıbı: Ahlakçı davranış kalıbı içerisinde değerlendirilecek olan bir çalışan ise etik oluşumuna olumlu bir katkıda bulunacaktır (Özkalp ve Kirel, 2016: 506).

Bireysel ahlak, bireyin davranışlarına temel teşkil eden ve onları biçimlendiren değer hükümleri hakkında bireyin sahip olduğu bilinçtir. Başka bir deyişle, bireysel ahlak, bir tek bireyin yaşam tecrübelerindeki değerler, normlar ve inançların bütünüdür (Özgener, 2016: 7). Bireysel ahlak ilkeleri dürüstlük, doğruluk, adalet, sadakat, başkalarına saygı göstermek ve sorumluluk şeklinde ifade edilir (docplayer.biz.tr) ve bu ilkeler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Dürüstlük ve Doğruluk: Bu ilke bireyin gerek iş hayatına gerekse sosyal yaşantısına damgasını vuracak en önemli ilkedir. İş hayatında emirlere uymak, karşılıklı güven içinde olmak çok önemlidir. Hile ve yalana başvurmak en zararlı yollardan biridir. Taraflar yapılan sözleşme gereği, belirlenen koşullara uymak zorundadırlar. Kar maksimizasyonu tek sorumluluk olarak görülmemeli, uzun vadede kar benimsenmeli ve meşru bir zemine dayandırılmalıdır. İş yaşamında paydaşların karşılıklı

sorumluluklarının bilincinde olması piyasalarda güven açısından önemlidir (Tiyek, Peker, 2006: 118).

Adalet: Adalet; güç kaynaklarını kontrol eden tarafların, hak sahiplerinin hak ve çabasını gözeterek kaynakları dağıtması, bireylerin aynı ortamda uyum içinde yaşaması için yöneticilerin herkese adil muamelede bulunması ve kuralların herkese aynı şekilde uygulanmasıdır. İşgörenlerin inanma ve inanılmama ile alakalı hislerini açıklığa kavuşturan çerçeveye adalet denilmektedir (İyigün, 2012: 50). Çalışanların kuruma kattıklarına inandıkları katkıya karşılık olarak kurumdan sağladıkları çıkarları mukayese etmelerine temel oluşturacak karar ve uygulamaların “adalet” algıları ile ne denli örtüştüğü önemli olmaktadır. Bu karar ve uygulamalar maddi çıkarlarla ilgili olabileceği gibi örgüt çalışanlarının sosyal gereksinimlerine yönelik beklentilerinin karşılanması biçiminde de olabilir. Kararlara katılma, terfi, ödül ve cezalara ilişkin prensiplerde objektif davranabilme gibi sosyal gereksinimlere ilişkin beklentilerine karşılık olarak üretilebilmesi çalışanların kurumla özdeşleşmesine katkı sağlayabilecektir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 95-96).

Sorumluluk: İnsanın hem kendisine karşı hem de çevresindeki diğer insanlara karşı yerine getirmesi gereken ödevler bütünüdür. Belirlenmiş olan bir görevin istenilen şartlarda yerine getirilmesidir. Üstlerine hesap vermeyi kapsayan “sorumlu olma” ve bir işi yapmayı üstlenmeyi ifade etmek için kullanılan “sorumluluk alma” biçiminde iki türü vardır (Tiyek, Peker, 2006: 118).

Sadakat: Sadakat, ileri düzeyde bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan, bireyin kendi çıkarlarından ziyade mensubu olduğu örgütün çıkarlarını korumasını, artırmasını ve bu çıkarlara aidiyeti kapsayan psikolojik ve davranışsal niyeti ifade etmektedir. Sadakat, organizasyonun genel başarısı için fazladan zaman harcama ve çaba gösterme, kötü niyet göstermeme gibi örgütte takım çalışması yapma ve işbirliğini artırıcı davranış biçimidir. İşletmelere bağlı işgörenler, müdahil oldukları ekip, grup veya topluluğu cesaretlendirirler ve himayeleri altına alırlar (Uygur ve Koç, 2010: 80).

Başkalarına saygı göstermek: Bireyin kişilerin haklarına, özel hayatlarına ve kişisel tercihlerine karşı saygılı olması, nazik, anlayışlı, teşvik edici olması, insanların kendi hayatlarıyla alakalı karar verebilmelerinde ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamalarında yardımcı olması, patronluk taslamaması ve başkalarını küçük düşürecek davranışlardan kaçınması şeklinde açıklanabilir (Özkalp ve Kirel, 2016: 511).

1.7. ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR

Etik dışı davranış, bireysel inançlar ve sosyal normlar tarafından kötü ve yanlış olarak kabul edilen davranış türüdür. Diğer bir tanıma göre etik dışı davranış, etkilerinin bireylere zarar verdiği, toplum tarafından ahlaki olarak kabul görmüş olmayan ve yasal olmayan davranıştır (Büte, 2011: 105).

Etik dışı davranış, genellikle toplumun sürdürülebilmesi amacıyla geniş parametreler olan yasaların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt kurallarının ihlal edilmesiyle başkalarına zarar verici sonuçlar doğuran ve toplum tarafından usulsüz ya da ahlak dışı sayılan davranışları içermektedir (Tonus ve Oruç, 2012: 151).

Etik dışı davranışlar toplum ve diğerleri tarafından ne yasal ne de kabul edilmiş olmayan davranışlar olarak tanımlanır. Bu tanıma göre yaygın etik olmayan davranışlar dolandırıcılık, hırsızlık ve yalancılığın diğer türlerini içeren etik kurallarının ihlal edildiği davranışlardır (Lui ve Qui, 2015: 151).

Etik dışı davranışlar; bireyin bağlı bulunduğu kuruma karşı gerçekleştirdiği uygunsuz, üretkenlik karşıtı, sapkın, dürüst olmayan zararlı eylemler olarak ifade edilmektedir. Bu istenmeyen davranışların meydana gelmesinde kişilik özelliklerinin ve örgüt içinde sergilenen adaletsiz uygulamaların tetikleyici olduğu söylenebilir (Akyüz, Kesen ve Oğrak, 2016: 90).

Örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkmasında bireysel faktörler, kişilik özellikleri, aile, eğitim, dini, kültür, kitle iletişim araçları ve sosyal medya etkilidir.

İş etiğinin, kişisel etikten ayrı olarak düşünülmesi mümkün değildir. Bireyler, belirli durumları yanlış ya da etik dışı olarak kavrayabilecekleri gibi, doğru olduğuna inandıkları ilkelere uyumlu davranmaya da özen göstereceklerdir (Tonus ve Oruç, 2012: 152).

Bir toplumda etik davranışlara şekil veren etkenler, toplumda varlığını devam ettiren diğer kurumlara da etki edebilmektedir. Bu nedenle, bir örgütün kültürünün, içinde yaşamını sürdürdüğü toplumdan farklı olması beklenemez. Mesela, bir toplumda rüşvet, adam kayırma ve baskı kullanma gibi uygulamalar yaygın olarak görülürse bu toplumlarda faaliyetini devam ettiren işletmelerin de etik dışı davranışlara eğilim gösterebileceği söylenebilir (Tonus ve Oruç, 2012: 152).

Lefkowitz etik dışı davranışları kabalık, örgütsel yanlış davranışlar ve etik dışı davranışlar olmak üzere üç tipoloji kapsamında değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Bu yazara göre etik dışı davranışlar, kabul görmüş olan sosyal davranış kurallarının bozulmasına sebebiyet veren kişilerarası davranışlar olarak ifade edilmektedir (Yağmur, 2013: 39). Etik dışı davranışlar, örgüt içinde kaos ortamı yaratmakta, örgüt kültürünü olumsuz şekilde etkilemekte, çalışanların bağlılıklarının, motivasyonlarının ve performanslarının azalmasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96). Örgütlerde etik dışı davranış kavramını iki boyutta değerlendirmeye almak gerekmektedir. Etik dışı davranışlar, işletmede çalışanların kişilik özellikleriyle alakalı olabileceği gibi örgütün kendisinden de oluşabilmektedir (Tonus, Oruç, 2012: 151).

Etik dışı davranışlar, örgütler tarafından ilk önce değerlendirmesi gereken konulardan biridir. Fakat örgütlerin bu sorunları tek başına çözmeye çalışması etkili bir yaklaşım olmayabilir (Gökçe, 2000: 79). Etik dışı davranışlar, kişisel algılayış hataları ve toplumsal bozulmanın bir neticesi olarak meydana gelmektedir. Organizasyonların iyileşme amaçlı çalışmaları, çoraklığı kurutmaya çalışmaktan öte sivrisinekle mücadele etmek gibi yüzeysel bir çabadan ibaret olacaktır (Gül, 2006: 69).

Örgütlerde birçok farklı etik sorunla ve etik dışı davranışla karşılaşmak mümkündür. 1987 yılında yapılan bir araştırma sonucunda ankete katılan örgütlerin % 80'inden çoğu "çıkar çatışması" ile "rüşveti" etik dışı davranışlardan en çok sergileneği olarak ifade etmişlerdir. Benzer bir çalışma 1999 yılında Türkiye'de, 160 üst düzey çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiş ve çevre kirliliği, bilgi kaçırma ve rüşvetin Türkiye açısından en yaygın etik dışı davranışlar olduğu sonucuna varılmıştır (Gül, 2006: 69).

Günümüzde rüşvet, hırsızlık, yolsuzluk gibi faaliyetlerin artması nedeniyle iş etiği, doğru davranışların oluşması ve geliştirilmesi için örgütler açısından çok önemli bir stratejik unsur haline gelmiştir. Etik dışı uygulamalar, örgütleri olumsuz şekilde etkileyebileceğinden örgütlerin yaşam sürelerinin kısalmasına da neden olabilmektedir. Etik dışı davranışlar sergileyen örgütlerin itibarı zarar görebileceğinden, bu tür uygulamalar olan işletmelerin ürünleri müşteriler tarafından rağbet görmeyecektir. Ancak daha da önemlisi, etik dışı uygulamalar sonucu itibarı zarar gören örgütlerin çalışanları da bu durumdan olumsuz şekilde etkilenecektir. Çünkü itibarın zedelenmesine paralel olarak iş ortamındaki stres düzeyi artacak ve bununla beraber memnuniyetleri azalan işgörenlerin performansları düşerken, buna paralel olarak da personel devir hızı yükselebilecektir. Buna ilaveten, örgütlerin sadece karlarını artırmaya çalışarak çalışanların menfaatlerini göz ardı etmeleri de örgüt içerisinde etik dışı davranışların çoğalmasına sebebiyet verecektir. Ancak yöneticilerin etik davranışlar sergilemeleri de çalışanları memnun edecektir. Çalışanlar, söylediğiyle yaptığı bir olan, tutarlı davranan, adil ve güven verici olan yöneticilerinin belirlediği istikamette yürümeye gayret göstereceklerdir (Doğan ve Karataş, 2011: 10).

Örgütlerin etik dışı davranışlardan korunmak için aşağıda belirtilen noktalara dikkat etmesi gerekir (Tutar, 2010: 17);

- Etik davranış ilkelerinin herkesçe benimsenmesi,
- Etik standartların benimsenmesi ve günlük yaşamda etik kurallarının aşılması,

- Yasal olmayan davranışları ya da etik dışı uygulamaları önleyici örgütsel mekanizmaların var olması,
- Etik dışı davranışlarda bulunanlara yönelik ortak akılla geliştirilen caydırıcı örgütsel ve toplumsalyaptırımlar uygulanması,
- İşletmeye sadakatin işletmenin veya yöneticinin etik olmayan davranışlarına göz yumma anlamına gelmeyeceğine dair bilincin iş yaşamında yerleştirilmesi.

1.8. ETİK DIŞI DAVRANIŞ TÜRLERİ

Etik dışı davranışlar hem bireysel hem de örgütsel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Etik dışı davranışlarla ilgili alan yazın incelendiğinde genel olarak bu tür davranışların iki ana çeşidinin olduğu söylenebilir (Gül, 2006: 69).

1.8.1. Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Kaynaklı Davranışlar

Etik dışı davranış, ya kişinin yetiştiği çevrenin sosyal ve kültürel yapısından kaynaklanabilmekte ya da ekonomik yapısından kaynaklanabilmektedir. Ancak sosyo-kültürel nitelikte olanlar ekonomik nitelikte olanlardan daha net hissedilebilmektedir (Gökçe, 2000: 80). Sosyo-kültürel ve ekonomik kaynaklı davranışlar şu şekilde ifade edilebilir:

1.Ayrımcılık: Ayrımcılık, ön yargıyla oluşan bir davranış kalıbı ve/veya eylemleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bir sınıf bireyin haklarını gözetip, onlara olanaklardan daha çok yararlanma şansı verirken, diğer grup insana da zarar verecek eylemlerde bulunmadır (Gül, 2006: 69).

2.Kayıрма: Kayırma, akrabalık ilişkileri gibi maddiyat içermeyen tesir araçlarını kullanarak, formal veya biçimsel ölçütler ve prosedürlerin hoş görülüp duygu yüklü

ve göreneksel (zorlayıcı) bağımlılıkların etkisiyle bireylere hak etmediği çıkarları/kazancı sağlama veya hak etmediği pozisyona getirme davranışıdır (Büte, 2011: 106-107).

3.Yolsuzluk: Yolsuzlukta dikkat edilecek temel nokta çalışanların kişisel çıkar sağlama çabalarıdır. Başka bir ifadeyle yolsuzluk, türlü çıkarlar elde etmek için yetkilerin istenilenin dışında kullanılması olarak açıklanabilmektedir. Çalışanların maddi veya manevi kişisel yahut politik kazanç elde etme, bireye has niyetlerden dolayı kaide ve yönetmeliklerin ihlal edilmesi, gerçekleştirilmesi gereken ya da gerekmeyen işlemlerin hızının artırılıp azaltılması yolsuzluk gerekçelerinden bazılarıdır. (Gül, 2006: 69).

4.Sömürü (İstismar): İstismar, birey ya da objelerin haksız kullanımı olup, rant elde etme amacıyla yapılan davranışları içerir. Sömürü, bireylerin başka bireyleri kişisel hedefleri doğrultusunda bir vasıta olarak kullanması ve kaynakların adaletsiz şekilde kullanılmasını ifade eder (Büte, 2011: 107).

5.Rüşvet: Rüşvet kavramı, kamu çalışanlarının kamuya ait mal ve hizmetlerin arz edilmesinde vazife ve yetkilerini kötüye kullanarak, ilgili birey veya kuruluşlara farklı muamelede bulunmak suretiyle maddi kazanç veya diğer şekillerde çıkar sağlamayı ifade eder. (Çoban, 1999: 180). Rüşvette karşılıklı bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Bir tarafta kamu görevlilerinin elde ettikleri maddi menfaatler bahis iken, öbür yanda menfaatin elde edildiği birey veya sınıflara imtiyazlı davranılarak menfaat elde etme vuku bulunmaktadır (Gül, 2006: 69).

6.Engelleyici Olma ve Yanlış Yönlendirme: Engelleyici olma; gerçekleştirilecek doğru işlemleri durdurmayı amaçlarken, yanlış yönlendirme; bilgi ve belgelerin eksik veya yanlış iletilmesiyle alakalı bir kavramdır. Bu çeşit davranışlar genelde gücü elinde bulundurma isteğinden (Gül, 2006: 70) ve “her şeyi en iyi ben yaparım” hissinden kaynaklanmaktadır. Yani bu tür davranışların gerisinde karşılıklı güven eksikliği yatar (Papatya, 1997: 134).

7.Zimmet: Bir kamu çalışanının para ya da mal niteliğinde kamuya ait bir kaynağı, bireysel ihtiyaçları için kullanması ya da harcamasıdır. Zimmetin rüşvetten ayrılan

yönü, bir değişim sürecinin bulunmaması, karşılıklı çıkar söz konusu olmamasıdır (Büte, 2011: 109).

8.Görev Yetkilerini Kötüye Kullanma: Görevi kötüye kullanma bir tarafta ayrıcalıkların getirdiği diğer taraftan çıkar sağlama çalışmalarının meydana getirdiği bir sonuç olarak açıklanabilir. Görev yetkilerini kötüye kullanmada hem bir grubun mağdur edilmesi hem de yasaların çiğnenmesi söz konusudur (Gökçe, 2000: 83-84). Görevin gereklerini yerine getirirken ihmal davranışı sergileme ve geciktirme eylemi göstererek bireylerin, grupların ve örgütlerin mağduriyetine veya kamu zararına neden olan durumlardır.

Etik dışı davranışlar, makro ekonomik krizler, piyasalardaki regülasyonların yetersiz olması, yönetimin tutumu, kamu otoritesinin etkin olmaması, gelir adaletsizliği, toplumsal iklimin etik dışı davranışları kabullenmesi, iş etiği eğitimi ve pratiklerinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

1.8.2.Psikolojik Türler

İster doğru isterse yanlış olsun bütün eylem ve davranışlar, en az toplumsal unsurlar kadar kişisel kaynaklı özellik taşırlar. Neşe, stres, karanlık, öfke, korku vb. birçok oluşum bireylerde değişik tepki ve hareket stillerin meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu tür davranışlar psikolojik faktörler olarak değerlendirilmektedir (Gül, 2006: 70). Bunlar;

1.Yıldırma: Yıldırma kavramı, üst yönetim kademesinde görev yapan kişilerin, eşit veya alt kademede görev işgörenlere sürekli ve sistematik bir biçimde uyguladıkları aşağılama, şiddet, tehdit ve sindirme gibi davranışlar olarak ifade edilir (Altınöz vd., 2010: 65).

2.Bencillik: Bireyin, diğer insanların faydasını düşünmeden, bazen onlara zararı dokunarak, davranışlarını sadece kendi ihtiyaçlarını karşılayacak, kendine çıkar sağlayacak tarzda sergilemesidir. Bencil bir insan, sadece kendisini düşünmekte ve

her şeyin bir tek kendisinde bulunmasını arzu etmektedir. Bencil insan, dış dünyayı bir çıkar aracı olarak görmekte ve karşısındaki kişilerin kişilik bütünlüklerine ve değerlerine saygısızca davranmaktadır (Ergün, 2009: 157). Bencilik iş yaşamında etik dışı davranışlar arasında en yaygın olanıdır.

3.Bedensel-Cinsel Taciz: Örgütlerde kadın ya da erkek çalışanların onuruna zarar verecek biçimde, istenmeyen cinsel nitelikli davranışlar manasına gelen cinsel taciz, arzu edilmeyen fiziki, sözlü ya da sözlü olmayan davranış biçimleridir (Ergün, 2009: 156). Cinsel tacizin ortaya çıkmasında geleneksel toplum yapıcı ve istismarcı yönetim anlayışı oldukça etkilidir. Bununla birlikte kişilik zaaflarının cinsel tacizle sonuçlandığı da görülmektedir.

4.Dedikodu: Dedikodu, genellikle ortamda bulunmayan birilerinin olumsuzlukları hakkında konuşma olarak algılanmaktadır. Bu etik davranış işyerindeki en yaygın davranışlardan biridir (Leblebici, Yıldız ve Karasoy, 2009: 563). İş yaşamında bireyler kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini, başkalarının arkasından konuşarak ve davranışlarına kendilerine göre yorumlar ekleyerek gündemden silebilmektedirler. Bu durumda dedikodu olarak ifade edilen ve genellikle taraflı ve maksatlı yorumları kapsayan doğru olmayan bir iletişim stili oluşmaktadır. Bu durum bilhassa çalışma yerlerinde geniş çapta zaman ve enerji kayıplarına yol açtığı gibi insan ilişkilerini de gerginleştirmekte, bozulmasına sebep olmakta ve bireylerin karşılıklı güven ve saygı duygularını azaltmaktadır (Demirtaş, 2013: 140).

6.Hakaret ve Küfür: Şiddet ve baskının fiziksel öğelerine karşılık hakaret ve küfür daha sözel ve soyut ifadeyi kapsar. Daha çok toplum içinde birilerini aşağılamak, kariyerini sarsmak niyeti ile karşı tarafta oluşan psikolojik manada bir saldırı çeşididir. Aynı zamanda bu tür hareketlerle, kişiler güçlerini ve üstünlüklerini ispatladıkları kanısına varırlar. Böylece karşı tarafı küçük düşürürken kendilerinin de belli bir statü elde ettiklerini düşünürler. Bu tür davranışlar acizliğin ifadesidir (Gökçe, 2000: 89).

7.Kötü Alışkanlıklar: Alışkanlık, benzer şartlar altında geliştirilen, tekrarlanarak basmakalıp haline getirilen ve benzer durumlarda otomatik olarak aynı reaksiyon şemasına göre gerçekleştirilen, bilinçli olarak kaçınılmayan veya bastırılmayan

duygu ve davranış ögesinin biçimlendiği ama düşünce ögesinin payının hiç olmadığı kalıplaşmış tutumdur (Orhan, 2017: 304).Kötü alışkanlıklar denince akla bireyin ve dolayısıyla örgütün geleceğini etkileyen alkol, sigara, uyuşturucu, hırsızlık, yalan söylemek gibi konular gelir. Bu tür alışkanlıkların büyük bir bölümü yanlış yönlendirme yaptığından ve sağlık dengesini bozduğu gerekçesiyle toplum tarafından kabul edilmemektedir. Örgütsel manada ise, yapılacak işlerin zamanını aksatması ve sağlıklı karar vermeyi ertelemesi nedeniyle etik dışı davranış olarak görülür. Aynı zamanda bilinç kaybına sebep olduğu için sayılan birçok etik dışı davranışa da zemin hazırlamaktadır (Gökçe, 2000: 91).

8.Dogmatik Tutum: Dogmatizm, herhangi bir fikir, önerme, düşünce ve inancı hiçbir tartışma konusu yapmaksızın veya eleştiriye tabi tutmaksızın duygulara, kişisel görüşlere ve dinsel sapmalara dayanmak suretiyle bir şeyi benimseme veya ona inanma eğilimidir. Bu eğilimde hiçbir mantıksal ya da olgusal kanıt olmadan bir şeye olduğu gibi inanma söz konusudur (Gündoğan, 2000).

Bu gruptaki etik dışı davranışların kaynakları, otoriter kişilik, dışsal kontrol odağı, makyavelist kişilik, otokontrolden yoksun olma, kişinin içinde bulunduğu psikolojik durumlar gibi faktörler olabilir.

1.9. ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ

Örgütlerde birçok etik dışı davranışlara rastlamak olağandır. Ancak örgütlere zararı büyük olabilecek etik dışı davranışların tespit edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınabilmesi için, bu davranışların gerisinde yatan nedenleri bilmek gerekmektedir. Etik dışı davranışlara neden olan etmenler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. Ancak her bir faktörün; diğer faktörlerden etkilendiği, çok farklı ve çeşitli etik dışı davranışlara neden olabileceği de bilinmelidir (Ergün, 2009: 153).

Toplumlar, devletler ve örgütler etik dışı davranışlar nedeniyle maddi ve maddi olmayan zararlara uğramaktadır. Bu nedenle etik dışı davranışların önlenmesi için nedenlerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Örgütlerde etik dışı davranışların nedenleri bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olabilir. Etik davranışın nedenleri şu şekilde ifade edilebilir:

1.Bireysel Faktörler: Kişilik, güç temelleri ve model alma örgütlerde etik dışı davranışların oluşmasında etkili olan bireysel kaynaklı faktörlerdir (Ergün, 2009: 154).Aşırı kazanma isteği, başarının ölçüsü olarak parayı görme, dürüstlük ve ahlaki karakterden yoksun olma, bireyin bencil olma (Özgener, 2004: 113), otoriter kişilik, makyavelist kişilik, kalıplaşmış tutumlar, alışkanlar gibi özellikler etik dışı davranışlar etikler.

2.Örgütsel Nedenler: Savunmacı örgüt kültürü, düşük kalite, iş yapma maliyetleri, yöneticilerden gelen kar baskısı, yetersiz iletişim, örgütsel politikalar, yöneticilerin tutumu, haksız rekabet, işgörenlerin haklarını güvence altına alan düzenlemeler ve yaptırımların yetersizliği etik dışı davranışların örgütsel nedenleri olarak görülebilir (Ergün, 2009: 156; Özgener, 2004: 113).

3.Çevresel Faktörler: Bir toplumdaki aile, arkadaş grupları, kitle iletişim araçları ve eğitim kurumları etik dışı davranışlar üzerinde etkili olabilmektedir. Toplumun etik standartlarının çok düşük olması, toplumdaki aşırı iyimserlik, sosyal çözülme, kapalı toplumsal kültürler, ortam etkisi gibi faktörler etik dışı davranışlara zemin hazırlar. Bununla birlikte kitle iletişim araçları ve sosyal medyanın ve gelişen teknolojinin etik dışı davranışlara ortam hazırlaması ve giderek daha çok etik dışı eylemlerin farkına varması, politik yozlaşma, dini kurumlar ve ailenin etkisinin azalması gibi faktörler etik dışı eylemleri artırmaktadır (Özgener, 2004: 113)

Etik dışı davranışların önlenmesinde en önemli husus, bireysel ve etik değerlerin aşılması şeklinde verilecek olan eğitimidir. Bu eğitim bireyler tarafından, küçük yaşlardan itibaren aile, okul, çevre, örgütler tarafından verilmelidir. Bu eğitim standartlar, değerler, prensipler, kurallar, ödülleri ve hukuki yaptırımlarla desteklenmelidir (Kutlu, 2008: 151).

1.10. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞIN TANIMI

İş yaşamında çalışanlar tarafından farklı amaç ve düşüncelerle farklı davranışlar sergilenmektedir. Bu davranış türlerinden biri de örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar (UPB- unethical pro-organizational behaviors) olmaktadır. Effelsberg ve Solga (2015: 582), bu davranışın örgütsel başarının teşvik edilmesinin dış paydaşların çıkarlarıyla çeliştiğinde ortaya çıkan ikilemlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Umphress ve Bingham (2011: 622) örgüt yanlısı etik olmayan davranışları; örgüt ve örgüt üyelerinin etkin bir şekilde çalışmasını desteklemek adına temel toplumsal değerleri, gelenekleri, yasaları ve uygun davranış standartlarını hiçe sayarak gerçekleştirilen eylemler olarak tanımlamaktadırlar. Bir başka ifadeyle, etik dışı davranışlar; örgüt çıkarı düşünülerek sergilenen ve aynı zamanda dış paydaşların ve bir bütün olarak toplumun çıkarlarına zarar verme potansiyeli taşıyan davranışlar olarak ifade edilir (Effelsberg vd., 2014: 82).

Umphress ve diğerleri (2010: 770), etik olmayan örgüt yanlısı davranışların iki temel tanımsal bileşen içerdiğini ifade etmektedirler. Bunlardan ilki, bu tür davranışların yasadışı olan ya da ahlaki açıdan toplumun geneli tarafından kabul görmeyen etik dışı davranışlar olmasıdır. İkincisi ise, bu tür davranışların formal iş tanımlarında yer almayan ve üstler tarafından talep edilmeyen davranışlar olmakla birlikte örgüte çıkar sağlamak ya da yardımcı olmak için gerçekleştirilen örgüt yanlısı davranışlar olmasıdır.

Umphress ve Bingham (2011: 622-623), etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar kapsamında değerlendirilmeyecek davranışların belirlenmesi noktasında üç durum ileri sürmüşlerdir. Birinci durum, çalışanların belirli bir fayda veya zarar amacı gütmeksizin sergileyebilecekleri etik dışı davranışları ifade eder. Bir çalışanın bilgisi olmadığından ciddi bir ürün hatasını müşteriye bildirmemiş olması bu türden bir davranıştır. Bu tür davranışlar bilinçli olarak örgüte çıkar sağlamayı hedeflemediği için etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar kapsamında yer almamaktadır. İkincisi, çalışanların örgüte çıkar sağlamayı hedeflemelerine rağmen eylemlerinin sonuçlarının niyetleriyle örtüşmemesi durumudur. Örneğin, bir çalışan örgütü korumak amacıyla suç unsuru teşkil eden bir belgeyi yok etmiş olabilir. Ancak, bu

belgenin imha edilmiş olması herhangi bir örgütsel fayda ile sonuçlanmayabilir. Hatta bu tür davranışlar dış denetçilerin örgüte karşı çok daha şüpheli yaklaşımlarına neden olduğu için uzun vadede örgüte zarar verecek neticeler doğurabilir. Üçüncüsü ise, çalışanların sadece kendi çıkarlarını düşünerek sergileyebilecekleri etik dışı davranışlardır.

Açıklamalardan hareketle bir davranışın etik olmayan örgüt yanlısı davranış kapsamında değerlendirilebilmesi için gereken şartlar; davranışın bilinçli olarak sergilenmesi, amacın örgüt çıkarını korumak olması ve davranışın örgüt yararına ve dış paydaşlar aleyhine sonuçlar doğurmuş olması şeklinde sıralanabilir.

Bireyleri etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergilemeye iten nedenleri açıklamak için sosyal kimlik kuramı (Blau, 1964) ve sosyal değişim kuramından (Tajfel,1982) yararlanılmaktadır. Literatürde, örgütsel özdeşleşme ve pozitif karşılıklılık inancına sahip olan çalışanların örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar sergileyebilecekleri savunulmaktadır (Umphress vd., 2010: 769; Matherne ve Litchfield, 2012: 36; Miao vd., 2013: 644; Wang vd., 2018: 3). Wang ve diğerleri (2018: 3-4), pozitif sosyal değişim ilişkisinin iki nedenden dolayı etik olmayan örgüt yanlısı davranışları tetikleyebileceğini belirtmektedirler. Nedenlerden ilki, pozitif sosyal değişim ilişkisi içerisindeki örgüt yanlısı çalışanların etik olmayan davranışları uzun süreli istihdam ilişkisinin bir gereği olarak görmeleridir. Bu çalışanlar kendilerini etik kısıtlamalara ve düzenlemelere bağlı kalmak zorunda hissetmemekte ve bu nedenle örgüt yanlısı etik olmayan davranış sergileme olasılıkları artmaktadır. İkinci neden ise, güçlü bir bağlılık duygusu yaşayan ve pozitif sosyal değişim ilişkisiyle örgüte olağanüstü katkılar yapan çalışanların özellikle örgütsel çıkarlar söz konusu olduğunda kendilerini etik kodları ve ahlaki standartları ihlal etme ayrıcalığına sahip hissetmeleridir. Bu durum, literatürde “öz lisanslama-self licensing” olarak adlandırılmakta ve öz lisanslama; yöneticinin geçmişte sergilemiş olduğu etik davranışlardan dolayı çevresinde erdemli bir kişi olarak algılanması nedeniyle ahlaksız olarak algılanma ve tanınma korkusu duymaksızın etik olmayan davranışlar sergileme eğilimi olarak ifade edilir (Effron ve Conway, 2015: 32; Merritt vd., 2010: 344).

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, bilinçli olarak sergilenen, örgüte çıkar sağlamayı amaçlayan ve dış paydaşların çıkarına zarar veren etik olmayan davranışları içermektedir. Graham ve diğerleri (2015: 423), örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, ciddi suçları gizleme kadar aşırı noktalarda olabileceği gibi, müşterilere yalan ve yanlış bilgi verme, gerçekleri kamuoyundan gizleme, yeteneksiz ve yetersiz bir çalışan adına başka bir örgüte olumlu referansta bulunma şeklinde de olabilir.

Etik olmayan davranış daha geniş tanımıyla örgütsel kuralların ötesine geçen ve sosyal kurallara uyumsuz kaygı verici bir eylemdir. Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, etik olmayan davranış tanımına uyan örgüt yanlısı davranışı içerir. Bununla birlikte, örgüt yanlısı etik olmayan davranış örgütün uzun dönemde çıkarına uygun olmayabilir (Graham, Ziegert ve Capitano, 2015: 423).

Davranışların etik olmamasının yanında örgüt yanlısı olma durumunda, bu davranışlara bir sınır belirlemek ve tanımlamak da güçleşmektedir. Kong (2015) etik olmayan davranışlar ile fakat örgüt yanlısı etik olmayan davranış arasındaki en temel farkı şu biçimde ifade etmiştir: Etik olmayan davranışlar büyük ölçüde örgüte zarar vermeye alakalıdır. Ancak etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar, örgüte yarar sağlamak amacıyla sergilenir. Bu bağlamda kavram etik olmayan davranış kavramına yeni bir bakış açısı sağlamaktadır (Mumcu, 2017: 199).

1.11. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR

Teknolojinin gelişmesi, rekabetin artması, işgörenlerin işlerini kaybetme korkusu ve iş sahipleri ve yöneticilerden kar ve performans baskısı gibi nedenlerle iş yaşamında etik olmayan davranışlar yelpazesi giderek genişlemektedir. Bu etik olmayan yelpazesinin sadece örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar aşağıda açıklanmaktadır. Bunlar;

1.11.1. Makyavelizm

Makyavelizm İtalyan politikacı Niccolo Machiavelli'nin "De Principatibus – Prenslükler Hakkında" adlı kitabında bulunan düşünceler üzerine kurulu olan bir

yaklaşımıdır. Machiavelli, kitabında temel olarak “amaca ulaşmak için her yolun mübah olduğu” düşüncesini ele almıştır. Benzer biçimde Teven (2007), Niccolo Machiavelli'nin “The Prince and The Discourses” başlığı altında toplanan yazı ve düşünceleri ile temelleri atılmış olan makyavelizmin, Christie ve Geis (1970)'in çalışmalarıyla yeni ufuklar kazandığını ileri sürmektedir (Demirtaş ve Biçkes, 2014: 101).

O'Connor ve Athota (2013) makyavelizmi, bireysel çıkarları her şeyin üzerinde tutma, hedeflere ulaşmak için diğerlerini kullanma, sömürme ve duygusal manipülatif davranışlarla karakterize edilen bir kişilik özelliği olarak açıklamaktadırlar. Robbins (1998) ise kavramı, bireylerin pragmatik olma, duygusal mesafe koyabilme ve kazanılabilecek sonuçların yolları mübah kıldığına inanma derecesi olarak açıklamaktadır. Sinik, şüpheli, baskıcı, soğuk, ahlaki değerlerden nasiplenememiş, anti-sosyal eğilimli kişiler olan makyavelist bireyler, uzun vadeli stratejik planlama yapabilen ve kişilerarası sosyal rekabette güç kazanmaya odaklanmış şekildedirler. Paal ve Bereczkei (2007), makyavelist kişiliğe sahip bireylerin temel özelliklerini diğer bireylere karşı negatif niyet ve işbirliğinden uzak olma biçiminde sıralamış ve bunun dışındaki temel düşüncenin de diğerlerini kullanmayı beceremeyen bireylerin diğerleri tarafından kullanılacağı varsayımı olduğunu ifade etmiştir (Demirtaş ve Biçkes, 2014: 102).

Bu açıklamalar ışığında makyavelist bireylerin, amaca yönelik rekabetçi stratejiler geliştirmede son derece başarılı olduklarını söylemek mümkündür (Demirtaş ve Biçkes, 2014: 102). Makyavelist özelliği yüksek olan kişi başkalarını kullanan, daha az ikna edilebilen ancak başkalarını ikna etmede son derece başarılı olan kişidir. Bu özellikteki kişiler içinde buldukları koşullara göre hareket ederler yani yüzyüze konuşulan durumlarda başarı oranları yüksektir, eğer az sayıda kaide ve kuralın içinde bulunduğu bir durum söz konusuysa durumun gelişmesini bekleyip ona göre davranırlar. Bu tip kişiler eğer işyerinde bir pazarlık durumu varsa örneğin, toplu iş sözleşmelerinde veya kazananlara değerli bir ödül vaat edildiğinde daha üretici ve başarılı olmaları mümkündür (Özkalp ve Kırel, 2016: 93-94).

1.11.2. İŖe Tutkunluk

İŖe tutkunluk kavramını Psikolojik KoŖullar Teorisi ile ilk olarak ortaya çıkaran, kavramsallaŖtıran ve nitel olarak inceleyen kiŖi Kahn'dır (1990). Kahn teorisini, bireyler kendilerine verilen rollerine bağlılığı ve rollerden kopmaları yaklaŖımına dayanan Goffman'ın Rol teorisine dayandırır. Teoriye göre, bireyler anlık olarak rollerine bağlanırlar ya da rollerinden kaçarlar. Birey ile rolleri arasında bir bütünlüğü vurgulayan davranıŖlar, rolü benimsemeyi veya kabul etmeyi ifade ederken, birey ile rolleri arasında bir mesafenin olduğunu gösteren davranıŖlar, rolden uzaklığı veya rolden ayrı kalmayı iŖaret eder (BaŖoda, 2017: 74).

Birçok araŖtırmacıya göre bireyler, süregelen grupların bir yesi olmaları hususunda doėuŖtan gelen karıŖık hislere sahip olmaktadırlar. DnŖml biçimde üyelikten uzaklaŖarak ve üyeliğe yaklaŖarak kendilerini soyutlanmaktan ve içinde kaybolup gitmekten muhafaza etmeye alıŖırlar. Bu itici ve çekici faktörler, bireylerin kendilerini rollerinde denge tutması olarak açıklanmakta ve içsel duygu karmaŖası ve dıŖsal durumlar ile baŖ etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu noktadan hareketle Kahn (1990), bireylerin rollerinde kendilerini nasıl dengelediklerini ifade etmek için gündeme iki kavram getirmiŖtir: *bireysel kendini verme/adama* ve *bireysel geri çekilme/uzaklaŖma*. Bu kavramlar, bireyin kendini iŖine vermesi ve iŖinde kendi kendisini ifade edebilmesi ihtiyacını, iŖin doğası gereği bireyin iŖ yaŖamıyla btnleŖtirmesini açıklamaktadır. Bireysel kendini verme/adama ve bireysel geri çekilme/uzaklaŖma, bireyin iŖ rolünü yerine getirirken benliğini iŖ rolüne verdiğini/adadığını veya iŖ rolünden kendisini uzaklaŖtırdıėını/soyutladığını gösteren davranıŖları kapsamaktadır (BaŖoda, 2017: 74).

Alan yazında iŖe kapılma, iŖe tutkunluk, iŖe bağlanma gibi kavramlarla da açıklanan iŖe adanma, iŖgrenlerin iŖlerine karŖı hissettikleri tutku ve bağlılıkla ilgili süreklilik arz eden bir kavramdır. İŖe tutkunluk, fiziki olarak iŖlerin baŖında bulunan alıŖanların duygusal enerjilerini de vermelerini, kendilerini alıŖma ortamındaki rollerine kaptırmaları olarak açıklanmaktadır. Bir baŖka açıdan iŖe tutkunluk, iŖgrenin kendisini iŖ ile btnleŖtirmesine yönelik tutumunu ifade etmektedir (İnce, 2016: 652).

İşe tutkunluk, iş yapma ile ilgili pozitif ve tatmin edici ruh hali olarak tanımlanır. Bu ruh hali üç boyutu kapsar: dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmayı kapsar. Dinçlik boyutu çalışırken yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık, çaba sarf etme isteği ve kolayca yorulmama yeteneğini içerir. Adanmışlık işe güçlü bir duygusal ve normatif bağlılığı ifade eder ve önemlilik hissi, şevk, ilham, övünç ve mücadele olgularını kapsar. Yoğunlaşma boyutu, bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasıdır. Bireyin çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırması, zamanın nasıl geçtiğini anlamaması ve çalışmaya ara vermede zorlanması durumudur (Turgut, 2011: 156).

İşe tutkunluk örgütü amaca ulaşma konusunda yararlı bir davranıştır, ancak işgörenler veya yöneticiler açısından psikolojik ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir. Çalışanın işe tutkunluk nedeniyle mesai saatleri dışında bile işi devam ettirmesi aile yaşamını olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte çalışmanın işe aşırı duygusal bağlanma nedeniyle işveren tarafından istismar edilmesi durumudur.

1.11.3. Çalışanların veya Yöneticilerin Örgütü Korumak Amacıyla Belgeleri Yok Etmesi

Çalışanların veya yöneticilerin örgütün imajına zarar gelmesini engellemek, müşterilerin kaçmasını engellemek gibi sebeplerle suç unsuru taşıyan belgeleri yok etmesi her ne kadar örgüt yararına yapılan bir davranış olarak görülse de gerçekte bir suçtur ve etik olmayan davranıştır. Nitekim bir belgenin yok edilmesi gizlenmesi veya bilgilerin değiştirilmesinin Türk Ceza Kanunu'nda (md.207) suç sayılmaktadır.

Çalışan veya yönetici bu davranışı örgütüne yarar sağlamak amacı ile yapmış olsa dahi bu haberin dış çevrede duyulması halinde işletme daha çok zarar görebilir, imajı zedelenir ve eldeki müşterilerini de kaçırabilir. Yani böyle bir davranış görünürde örgütün yararına olsa da gerçekte örgütü olumsuz bir biçimde etkileyen bir davranıştır.

1.11.4. Örgütün İmajını Korumaya Yönelik Olarak Müşterilere Yalan veya Yanlış Bilgi Verme ve Bilgileri Manipüle Etme

İşletmelerin devamlılığını sürdürebilmesi için eldeki müşteriyi memnun etmesi, onların tercih, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetler üretmesi hayati önem taşımaktadır. Çünkü içinde bulunduğumuz çağ bilgi çağıdır ve müşteriler artık bilinçli hale gelmiştir. Rekabetin hız kazandığı bir dönemde müşterileri rakip firmalara kaymasını engellemek için onlara karşı şeffaf olunmalıdır. Aksi takdirde, kandırıldığını düşünen ve yanlış bilgi verilen bir müşteri isteklerini karşılayan başka bir işletme bulabilir ve ihtiyaçlarını oradan karşılayabilir. Bu yüzden, işletme ve ürünleri hakkında müşterilere doğru bilgi verilmeli ve onlardan gerçekler saklanılmamalıdır.

Bazı durumlarda müşterilere yalan söyleme sonucu ortaya çıkan önemli faydalar yalan söylemenin maliyetlerinden fazlaysa, yalan söyleme ve yanlış bilgi verme örgüt açısından etik bir davranıştır. Ancak yalanın zaman içinde müşteri kitleleri üzerinde yaratacağı etkilerin neler olabileceğini her zaman öngörmek mümkün değildir. Zira müşteriye yalan söylemenin ve yanlış bilgi vermenin uzun dönemli sonuçları güvensizlik, düşük müşteri tatmini, düşük müşteri sadakati ve pazar payı kaybıdır (Bayram, 2010: 17). Örneğin; 2014 Mayıs ayında Uluslararası Temiz Hava Sahası ve Taşımacılık komisyonu, West Virginia Üniversitesi Alternatif Yakıtlar, Motor ve Emisyon kurumunu görevlendirerek Volkswagen firmasının emisyon gazı salınımını incelemelerini talep etmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda 2012 Jetta ve 2013 Passat modellerinin bir önceki raporlardan daha fazla hava kirliliğine sebep olduğu saptanmıştır. Kaliforniya Hava Kaynakları Kurumu ile Çevre Koruma Birliğine bu konuda bilgi vermiştir. Temmuz ayında Volkswagen'e ilk soruşturma açılmış, ancak, şirket ortaya çıkan tutarsız test sonuçlarının kullanıcı odaklı oluşan arızalanmalar sebebiyle olabileceğini ileri sürmüş ve bütün sorumluluğu araç sahiplerine ait olduğunu ifade etmiştir. 2014 yılı sonunda sorun global ölçekte tartışmaya başlayınca şirket, emisyon testlerinde sorun tespit edilirse ve bunun şirkettin sorumluluğu olduğu ortaya çıkarsa ve sözü edilen 500 bin aracı geri çağırabilecekleri açıklamasını yapmıştır (Kaya, Ötken ve Göl Beşer, 2018: 231).

Sonuçta Amerika Birleşik Devletlerinde Alman otomotiv devi Volkswagen firmasının emisyon değerleri manipüle etmesi nedeniyle Amerikan Adalet Bakanlığına 10 milyar dolar tazminat ödemiş ve 2 litre motor hacmine sahip yaklaşık 500 bin aracı geri almıştır. Bu süreçte müşterilere yanlış bilgi verme, firmanın finansal göstergeleri olumsuz etkilenmiştir. Zira ABD başta olmak üzere birçok ülkede şirket otomobilleri için müşteri çekmede sıkıntı içine girmiş ve hisse senetleri değerlerinde düşme yaşanmış ve satışları düşme göstermiştir.

1.11.5. Gerçekleri Paydaşlardan Gizlemek

İşletmeler günümüzde toplumu meydana getiren birçok kesimle ilişki içindedir ve başarıları bu öğelerle olan ilişkilerinin iyi yönetilmesiyle doğru orantılı haldedir. Alan yazında bu konuyu açıklayan kavrama *paydaşlar* ismi verilmektedir. Paydaş, toplumda örgütün ilişki içinde bulunduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflar, müşteriler, tedarikçiler, rakip firmalar, çalışanlar, hissedarlardır. Bir işletme ile paydaşları arasındaki ilişkiyi aynen bir bitkinin büyümesi için gereken koşullara ve ilişkilere benzetmek mümkündür (Aktan ve Börü, 2007: 9-11). Bitkiye gerekli özen ve ilgi gösterilmezse bitki bir süre sonra solmaya başlar en sonunda da ölür. İşletmeler de tıpkı bitki gibi paydaşlarına gerekli özeni göstermez, onlardan gerçekleri saklarlar ise bir süre sonra ölüme mahkûm olabilirler.

Birçok ülkede paydaşların bilgi alma hakkı olduğundan şirketlerin kar ve zarar hesabı, bilançoları, yıllık raporları, net kazancın nasıl dağıtılacağı, ürünlerinin kullanımı, garantisi konusunda bilgi alma hakları vardır ve şüpheli gördükleri hususlarda iç denetçilerin veya bağımsız denetçilerin dikkatini çekmek için ayrıntılı bilgi istemeleri yasal bir zorunluluktur (Özgener, 2004: 200). Aksi takdirde paydaşlar nezdinde güven kaybı yaşayan firmalar itibar kaybı kadar finansal sıkıntılarla da karşılaşabilir.

Çalışanlar veya yöneticiler, işletmenin imajını korumak için bazen gerçekleri gizleyebilirler veya bilgileri manipüle edebilirler. Manipüle etmek, bilgilerin

yönlendirilmesi, çevrilmesi manasına gelmektedir. Bir işletme veya ürünleri hakkında olumsuz bir bilgi kamuoyundan saklı tutulabilir ya da olduğundan farklı yansıtılabilir. Bütün bu gayret işletmenin dış çevresinde oluşan imajını tehlikeye zedelememek, işletmenin adını korumak için yapılabilir. Bu tür davranış işletmeler için tehlike arz etmektedir çünkü gerçeğin ortaya çıkması halinde bunun sonuçlarının daha da olumsuz olması muhtemeldir. Toplum etik davranmayan bir işletmenin yaşamına sürdürmesine göz yummayacaktır. Böyle bir durum Midyat'a pirince giderken evdeki bulgurdan olmak deyiimiyle açıklanabilir.

1.11.6. Yetersiz ve Yeteneksiz Çalışan Adına Bir Örgüte Olumlu Referansta Bulunmak

Çalışanlar, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmek için gerekli koşullardan biridir. İşletmelerin faaliyetleri çalışanlar sayesinde devam etmektedir. İşleri gerçekleştiren çalışanların, yaptığı işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olması verimliliği artırmak için önemlidir. Yeteneksiz bir çalışan işlerin aksamasına sebep olabilir hatta hatalı ürün çıkabilir. Böyle çalışanlara sahip işletmelerin verimliliği düşebilir buna paralel olarak karlılıkları da düşebilir. İşletmeler açısından verimlilik ve karlılık önemli kavramlardır. Bu yüzden işletmeler aday ararken bilgili ve yetenekli bireyleri tercih etmektedirler. Bazen işletmeler adaylarını tanıyanlar vasıtasıyla da bulabilmektedirler. Yetersiz ve yeteneksiz bir çalışan adına iyi bir referansta bulunmak kendi işletmesinin yararına olsa dahi etiğe uygun değildir.

1.11.7. Çalışanlara Yanlış Bilgi Vermek

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen unsurlardan biri de çalışanlardır. Çalışanlar, işletmelerin iç müşterileridir. Faaliyetlerin devamlılığı isteyen işletmeler iç dış müşterilerinden önce iç müşterilerini memnun etmelidir ki yaşamları devam edebilsin. İşlerin düzenli devam etmesi için çalışanlara gerekli bilgiler ve çalışma ortamı sağlanmalıdır. Kandırıldığını düşünen çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri düşebilir. Bu da işletmenin işleyişini olumsuz etkileyebilir çünkü

kendisine doğru bilgi verilmediğini düşünen bir çalışan kendisini değersiz ve dışlanmış hissedebilir. Kendisini işletmeye ait hissetmeyen bir çalışan bir süre sonra işten ayrılmayı bile düşünebilir.

1.12. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARIN ÖNCÜLLERİ

Örgütün yararına olan fakat etik sayılmayan davranışların öncülleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.12.1. İş Güvencesizliği

İş güvencesizliği ile alakalı olarak yapılan ilk çalışmalar, 1980’li yıllara denk gelmektedir. Bu dönemde Avrupa ülkeleri ve ABD başta olmak üzere birçok ülkede çok sayıda firmanın kapanması, firmaların yeniden yapılanmaları ve geçici iş sözleşmelerindeki artış gibi ekonomik sistemdeki değişimler, iş güvencesizliği kavramının gelişiminde önemli bir role sahiptir (Dursun ve Bayram, 2013: 23).

İş güvencesi ile ilgili olarak alan yazın incelendiğinde çeşitli tanımların olduğu görülmektedir. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), iş güvencesizliğini, kişinin tehdit altındaki işinin sürekliliğini sağlamadaki zayıflık durumu olarak tanımlarken, Jacobson ve Hartley (1991), umulan iş güvencesi seviyesi ile sahip olunan iş güvencesi arasındaki fark olarak tanımlamaktadır. Sverke ve Hellgren (2002), iş güvencesizliğini, öznel olarak algılanan iş kaybı ihtimali olarak ifade ederken, Naswall ve De Witte (2003), kişinin işinin sürekliliğine dair belirsizlik duyguları olarak açıklamaktadır (Dereli, 2012: 239).

İş güvencesizliği büyük bir işgören kesimini alakadar eden bir durumdur. İş güvencesizliğinin en fazla görüldüğü kesim ikincil iş gücünü meydana getiren kısmi zamanlı çalışanlar, geçici olarak çalışanlar ve mevsimlik işçiler gibi sürekli iş

sözleşmesine sahip olmayan çalışanlardır. İş güvencesizliği altındaki ikinci kesim, uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren işlerde belirli sürelerle çalışanlar, tele çalışanlar gibi yaptığı işi farklı örgütlerde yerine getiren kişilerden oluşmaktadır. Üçüncü grupta ise işe yeni başlamış olanlar ile deneme süresi içinde bulunanlar yer almaktadır (Çakır, 2007: 118).

İş güvencesizliğinin bir diğer biçimini, belirsiz süreli ve iş güvenceli bir işte çalışırken, örgütsel değişimler neticesinde güvencesiz bir konuma getirilme sonucunda işini kaybetme riski ile karşı karşıya gelenler yaşamaktadırlar. Bunların iş güvencesizliği kaygısı sahip oldukları yeni rollerinden meydana gelmektedir. Çünkü yeni işlerinde gereken bilgi ve beceriyi kullanarak başarılı olmak zorunluluğu hissetmekle birlikte, ücret ve çalışma şartlarındaki gerileme ve güvencesizliğin getirdiği problemlerde de baş etmeye çalışmaktadırlar. İş güvencesizliğinin bu şekli, sıklıkla ikincil iş gücü piyasası içinde bulunan güvencesiz işlerde istihdamın tetikleyicisi olarak görülmektedir (Çakır, 2007: 118-119).

İşletmeler güvencesiz bir konuma getirerek çalıştırdıkları her zaman işgörenlere doğru bilgi vermemektedir. Bu işgörenlerin yöneticilerin ve iş sahiplerini eleştirmeleri ve onlarından daha fazla bilgi talep etmeleri giderek güçleşmektedir. Bu durum örgüt yanlısı etik davranışları yaygınlaştırmaktadır. İş güvencesizliği bile örgüt yanlısı etik olmayan davranış olarak değerlendirilebilir.

1.12.2. İşe Gömülmüslük Hali

Mitchell ve arkadaşları tarafından literatüre kazandırılan işe gömülmüslük, bireyin örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararı vermesini etkileyen unsurların bileşimini oluşturmaktadır. İşe gömülmüslük, çalışanın mevcut işiyle ve örgütüyle bütünleşme derecesini göstermekle beraber örgütte kalma sebebini de açıklayan bir kavram olmaktadır. Mitchell ve arkadaşlarına göre işe gömülmüslüğün uyum, bağ ve fedakârlık gibi üç boyutu mevcuttur: Uyum, işgörenlerin yeteneklerinin, isteklerinin ve ilgi alanlarının örgütsel hedeflerle bütünleşmesini ifade eder. Bağ, çalışanın örgütsel çevrede diğer bireylerle ve işlerle bağlantı kurma seviyesini temsil eder. Fedakârlık ise işgörenin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği maddi ve

manevi faydaları gösterir (Kanten, Kanten ve Dündar, 2016: 69). İşe gömülmüştüğün çok fazla olduğu şirketlerde örgüt yanlısı etik olmayan davranışların artış gösterme potansiyeli bulunmaktadır. Çalışanlar işlerini bırakmalarına engel olan örgüte ve topluma yönelik bağ ve uyumdur. Bu durumda işgörenin ve ailesinin çıkarların feda edilmesi gibi durumlar gerçekleşebilir. Yine işgörenlerde işe gömülmüştük halinin baskın olması durumunda, sürekli onların üst yöneticileri destekleyici tutum içinde olmalarına neden olmaktadır. Bu durum işgörenlerin kendileri ve çalışma arkadaşları için zarar yaratabilmektedir

1.12.3. Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme, bir kişinin kendisini başka bir kişi veya grupla aynılaştırması, kişi veya grupta seyir eden değişiklikleri aynen kendisinde oluşan değişiklikler olarak hissetmesidir. Örgütsel özdeşleşme, bu manada, çalışanın kendisini çalıştığı organizasyon ile aynılaştırması, işletmenin başarı veya başarısızlığını kendisinin başarı veya başarısızlığı olarak görmesidir. Özellikle büyük dönüşümler neticesinde işletme içindeki pozisyonu ve gücünün azaldığını bu çalışanların, “limon gibi sıkılıp kenara bırakıldık” şikayetleri, bir anlamda bu aşırı özdeşleşmenin olumsuz bir sonucudur diyebilmek mümkündür (Koçel, 2015: 534).

Sosyal özdeşleşme bir gruba ait olma algısıdır. Sosyal özdeşleşme tanımından yola çıkılarak, örgütsel özdeşleşme, bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısıdır şeklinde açıklanabilir. Bir üyenin örgütsel özdeşleşme seviyesi onun benliğinin örgüt üyeliğine ne denli bağlı olduğunun göstergesidir (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Örgütsel özdeşleşme üç unsurdan meydana gelmektedir: Birincisi, işgörenlerin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul ediyor olmasıdır. İkincisi, bireyin rolünü isteyerek ifa etmesi ve üçüncüsü ise çalışanların örgütte çalışmayı devam ettirmek istiyor olmasıdır (Şantaş, vd., 2016: 873).

Özdeşleşme örgüte özgü olmasına rağmen örgütsel bağlılık örgüte özgü olmayabilmektedir. Örgüte ait değerler ve hedefler başka örgütlerce paylaşılabilir. Bu sebeple bir üye, örgütüyle ortak bir kaderi paylaştığını düşünmeden de yüksek derecede bağlılık gösterebilir. Ancak üye örgütüyle özdeşleşmişse örgütten ayrıldığı vakit ruhsal bir kayıp yaşayacaktır (Şantaş, vd., 2016: 873). Örgütü ile özdeşleşen bireylerin örgütlerini korumak için örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar sergileme olasılığı daha fazladır. Örneğin, bu çalışanlar statükocu yöneticilerle birlikte örgütsel değişime direnç yaratabilirler.

1.12.4. Bilgece Farkındalık

Pali dilindeki *sati* kelimesinden türetilen bilgece farkındalık (*mindfulness*), Brown ve Ryan (2003) tarafından kabule hazır/istekli dikkatlilik ve şimdiki zamanda gerçekleşen olayların ve deneyimlerin farkında olmak şeklinde tanımlanır. Kabule hazır olmak yaşanan olaylarla ilgili olumlu veya olumsuz gelişmeleri olduğu gibi kabul edip kavrayarak onların bilincinde olmak manasına gelmektedir. Burada bireyin dikkatini bilinçli bir şekilde zihnine ve bedenine odaklaması, hissettiği duygu ve düşüncelerini önyargıya kapılmadan, yargılamadan ve anlayışla idrak etmesi önem taşımaktadır (Şahin ve Karacaoğlan, 2016: 425-426).

Shapiro ve diğerleri (2006) ve Kabat ve Zinn'in (1994), bilgece farkındalığın, ayrıca maksatlı, katılımcı, tecrübeye açık ve önyargısız olmanın “geçmişte yaşanan bir olaya gömülüp kalmaktansa, onunla basitçe yüzleşmek” olarak tanımladıkları “yeniden algılama”yı sağladığını ileri sürmüşlerdir. Olumsuz duyguları düzenleyebilmek yerine onlardan kaçıp yüzleşmemek, bireye ileriki dönemlerde daha sık ve yoğun bir biçimde rahatsızlık hissettirebilecektir. Oysa yaşanan olumsuz duruma teslim olmak yerine bu durum anlamaya çalışılmalı ve başka bakış açısıyla değerlendirilmelidir (Şahin ve Karacaoğlan, 2016: 426). Bilgece farkındalığı düşük bireyler, kısa vadede örgüt yanlısı davranışlar sergiledikleri için uzun dönemde bireysel açıdan maddi, sosyal ve psikolojik bedelleri büyük olmaktadır.

1.12.5. Ahlaki Çözülme

Ahlaki çözülme, örgütsel davranış yazınında, örgütlerde istenmeyen veya etik dışı davranışların sebeplerinin açıklanmasında önemli bir değişken olarak görülmektedir. Ahlaki çözülme bireylerin ahlaki haklılaştırma, örtmece dil, avantajlı kıyaslama, sorumluluğun yer değiştirmesi, sorumluluğun yayılması, sonuçları saptırma veya önemsememe, dehumanize etme, suç atfetme gibi seçici mekanizmalarla ahlaki standartlarından uzaklaşmasıdır (Gülmez, 2016: 833-834). Başka bir ifadeyle, ahlaki çözülme, bireylerin yapacakları yanlış davranışların doğru olmadığını bilmelerine karşın, bu davranışı kendi içlerinde belirli bir mantık çerçevesinde rasyonelleştirerek devam ettirmeleri eğilimleri olarak tanımlanmaktadır. Yani, sapkın ve anti-sosyal olarak kabul edilen olumsuz davranışları yapan kişiyi bu nitelendirmelerden ayrı tutarak bu davranışları devam ettirmesini sağlayan sosyal-bilişsel bir süreç şeklinde açıklanmaktadır. İş yaşamında işgörenlerin etik dışı davranışların gerisindeki nedenlerin ve psikolojik süreçler oldukça önemlidir. İşgörenler davranışın kötü ve zararlı olduğunu bildikleri halde herhangi bir savunma mekanizması veya başka gerekçelerle sürdürmektedirler. Bu şekilde bireyler özdenetimden yoksun kaldıkları için psikolojik gerilimden kurtulmakta ve bu durum ahlaki çözülmeye zemin hazırlamaktadır (Erbaş ve Şahin Perçin, 2016: 79).

Bireylerin özdenetimlerini pasifleştirerek ahlaki çözülme eğilimi göstermesinin gerisinde bilişsel dört temel dayanak bulunmaktadır: a) ahlaki çözülme sonucunda bireyin degecek bir çıkar sağlayacağına inanması (ahlaki gerekçe), b) davranışın daha az olumsuz bir şekilde ifade edilmesi (örtülü etiketleme), c) daha kötüsü de var şeklinde kıyaslamaya başvurma (faydacı karşılaştırma), d) karşıdaki kişiyi suçlayarak daha az sorumlu ve suçsuz hissetme (kurbanın suçlanması). Yani ahlaki çözülmeye, bireylerin etik olmayan davranışlarının sonuçlarını etik olarak kabul edilebilir bir biçimde bilişsel olarak çarpıtması söz konusudur (Erbaş ve Şahin Perçin, 2016: 80). Örneğin, işin paylaşılmasıyla sorumluluk da paylaşılır. Grupça alınan bir karara uymak işgörenleri örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara itebilir. Grupça alınan kararlara katılan işgören grubun neden olduğu olumsuz sonuçlardan kendini sorumlu

tutmayabilir. Herkes sorumludur ancak hiç kimse gerçekten sorumlu değildir (Gülmez, 2016: 834).

Bu nedenle ahlaki çözülmeye yaşayan bireylerin örgüt yanlısı etik davranışlar kadar diğer etik dışı davranışları da sergilemesi olağan durumlardan biri olarak görülmektedir. Hem toplumsal denetimin hem de özdenetimin yetersizliği, beraberinde maliyeti yüksek çok sayıda etik olmayan davranışı tetiklemektedir.

1.12.6. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü meydana getiren “adl” kelimesi İngilizcedeki “justice”nin karşılığına denk gelmektedir. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” kelimesi ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak adlandırılmaktadır. Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir eylemin veya hareketin, adalete uygun olup olmadığını, doğruluğunu ve kişilerin dürüstlüğüne ifade ederken kullanılır. Örgütsel ortamlarda, “örgütsel adalet” kavramı ise; işletmelerle alakalı olarak yöneticilerin adaletli davrandıklarını ya da adil olduklarını ifade ederken kullanılır (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet, organizasyonel kaynakların dağıtımının, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntemlerin ve prosedürler yürütülürken çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiğini açıklayan kuralları ve standartları ifade eder. Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel kazanımların adilliği hususundaki algılamaları olarak da açıklanabilir (Kugun, Aktaş ve Güripek, 2013: 153).

Örgütsel adalet araştırma konusu yapan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adaletin genel olarak dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Dağıtım adaleti çalışanın sahip olduğu bilgi ve tecrübesini kullanarak örgütte geçirdiği süre içerisinde örgüte kattığı değere karşılık olarak almayı beklediği kazanımların miktarlarına ilişkin adalet algılamalarıyla alakalıdır. Temelinde eşitlik kuramı bulunmaktadır. Buna göre bir çalışan kendi konumundaki

diğer çalışanların örgüte katkıları ve neticesinde elde ettikleri kazanç ile kendi kattıkları ve kazancını kıyaslayarak aralarında bir eşitsizlik var mı diye kontrol eder. İşlemsel adalet ise söz konusu bu kazanımların nasıl belirlendiği, bunların dağıtımıyla ilgili örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin çalışanlarca ne kadar adil oluşuyla alakalı algılamalarıdır. İşlemsel adalet, karar süreçleri ve sonuçları üzerinde kontrol imkanı sunması bakımından çalışanlar için son derece önem taşımaktadır (Bağcı, 2013: 165). Etkileşim adaleti ise, işgörenler ile yöneticiler veya işletme sahipleri arasındaki iletişimdeki adalet algısını ifade eder. Etkileşim adaleti, örgütsel işlemler ve kurallar uygulanırken işgörenlerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği ve kalitesidir. Yöneticilerin işgörelere saygılı davranması, değer vermesi ve nazik davranması gibi iletişim kalitesi üzerine odaklanan bir yaklaşımdır.(Poyraz, 2009: 78). Örgütsel kazançlar ve terfiler dağıtılırken en yüksek pay alan işgörenler örgüt yanlısı etik davranışlar sergileyebilecekleri gibi diğer kişilere karşı örgütü koruma rolü üstlenebilirler. Ancak örgütsel adalet algısı yüksek çalışanların örgüt yanlısı etik olmayan davranışları önlemede etkili olabilecekleri de göz ardı edilmemelidir.

1.12.7. Yönetici ile Özdeşleşme

Yönetici ile özdeşleşme, çalışanın yöneticisinin başarılarına duyduğu saygıyı ve bu yöneticiye bağlı çalışmaktan dolayı hissettiği gururu belirtmek için kullanılan yöneticiye sadakat boyutlarından biridir. Becker, Billings ve Eveleth 1996 tarihli çalışmalarında yöneticiye sadık olma kavramını “özdeşleşme” ve “içselleştirme” olarak iki boyutta incelemişlerdir. Özdeşleşme, bireylerin tutum ve davranışlarını, bir kişi veya sınıfla memnun edici bir bağlantı içinde olabilmek maksadıyla adapte etmeleriyle oluşurken, içselleştirme ise kendi değerlerinin bireylerin değer sistemleri ile uyumlu olması ile vuku bulur (Ceylan ve Doğanyılmaz, 2007: 32-33). Yönetici ile özdeşleşen işgörenlerin örgüt yanlısı veya yönetici yanlısı etik dışı davranışlar sergilemesi ve bu tür davranışı teşvik etmesi işletmelerde oldukça yaygın bir kanıdır.

1.12.8. Psikolojik Sahiplenme

Psikolojik sahiplenme, bireylerin sahiplenme amacı olan maddi ve maddi olmayan nesnenin tamamının veya bir bölümünün “kendilerininmiş” gibi hissetmeleri durumu olarak açıklanmaktadır. Wagner ve diğerlerine (2003) göre sahiplenme, örgüt üyelerinin örgüt için arzulanan çıktılar üretmeye yönelik davranışlar gösterme konusunda aynı derecede sorumluluğa sahip olduklarına kolektif olarak inanmalarıdır (Karadal ve Akyazı, 2015).

Pierce ve arkadaşlarına (2003) göre, psikolojik sahiplenmenin altında üç neden bulunmaktadır. Birincisi, örgütün çalışana kendisini etkili hissetmesini sağlayacak olanaklar sunmasıdır. İyelik teorisi bu durumun nedenini, bireyin çevresini kontrol etme ve hedeflenen sonuçları ortaya koyma gereksiniminden kaynaklandığını ileri sürer. Bireyler çevrelerini kontrol edebildiklerini hissettikçe, kendilerini daha fazla etkili ve keyifli hissederler. İkincisi, işgören tarafından algılanan sahipliğin kendi kimliğinin bir parçası haline dönüşmesidir. Sosyal kimlik teorisine göre; bireyin kimliği sosyal ortamlardaki etkileşimlerden etkilenir. Bu doğrultuda işgören örgütle oluşan etkileşiminden haz duydukça, örgütün bireyin kişiliğinin bir parçası haline gelmesi olasıdır. Üçüncüsü, işgörenin kendisini örgütte iken kendi evindeymiş gibi hissediyor olmasıdır. Bu durum örgütlerine oldukça fazla duygusal yatırım yapan ve kendilerini örgütleriyle çok kuvvetli bir biçimde özleştiren işgörenlerde daha yoğun rastlanmaktadır (Ötken, 2015: 118). Çalıştığı örgütü psikolojik sahiplenme düzeyi yüksek çalışanlar, örgütü korumak için işgörenler ve müşterilerden zaman zaman bilgi saklayarak veya olayı geçiştirerek, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar sergilemektedir. Bu durum özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işgören haklarını korumaya yönelik caydırıcı yaptırımların olmaması nedeniyle bu davranışların oldukça yaygın olduğuna dair bir kanı hakimdir.

1.13. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Umpress, Bingham ve Mitchell (2010) örgütsel özdeşleşme ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmanın bulgularına göre örgütsel özdeşleşme ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu ilişkide pozitif yönlü mütekabiliyet inançlarının moderatör rolü oynayacağı ve güçlendireceğini saptamışlardır. Çalışmada örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleşen çalışanların daha çok örgüt yanlısı etik davranışlarla meşgul oldukları saptanmıştır. Yine Umpress ve Bingham (2011), pozitif sosyal etkileşim ilişkileri ve özdeşleşmenin, etik olmayan eylemlerin gözardı edildiği nötrleştirme nedeniyle örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara yol açabilir.

Matherne ve Litchfield (2012) ABD’de duygusal bağlılık ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre duygusal bağlılığı yüksek çalışanların örgüt yanlısı etik olmayan davranışları daha çok gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kong (2016) ABD’deki işgörenler üzerinde iş tutkunluğunun ve bilgice farkındalığın bir ortak fonksiyonu olarak özdeşleşme ile örgüt yanlısı etik davranışları ilişkisini ele aldıkları çalışmada bilinçli farkındalığın, saplantılı tutku ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında düzenleyici rolü oynadığı saptamışlardır. Ancak algılanan örgütsel destek ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin özdeşleşmeyi artırmak ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışları azaltmak için işgörenlerin bilinçli farkındalığı artırdığı, ancak saplantılı tutkuyu azaltmaları gerektiği tespiti yapılmıştır.

Ilie (2012) örgüt yanlısı etik olmayan davranışların öncülleri ve sınır koşulları incelemek amacıyla 269 işgören ve 144 yöneticiden elde ettikleri verileri analiz ettikleri çalışmanın bulguları, sosyal etkileşim teorisinden yola çıkarak lider üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin, idyosenkratik ideallerin örgüt yanlısı etik olmayan davranışların öncülleri olduğu, lider üye etkileşimi ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır.

Lee, Choo, ve Jeon (2016), Kore'deki şirketlerde çalışan 229 işgören üzerinde dönüşümcü liderlik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ilişkisi ve örgütsel özdeşlemenin aracı rolünü analiz ettikleri çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranış arasında pozitif olmayan anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş ve özdeşlemenin bu ilişkide aracı rolü oynadığı ortaya konmuştur.

Ebrahimi ve Yurtkoru (2017) Türkiye'de İstanbul'da yerleşik farklı şirket çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanlar ne kadar yüksek duygusal bağlılığa sahip ise o kadar çok örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarla ilgilendikleri saptanmıştır. Bu ilişkide ahlaki çözülme aracı rolü oynamıştır. Öte yandan Karadal ve Akyazı (2015) tarafından Aksaray ilinde faaliyet gösteren 3 üretim işletmesinin 94 çalışanı üzerinde yapılan çalışmada psikolojik sahiplenme ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada psikolojik sahiplenme ile örgüt yanlısı etik davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Türkçe örgütsel davranış yazınında örgüt yanlısı etik davranışları ele alan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çalışma bu alandaki eksikliği gidermeyi amaçladığı için örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının belirleyici olup olmadığını incelemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

BAĞLAMSAL PERFORMANS

Bu bölümde performans kavramı, performans türlerinden görev performansı ve bağlamsal performans çeşitli yönleriyle ele alınmakta ve bağlamsal performansın örgüt yanlısı etik davranışlar ve etik lider inancı ile ilişkisi irdelenmektedir.

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramının çok boyutlu olmasından dolayı değişik şekillerde tanımları olabilir. Emeğin kalitesi, edim, bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun kıyaslanması ya da sonuç ve başarı değil süreç ve eylemin kendisi biçiminde açıklanabilir. Shields ve Hanser'in (1990) performansı, "yapabilme (can do)" ve "yapmayı isteme (will do)" şeklinde sınıflandırmaktadırlar. Yapabilme etkeni kapasite ve yetenekle, yapmayı isteme faktörü ise adayın işe yönelik istekliliğiyle, tutum ve davranışları ile işine ilişkin duyduğu ilgisiyle alakalıdır (Aktaş ve Şimşek, 2014: 31)

Performans, bir işgörenin belirli süre zarfında kendisine verilen vazifeyi gerçekleştirmek kaydıyla elde ettiği sonuç olarak açıklanabilir. Yani performans, direkt olarak verimi açıklar ve işgörenin işine bağlılığı ve arzu ile çalışmasıdır (Özdevecioğlu, Doğan, 2009: 171).

Performans kelimesi, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal ve hizmetin miktarı olarak tanımlanırken, birey açısından performans, hedefe ulaşma konusunda

gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” derecesidir. Kısaca performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesinin göstergesidir (Tutar, Altınöz, 2010: 201).

Performans kavramı, örgütsel davranış ve yönetim alanında üzerinde birçok araştırmacının özenle durduğu temel araştırma konularındandır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmek, ürettiği ürün ve hizmetleri sunabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için yüksek performansla sahip çalışanlara ihtiyacı vardır. Genel olarak performans, bir süreç dahilindeki faaliyetlerin nasıl ve ne derecede gerçekleştirilebildiği veya özel bir amaca ulaşma noktasında elde edilen çıktılarının etkinlik seviyesi olarak açıklanabilir (Ulu, 2011: 61).

Performans kavramının, yapısı ile ilgili yapılan tartışmalar iki temel yaklaşımı kapsamaktadır. Birinci yaklaşıma göre performans, sonuçlar ve çıktılar şeklinde kabul edilmekte ve belirli bir pozisyon ya da belirlenmiş kesin bir faaliyet sonucundaki üretim geçmişi olarak açıklanmaktadır. Diğer yaklaşıma göre performans, örgütsel amaçlarla alakalı olarak belirli şartlardaki iş görenin kontrolündeki davranışların toplamını içermektedir. Performans belirli bir amaca ulaşmak için daha önceden belirlenen bir uygulamanın sonucunda ortaya çıkan sayısal olarak ve kalite bakımından inceleyen bir kavramdır (Ayan, 2015: 120).

Performans doğası gereği davranışsal özellik taşıyıcı ve bireylerden doğrudan etkilenebilen bir unsurdur. Performans bireysel ve örgütsel etkinlik açısından pozitif ve negatif olarak değerlendirilebilen davranış tarzıdır. Verilen görevi başarıyla ve yüksek düzeyde performans sergileme özsaygı ihtiyacına hitap ettiğinden bir tatmin kaynağı olarak düşünülebilir. Ayrıca performans yalnızca temel bir gösterge olmayıp, aynı zamanda gelecekte kariyer geliştirme ve iş gücü piyasasında başarı elde etmek için bir gereklilik sayılır. Her iş görenin arzusu olmasına rağmen, yüksek performans sergileyenler düşük performanslı çalışanlara göre işletmede daha kolay terfi edebilme şansı yakalayabilmekte ve daha fazla kariyer fırsatına sahip olmayı elde edebilmektedir (Ulu, 2011: 62).

Bireyin performansı zamana göre sabit kalmamaktadır. Performans öğrenme sürecinin sonunda değişim gösterebilmektedir. Araştırmalar bireyin belli bir işte fazla zaman harcadığında performansının artacağına işaret etmektedir. Ayrıca zaman

içinde performansa teşkil eden süreçlerinde değişebildiği görülmektedir. Bireyin beceri kazanma aşamasında performansı ilk olarak büyük ölçüde kontrollü işlemlere, bildirimsel bilginin elverişli olmasına ve sınırlı kaynakların optimal bir biçimde tahsis edilmesi koşuluna bağlı iken, beceri geliştirme sürecinde performans daha çok işlemsel bilgi ve psiko-motor becerilere bağlıdır (Ulu, 2011: 62).

Performans kavramının anlaşılmasında, performans ölçütlerinin neler olduğunu bilmek önemli bir etkidir. Çalışanların performansını oluşturan örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi psikolojik öğelerin yanı sıra örgütsel iş ve faaliyetlerde kullanılan fiziksel araçların da yeterli olması önem arz etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Performans, verimliliğin ölçülmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu ölçme kurum için gerçekleştiriliyorsa “kurumsal performans”, çalışanlara yönelik olarak gerçekleştiriliyorsa “personel performans değerlemesi” amacı taşır. Bunun yöneticiye olduğu kadar işletmeye yansıyan sonuçları da mevcuttur (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57).

Genelde çok tartışılan iş performansının çok boyutlu bir kavram olduğu yaygın olarak kabul edilmiştir. Performansın görev performansı ve bağlamsal performans boyutları daha çok dikkat çekmektedir. Görev performansı; ürün üretme, mal satma, envanter tutma, emrindikleri yönetme ya da hizmet sunma gibi örgütteki temel dönüşüm ve sürdürme aktivitelerine katkıda bulunan davranışları içerir. Buna karşın bağlamsal performans, dönüşümcü ve koruyucu aktivitelerin gerçekleştiği bağlamda örgüt kültürü ve iklimine katkıda bulunan davranışları ifade eder (Befort ve Hatstrup, 2003: 17).

2.2. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde performansı etkileyen faktörleri bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak üç grupta toplamak mümkündür. Bu faktörler aşağıdaki ifade edilebilir (Temiz, 2017: 24-25; Örucü ve Kanbur, 2008: 87-88);

1.Örgütsel Faktörler: Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, işletmenin fiziksel çalışma şartları, örgüt amaçları, örgüt iklimi ve kültürü, işgörenlerarası ilişkiler, ücret, yönetim tarzı, kaynak kıtlığı, esnek çalışma saatleri, grup ilişkileri, kararlara katılım durumu, yükselme durumu, iş güvenliği, iş zenginleştirme, işyeri düzeni, işin niteliği, örgütsel güven, örgütsel adalet, statü, gözetim şekli, işin çekiciliği, şirket politikası, liderlik yaklaşımı ve iletişim sorunları şeklinde ifade edilebilir (Temiz, 2017: 24).

2.Kişisel Faktörler: Performansı belirleyen kişisel faktörler arasında demografik özellikler (yaş, cinsiyet, dil gibi), bilgi ve beceriler, eğitim, kişilik özellikleri, tutumlar, önyargılar, beklentiler, algılar, stres, eğilimler, bireysel farklılıklar, kişisel gelişim olanakları, motivasyon, tutumlar, istekler, yönelimler ve bağımsız olma durumu sayılabilir.

3.Çevresel Faktörler: Aile, kulüp, dernek gibi sosyal kurumlar, eğitim, sosyal katılım, sendikal ilişkiler, yasalar, ülkenin ekonomik durumu, teknolojik gelişmeler, sosyo-kültürel yapı, gelir dağılımı, hükümet düzenlemeleri, siyasi iklim, ülkenin yönetim şekli gibi faktörlerin tamamı çevresel faktörleri oluşturmakta ve çalışanların performanslarına etki etmektedirler.

2.3. PERFORMANS TÜRLERİ

Literatür incelendiğinde performansın görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki türü olduğu görülmektedir.

2.3.1. Görev Performansı

Görev performansı resmi iş tanımı kapsamında yer alan temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesine ilişkin performans türüdür. Görev performansı bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarını ifade

etmek için kullanılır ve görevler bir işten diğerine göre farklılık gösterebilir (Onay, 2011: 590).

Görev performansı, “örgütün teknik temeline katkıda bulunan zorunlu uygulamalarda etkili duruma gelmek” anlamına gelmektedir. Görev performansı örgütün ana teknik süreçleri için doğrudan destek sağlayan uygulamalar, hizmetler ya da ürün üretmede gerekli olan davranış modelidir (Aslan, 2012: 5).

Görev performansının iki türü vardır. Birincisi hammaddeleri, örgütün ürünleri olan ürün ve hizmetlerine dönüştüren faaliyetlerinden oluşur. Bu faaliyetler bir perakende satış mağazasında ticari bir eşyayı satma, bir fabrikada üretim makinalarını çalıştırma, okulda eğitim yapma, bir hastanede ameliyat yapma ve bir bankada çekleri paraya çevirme gibi faaliyetleri içerir. Görev performansının ikincisi örgütün teknik temelinin etkiye ve verimli bir biçimde işlev görmesini sağlayacak hammaddelerin arzını yeniden düzenleme, dağıtma ve personel fonksiyonlarını içerir. Bu yüzden görev performansı ya temel teknik süreçleri yönetme ya da teknik gereksinimlerini karşılama bakımından örgütün teknik temeli ile doğrudan ilişkilidir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 75).

2.3.2. Bağlamsal Performans

İlk olarak Organ’ın 1997 yılındaki çalışmasında ifade ettiği bağlamsal performans, bir çalışanın görev tanımında yer almamasına rağmen diğer çalışma arkadaşlarına yardımda bulunması ve onlarla iş birliği içinde olmaya gönüllü olması biçiminde alan yazında kabul görmüştür (Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

Bağlamsal performansı; asıl görevin gerçekleştirilmesine direkt katkısı olmayan, ancak görevin etkili bir biçimde yapılabilmesi için gerekli olan örgütsel, sosyal ve psikolojik çevrenin iyileştirilmesine katkı sağlayan ekstra rol davranışları olarak tanımlamak mümkündür. Başkalarına yardımda bulunma, onlarla işbirliği yapma, işin yapılması için daha fazla çaba gösterme, örgütsel kaide ve normlara itaat etme,

örgütsel amaçları savunma ve gerçekleştirilmeleri bağlamsal performansa örnek gösterilebilir (Öcel, 2013: 38).

Bağlamsal performans, aslında görev performansına destek olan psikolojik ve sosyal bağlamın sürdürülmesi ve artırılmasına katkıda bulunan davranışları içerir (Polatçı, 2014: 116).

Borman ve Motowidlo (1997) bağlamsal performansı görev performansından farklı olarak çalışanın iş tanımında bulunmayan; çalışanlarca kendi isteklerince yerine getirilen davranışlar olarak tanımlamışlardır. Görevsel faaliyetler örgütün direkt ya da dolaylı olarak teknik tarafına katkı sağlarken; bağlamsal faaliyetler örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkı sağlamaktadır. Görevsel faaliyetler yapılan işe göre farklılık arz etmekte; ancak bağlamsal faaliyetler hemen hemen her iş çeşidinde pek fazla bir farklılık oluşturmamaktadır (Aksoy, 2016: 53).

Bağlamsal performans örgütün teknik süreçlerine katkıda bulunmaz ancak teknik fonksiyonları için gerekli olan örgütsel, sosyal ve psikolojik çevresine katkı yaparak bu durum için uygun ortam yaratır. Bu faaliyetler, başkalarına yardımcı olma ve onlarla işbirliği yapma, kişisel olarak zor durumlarda bile örgüt kurallarına ve prosedürlerine uyma, örgütün hedeflerini savunma ve destekleme, gerektiğinde görevini başarılı bir çimde tamamlamak için ekstra çaba harcama ve işin resmi kısmında bulunmayan görev dışı işleri gönüllü olarak yerine getirmek gibi teknik temelinin gömülü olduğu sosyal ve örgütsel ilişkilerin yaşayabilirliğini teşvik eden ve psikolojik iklimi destekleyen faaliyetleri kapsar (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 75-76).

Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performansı beş kategoride incelemiştir. Bunlar; (a) bir çalışanın görev tanımında yer almayan işleri de kendi isteğiyle yapması, (b) çalışanın görevlerini ifa ederken ekstra şevk ve gayretle işine tutunması, (c) diğer çalışanlarla işbirliği halinde olması, (d) örgütsel kural ve prosedürlere uyması, (e) örgüt amaçlarını desteklemesi ve savunmasıdır (Aksoy, 2016: 53).

2.4. BAĞLAMSAL PERFORMANSIN ÖNEMİ

Modern örgütler, rekabetçiliği devam ettirebilmek için daha çok gayret harcamalı ve aynı zamanda kendilerini gelecekteki gerekliliklere hazır bulundurmalıdır. Özellikle orta kademe yönetiminin aşamalı şekilde ortadan kalkması, ekibe dayalı iş yapılarının artan oranda benimsenmesi ve hizmet odaklı işlerdeki artış oranındaki değişimler bürokratik örgüt yapılarından daha esnek ve daha basık örgüt yapılarına doğru kayma eğilimini artırmıştır. İş ortamlarındaki bu değişimler birçok yönüyle görev performansı bakımından çok kapsamlı bir sosyal bileşene katkıda bulunmaktadır. Birçok işte olmasa bile çağdaş örgütlerde pek çok yönetici artık bağlamsal performansa önem vermeye başlamıştır (Ulu, 2011: 68). Bağlamsal performans örgüt içi kontrol ve koordinasyonu kolaylaştırmakta; buna bağlı olarak örgütün verimliliği de artmaktadır. Bunun dışında, çalışanlar arasında ortaya çıkması olası sürtüşme ve anlaşmazlıklar, iletişim veya disiplin sorunları daha az cereyan ettiğinden örgütün etkinliği de olumlu yönde etki görecektir (Aksoy, 2016: 53).

2.5. BAĞLAMSAL PERFORMANSIN BOYUTLARI

Bağlamsal performans, bir çalışanın iş tanımının ötesine geçen davranışlardır. Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performansı beş boyutlu olarak ele almışlardır: gönüllü olma, ekstra gayret göstermeye kararlı olma, diğer çalışanlara yardımcı olma ve işbirliği içinde olma, örgütsel kural ve prosedürlere uyma, örgütsel amaçları başarma. Van Scotter ve Motowidlo (1996) bağlamsal performansı kişilerarası yardımlaşma ve işe adama şeklinde iki boyutta ele almışlardır. *Birinci boyut*, işbirlikçi, nazik ve yardımcı davranışlardan oluşmaktadır. *İkinci boyut* ise kararlı olma, detaylara dikkat etme, inisiyatif alma, gayret gösterme ve oto kontrolü içeren davranışlardan oluşmaktadır. Genelde bağlamsal performans davranışları iki kategoride de ele alınmaktadır (Ulu, 2011: 71).

2.5.1. Kişiler Arası Yardımlaşma

Kişiler arası yardımlaşma, çalışma arkadaşlarının iş performansını belirleyen işbirlikçi, nazik ve yardımcı eylemleri ifade eder. Bağlamsal performansın bu boyutu ile iş gücü devri ile negatif yönlü bir ilişki bulunurken, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Ulu, 2011: 77). Kişiler arası yardımlaşma, kişiler arasında gerçekleştirilen ve örgütün hedeflerine ulaşmasında katkısı olan davranışları içerir (Özdevecioğlu vd., 2014: 5). Kişiler arası yardımlaşma, işbirlikçi, düşünceli, yardımsever rol dışı davranışları kapsamaktadır (Aksoy, 2016: 53).

2.5.2. İşe Adama

İşe adama, sıkı çalışma, işle alakalı sorunları çözmek amacıyla inisiyatif kullanma, “örgütün çıkarlarını koruma amacıyla” kurallara uyma gibi kendi kendine disipline edilmiş ve motive edilmiş eylemleri yerine getirme zorunluluğu olarak açıklanabilir (Ulu, 2011: 78). İşe adanmaya, kararlı olma, inisiyatif alma, ayrıntıları gözden kaçırmama, sıkı bir biçimde çalışma (Aksoy, 2016: 53), kural ve kaidelere uyma, otokontrole sahip olma, gözetimciler bulunmadığında dahi emirlere itaat etme, sıkı çalışma, işle ilgili sorunları çözme konusunda faal olma gibi davranışlar örnek verilebilir (Ulu, 2011: 78; Özdevecioğlu vd., 2014: 5).

2.6. BAĞLAMSAL PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bağlamsal eylemler biçimsel olarak işin bir parçası olmayan görevleri yerine getirmek için yapılan gönüllü faaliyetleri içerir ve görevleri başarıyla yerine getirebilmek için diğer çalışma arkadaşlarına yardım etme ve işbirliği yapmayı zorunlu hale getirmektedir. Bağlamsal performansı etkileyen temel faktörlerden bir kısmına aşağıda değinilmiştir (Ulu, 2011: 78).

2.6.1. Kişilik

Son yıllardaki çalışmalarda araştırmacılar kişilik-bağlamsal performans ilişkisi üzerinde durmaya başlamışlardır. Motowidlo ve Van Scotter (1994) iş odaklılık, güvenilirlik, uyma, üstünlük, işbirliği ve içsel kontrol gibi kişilik boyutlarının bağlamsal performansla pozitif yönlü ilişki içinde olduğunu, ancak iş odaklılık ve güvenilirliğin görev performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Ulu, 2011: 78).

İnsan kişiliğinin karmaşık bir yapı içermesi ve kişiliğin çok farklı bakış açıları tarafından ele alınması sebebiyle kişilik kavramı üzerinde fikir birliğine ulaşılmış bir tanımdan söz etmek mümkün değildir. Kavramın günlük kullanımında bazı insanlar kişiliği sosyal başarı ile ilişkilendirerek, popüler bir kişiliği olmak ya da çok kişilikli bir olmak şeklinde ifade etmektedirler. Bazıları ise kişiliği tanımlarken bireylerin belli bir takım baskın özelliklerinden (mesela kibar olmak, neşeli olmak, sessiz olmak) faydalanmaktadır (Yıldız ve Özsoy, 2013: 2).

Genelde herkesin aynı fikirde olmamasına rağmen kişilik bireyin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında ve onu değerlendirmesinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Bireyin davranışları, onun içinde bulunduğu ortam ile çevresindeki bireyler arasındaki sürekli bir etkileşim sonucunda oluşmaktadır. Bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi, aynı biçimde bireyin de kişiliği ile iş çevresini etkilemesi mümkündür. Örneğin, statü kazanma isteği içinde olan bir birey işini ona bu statüyü kazandıracak imkanları arayarak veya değerlendirerek tenkit eder. Kazandığı veya aşamadığı mevki için tatmin olur veya tatmin olmaz. Bu da onun işindeki başarısını yükseltir veya düşürür (Özkalp ve Kırel, 2016: 74-75).

2.6.2. Öz Yeterlilik

Albert Bandura tarafından geliştirilen Sosyal Öğrenme Kuramı'nın temel kavramlarından biri de öz yeterliliğdir. Bireyin bir işi ya da uygulamayı yapabilmek

için gerekli olan yetenek, tutum ve bilgiye sahip olduğu hususundaki inancına öz yeterlilik denilmektedir. Öz yeterliliğin iki türü bulunmaktadır. İlki bir alandaki davranış ya da performansı meydana çıkarabilmek için algılanan yapabilme becerisi (task self efficacy); öbürü ise var olan bir güçlkle baş etmek için sergilenen performanstır (coping self efficacy) (Bozdoğan ve Öztürk, 2008: 67).

Öz yeterlilik, diğer bilişsel ve duygusal faktörlere etki ederek, dolaylı yoldan performansa katkı sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar öz yeterliliğin bireydeki hem niyet oluşumunu, hem de üstlendiği görevi yerine getirmedeki çabasını ve görevdeki performansını olumlu yönde etkilediğini işaret etmektedir. Jahawar vd. (2008) göre, öz yeterlilik; bir bireyin gelecekteki koşulları ele almak için gerekli eylemler dizisini en iyi şekilde nasıl yürüteceğine dair kişisel düşüncesidir. Kişisel yeterlilik beklentileri, bir bireyin başarma davranışını gösterip göstermeyeceğini, görevle ilişkili sarf edeceği gayretin ne kadar olacağını ve bu gayretin ne kadar uzun sürdürüleceğini belirlemektedir. Kendilerini faydalı olarak algılayan bireyler, yeterli gayreti sergileyebilir ve başarılı çıktılar kazanabilir. Öz yeterliliği yüksek olan bireylerin işlerinde daha başarılı oldukları, iş hayatlarında ve yaşamlarında daha mutlu olduklarını söylemek mümkündür. Aksine kendilerini düşük öz yeterliliğe sahip kişiler olarak algılayanlar hızlıca gayretlerine son verebilir ve görevlerinde başarısız olabilirler. Kısacası, öz yeterlilik inancı, bireyin performansına çok kuvvetli biçimde etki etmektedir. Yüksek öz yeterlilik, bireyin performansının artmasına ve performansın artması da bu inancın çoğalmasına; aksine düşük öz yeterlilik başarısızlığa, bu durum da düşük güven ve morale sebebiyet vermektedir (Ulu, 2011: 79-80).

2.6.3. Politik Beceriler

Politik beceri, bir çalışanın kendisi dışındaki işgörenler hakkındaki bilgisini kullanarak onları, kendisinin ya da örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarını konusunda ikna etme yeteneği olarak açıklanabilir. Dolayısıyla politik beceri *ikna*, *manipülasyon* ve *müzakere* gibi birtakım sosyal beceriyi de kapsayan politik bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Politik beceri seviyesi yüksek iş

görenler, iş ortamındaki değişimlere çabuk adapte olabilmekte, diğerlerine samimi ve içten davranarak onların desteğini ve güvenini kazanmakta ve böylece onları etkileyerek kontrolü altına sokabilmektedir. Politik beceriye sahip çalışanların söz konusu etkiyi ve kontrolü, iş yerinde açık ve aleni davranışlar sergilemekten ziyade bunu diğerlerine hissettirmeden sağlaması mümkündür (Özdemir ve Gören, 2015: 523).

2.6.4. Özerklik

Özerklik, bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile alakalı konularda inisiyatif kullanabilmesi manasına gelmektedir. Başka bir ifade ile özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek çabanın ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde çalışanın üst yönetimden bağımsız karar alabilme hürriyetidir (Çöl, 2008: 37)

Özerklik, çalışanların işlerini denetleme ve etkileme derecesini işaret etmektedir. Diğer yönden özerklik, işe dönük özgürlük, bağımsızlık sağlama, bireysel olarak kişilerin işlerini planlamaları ve yapmaları gereken işlerle ilgili karar verme seviyesini göstermekte ve yöneticilerin çalışanlarına otoriteyi delege etmesi ve karar alımında onları özgür bırakması olarak ifade edilebilir. Özerkliği, iş görenlerin örgüt kaynaklarını kullanarak, girişimleri gerçekleştirebilmeleri için cesaretlendirilmeleri olarak da açıklamak olasıdır. Özerklik işin kalitesini, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini etkilediği gibi onların performanslarını da etkileyebilir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2014: 333).

2.6.5. Öz Yönlendirme

Öz yönlendirmesi yüksek olan kişiler uygun davranışları sergilemek için durumsal ipuçlarına çok duyarlılık gösterirler. Yüksek öz yönlendirmeye sahip bireyler, durumsal koşullara davranışlarını uydurma eğiliminde olduklarından her bir sosyal bağlamda gösterdikleri davranışların bilincindedirler. Birinin kendi davranışını

izleme ve uyarılma becerisi, onun kendi farkındalık seviyesine doğrudan uygun düşmektedir. Yüksek öz yönlendiriciler diğerlerinin davranışlarına daha çok dikkat ederler ve uyum sağlama yeteneğine sahip olurlar. Bu kişilerin performans puanları daha yüksektir, lider olarak ortaya çıkarlar ve örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olur. Bu bireyler çoklu hatta çelişkili rollerin egemen olduğu yönetsel görevlerde daha başarılı olurlar (Ulu, 2011: 82). Bu bireylerin yöneticilik düzeyinde başarılı olabilecekleri ifade edilmektedir. Çünkü yöneticilik mesleği de her durumda farklı davranışlar sergilenmesi beklenen bir meslektir (Özkalp ve Kirel, 2016: 95).

2.6.6. İşgören-Örgüt Uyumu

İşgören-örgüt uyumu; ekip eğilimli olma, yenilikçilik bir örgütte bireyin kıymetli bulduğu değerler ile bireysel değerler arasındaki uyum olarak açıklanmaktadır. İşgören-iş uyumu, görev performansı bakımından önem taşırken, örgüt işgören uyumu örgütsel etkinlik ve bağlamsal performans bakımından önem taşımaktadır. Özellikle, olması gereken örgüt kültürü ile olan örgüt kültürü arasındaki uygunluk bağlamsal performansı pozitif etkileyebilir. Diğer taraftan, arzu edilen örgüt kültürü ile gerçek örgüt kültürü arasındaki uyumsuzluk, hem bağlamsal performans hem de görev performansı bakımından belirleyici rol üstlenebilmektedir. Yine işgören-örgüt uyumu John Holland'ın kişilik teorisine göre iki açıdan önem taşımaktadır: (1) İş ve kişilik uyumu ve (2) İş ve meslek uyumu (Ulu, 2011: 84). Kişi-örgüt uyumu esas olarak “ kişi ile örgütün bağdaşabilirliğidir”. Kişi örgüt uyumunun tamamlayıcı uyum ve bütünleyici uyum olmak üzere iki boyutu vardır bütünleyici uyum kişinin organizasyondaki diğer kişiler ile benzer özellikler göstermesini ifade eder. Tamamlayıcı uyum ise kişinin çevrede eksik olan özelliği tamamlamasıdır (Aktaş, 2011: 15). Kişi-örgüt uyumu, bireyin değerler, amaçlar, kişilik ve tutum gibi birtakım temel özellikleri ile örgütün kültür, iklim, değerler, amaçlar ve normlar gibi özellikleri arasındaki benzerlik olarak ifade edilebilir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 301). Şunu söyleyebiliriz ki işgören-örgüt uyumu sağlanmamışsa çalışanların performansları bu durumda olumsuz olarak etkilenebilir.

2.7. BAĞLAMSAL PERFORMANSLA İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Literatürde bağlamsal performansla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; psikolojik sermaye, algılanan örgütsel politikler, örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu, duygusal emek, duygusal tükenme, örgütsel sessizlik gibi yapıların ve kavramların bağlamsal performans ile ilişkisi ile ilgili çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bazılarının bulguları yardımıyla bağlamsal performans konusunda bazı değerlendirmeler yapmak mümkündür.

Goodman ve Svyantek (1999) örgüt kültürü algılarının ve işgörenlerin ideal örgüt kültürü algıları ile gerçek örgüt kültürü algıları arasındaki uyumsuzluğun hem bağlamsal performansı hem de görev performansı belirleyici faktör olduğu bulunmuştur.

Ünlü ve Yürür (2011) duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi üzerine yaptıkları çalışma neticesinde duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışın, görev ve bağlamsal performansı ortaya konulmuştur.

Öcel (2013: 43) örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerini analiz ettiğini araştırmasında kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasında pozitif ilişkiler olduğunu gözlemiştir.

Polatçı (2014: 115) psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri konulu araştırması sonucunda psikolojik sermayenin hem performans, hemde görev ve bağlamsal performansı üzerinde önemli ölçüde etkili olurken, psikolojik sermayenin tüm alt boyutları performans üzerinde aynı şekilde etkili olmamıştır. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından sadece dayanıklılığın hem toplam performansı hem de bağlamsal ve görev performansı boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Buna karşın Aktaş ve Şimşek (2014: 24) örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimi inlemişlerdir. Araştırma bulgularına göre kabullenici sessizlik ile algılanan bireysel performans arasında negatif, ilişkisel sessizlik ile algılanan bireysel performans arasında pozitif ilişki, savunmacı sessizlik ile algılanan bireysel performans arasında anlamlı olmayan ilişki saptanmıştır. Buna karşın ilişkisel sessizlik puanları ve pazar yönelimli kültür algısı arttıkça hemşirelerin bağlamsal performansında da artma olduğu gözlemlenmiştir.

Pradhan ve Pradhan (2015) Hindistan'daki farklı bilgi teknolojisi firmalarında çalışan 480 yazılım profesyoneli üzerinde dönüştürücü liderlik ve duygusal bağlılık ile bağlamsal performans ilişkisini ele aldığı çalışmada, sonuçlar dönüştürücü liderliğin izleyicilerin duygusal bağlılığını ve bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda izleyicilerin duygusal bağlılık arttıkça bağlamsal performansı arttığı gözlenmiştir.

Aksoy (2016: 51) algılanan örgütsel politikanın bağlamsal performans üzerine etkisini incelediği araştırmada katılımcıların çalıştıkları kurumu politik olarak nitelendirdikleri ve bu durumun da bağlamsal performanslarını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ancak örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya literatürde rastlanmamaktadır. Bununla birlikte liderin algılanan etik inancı ile bağlamsal performans ilişkisi de inceleme beklemektedir. Bu nedenle çalışma hem örgüt yanlısı etik olmayan hem liderin algılanan etik inancının bağlamsal performans üzerindeki etiklerine dair bulgular literatüre küçük bir katkı niteliğindedir.

ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

ALGILANAN ETİK LİDER İNANCI

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, etik liderlik, etik lider özellikleri ve algılanan etik liderlik inancı gibi konulara yer verilmektedir.

3.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı etimolojik manada incelendiğinde Anglo-Sakson kökenli olup “yol” ya da “yön” manasında kullanılmaktadır. Lider kelimesi Yunancada “hegemon”, Romalılarda ise “dux” anlamına gelmektedir. Bu kelimeler Türkçede yol ya da seyahat manasına gelmektedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce bir sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır. 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğü’nde ilk kez kullanım alanı bulan liderlik kavramı, “liderin durumu, koşulları” şeklinde ifade edilmiştir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 260).

Bireyler, sosyal varlıklar olduklarından bir arada yaşama eğilimindedirler. Liderlik, bireylerin bir arada yaşamaları neticesinde oluşan grupların veya toplulukların yönetilmesi gereksiniminden doğmuştur (Erkutlu, 2014: 1). En eski çağlardan bugüne kadar liderliğin yönetim en önemli işlevinin olduğu ve her zaman önemini koruduğu gözlenmektedir (Erkutlu, 2014: 1). 1920’li yıllardan itibaren bireylerin liderlik tarzının önemli olduğunun tartışılmaya başlanmasıyla çok fazla kuram ortaya

atılmış ve uygulamadaki liderlik tarzlarının etkinliği konusunda bulgulara dayalı bilimsel yayımlar üretilmiştir

Liderlik literatürü incelendiğinde lider ve liderlikle ilgili pek çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilmektedir.

Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya iten, onlara ilham veren, etkileyen ve kendisini gönüllü olarak takip etmelerini sağlayan kişiye denir (Koçel, 2015: 668).

Lider, beraber çalıştığı insanların arzu ve gereksinimlerini zamanında algılayan, insanların davranışlarını kendi istediği yönde değiştirebilen ve değişimi gerçekleştirirken yol gösteren, ilham ettiren, öğreten, ileriye gören ve emir veren kişidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Lider olarak takip edilenler insanları peşinden sürükler; izleyenler onları severek ve isteyerek izlerler. İzleyicileri lidere inanırlar ve ona saygı duyarlar. Liderler duygusal kişilerdir. Fedakârlık, alçak gönüllülük liderin temel özellikleridir (Uğur ve Uğur, 2014: 124).

Liderlik, genel anlamda başkalarını etkileme sanatıdır (Özkalp ve Kırel, 2016: 308). Liderlik, belirli koşullar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bir bireyin başkalarının eylemlerini etkileme ve onları yönlendirme süreci olarak tanımlanır. Hitt, Middlemist ve Mathis ise liderliği, grup amaçlarını belirlemek ve geliştirmek için grup faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu sürecin liderin kişisel özelliklerinin, durumun öneminin ve takipçilerin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 2-3).

Liderlikte önem taşıyan dört öge bulunmaktadır. Bunlar; cesaretlendirme, modelleme, adım adım gelişme ve destek olmadır. Çalışanların performansını yükseltmeyi başarabilmek için sürekli cesaretlendirmeleri gerekir. Liderlik yapılan kişilere en iyi davranışlar ve yaptığımız işle model olunabilir. Bir şeyin nasıl yapıldığını görmek en temel öğrenme yollarından biridir. Lider kendisini takip edenlerin gelişimine olanak tanınmalıdır. Bazen bireyler ne kadar çaba harcarsa

harcasın hedeflerine ulaşmak için desteğe ihtiyaçları vardır ve liderler bireylerde bu ihtiyacı karşılamaktadır (Memişoğlu, 2001: 90).

Peter Drucker'ın ifade ettiği gibi, liderliğin esas amacı, ortak bir amaca yönelik çalışma aracılığıyla bir arada bulunan bir insan topluluğu meydana getirmektir (Madenoğlu, vd., 2014: 48).

Ancak yanıt aranması gereken “Her yönetici, bir lider midir?” ve “Liderlik doğuştan mıdır yoksa sonradan mı öğrenilir?” sorularıdır. Hameck (1970) her liderin az çok bir yönetici vasfı taşıyabileceğini, ancak her yöneticinin bir lider olmasının mümkün olmayacağını ileri sürer (Madenoğlu, vd., 2014: 48). Zira bir liderin biçimsel bir oluşum içinde, biçimsel olmayan bir şekilde ortaya çıkması mümkün olabilir. Lider için biçimsel yetki fazla önem arz etmeyebilir, yöneticinin ise işlevini biçimsel yapının bir gereği olarak devam ettirme zorunluluğu vardır. Yani yönetici de lider de izleyicilere bir otoriteye dayanarak iş yaptırırlar. Sadece yöneticinin otoritesi resmi, liderin otoritesi ise, gayri resmidir (Güney, 2000: 503).

Liderlik ve yöneticilik nitelikleri bazen bir kişide toplanabilir, bazen de toplanmayabilir. Bazen liderler grubu etkileyebilir ancak etkin bir yönetici olmayabilir, bazen de yöneticiler düşük liderlik profiline sahip olmasına karşın etkin bir yönetici olabilir. Çok sık olmasa da bazen bir kişi hem etkin bir yöneticinin, hem de iyi bir liderin niteliklerine sahip olabilir. Örneğin, Mustafa Kemal Atatürk, insanları etkileyip belirli amaç ve hedeflere yöneltmedeki üstün yeteneği ve devleti idare etmedeki başarısı ile liderlik özelliklerinin yanısıra yöneticilik özelliklerine sahip olduğu gözlenmektedir (Güney, 2000: 503). Aslında lider, ortam ve yapıları değiştirmek ve yeni bir yapı ve prosedürleri yeniden başlatmak suretiyle grupsal, örgütsel ve toplumsal amaçlara ulaşmayı hedeflerken, yöneticiler, kabullendiği ortamda korumayı tercih ettiği var olan örgüt yapıları ve prosedürleri kullanarak bir grubun, örgütün ve toplumun amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Liderlik yazınında birçok çalışmada, liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı kazanılabildiği tartışılmaktadır. Bir görüşe göre çoğu lider tesadüfen ortaya çıkmıştır, bazıları da bu özelliklerinin doğuştan farkındadır. Bu yönüyle liderlik gücü

kişinin içindedir, yani kişilik özelliğidir. Liderin kalıtsal ve doğuştan olduğu ileri sürülür. Diğer görüşe ise liderin doğulamayacağını, sonradan kazanılan becerilerin, olanakların, ortamın ve dış çevre faktörlerin de liderlik oluşumunda önemli unsur olduğu göz ardı edilmemesi gerektiğini savunur (Gökben, Çetin ve Beceren, 2007: 111).

3.2. GÜÇ VE LİDERİN SAHİP OLABİLECEĞİ GÜÇ TÜRLERİ

Bir örgütün etkinliği, yöneticinin izleyenleri etkileyebilme ve örgütsel amaçlar çerçevesinde yönlendirebilme yeteneğine bağlıdır. Etkilemenin kaynağı ise yöneticinin sahip olduğu güçtür. Bir örgütte yöneticilerin kullandığı güç türü insan ilişkilerini nasıl algıladığı ile alakalıdır. Çünkü güç bir kişinin bir işi yapmak veya bir amaca ulaşmak için izleyicileri etkilemesi ve istediği şekilde davranışa sevk etmesidir (Erkutlu, 2014:5- 6).

Erkutlu (2014: 6) liderin sahip olabileceği güç kaynaklarını pozisyon ve birey kaynaklı olarak sınıflandırmaktadır. Bunlar;

3.2.1. Liderin Pozisyonuna Dayalı Güç Türleri

Liderin pozisyonuna veya makama bağlı olarak elde ettiği güç türleri, yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü olmaktadır. Bu güçler şu şekilde açıklanabilir:

- **Yasal Güç:** Belli bir mevkiinin sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğar. Bu güç kişisel olmayan niteliktedir. Yasal güç, otorite temsil eder. Eğer kurumda veya örgütte belirli kademelerin belli yetkilere sahip olduğu izleyiciler tarafından kabul ediliyorsa, yöneticilerin onlardan belirli isteklerde bulunma hakkı vardır (Özkalp ve Kirel, 2016: 549).
- **Zorlayıcı Güç:** Bu gücün temelinde korku vardır. Grup üyelerini korkutan her şey gücün kaynağı olarak kabul edilir. Bu fiziksel güç kullanımından,

organizasyonlarda yöneticilerin işe son verme, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlara kadar değişebilmektedir. Zorlayıcı (cezalandırma) gücün çalışanların moralini bozma ihtimali yüksektir ve bu nedenle nadir olarak başvurulmalı ve dikkatli kullanılmalıdır (Budak ve Budak, 2013: 324).

- **Ödüllendirme Gücü:** Eğer yönetici veya lider, başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu güç kaynağı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, ücret artışı, terfi, daha fazla sorumluluk verme, takdir biçiminde olabilir. Ödüllendirmeye dayalı güç oluşturmak, yetkiye dayalı güç oluşturmaktan daha zordur (Koçel, 2015: 653).

3.2.2.Liderin Sahip Olabileceği Bireysel Güç Türleri

Liderin kişilik özelliklerine ve yeteneklerine dayalı güç türleri uzmanlık gücü ve benzeşim gücüdür. Bunlar (Budak ve Budak, 2013: 325; Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 496-497):

- **Uzmanlık Gücü:** Bu güç, bilgi ve tecrübeyle kazanılır. Francis Bacon dediği gibi bilgi güçtür. Eğer bir lider bilgili, uzman ve tecrübeli olduğu algılanıyorsa, o lider izleyicilerini kolaylıkla etkileyebilir. Bilgiye dayalı güç ise, kaynağını sahip olduğu ve diğer kişi ya da kişilerin ilgi alanına giren bilgiden almaktadır. Bu noktada, etkilenen kişinin etkilenmesinin nedeni etkileyen kişi değil, sunduğu bilgidir.
- **Benzeşim Gücü veya Karizmatik Güç:** Bu gücün kaynağı doğrudan liderin kişilik özellikleridir, üstün becerileridir veya kahramanlığından kaynaklanır. Lider veya yönetici kişiliğinin astlara saygı uyandırması, onlara ilham vermesi temelini oluşturur. Liderin kişiliğinin astlarına ilham vermesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu gücün temelidir.

Karizma, izleyicilerin lidere yaptığı atıftır, psikolojik çekiciliktir. Karizma devamlılık göstermeyen kişilik özelliğidir. Kişi etkili kullanmadığında

zamanla kaybolabilir. Yine karizmatik kişi yönetimde herkesin çıkarını gözetmediğinde izleyiciler ondan uzaklaşabilir. Böylece bazıları lideri karizmatik olarak algılamaya devam ederken, bazıları karizmatik olmadığını düşünebilir.

3.3. ÖRGÜTLERDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Çağdaş örgütlerde başarı, bireyin potansiyelini ne derecede değerlendirebilmelerine bağlıdır. Geleceğin en başarılı örgütleri insanın en önemli kaynak olduğunu kavrayabilenlerdir. Başarılı iş liderlerinin günümüzde başkalarının aklını kullanan olduğu ve ekiplerin potansiyellerinden en iyi yararlananlar olduğu açıktır. Bu yeni perspektifte liderin işlevi, örgütün görevlerini yerine getirmede çalışanlarına direktif verip kontrol etmekten başka onlara destek olup teşvik etmektir. Örgütler yönetici gibi geleneksel unvanlardan ziyade takım lideri, paylaşılmış liderlik ya da lider yönetici gibi kavramlara doğru kayma yaşamaktadırlar. Burada lider yöneticinin görevi, çalışanların tüm potansiyellerini ve yeteneklerini ortaya çıkarmasına ve yapabileceklerinin en iyisini yapmalarına onlara destek olmaktır (Memişoğlu, 2001: 89). Günümüz koşullarında rekabetçi olma ve elde edilen başarıların sürdürülebilmesi için çalışanların performanslarının yüksek olması çok önemlidir. Bu da liderin izleyicilerine karşı sergilediği davranışlara bağlıdır. Bu nedenle lider çalışanlarına yol gösterip onlara destek olup motive olmalarını sağlamalıdır.

3.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Alan yazında liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda liderlik ile ilgili bazı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni liderlik yaklaşımları şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Bunlar;

3.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusundaki ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duyumsal, sosyal ve kişilik özellikleri bakımından diğer bireylerden farklı olması gerekir. Özellikler yaklaşımına göre, kişinin grup içerisinde lider olarak kabul görmesinin ve o grubu yönetmesinin temel şartı kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Tengilimoğlu, 2005: 4).

1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderlerin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre liderin sahip olması gereken özelliklerinden bazıları şöyle sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

- *Fiziksel özellikler:* Enerji ve aktif olma.
- *Zeka ve Yetenek:* Bilgi, akıcı konuşma, hitabet ve öngöründe bulunma.
- *Kişilik:* Yaratıcılık, açık sözlü olma, dürüstlük ve ahlaklı olma.
- *İş ile İlgili özellikler:* Başarı güdüsü, proaktiflik, hedeflere ulaşmada sorumluluk alma ve arama, işe motive olma.
- *Sosyal Özellikler:* İşbirliği kabiliyeti, prestij, sosyalleşme, kişilerarası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zerafet.

Liderliği belirlediği kabul edilen özelliklerinin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının zor olması ve bazen takipçiler arasından liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip olanlar olduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin ölçümünün kolaylıkla yapılamaması, liderlikle alakalı yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bu yüzden 1930 yıllarda liderlerin davranışlarına ve etkin liderlik davranışlarına odaklanan Davranışsal Liderlik Teorisi geliştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 4).

3.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, liderleri etkin veya başarılı kılan özelliklerden ziyade liderlik yaparken sergilediği davranışlara odaklanır. Bu bağlamda araştırmalar liderlerin davranışlarının temel yönelimini ortaya çıkarmaya çalışır. Liderlerin astları ile iletişim tarzı, yetki devretme durumu, kontrol biçimi, motive etme şekli, hedefleri belirleme biçimi gibi davranışlar liderin etkinliğini belirlemektedir (Tengilimoğlu, 2005: 4). Davranışsal liderlik teorisinin gelişiminde çok sayıda uygulamalı araştırma ve teorik çalışmalar söz konusudur. Liderlik tarzları ve davranışlarla ilgili araştırmalardan bazıları şunlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

Iowa Üniversitesi Çalışmaları: Kurt Lewin öncülüğünde üç liderlik tarzı belirlemiştir: Otokratik tarz, Demokratik Tarz ve Serbest Bırakıcı (Laissez faire) Tarz.

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Bu yaklaşım, liderlik davranışını açıklamada iki ana eksenin olduğunu ortaya koymuştur: “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme”.

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Bu araştırma neticesinde “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki tür liderlik tarzı belirlenmiştir.

Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli: Bu modelde liderlik davranışı “üretimle yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” eksenleri temelinde pasif liderlik, şehir Kulübü liderliği, orta yol liderliği, görev liderliği ve ekip liderliği tarzları ortaya atılmıştır.

McGregor’un X ve Y Yaklaşımları: Bu yaklaşımlardan X yaklaşımına göre insanların edilgen ve pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayılır. Y yaklaşımında ise insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık oldukları savunulmuştur. Yani örgütte yöneticilerin davranışları, diğer insanları algılama biçimine bağlıdır. Yöneticilerin bir kısmı X (klasik), bir kısmı Y (modern) yaklaşımını gösterirler

Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri: Liderliği “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” çerçevesinde incelemiştir.

Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli: Bu modelde liderlik yaklaşımları istismarcı otoriter, yardımsever otoriter, katılımcı yönetim tarzı ve demokratik yönetim olarak ortaya konmuştur.

Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin işe yönelik ve kişiye yönelik tarzıdır. Araştırma bulguları kişiye yönelik liderlik tarzının uzun vadede daha başarılı olduğunu ortaya koysa da liderlik tarzı ve davranışlarının her durumda ve koşulsuz başarılı olamadığı tartışmaları yaşanmaya başlamıştır ve davranışsal liderlik çalışmalarında genelleme ve kullanılan metodolojinin geçerliliği nedeniyle çeşitli eleştiriler olmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu nedenle 1950'li yıllardan sonra liderlik tarzlarını durum ve şartların belirlediğinde dair çalışmalar yaygınlaşmaya başlamıştır.

3.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, değişik koşullar farklı liderlik türlerini gerekli kılabilir. Farklı durum ve koşullar farklı liderlik tarzlarının etkinliğini belirler. Lider koşulların en iyi ve en kötü olduğu durumlarda görevine yönelik davranışlar sergileyerek, fakat koşulların orta derecede uygun olduğu durumlarda işgören yönelik davranışlar sergileyerek etkili olmuşlardır. Lider verdiği emri koşulların ve işin bir parçası haline getirmelidir. Yani her duruma uygun bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Durumsallık yaklaşımı kapsamındaki liderlik çalışmaları ve modelleri Fiedler'in Durumsallık Teorisi, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Koşulsallık Yaklaşımı, Vroom-Yetton Lider-Katılma Modeli, House Yol-Amaç Kuramı, Lider-Üye Etkileşimi Kuramı (LÜE) ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi şeklindedir (Önen ve Kanayran, 2015: 49).

3.5. YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından benimsenmiş tek bir tanım bulunmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek bir liderlik stili de bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve yapılmakta olan liderlikle alakalı araştırmalar, (a) liderin kişisel özelliklerini, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) içinde bulunulan durumsal şartları göz önünde bulunduran farklı liderlik tarzlarını veya yaklaşımlarını ortaya koymuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Son yıllarda yeni ortaya atılan liderlik yaklaşımlarından bazıları şunlardır:

3.5.1. Karizmatik Liderlik

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıftır. Aynı şekilde Conger 1989 yılında yaptığı çalışmada izleyicilerin lidere ve onun vizyonuna karizma atfettiklerini belirtmektedir (Oktay ve Gül, 406).

Karizmatik liderlik teorisi, izleyicilerin lidere olan duygusal bağlılığın uyarılması, liderin dile getirdiği vizyona verilen değerin artırılması ve iç motivasyonun artırılması gibi etkileri ortaya koymaktadır. Karizmatik liderler izleyiciler nezdinde olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahip kişilerdir (Aykanat ve Yıldız, 2016: 202)

Karizmatik liderler öz güvenleri, cesaretleri, iletişim ve ikna etme becerileri, vizyon ve değerleriyle izleyicileri etkileyebilen bireylerdir. Karizmatik liderlikte, izleyenler, liderin olağanüstü özelliklerini algıladıkları için ondan etkilenirler. Karizmatik liderlere karizma atfını sağlayan özellikler; vizyon belirleme, üye gereksinimlerine duyarlı olma, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme ve statükoyu sürdürmeme ifade edilebilir (Arıkan ve Kılıç, 2017: 3-5).

3.5.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, örgütsel amaçlara yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların karşılanması yoluyla izleyicilerin motive edilmesine odaklanan geleneklere bağlı ve geçmişe dönük liderlik biçimidir. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılması amaçlanır. Dönüşümcü liderlik ise, geleceğe dönük bir liderlik stili olup işgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi tarafları üzerine odaklanan, örgütlerde değişimi ve dönüşümü gerçekleştiren süreçtir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75-76).

Dönüşümcü liderlik; kararlara katılımı, görevlerin delege edilmesini ve sorumluluk sahibi olmayı teşvik eden ve yerel liderliği özendirme sebebiyle; kişilerin önlerinin açılmasına izin veren bir süreç olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderin unsurları *idealleştirilmiş etki-karizma, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi* olmaktadır. Dönüşümcü liderlik, ortaya çıkan belirsizliklere değişim ile uyum sağlarken ihtiyacı olan özellikleri içinde barındıran bir liderlik tarzıdır. Bu liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak yerine, bağımsız, eleştirel düşünce gücü gelişmiş ve böylece örgüte değerli katkılar sağlayabilecek, yeniliklere açık astlar yaratmayı hedefler (Aktaş, Türk Aktaş ve Erol, 2015:226).

Dönüşümcü liderlerin işi, yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Bu liderler, örgütte izleyenlerin potansiyellerini geliştirici ve destekleyici politikacılarla mesleklerinde başarılı olmalarını sağlar (Eraslan, 2004: 9-12).

3.5.3. Hizmetkâr Liderlik Tarzı

Hizmetkâr liderlik, izleyicilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyan ve onların en yüksek düzeyde potansiyel göstererek optimal yönetsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır (Akyüz ve Eren, 2013: 197).

Hizmetkâr liderlik sadece bir liderlik tekniği veya tarzı değil, aynı zamanda bir yaşam tarzıdır. Lider beklentisiz yardıma gönüllüdür. Hizmetkâr liderliğini temelini kuran doğru, dürüst ve düzgün olma yolunda verilen izlenimleri ifade etmektedir (Ateş, 2015:76-77).

Hizmetçi ile liderin bir arada olmasını sağlayan ve bu iki rolü sentezleyen hizmetkâr liderler, kendilerini diğerlerinden farklı kılan bir takım özelliklere sahiptirler. Hizmetkar liderin dinleme, empati, iyileştirme, farkında olmak, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma, öngörü sahibi olma, hizmet odaklılık, insanların gelişimine ve büyümesine yardımcı olma ve topluluk oluşturma özellikleri mevcuttur (Erkutlu, 2014: 126). Hizmetkâr liderlik anlayışına göre, örgütlerde korkuya dayalı bir yönetim anlayışı yerine sevgiye dayalı yönetim anlayışı benimsenmelidir. Çalışanlar düşüncelerini açıkça ifade etmesi ve sahip oldukları farklı değerlerden dolayı dışlanmaması gerektiğini ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:222).

3.6. ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Her çeşit organizasyonda ortaya çıkan etik skandallar, liderliğin etik boyutunun ne kadar önemli olduğunu açıkça göstermiştir. Buna karşın, bu liderlik olgusunun öncüllerin ve ilişkilerini anlamak için “ Filozoflar “etik liderlik nedir” sorusuna etik liderlerin nasıl davranması gerektiğini belirterek normatif bir bakış açısıyla cevap vermelidir (Brown ve Trevino, 2006: 596). Etik liderlik akademisyenler tarafından uzun süredir dikkate alınan bir konu olmasına rağmen, etik liderliği tanımlayıcı araştırmalar nispeten yenidir. Bazı ilk araştırmalar Trevino ve arkadaşları (2000, 2003) tarafından yürütülen ve etik liderliği betimleyici bakış açısıyla tanımlamaya odaklanmıştır. Onların niteliksel araştırmaları neticesinde etik liderlikle ilgili tanımlanmış iki ilişkili boyut ortaya konmuştur: ahlaki kişi ve ahlaki yönetici (Brown ve Mitchell, 2010: 584).

Etkili ve ilham verici liderlerin izleyicilerini motive etmesi ideal bir vizyon ve inandırıcı iletişim tarzına bağlıdır, fakat etik davranış, bir liderin güvenilirliği ve onun anlamlı bir etkileme potansiyeli açısından oldukça önemlidir. Son on yıl içinde, etik

liderlik tarzı konusunda birçok akademik çalışma ve uygulayıcı odaklı popüler basın kitapları bulunmaktadır. Genel personel ve iş muamelelerinde dürüst davranma, paylaşılmış değerler ve dürüstlüğü vurgulayarak etik liderler çalışanlar arasındaki olumlu davranışlara ilham ettirir, onların örgütle yüksek seviyede gurur ve bağlılıklarını teşvik eder ve onların iş bağlamını algılama biçimlerini değiştirir (Piccolo vd., 2010: 260-261).

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak kabul edilebilir davranışın sergilenmesi ve iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma yoluyla izleyiciler nezdinde böylesi bir davranışın teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Etik liderlik teorisini ileri süren Brown ve arkadaşları (2005), etik liderlik davranışının zenginleştirilmiş işgören tutum ve davranışlarını teşvik etmede önemli bir rol oynadığını öne sürmüştür (Walumbwa vd., 2011: 3).

Etik liderlik, liderlik yapma sürecinde liderlik yeteneği ve etik değerlerin dengesi olarak ifade edilir. Etik liderlik, insanların karakter özelliklerine bakmaksızın ve önyargıya kapılmadan onların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul etmektir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261-262).

Etik liderlikte liderlik özelliklerinden “*etiksel özellikler*” ön plana çıkmaktadır ve etik liderlik “*etik değerlerle*” alakalıdır. Etik değerler, çeşitli standartlar ve etik davranışları kapsamaktadır. Etik değerler çerçevesinde özgeci davranışlar sergilenmelidir. Etiksel liderliğin kurucusu Bili Grace 4 V modelini tasarlamıştır. Bu modelin temel boyutları değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue)’den oluşmaktadır. Etik liderler, etik değerlere dikkati çekmenin yanı sıra örnek davranışlarla ve örneklerle izleyicilerine durumu açıklar ve onların dönüşümlerine katkıda bulunurlar. Adalet yargılamaları, aldıkları karar ve verdikleri cezalar izleyicilerince gözlemlenir. Etik liderler, etik davranışların gelişimini destekleyici veya yapıcı bir örgüt kültürü oluştururlar (Erdem, 2015: 5).

Etik liderler sadece adil değil, bunun yanı sıra çalışanlara karşı dürüst davranan ve onlara güven aşılayan insanlardır. Etik liderlik, liderlerin örgütsel hedeflere ulaşırken yürürlükte var olan yasa, yönetmelik ve politik unsurlara ve aynı zamanda mesleki

etik ilkelerine uygun davranış sergilemeleri olarak açıklanabilir. Etik liderlik; liderin etkinliği kadar izleyicilerin motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ve yöneticileri ile özdeşleşmeleriyle ilgilidir (Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016: 485).

Etik liderlik, örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini etik bir anlayış içinde somutlaştırmaya denir. Güven ile örgütteki çalışanlara ilham kaynağı olmak, verdiği sözleri yerine getirmek bir lideri etik lider yapan temel özelliklerdendir. Örgütte tüm çalışanların uyması ve koruması beklenen normların ve değerlerin oluşturulması, etik liderliğin önemli bir işlevidir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 140).

Cuilla'ya (1998) göre etik liderler, iyiliği yaymaya çalışma, başkalarının kişisel özelliklerine saygı duyma, dürüstlük, güvenilirlik, inanılabilirlik, samimilik, kişilerarası ilişki kurma kabiliyet, demokratik karar alma, anlayışlı ve kibar olma becerilerine sahiptir. Etik liderlik, aslında liderin etik değerleri benimsemesi ve bu değerler doğrultusunda davranışlar sergilemesidir (Madenoğlu vd., 2014: 49).

Etik liderlik, kişilerarası ilişkilerde ve bireysel aktivitelerde uygun olan davranışı göstermektir. Etik liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımlarının temelinde etik değerler yatar. Etik liderler, etik davranışı ödüllendiren ve etik olmayan davranışları disipline eden insanlardır (Ayan, 2015: 119).

Gerek sosyal öğrenme kuramı gerek sosyal etkileşim kuramı, etik liderliğin temel örgütsel ve bireysel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışır. Etik liderlik yaklaşımı, liderlerin etik davranışlarının izleyicilerin etik kararları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Liderlerin izleyicileri tarafından etik lider olarak kabul görmesi için güvenilir rol modeli olması gerekmektedir (Ayan, 2015: 119).

3.7. ETİK LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Etik liderliğin esasında, herkese karşı saygılı olma, değişik kültür ve görüşlere karşı anlayışlı olma ve kaynak tahsisinde adalet gibi unsurlar bulunmaktadır. Etik

liderlikte etik kodlar; adil olma, dürüstlük, saygı prensibini içselleştirmiş idealist bir düşünce yapısını kapsar. Liderin davranışı etik kodun uygulaması gibidir (Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016:485). Harvey (2004), etik liderlikle alakalı yaptığı araştırmalar neticesinde etik liderliğin on temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür (Bilgen, 2014: 109-110):

1. Etik liderler, etik standartları ve değerleri sürekli benimser ve anlaşılmasına katkı sağlarlar.
2. Etik liderler, sorumluluk vermek suretiyle çalışanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu kılar.
3. Etik liderler gösterdiği örnek davranışların diğer bireylerce de sergilemesini beklerler.
4. Bu liderler, karar alma aşamalarında rehberlik ederek sergiledikleri davranışlarla etik değerleri korurlar.
5. Etik liderler, politika ve uygulamaların etik ile ahenk içinde olmasına özen gösterirler.
6. Etik liderler, takipçilerin doğru buldukları inançlarını etik davranışlara dönüştürmesi için onlara güven verir, becerileri kazanmalarına yardımcı olabilmek için zaman ve kaynak ayırırlar.
7. Etik liderler, izleyicilerin duygu davranış ve tepkilerine karşı duyarlıdır ve geribildirim önemser.
8. Etik değerlere ve kurallara uyum sağlamak amacıyla etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler yaparlar.
9. Etik liderler, çalışanlarla ilişki ve eylemlerinde misyon, vizyon ve değerleri esas alır.
10. Etik liderler, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında başkalarını suçlamak ya da birilerinin eyleme geçmesini beklemeksizin çözüm konusunda öncü olur ve yol gösterir.

Etik liderler tüm bu özelliklerle karar alma aşamasında etik değerleri kullanarak bireylerin ve grupların etik davranışlar sergilemesine katkı sağlar. Karar alırken etik değerleri göz ardı etmeksizin örgüt ve çalışanlar açısından “doğru işi” yapmaya özen

gösterirler. Zira doğru işlerin kurumsal başarının en temeli olduğu kabul edilir (Bilgen, 2014: 110).

3.8. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI

Etik davranış, belli bir durumda ahlaki ilkeler ve değerleri temelinde ahlaki olarak kötü veya yanlış karşıt olarak ahlaki olarak iyi veya doğru kabul edilen davranış olarak tanımlanır (Mihelič, Lipičnik ve Tekavčič, 2010: 32). Etik davranış, yalnızca etik kurallar ve yasalara değil evrensel etik değerlere uygun sergilenen davranışlardır (Yıldırım, 2010: 47). Örgütlerde beş temel faktör etik davranışları; üstlerin davranışları, örgüt üyelerinin davranışları, endüstri ya da mesleki etik uygulamaları, toplumun ahlaki iklimi ve biçimsel örgüt politikalarının varlığına bağlıdır (Tonus ve Oruç, 2012: 154). Etik lider olmak, her durum ve koşul için gerekli olan ölçüde otoriteyi sağlayabilmektir. Etik liderler iş yaşamında otoritesini kullanırken aşağıdaki davranışları sergilemelidir (Yıldırım, 2010: 47):

- **İlham verme:** Örgüt çalışanlarının örgütsel hedefleri başarmada tüm potansiyellerini sağlamak amacıyla örnekler ortaya koymaktır.
- **Kolaylaştırma:** Örgüt çalışanlarının örgüte katkıda bulunmaları için gereken durumlarda yol gösterici olma.
- **İkna:** Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmelerini sağlamak amacıyla ilgilerini çekecek sebepler ortaya koyabilme.
- **Değiştirme:** Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlamak için çalışanları özendirici unsurlar bulma.
- **Zorlama:** Örgütsel amaçların başarılması için çalışanlara gerektiğinde yaptırımlar uygulayabilme.

3.9. ETİK LİDERLİK BOYUTLARI

Yılmaz (2006)'a göre etik liderlik, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olmak üzere dört alt boyuttan oluşur. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Çıraklı vd., 2014: 55-56; Özdaşlı ve Akın, 2013: 32).

İklimsel Etik: Örgütte etik bir iklimin oluşabilmesi için liderin etik davranış göstermesi gerekli, ancak bu yeterli değildir. Etik iklimin oluşturabilmesi için aynı zamanda etik liderliğin yanısıra çalışanlara neyin uygun veya kabul edilebilir olduğunu göstermede rehberlik görevini üstlenmesi ve çalışanlarda etik davranış gelişimini teşvik edecek doğru ortamı oluşturması gerekir.

İletişimsel Etik: Liderin izleyicilere duygu ve düşüncelerini sevgiyi esas alan bir yaklaşımla ifade etmesini, ifadelerinde çelişki olmamasını, çatışmaya yol açan iletişimlerde bulunmamasını ve gerektiğinde hatalarını kabul etmesini ve eleştiri almasını kapsar.

Davranışsal Etik: Örgütler,etik bir iklimi oluşturma ve sürdürme için etik kodları, kurumsal etik denetimleri, standart prosedürler ve etik eğitimi programları gibi resmi sistemler benimsemelidir. Ancak liderin etik ilkeleri, davranışları ve sözleri resmi sistemlerden daha etkili olabilir. Lider etkileme özelliğinden dolayı etik davranışlarıyla rol model olmalıdır. Etik liderler, etik davranışlar gösteren, bireysel ihtiyaçları göz önünde bulunduran, önyargıyı dikkate almayan, bireysel hakları gözetken davranışlarıyla çalışanlar nezdinde güven duygusu yaratır ve çalışanlara ahlaki açıdan model olarak onların dönüşümlerine katkı sağlar.

Karar Vermede Etik: Liderler, sık sık neyin doğru veya iyi olduğuna dair karar verirken birçok etik sorun ve ikilem ile karşılaşmaktadırlar. Bu sorunların birçoğu etik ile ilgilidir. Etik, liderlerin karar vermede neyin doğru veya yanlış olduğu konusunda yol gösterici standartlar ve kuralları ifade eder. Etik açıdan uygun kararları verme, bireysel olduğu kadar örgütsel açıdan da paydaşlara karşı önemli bir sorumluluktur.

3.10. LİDERİN ALGILANAN ETİK İNANCI

İnanç, kanıt veya delile ihtiyaç duymadan bir şeye sarsılmaz bir şekilde güvenmektir. Dolayısıyla etik inanç, bir şeyin doğru ya da yanlış, ahlaki ya da ahlaksız olduğuna dair güçlü ve mutlak bir inanca işaret eder. Çünkü insanların kendilerini saygın ve iyi insanlar olarak algılayışlarıyla yakından bağlantılı olan “meli, malı” şeklindeki ahlaki inançlarının güçlü bir motivasyonel bileşeni vardır. Bu başka bireyleri iş yaşamında sınırlamaktadır (Skitka ve Mullen, 2002: 36). Etik inanç, değer ve ahlaki yükümlülüğün doğasını, söz özgürlüğü ve seçimi, insani gelişmeyi, mükemmellik ve liyakatı, ahlakın radikal eleştirilerini ve insan yaşamı için ilişkilerin önemini içerir. Ancak etik inancın aşırı sınırlarının ekonomik sistem ve iş yaşamı için sınırlayıcı yanları da olabilir. Bu nedenle liderin etik inancı bu çalışmada düzenleyici değişken olarak incelenmektedir.

Grup bağlılık modeline göre (Tyler ve Blader 2003), çalışanların isteğe bağlı davranışları onların kendilerini grubun bir üyesi olduğunu hissetmeleri ya da hissetmemelerinden kaynaklanır. Çalışanlar kendilerinin grubun değerli bir üyesi olup olmadıklarını belirleyen şeyin, işgörenlerin fikirlerinin dikkate alınma derecesi ve onların işleri nasıl yapıklarını kontrol etme derecesidir. İki yönlü iletişim yoluyla adil ve etik davranışı yerleştiren etik liderler, çalışanların girdilerini kavramayı ve onlara grubun değerli bir üyesi olduğuna dair sinyaller vermeyi ummakta ve böylece çalışanların uygun isteğe bağlı davranış sergilemesini teşvik etmektedir. Ancak, etik liderlerin çalışanlar arasında bu tür kontrol duyguları yerleştirmesi ve kendilerini ifade fırsatlarını sahip olabileceğini belirleyen kritik faktörün, liderin etik inancı olduğu ileri sürülmektedir. Liderin etik inancı, etik davranışı konusunda başkalarının bakış açılarını hoş karşılamadan yoksun olma ve bu konuda akıl yürütme yetersizliğini ifade eder. Güçlü etik inançlara sahip liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırıcı ve örgüte yönelik sapkın davranışları azaltacak isteğe bağlı davranışları teşvik etmek için çekici bir durum yaratması daha az olası olmaktadır. Gerçekte, belli bir konuda güçlü bir inanca sahip insanlar, sadece kendi bakış açıları doğrultusunda işe yaklaşmaktadırlar. Örneğin, güçlü etik inançları olan liderler takipçileri kural ve ilkeleri izlemeye zorlayabilir. Sonuç olarak, bu tür liderlerin,

başkalarının fikirlerini önemsememesi veya onların işlerin nasıl üstesinden gelecekleri konusunda söz olmasına izin vermesi daha çok olası olmaktadır. Bu iş grubunun bir parçası olarak hisseden iş görenler için hayatidir. Bu da çalışanların kendi gruplarının bir parçası olduğunu hissetmeleri için hayati bir önem taşır. Bu yüzden, liderlerin güçlü etik inanca sahip olduğu algılanırsa, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını istekli sergilemeleri ve daha az sapkın davranışta bulunmaları konusunda teşvik etmede daha etkin olmaktadır (Babalola vd., 2017: 4).

Buna karşın, bir liderin daha düşük etik inanca sahip olduğu algılanırsa, esneklik göstermesi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini cesaretlendirme ve sapkın davranışları azaltmada etik liderlik göstermesi daha etkili olması muhtemeldir. Böyle bir ortamda, çalışanların liderin sadece kendi üzerlerinde mutlak otorite sağlamak veya davranışlarını kontrol etmek için değil, iki yönlü iletişim yoluyla normatif olarak uygun davranışı sergilemeyi teşvik etmede daha samimi olduğunu hissetmeleri muhtemeldir. Başka bir deyişle, güçlü etik inanç yokluğu, liderin çalışanların önerilerini hoş karşıladığına dair işaretler verir ve onların kararlar üzerinde etki sahibi olmasını sağlar. Bu işgörenlerin örgütsel fonksiyonları destekleyen isteğe bağlı davranışlarla meşgul olması konusunda motive olmalarını sağlar. Bu yüzden, bir liderin daha esnek bir etik inanca sahip olduğu algılanırsa, etik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını cesaretlendirme ve sapkın davranışları azaltmada daha etkili bir ortam yaratabilir. Özetle, çalışanlar liderlerini güçlü etik inançtan ziyade zayıf bir etik inanca sahip olduğunu algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışı teşvik etmede ve sapkın davranışları azaltmada etik liderlik daha etkin olabilmektedir (Babalola vd., 2017: 4-5).

3.11. LİDERİN ALGILANAN ETİK İNANCI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Etik lider inancı ile ilgili teorik ve uygulamalı çalışmalara örgütsel davranış yazınında sınırlı sayıda rastlanmaktadır. Babalola ve arkadaşlarının (2017) liderin etik inancını ele aldıkları çalışma bu alandaki temel referans olarak kabul görmektedir. Babalola ve arkadaşlarının (2017), çalışanların sapkın davranışlarını azaltmada ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırmada liderin algılanan etik inancının etkisinin olup olmadığını araştırdıkları çalışma sonucuna göre çalışanlar liderlerini daha az etik inanca sahip olduğunu algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışları arttığı sapkın davranışları azaldığı saptanmıştır (Babalola vd., 2017: 1).

Bu çalışma dışında yazında herhangi bir çalışma bulunmadığından bu çalışma literatürdeki boşluğu doldurma konusunda önemli bir rol oynayacaktır. Bununla birlikte etik lider inancının bağlamsal performans ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarla ilişkisi de ilk defa bu çalışmada irdelenmektedir. Bu kavramlar arasındaki ilişkiler bir saha araştırması ile somut bir şekilde ortaya konmaya çalışılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR İLE BAĞLAMSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının düzenleyici rolü çerçevesinde belirlemeye yönelik olan araştırmanın bu kısmında araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi ve bulgularına yer verilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşmeyle birlikte meydana gelen değişimler çalışma hayatını etkilemiş, değişen koşullara paralel olarak müşteri beklentileri ve ihtiyaçları işletmeler arasındaki rekabete ivme kazandırmıştır. İşletmeler oluşan yoğun rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edebilmek için yeni yöntemler, yeni yaklaşımlar bulma ve etik davranışlar sergileme çabası içine girmişlerdir. Bu üstünlüğü sağlayabilecek en önemli faktörün insan olması sebebiyle işletmeler açısından çalışanlarının gösterdikleri performanslar oldukça önem arz etmektedir. Çalışanların etkili ve verimli bir şekilde çalışması işletmenin performansını da artıracaktır. Böylece işletmelerin hem karlılıkları artar, hem de müşterilerinin beklentilerine cevap verebilme imkanı elde edebilirler.

Bununla birlikte, işletmeler açısından bu kadar önem arz eden çalışan faktörünün göstermiş olduğu davranışlar da işletmeleri etkileyecektir. Bulduğu işletmeyi

sahiplenen, işini severek yapan, daha fazla iş yapmaktan kaçınmayan çalışanlar ve ahlaki açıdan donanıma sahip çalışanlar işletmelerin yıkıcı rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayabilir. Ancak, çalışanların işlerini ve işletmelerini sevmelerinde bir çıtanın olması gerekmektedir. İşletmelerine olan aşırı bağlılıkları çalışanları uygun olmayan davranışlara da sürüklememelidir. Bu durumda liderin çalışanlar üzerindeki etkisi, kural ve normlara ne kadar bağlı olduğu önemli hale gelmektedir. Çünkü ahlaki değerlere önem veren, dürüst ve adil davranan, çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurabilen liderler çalışanların davranışlarını da olumlu şekilde etkileyeceklerdir.

İşletmeler açısından çok önemli olan çalışanlar performanslarını sergilerken uygunsuz davranışlar göstermesi işletmenin imajını olumsuz etkileyebilir. Küresel değişimle birlikte ortaya çıkan örgüt yanlısı etik olmayan davranışların yaygınlaşmasını önlemek için yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Literatürde, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile örgütsel kimlik algısı (Umphress vd., 2010), duygusal bağlılık (Matherne ve Litcfield, 2012), lider üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek, özelleştirilmiş işlemler (Ilie, 2012), etik liderlik (Miao vd., 2012), dönüşümcü liderlik (Effelsberg vd., 2014), psikolojik ayrıcalık (Lee vd., 2015), liderlik ve yönelimci düzenleyici odak (Graham ve arkadaşları, 2015), psikolojik sahiplenme (Karadal ve Akyazı, 2015), ahlaki çözüme ve sosyal öğrenme teorisi (Lian vd., 2016), psikolojik ayrıcalık algısı (Lee vd., 2017) ilişkilerinin ele alındığı görülmektedir. Ancak, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, literatürde örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik çalışma sayısının sınırlı olması nedeniyle araştırma konusu olarak seçilmiştir. Ancak bu ilişkinin algılanan lider inancı ekseninde incelenmesi örgütsel davranış yazını açısından önemli bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi ve liderin algılanan etik inancının yüksek veya düşük olduğu durumlarda bu ilişkinin yönünün değişip değişmediğini analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada; örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal

performans arasındaki ilişki nasıl ve ne yöndedir? Liderin algılanan etik inancının bu değişkenin bağlamsal performans arasındaki ilişkide bir değişiklik mümkün müdür? sorularına yanıt aranmaktadır. Bu sorulara cevap bulmak için Kayseri ili imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan orta kademe yöneticileri açısından örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve liderin algılanan etik inancının düzenleyici değişken olması halinde bu değişkenin bağlamsal performans arasındaki ilişkinin değişip değişmeyeceğini belirlemek amacıyla bir saha araştırması yapılmıştır.

Bu çalışma da değişkenler arasındaki ilişkiler, uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu yüzden çalışmanın Türkçe alan yazındaki eksikliğe katkıda bulunacağı ve bu bakımdan önem ifade edeceği söylenebilir. Araştırma sonuçları, imalat sanayi çalışanları açısından mevcut durumun görülmesi, konuyla ilgili yeni stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olacak yol gösterici nitelikte bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Bu anlamda araştırma sonuçlarının imalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmeler açısından yol gösterici nitelikte olması, çalışmanın sonuçlarını önemli kılmaktadır. Belirtilen bu sebeplerden ötürü böyle bir çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında orta kademe yöneticilerinin tutumlarını ölçmek için kullanılan ölçekler, örneklem, model ve hipotezlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

4.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren organize sanayi bölgesindeki imalat sanayi işletmeleri orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Ancak, zaman ve bütçe kısıtından dolayı evrenin bütününe ulaşma fırsatı bulunmadığından örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini Kayseri ilinde faaliyet gösteren

büyük, orta ve küçük ölçekli organize sanayi işletmelerinde çalışmakta olan orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Kayseri ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler organize sanayi bölgesi ve serbest bölge işletmelerini içermektedir. Araştırmanın konusu olan Kayseri İli İmalat Sanayisi bünyesinde bulunmakta olan işletmelerin orta kademe yöneticilerinin sayısı bilinmediğinden örneklem hacmi 385 olarak hesaplanmıştır (Çingı, 1994: 327).

Araştırmacı tarafından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile işletmelere dağıtılan 400 anketten 260 tanesi geri dönmüştür. Ancak bu anketlerden 18 tanesinde bazı araştırma değişkenlerine ilişkin ölçekler işaretlenmediğinden veya demografik faktörler işaretlenmediğinden değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Sonuçta bilimsel analize tabi tutulabilir toplam 242 anket elde edilmiştir. Neticede anketlerin geri dönüş oranı % 60.5 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran bilimsel olarak kabul edilebilir yeterliliğe sahiptir (Çingı, 1994: 327).

4.2.2. Ölçekler

Bu çalışma imalat sanayi orta kademe yöneticileri açısından örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide liderin algılanan etik inancının düzenleyici rolü analiz edilecektir. Bu çalışmada temel araştırma değişkenleri örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans iken, liderin algılanan etik inancı düzenleyici değişken olarak seçilmiştir. Ayrıca bu çalışmada örgüt yanlısı etik olmayan davranışları belirlemek için Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) tarafından geliştirilen *Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Ölçeği* kullanılmıştır. Anket formunun bu bölümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ayrıca ölçeğin güvenilirliği ise (Cronbach's Alpha) 0.81 olarak tespit edilmiştir. Nunnally (1978)'e göre bir ölçeğin bilimsel açıdan güvenilir olarak kabul edilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir. Bu doğrultuda söz konusu ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Çalışanların bağlamsal performans düzeylerini ölçmek için Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından geliştirilen *Bağlamsal Performans Ölçeği* kullanılmıştır. 5'li Likert ölçeğindeki ilk yedi soru bağlamsal performans boyutlarından kişiler arası yardımlaşma, son sekiz soru ise işe adama ile alakalı ifadeleri kapsamaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği ise 0.95 olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların liderlerinde algıladıkları etik inancını ölçmeye yönelik olarak Babalola, Stouten, Camps ve Euwema (2017) tarafından geliştirilen *Liderin Algılanan Etik İnancı Ölçeği* kullanılmış olup, dört ifadeden oluşmaktadır. Yine anketin bu bölümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum).Son olarak bu ölçeğin de güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.82 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ise bir ölçeğin güvenilir olması için yeterlidir.

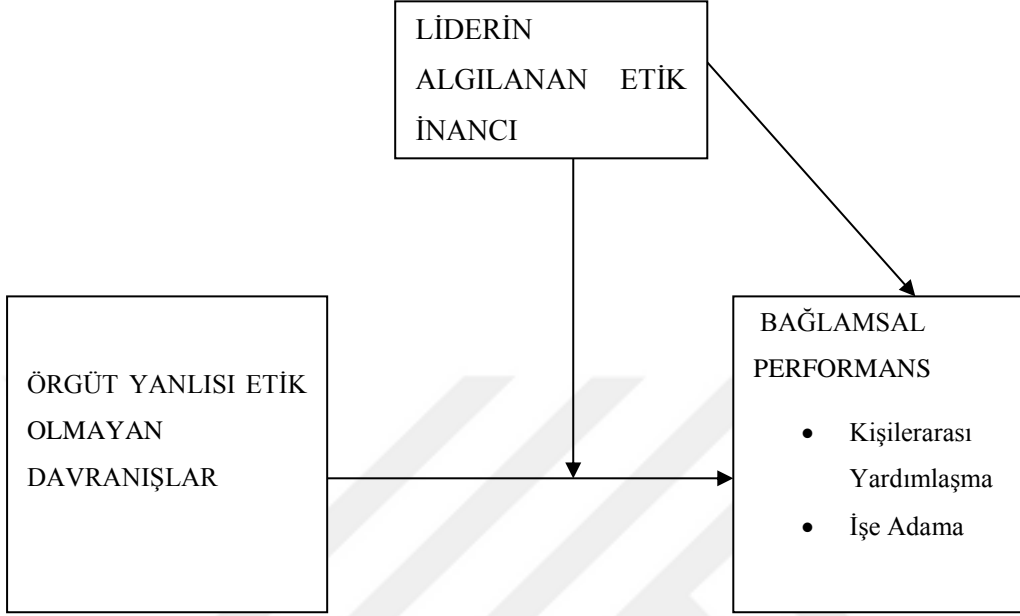
Anketin son bölümünde ise katılımcılarla ilgili bilgi elde etmek maksadıyla demografik özelliklere dair bir takım sorulara yer verilmiştir.

Geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığında örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara dair ölçeğin geçerliliğinin test edildiği (Umphress ve Bingham, 2011; Effelsberg ve Solga, 2015; Graham ve diğerleri, 2015; Karadal ve Akyazı, 2015: 4) ve yine bağlamsal performans ölçeğinin geçerliliğinin de bazı çalışmalarda test edildiği görülmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 185; Polatçı, 2014: 116; Aksoy (2016: 53). Son olarak, liderin algılanan etik inancı ölçeğinin ise Babalola ve diğerleri (2017: 7) tarafından yapılan çalışmalarda geçerliliği test edilmiştir.

4.2.3. Model ve Hipotezler

Bu çalışmada farklı algılanan liderin etik inancı düzeylerinde örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişki incelenmektedir.

Araştırmanın amacı ve yönetim literatüründeki çalışmalar dikkate alınarak, bu çalışmanın kavramsal araştırma modeli aşağıdaki gibi geliştirilmiştir



Şekil 4. 1.Kavramsal Araştırma Modeli

Literatürdeki çalışmalar yardımıyla tasarlanan araştırma modeli ve araştırmanın doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 1: Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, bağlamsal performans üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Liderin algılanan etik inancı, bağlamsal performans üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Liderin algılanan etik inancı, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasında düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 4: Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar bağlamsal performansın kişilerarası yardımlaşma boyutu üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Liderin algılanan etik inancı, bağlamsal performansın kişilerarası yardımlaşma boyutu üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar bağlamsal performansın işi adama boyutu üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Liderin algılanan etik inancı, bağlamsal performansın işi adama boyutu üzerinde negatif etkiye sahiptir.

4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın verileri, Kayseri ilinde faaliyette bulunan imalat sanayi işletmelerindeki orta kademe yöneticileri, ustalar, şefler ve mühendislerden elde edilmiştir. Bilimsel olarak kullanılabilir düzeyde elde edilen veriler dikkate alındığında tüm değişkenlere ilişkin veri setlerinin Tek yönlü Kolmogorov Smirnow testine göre normal dağıldığı gözlemlenmiştir ($p > 0.05$). Araştırmada verilerin kullanıldığı ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu aşamadan sonra çalışma kapsamına dahil olmuş işgörenlerin demografik özelliklerine dair tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Son olarak Pearson korelasyon analizi ve düzenleyici değişkenli regresyon analizi kullanılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri test edilmiştir. Bu analizde Andrew F. Hayes'in PROCESS Prosedüründen yararlanılmıştır (Hayes, 2017).

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan araştırmanın bu kısmında araştırmaya dahil olan çalışanların demografik özelliklerine, araştırma bulgularına ve model ile hipotezlerin test edilmesi içerikli konulara yer verilmektedir.

4.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özellikleri aşağıdaki tablo 4.1'de verilmektedir.

Tablo 4. 1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)
Cinsiyet			İş Deneyimi		
Erkek	176	72,7	1-5 yıl arası	59	24,4
Kadın	66	27,3	6-10 yıl arası	76	31,4
			11-15 yıl arası	50	20,7
Medeni Durumu			16 yıl ve üzeri	57	23,6
Evli	184	76,0			
Bekar	58	24,0	İşletmenin Faaliyete Başlama Yılı		
			1970-1980 yılı arası	33	13,6
Eğitim			1981-1991 yılı arası	27	11,2
İlköğretim	12	4,9	1992-2002 yılı arası	61	25,2
Lise	28	11,6	2003 yılı ve üzeri	100	41,3
Meslek Yüksekokulu	39	16,1			
Fakülte	151	62,4	İşletmenin Faaliyet Alanı		
Yüksek Lisans/Doktora	12	5,0	Orman Ürünleri ve Mobilya	92	38,0
			Çelik Kapı	35	14,5
Çalışan Sayısı			Market Ekipmanları	18	7,4
10 ve daha az	17	7,0	Kimya ve Plastik Sektörü	23	9,5
11-25 arası	21	8,7	Tekstil	15	6,2
26-50 arası	43	17,8	Beyaz Eşya	12	5,0
51 ve daha fazla	161	66,5	Metal Sektörü	17	7,0
			İnşaat	21	8,7
Yaş			Diğer	9	3,7
18-22 yaş arası	10	4,1			
23-27 yaş arası	43	17,8	İşletmedeki Pozisyonunuz		
28-32 yaş arası	65	26,9	Holdering bağlı İşletme Müdürü	7	2,9
33-37 yaş arası	48	19,8	Muhasebe Sorumlusu	35	14,5
38 yaş ve üzeri	76	31,4	İnsan Kaynakları Yöneticisi /Personel Yöneticisi	38	15,7

			Pazarlama /Satın Alma Müdürü	22	9,0
			Dış Ticaret Müdürü	16	6,6
			İthalat Müdürü	6	2,5
			Üretim/Planlama Sorumlusu	12	5,0
			Kalite Kontrol Sorumlusu	8	3,3
			Baş Mühendis	11	4,6
			Ustabaşı	14	5,8
			Ar-Ge Sorumlusu	8	3,3
			Tasarım Sorumlusu	6	2,5
			Uzman Yardımcısı	8	3,3
			Üretim Şefi	16	6,6
			Diğer	35	14,5

Bu araştırmada veriler organize sanayi işletmelerinde çalışan 242 orta kademe çalışandan elde edilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların % 72,7'si erkeklerden, % 27,3'ü ise bayanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya dahil olan çalışanların % 76'sı evli iken % 24'ü bekarlardan oluşmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin % 4,1'i 18-22 yaş arası, % 17,8'i 23-27 yaş arası, % 26,9'u 28-32 yaş arası, % 19,8'i 33-37 yaş arası ve % 31,4'ü 38 yaş ve üzeri gruplarda yer aldıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise ilköğretim (% 4,9), lise (% 11,6), yüksekokul (% 16,1), fakülte (% 62,4) ve yüksek lisans/doktora (% 5) mezunlarından oluşmaktadır. İş deneyimine gelince, 1-5 yıl arası çalışmış olanlar % 24,4'ünü, 6-10 yıl arası çalışmış olanlar % 31,4'ünü, 11-15 yıl arası çalışmış olanlar % 20,7'sini, 16 yıl ve üzeri çalışmakta olanlar ise % 23,6'sını oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılım gösteren kişilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları irdelendiğinde; % 38'i orman ürünleri ve mobilya sektörü, % 14,5'i çelik kapı sektörü, % 7,5'i market ekipmanları sektörü, % 9,5'i kimya ve plastik sektörü, %

6,2'i tekstil sektörü, % 5'i beyaz eşya sektörü, % 7'si metal sektörü, % 8,7'i inşaat sektörü son olarak % 3,7'i ise diğer faaliyet alanlarından oluşmaktadır. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına gelince, % 2,9'u holdinge bağlı işletme müdürü, %14,5'i muhasebe sorumlusu, %15,7'i insan kaynakları yöneticisi ve personel yöneticisi, % 9'u pazarlama/satın alma müdürü, % 2,5'i dış ticaret müdürü, % 5'i üretim/planlama sorumlusu, % 3,3 'ü kalite kontrol sorumlusu, %4,6'sı baş mühendis, % 5,8'i ustabaşı, %3,3'ü ar-ge sorumlusu, %2,5'i tasarım sorumlusu, %3,3'ü uzman yardımcısı, % 6,6'sı üretim şefi, % 14,5'i ise diğer pozisyonlardan oluşmaktadır. Ayrıca işletmelerin faaliyete başlama yılları ise % 13,6'sı 1970-1980 yılları arası, % 11,2'si 1981-1991 yılları arası, % 25,2'si 1992-2002 yılları arası, % 41,3'ü 2003 yılı ve üzeri yıllardan oluşmaktadır. Araştırmaya dahil olan işletmelerin çalışan sayıları ise % 5,8'i 10 ve daha az, % 8,7'si 11-25 arası, % 17,8'i 26-50 arası, % 66,5'i ise 51 ve daha fazla çalışana sahip olmaktadır.

4.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmada moderatör değişkenli regresyon analizine geçmeden önce bir ön koşul olan değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi olup olmadığına bakmakta fayda vardır (Baron ve Kenny, 1986). Tablo 4.2'de görüldüğü gibi Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-,147$; $p<0.01$). Ancak liderin algılanan etik inancı ile bağlamsal performans arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=,078$; $p>0.05$).

Tablo 4. 2: Araştırma Değişkenleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
1.Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar	2,080	,784	(.81)		
2.Liderin Algılanan Etik İnancı	2,672	,916	,384**	(.82)	
3.Bağlamsal Performans	4,107	,687	-,147*	,078	(.95)

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

Araştırmada örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar (OYEOD) ile bağlamsal performans (BP) arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının (Lİ) düzenleyici etkiye sahip olup olmadığına dair geliştirilen hipotezi test etmek amacıyla düzenleyici değişkenli regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4.3). Tablo’da görüldüğü üzere araştırma bulguları incelendiğinde OYEOD ile BP ilişkisinde Lİ’nin düzenleyici etkisinin test edildiği Model I istatistiksel açıdan anlamlı görülmektedir ($R^2=,089$; $F_{(3, 238)}= 4,5906$; $p< 0,05$). Model I belirleyici değişkenlerin BP’deki varyansın %8.9’unu açıkladığı görülmektedir. Bu değişkenlerden örgüt yanlısı etik olmayan davranışların ($\beta= -,1873$, $t_{(238)}=-2,4853$, $p<0.05$) bağlamsal performans üzerinde negatif ve anlamlı etkilediği görülmektedir. Örgüt yanlısı olmayan etik davranışlardaki 1 birimlik bir artışın bağlamsal performansı 0,187’lik bir azalışa yol açmaktadır. Bu nedenle **H1 Hipotezi** kabul edilmiştir. Ancak beklentilerin aksine liderin algılanan etik inancının bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta= ,1266$; $t_{(238)}= 2,1834$; $p< 0.05$). Yani liderin algılanan etik inancı ile ilgili değerlerdeki 1 birimlik artış, bağlamsal performansta 0,126’lik bir artışla sonuçlanmıştır. Liderin algılanan etik inancı olumsuz bir durum olsa, toplumsal yapı nedeniyle bu durumu olumlu değerlendirmiş olabilir. Zira kapalı toplumlarda ve gelişmekte olan ülkelerde etik değerlere aşırı bağlılığın sınırlayıcı çoğu zaman dikkate alınmamaktadır. Son olarak OYEOD*Lİ etkileşim terimi ($\beta= ,2075$; $t_{(238)}= 3,3376$; $p<0.01$) ile BP arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{Lİ}) + \beta_1(\text{OYEOD}) + \beta_2 (\text{OYEOD} \times \text{Lİ})$$

$$Y = 4,0506 (\text{Sabit}) + ,1266 (\text{Lİ}) - ,1873 (\text{OYEOD}) + ,2075 (\text{OYEOD} \times \text{Lİ})$$

Tablo 4. 3: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar İle Bağlamsal İlişkisinde Liderin Algılanan Etik İnancın Düzenleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Model I					
	St. Beta	SE	t değeri	P	LLC	ULCI
Sabit	4,0506	,0487	83,1600	,0000	3,9547	4,1466
Liderin Algılanan Etik İnancı (Lİ)	,1266	,0580	2,1834	,0300	,0124	,2408
Örgüt Yanlı Etik Olmayan Davranışlar (OYEOD)	-,1873	,0754	-2,4853	,0136	-,3357	-,0388
OYEOD*Lİ	,2075	,6222	3,3376	,0010	,0850	,3299
R ²	,0890					
Tahmini standart hata	,4362					
F ₍₃₋₂₃₈₎	4,5906			0,038		

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans (BP) *p<0.05. **p<0.01.

Tablo 4.4'teki bulgular incelendiğinde liderin algılanan etik inancına dair düşük puan seviyesinde örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar bağlamsal performansı negatif yönde etki etmektedir ($\beta = -,3774$, $t_{(238)} = -3,5202$, $p < 0,05$). Benzer şekilde liderin algılanan etik inancının puanın orta düzeyde olduğu durumlarda örgüt yanlı etik olmayan davranışlar yine bağlamsal performansı negatif yönde etkilemektedir ($\beta = -,1873$, $t_{(238)} = -2,4853$, $p < 0,05$). Ancak düşük puanlı Lİ düzeyinde OYEOD'deki 1 birimlik artış BP'de 0,377 birimlik bir azalışa yol açarken, Lİ puanının orta düzeyde olduğu durumlarda OYEOD'de 1 birimlik artış BP'de 0,187 birimlik bir azalışa yol açmıştır. Ancak liderin algılanan inancı puanının yüksek olduğu durumlarda örgüt yanlısı etik olmayan davranışların bağlamsal performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

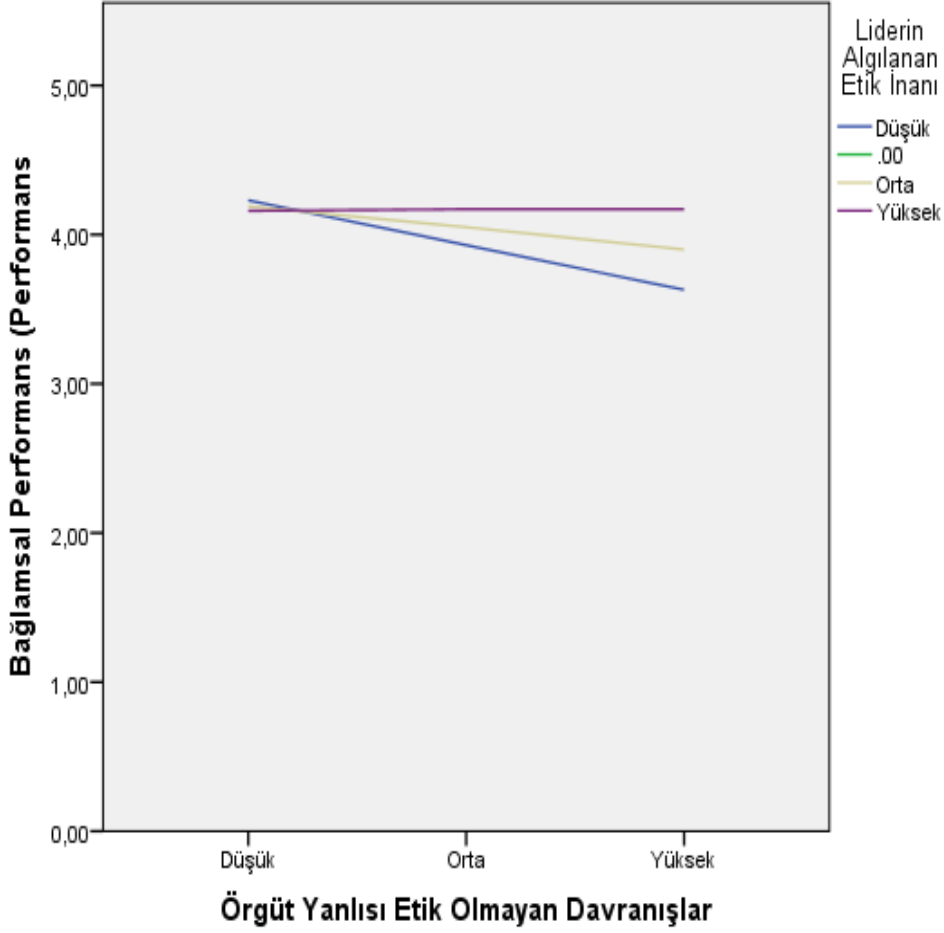
Tablo 4. 4: Moderatör olan Liderin Algılanan Etik İnancının Bağlamsal Performans Üzerindeki Durumsal Etkisi

Model I'deki Düzenleyici Etki							
Liderin Algılanan Etik İnancı Değerleri	St. Beta	SE	t değeri	P	LLC	ULCI	
M-1SS (-,9163) Düşük	-,3774	,1072	-3,5202	,0005	-,5886	-,1662	
M (0,0000) Orta	-,1873	,0754	-2,4853	,0136	-,3357	-,0388	
M+1SS (,9163) Yüksek	,0028	,0797	,0350	,9721	-,1542	,1598	
R ² Değişim	0,0463						
F ₍₁₋₂₃₈₎	11,1394			0,0010			

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans *p< 0.05. **p< 0.01.

Bu modelde etkileşim teriminin bağlamsal performanstaki varyansı %4.63'ünü ek olarak açıkladığı da görülmektedir. Bu yüzden Baron ve Kenny (1986) ve Hayes (2017) göre LLC ve ULCI değerleri sıfırı kapsamadığı için liderin algılanan etik inancının örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığını ileri süren **H3** hipotezi **liderin algılanan etik inancı puanlarının düşük ve orta olduğu durumlarda** desteklenmiş, fakat sıfırı kapsadığı için **liderin algılanan etik inancı puanlarının yüksek olduğu durumlarda ret edilmiştir**. Şekil 4.2'de **liderin algılanan etik inancının** örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans ilişkisinde düzenleyici etkisi görülebilir. Yani liderin algılanan **etik inancı puanlarının düşük ve orta olduğu durumlarda H3** desteklenmiş, fakat **liderin algılanan etik inancı puanlarının yüksek olduğu durumlarda H3** ret edilmiştir.

Şekil 4.2. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar ile Bağlamsal Performans İlişkisinde Liderin Algılanan Etik İnancının Düzenleyici Etkisi



Şekil 4.2: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar İle Bağlamsal Performans İlişkisinde Liderin Algılanan Etik İnancının Düzenleyici Etkisi

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ve liderin algılanan etik inancı bağımsız değişken ve bağlamsal performansın bağımlı değişken olarak girdiği Model II basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Model II istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=,057$; $F_{(2-239)}= 7,196$; $p< 0,001$). Yani modeldeki örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ve liderin algılanan etik inancı bağımsız değişkenleri bağımlı değişken olan bağlamsal performansın kişilerarası boyutundaki varyansın %5.7'sini açıklamaktadır. Basit doğrusal regresyon analizi bulguları dikkate alındığında örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar bağlamsal performansın kişilerarası yardımlaşma boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir ($\beta= -,246$; $p<0,01$). Buna karşın beklentilerin aksine

liderin algılanan etik inancının bağlamsal performansın kişilerarası yardımlaşma boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = ,166$; $p < 0.01$). Bu bulgulara göre **H4** hipotezi desteklenmektedir. Ancak **H5** hipotezi ret edilmiştir.

Öte yandan bağımsız değişkenler olarak örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ve liderin algılanan etik inancı ve bağımlı değişken olarak bağlamsal performansın yer aldığı Model III de basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Modelin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır ($R^2 = ,024$; $F_{(2-239)} = 2,919$; $p > 0,05$). Dolayısıyla her ne kadar örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar bağlamsal performansın işi adama boyutu üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olsa da ($\beta = - ,147$; $p < 0.01$), model anlamlı olmadığından **H6** hipotezi de ret edilmiştir. Aynı şekilde liderin algılanan etik inancı ve bağlamsal performansın işi adama boyutu ilişkisi ile ilgili **H7** hipotezi ret edilmiştir.

4.5.Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar ve Liderin Algılanan İncancının Bağlamsal performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Kişilerarası Yardımlaşma Boyutu						Bağımlı Değişken: İşe Adama					
Model II Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Beta	t değeri	Anlamlılık Düzeyi	Model III Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Beta	t değeri	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata					B	Standart Hata			
Sabit	4,224	,158		26,760	,000	Sabit	4,119	,171		24,130	,000
1.Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar	-,225	,062	-,246	-3,620	,000	1.Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar	-,143	,067	-,147	-2,125	,035
2.Liderin Algılanan Etik İncancı	,130	,053	,166	2,438	,015	2.Liderin Algılanan Etik İncancı	,108	,058	,130	1,878	,062
R	,238					R	,154				
R ²	,057					R ²	,024				
Düzeltilmiş R ²	,049					Düzeltilmiş R ²	016				
Tahmini standart hata	,69988					Tahmini standart hata	,75687				
F ₍₂₋₂₃₉₎	7,196					F ₍₂₋₂₃₉₎	2,919				
Anlam düzeyi	0,001					Anlam düzeyi	056				

*p< 0.05. **p< 0.01.

SONUÇ

Günümüzde hızlı bir şekilde yaşanan değişimler insanların etik değerlere verdiği önemi daha da artırmıştır. İnsan ilişkilerinin iyileştirilmesi için etik, özel yaşam kadar iş yaşamında da kritik rol oynamaktadır. İşletmeler için etik değerlere önem vermek müşteri memnuniyeti, işletmenin imajı, rekabet üstünlüğü elde etmek, müşterilerin ve çalışanların işletmeye olan bağlılığı gibi konularda üstünlük elde etmesini sağlayabilir. Çünkü işletmeler yaşadıkları çevreden bağımsız faaliyet gösteremezler, uzun vadede yaşamaları toplumsal norm ve düzenlemelere uymak kadar etik uygun davranışlar sergilemeleri de önemlidir. Öyle ki bazı çalışanlar işletmelerine yarar sağlamak için uygun olmayan davranışlar sergileyebilirler, bu kısa sürede işletmenin yararına gibi gözükse de uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bugün bu türden yaklaşımlar gerek toplum gerekse işletmelere büyük maddi ve maddi olmayan zararlara yol açmaktadır.

Öte yandan işletmeler için önemli konulardan biri de çalışanların gösterdikleri performanstır. Nitelikli çalışanlar işletmeye değer katan bir pozisyonda olduğu zaman itibar görmektedir. Çalışanların biçimsel görevlerini yerine getirmesi kadar gönüllü faaliyetler üstlenmesi de örgütsel ortamı ve performansı iyileştirir. İşte çalışanların, işin resmi boyutunda bulunmayan fakat gönüllü olarak yaptıkları davranışlar bağlamsal performans olarak adlandırılır. Buradan hareketle örgüt yanlısı etik olmayan davranışların bağlamsal performans üzerin de etkili olabileceği düşünülmüş ve bu çalışma kapsamında ele alınmıştır. Ancak bu ilişkinin liderin etik davranışları saplantı derecesinde önemsemesi veya etik davranışları kabul edilebilir bir tarzda benimsemesi durumunda değişebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının düzenleyici etkisi incelenmektedir.

Kayseri ilinde faaliyet gösteren organize sanayi işletmelerinde çalışmakta olan orta kademe çalışanlar üzerinde yapılan araştırma bulgularına göre, beklentilerin doğrultusunda örgüt yanlısı etik olmayan davranışların bağlamsal performans üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlardaki artışın bağlamsal performansı azaltacağı

söylenbilir. Literatürde Babalola ve diğerleri (2017) çalışmasının bulguları destekler niteliktedir. Yine liderin etik inancının bu değişkenlerde düzenleyici rol oynayıp oynamadığını belirlemeye yönelik bir araştırma bulgusunu da henüz rastlanılmamıştır. Söz konusu bulgu çalışmanın literatüre yaptığı katkılardan biri olarak değerlendirilebilir.

Düzenleyici değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt yanlısı etik olmayan davranışların bağlamsal performans üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu, yani örgüt yanlısı etik olmayan davranışlardaki artışın bağlamsal performansta azalışa yol açtığı tespit edilmiştir. Ancak beklenen aksine liderin algılanan etik inancının bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Örgüt yanlısı etik olmayan davranışların ve liderin algılanan etik inancının olduğu etkileşim teriminin bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Yani Liderin algılan etik inancı düşük ve orta düzeyde ise örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu, ancak liderin algılanan etik inancı puanları yüksek olduğunda ise düzenleyici etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar bağlamsal performansın kişilerarası yardımlaşma boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanırken, işe adama boyutunu etkilemediği gözlenmiştir. Buna karşın beklentilerin aksine liderin algılanan etik inancının bağlamsal performansın hem kişilerarası yardımlaşma boyutu hem işe adama boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Babalola ve diğerleri (2017) çalışmasının bulguları bu tespit ile paralellik arz etmektedir.

Kayseri ilinde yaşayan insanların etik değerlere sıkı sıkıya bağlı olması buradaki işletmelerde çalışan orta kademe yöneticilerin etik inaçlarla ilgili algılarını etkilemiş olabilir. Toplumsal baskı sebebiyle kişilerin tutum ve davranışları değişim göstermiş olabilir.

Kayseri ili organize sanayiinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinde çalışmakta olan orta kademe yöneticilerininin bağlamsal performanslarını artırmak için

örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ve liderin algılanan aşırı etik inancı konusunda yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Araştırma kapsamındaki çalışanların örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arttığında bağlamsal performanslarının azaldığı görülmektedir. Çalışanların performanslarını artırmak için kurum içi etik kod ve standartlar geliştirilebilir.
- Çalışanların performanslarını artırmak ve etiğin iş yaşamında sınırlayıcı olmaması için yöneticilerin algılanan etik inancı kapsamında çok fazla kuralcı olmaması gerekir. Liderlerin etik değerler konusunda esnek olabilmesi için etik eğitimi programları tasarlanmalıdır.
- Örgüt yanlısı etik olmayan davranışların azaltılması için sorun bildirme mekanizmasına (whistleblowing) ilişkin yasal altyapının oluşturulması gerekir.
- Örgüt yanlısı etik olmayan davranışların önüne geçilmesi için şirketler kadar çalışanlara yönelik caydırıcı maddi yaptırımların etik kodun bir parçası haline getirilmesi gerekir.

Bu tez çalışmasının yönetim literatürüne bir takım katkıları olduğu gibi araştırma bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. *Birincisi*, araştırmanın verileri sadece Kayseri ilinde faaliyet gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli organize sanayi işletmelerinde çalışmakta olan orta kademe çalışanlarından elde edilmiştir. Elde edilen araştırma bulgularını bütün imalat sanayi çalışanları genellemek için daha fazla araştırmaya gereksinim vardır. *İkincisi*, gerek örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar gerekse liderin algılanan etik inancı konusunda literatürde çok az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle çalışmanın teorik kısmında bir takım eksikliklerinin olabileceği düşüncesini doğurmaktadır. *Üçüncüsü*, verilerin elde edildiği imalat sanayii yöneticilerinin gerek iş yoğunluğu gerekse yetersiz bilgiye sahip olmalarından dolayı anketleri doldurmaları konusunda isteksiz tavır sergilemeleri diğer bir kısıttır.

Bu çalışmada imalat sanayinde çalışmakta olan orta kademe çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışların bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide liderin algılanan etik inancının düzenleyici rol onayıp oynamadığı

incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda örgüt yanlısı etik olmayan davranışların hizmet sektöründeki personellerin görev performansları üzerindeki etkileri incelenebilir. Ayrıca kültürlerarası bağlamda örgüt yanlısı etik olmayan davranışların maddi ve sosyal maliyetleri irdelenebilir.



KAYNAKLAR

Akatay A, Yücekaya P, Kısat Çepni N (2016) Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*14(28): 483-509.

Aksoy D D (2016) Algılanan örgütsel politikanın bağlamsal performans üzerine etkisi: TRB1 bölgesi imalat sektörü üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4(33): 51-60.

Aktan CC, Börü D (2007) *www.researchgate.net*. (11 .2018)

Aktaş H, Şimşek, E (2014) Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (28): 24-52.

Aktaş M (2011) Kültürel değerler ve kişi örgüt-kişi iş uyumu ilişkisi: kavramsal bir çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (26): 13-21.

Aktaş Z, Türk Aktaş M, Erol H (2015) Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümsel liderlik özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 39 (2): 222-236.

Akyüz B, Kesen M, Oğrak, A (2016) Örgütsel güven ve akademik özyeterlik algısının genel sinizm ve etik dışı davranışlara etkisi . *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(1): 85-106.

Akyüz B, Eren MŞ (2013) Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8(2): 191-205.

Alıcı OV (2004) Kamu görevlileri etik kurulu ve etik davranış ilkeleri. *Yerel Siyaset*

Altınöz M, Parıldar C, Çakıroğlu D, Barlas M, Çalışkan G, Özdil G, (2010) İşyeri eğitimi esnasında karşılaşılan yıldırma: İşyeri yöneticisi kadın ve erkek olan stajyer

öğrencilerin algıladıkları yıldırma düzeyinin karşılaştırılması (Hacettepe Üniversitesi Örneği). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (24): 63-74.

Arıkan E, KILIÇ G (2017) Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi* 1 (4): 1-19.

Arsıntaş CC, Dursun M (2008) Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(1): 111-128.

Aslan M (2012) Hastanelerde çalışan hemşirelerin bağlamssal performans düzeyleri ve ilişkili faktörler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ateş MF (2015) Hizmetkar liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7(3): 75-95.

Ay C (2005) İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi* 12(2): 31-52.

Ay Ü, Kılıç KC, Biçer M (2009) İlaç ve sigorta sektöründe çalışan satış elemanlarının örgütsel etik iklim ile ilişkisi üzerine bir çalışma. *Ç.U Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18(2): 57-71.

Ayan YD (2015) Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(3): 117-141.

Aykanat Z, Yıldırım A (2012) Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22(2): 260-274.

Aykanat Z, Yıldız T (2016) Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 11(2): 198-228.

Azizi B, Amini E, Alipour O (2015) The relationship between organizational justices with ethical behavior of teachers of high schools in ity ofSanandaj. *Indian Journal of fundamental and Applied Life Sciences* 5(1): 5561-5564.

Babalola M, Stouten J, Camps J, Euwema M (2017). When do ethical leaders become less effective? The moderating role of perceived leader ethical conviction on employee discretionary reactions to ethical leadership. *J Bus Ethics*(22): 1-18.

Bağcı YD (2013) Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 2(9): 163-184.

Bakan İ, Büyükbeş T (2010) Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*12(19): 73-84.

Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173- 1182.

Başoda A (2017) İşe tutkunluk: kavramsal açıdan bir inceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* (17): 72-98.

Bayram S (2010) İşletme etiği ve çalışanların şirketlerinde mevcut olan etik uygulamalara ilişkin algılarının ölçümüne yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.

Befort N, Hattrup K (2003) Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research* 8(1): 17-32.

Bilgen A (2014) Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Bölümü, İstanbul.

Bozdoğan AE, Öztürk Ç (2008) Coğrafya ile ilişkili fen konularının öğretimine yönelik öz-yeterlilik inanç ölçeğinin geliştirilmesi. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi* 2(2): 66-81.

Brown ME, Mitchell MS (2010) Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly* 20(4): 583-616.

Brown ME, Trevino LK (2006) Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly* (17): 595-616.

Budak G, Budak G (2013) *İşletme Yönetimi* (Barış Yayınları, İzmir).

Büte M (2011) Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25(2): 103-122.

Cemaloğlu N, Kılınç AÇ (2012) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim* 37(165): 137-151.

Ceylan DD, Doğanılmaz H (2007) Yöneticiye sadakat ve işgören performansı arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim* 18(56): 31-39.

Çakır DÖ (2007) İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*(1): 117-140.

Çapri, B, Çelikkaleli Ö (2008) Öğretmen adaylarının öğretmenliğe ilişkin tutum ve mesleki yeterlik inançlarının cinsiyet, program ve fakültelerine göre incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 9 (15):33-53

Çelikkol MŞ (2017) Etik, iş etiği, özel sektörde ve kamu sektöründe iş etiği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Çıngı H (1994) *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları ders kitabı dizisi no:20 (Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basım Evi, Ankara).

Çıraklı Ü, Uğurluoğlu Ö, Şantaş F, Çelik Y (2014) Etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi* 2(2): 53-69.

Çoban O (1999) Bir siyasal yozlaşma türü olarak rüşvet ve ekonomik etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 13(1): 173-195.

Çöl G (2008) Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1): 35-46.

Demirkasımoğlu Nihan (2015) Toplum yaşamında kurallar: Birey-Kural ilişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi* 13 (1): 138-156.

Demirtaş Ö (2013) Etik liderlik davranışının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.

Demirtaş Ö, Biçkes DM (2014) Makyavelizm'in olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 16(2): 98-112

Dereli B (2012) İş güvencesizliği kavramı ve banka çalışanlarının iş güvencesizliğine yönelik algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(21): 237-256.

docplayer.biz.tr. Çalışma İlkeleri ve Etik.

Doğan N (2007) İş etiğinin kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Doğan S, Karataş A (2011) Örgütsel etiğın çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (37): 1-40.

Dursun Y, Bayram P (2013) İş güvencesizliği algısının çalışanların kaygı düzeyleri üzerine etkisi: Bir uygulama. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 15(3): 20-27.

Ebrahimi N, Yurtkoru ES (2017) The Relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral disengagement research. *Journal of Business and Management (RJBM)*, 4(3): 287-295.

Effelsberg D, Solga M, Gurt J (2014) Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two study investigation, *Journal of Business Ethics* 120(1): 81-93.

Effelsberg D, Solga M (2015) Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics* 126(4): 581-590.

Efforn DA, Conway P (2015) When virtue leads to villainy: advances in research on moral self-licensing. *Current Opinion in Psychology* (6): 32-35.

Eltan C (2013) Etik, iş etiği ve sağlık hizmetlerinde etik (Çivril devlet hastanesi sağlık personelinde iş etiği algısı). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyol Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Eraslan L (2004) Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 1(1): 1-32.

Erbaş YD, Şahin Perçin N (2016) Kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde ahlaki çözölme'nin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 14(2): 77-91.

Erdem AR (2015) Eğitim yönetimi etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3(10): 1-15.

Ergün N (2009) Örgütlerde etik dışı davranışların nedenleri ve çalışanlara yönelik etik dışı davranışların hava yolu taşımacılığı sektörü açısından incelenmesi. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 11(3): 149-168.

Erkutlu HV (2014)*Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*(Efil Yayınevi, Ankara).

Eroğlu E (2015) Geçmişten günümüze sosyal normlar.*Akademik Bakış Dergisi*(50): 299-308.

Eroğlu F (1995) *Davranış Bilimleri* (Beta Basım Dağıtım A. Ş., İstanbul).

Geeta M, Pooja J, PN M (2016) Ethical behavior in organizations: literature review. *Journal of Research in Business and Management*4(1): 1-6.

Goodman SA, Svyantek DJ (1999) Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter, *Journal of Vocational Behavior* 55 (2): 254-275

Gökben Çetin N, Beceren E (2007) Lider kişilik: Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3 (5): 110-132.

Gökçe H (2000) Örgütsel girişimcilik ekseninde etik dışı davranışların ussallaştırılması: Özel bir hastane işletmesinde uygulamae al kitabı önerisi. Yayılanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.

Graham KA, Ziegert JC, Capitano J (2015) The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal Bus Ethics* (126): 423-436.

Gül H (2006) Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: devlet hastanelerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi* 9(10): 65-79.

Gülmez Ç (2016) Ahlaki çözümlenin çevresel davranışlar üzerindeki etkisi. *3rd International Symposium on Environment and Morality*, 4-6 November 2016, Alanya

Gündoğan AO (2000) Dogmatizm ve dogmatik tutumlar, *Fefsefe Tartışmaları: Vehbi Hacıkadiroğlu Armağanı*, Yayına Hazırlayanlar: Doğan Özlem-Hayrettin Ökçesiz, İstanbul, ss. 224-234.

Güney S (2000) *Davranış Bilimleri*. (Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul).

Hayes AF (2017) What's Coming in PROCESS v3.0, www.processmacro.org (Erişim tarihi: 28.11.2017).

Işık M (2009) Okul Yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beylikdüzü örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetim ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

İçerli L (2010) Örgütsel adalet: Kurumsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*5(1): 67-92.

İğdelipınar N (2013) Çalışanların iş tatminleri düzeylerine yöneticilerin etik liderlik davranışlarının etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

İnce AR (2016) Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 15(57): 649-660.

İyi S, Tepe H (2013) *Etik*. (Anadolü Üniversitesi Yayını, Eskişehir).

İyigün NÖ (2012) Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11 (21): 49-64.

Kanten P, Kanten S, Dünder G (2016) Ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(3): 64-88.

Karabey CN, İşcan ÖF (2007) Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(2): 231-241.

Karadal H, Akyazı, TE (2015) Psikolojik sahiplenme ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkinin analizi üzerine Aksaray ilinde bir araştırma.III.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Tokat, Türkiye, Kasım 113-119.

Kaya ÇA, Ötken B, Göl Beşer HS (2018) Örgütsel leke artık bir tabu değil: Volkswagen örneği. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21):225-236.

Kızanıklı MM, Koç H, Kılıçlar A (2016) Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(4): 488-504.

Koçel T (2015) *İşletme Yöneticiliği*. (Beta Bası Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul).

Kong DT (2016) The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness, *Personality and Individual Differences*(93): 86-91.

Kugun OA, Aktaş E, Güripek E (2013) Çalışanların örgütsel adalet algılarında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının rolü. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(30): 151-166.

Kutlu HA (2008) Muhasebe meslek mensupları ve çalışanlarının etik ikilemleri: Kars ve Erzurum illerinde bir araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 63(2): 143-170.

Leblebici DN, Yıldız HH, Karasoy A (2009) Örgütsel yaşamda dedikodunun algılanışı ve araçsallığı. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(18): 562-574.

Lee KM, Choo SG, Jeon SG (2016) The influence of transformational leadership on unethical pro-organizational behavior-mediating effect of organizational identification. *Journal of Digital Converge* 14(2): 83-98.

Liu Y, Qui C (2015) Unethical pro-organizational behavior: Concept, measurement and empirical research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* (3): 150-155.

Madenoglu C, Uysal Ş, Sarier Y, Banoğlu K (2014) Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 20(1): 47-69.

Matherne C, Litchfield S (2012) "Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The Role of moral identity," *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 9(5): 35-46.

Memişoğlu YS (2001) Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* : 87-97.

Merritt AC, Effron DA, Monin B (2010) Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass* 4(5): 344-357.

Mete B (2016) Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisi: Güvenin aracı rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Rize.

Miao O, Newman A, Yu J, Xu L (2013) The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal Bus Ethics* (116): 641-653.

Mihelič, Katarina Katja Lipičnik, Bogdan, Tekavčič, Metka (2010) Ethical leadership, international. *Journal of Management & Information Systems*, 14(5):31-41.

Motowidlo SJ, Borman WC, Schmit, MJ (1997) A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance* 10(2): 71-83.

Mumcu A (2017). Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar. Polatçı S, Özyer K (Ed.)21. *Yüzyılda Örgütsel Davranış* (s. 194-215). İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory*. (McGraw Hill Inc., Second Edition, Newyork).

Oktay S, Gül H (2003) Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman Ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(10): 403-427.

Onay M (2011) Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*11(4): 587-600.

Oral B, Avcı, YE, Tösten R (2017) Öğretim elemanlarının mesleki hayatlarında karşılaştıkları etik olmayan davranışlar: Dicle üniversitesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 16(63): 1230- 1241.

Orhan R (2017) Alışkanlık. *Kırıkkale Üniversitesi SBE Dergisi*, 7 (2): 301-316.

Öcel H (2013) Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi* 28(71): 37-53.

Önen SM, Kanayran HG (2015) Liderlik ve motivasyon: Kurumsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum* 5(10): 43-63.

Örkmez VB, Şancı S ((2017)*Kütüphanede Etik Kurallar*. kaynak.unak.org.tr.

Örücü E, Kanbur A (2008) Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği, *Yönetim ve Ekonomi* 15(1): 85-97.

Ötken AB (2015) Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 33(2): 113-140.

Özdaşlı K, Akın O (2013) Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Muhasebe bürolarında çalışanlar üzerine bir araştırma . *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 29-42.

Özdemir M, Gören, SÇ (2015) Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 21(4): 521-536.

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

Özdevecioğlu M, Doğan Y (2009) Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (18): 9165-190.

Özdevecioğlu M, Kanıgür S (2009). Çalışanların ilişkili ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi* 11(16): 53-82.

Özdevecioğlu M, Akın M, Karaca M, İştahlı B (2014) Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekanın rolü. *Çanır Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4(1): 1-18.

Özgener Ş (2004) *İş ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*. (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

Özgener Ş (2016) *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

Özkalp E, Kirel Ç.(2016). *Örgütsel Davranış*.(Ekin Yayın Basım Dağıtım, Bursa).

Papatya G (1997) İşletmelerin örgütsel verimliliğe ulaşmada yetki devri sorunu ve yönetici engeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (2): 127-146.

Pekdemir I, Koçoğlu M, Gürkan GÇ (2014) Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma . *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 43(2): 332-350.

Phaneuf, Margot (2009). Ethics: Some definitions, http://www.infiressources.ca/fer/Depotdocument_anglais/Ethics-Some_Definitions.pdf (3.12.2018).

Piccolo RF, Greenbaum R, Hartog DN, Folger R (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior* (31): 259-278.

Polatçı S (2014) Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*14(1): 115-124.

Polatçı S, Cindiloğlu M (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(3): 299-318.

Poyraz K, Kara H, Çetin SA (2009) Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1 (9): 71-91.

Pradhan, Sajeed ve Pradhan, Rabindra Kumar (2015), An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance, vision: *The Journal of Business Perspective* 19 (3): 227-235.

Sabuncuoğlu Z, Tüz MV (2013). Örgütsel davranış.(Aktüel Yayınları, Bursa).

Sayın D (1998) Yönetmel etik. *Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi* 2(12): 8-10

Sayın MA (2005) Yönetmel etik kavramının örgütlerde uygulanması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Skitka LJ, Mullen E (2002) The dark side of moral conviction.*Analyses of Social Issues and Public Policy*: 35–41

Şahin NH, Karacaoğlan B (2016) Bilgece farkındalık ve duygu düzenleme becerisinin iş tatminine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(4): 421-444.

Şantaş F, Uğurluoğlu Ö, Kandemir A, Çelik Y (2016) Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(3): 867-886.

Temiz P (2017) Liderin gücünün kaynağının çalışanların algılanan görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisi: İstanbul iline ait kamu hastanesinde bir araştırma.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Tengilimoğlu D (2005) Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4(14): 1-16.

Tiyek R, Peker K (2006). Örgütsel etik davranışlar: Bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(1): 113-136.

Tonus HZ, Oruç İ (2012) İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve yönetimi: Bir işletmenin personel yönetmeliği içerik analizi. *İş Ahlakı Dergisi* 5(10): 149-181.

Turgut T (2011) Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*25 (3-4): 155-179.

Tutar DH, Altınöz YM (2010) Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* 65(2): 195-218.

Tutar I (2010) Etik liderlik ve yöneticilerin etik sorumluluklarının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

Uğur SS, Uğur U (2014) Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 6(1): 122-134.

Ulu S (2011) Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.

Umphress EE, Bingham JB, Mitchell MS (2010) Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology* (95): 769-780.

Umphress EE, Bingham JB (2011) When employees do bad things for good Reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science* 22(3):621-640.

Uygur A, Koç H (2010) Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık: Siyasi partiler açısından bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2(4): 79-94.

Uzkesici N (2003) İşletmelerde etik yönetimi-işletmelerde etik kalitesinin yönetime geçiş. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 5(2)

Ünlü O, Yürür S (2011) Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (37): 183-207.

Van Scotter JR, Motowidlo SJ (1996) "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance". *Journal of Applied Psychology* 81(5): 525-531.

Walumbwa FO, Mayer D D, Wang P, Wang H, Workman K (2011) Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self efficacy, and organizational identification. *Cornell University School of Hotel Administration* (7): 1-32.

Wang T, Long L, Zhang Y, He W (2018) A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics* (9): 1-17.

Yağmur A (2013) Etik liderliğin ve etik ikimin etik dışı davranışlara etkisi: Ampirik bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.

Yeniçeri Ö, Demirel Y, Seçkin Z (2009) Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir çalışma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi* 11(16): 83-99.

Yıldırım A (2010) Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Karaman.

Yıldız G, Özsoy E (2013) Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi* 1(2): 1-12.

Yılmaz A, Çevik H (2011) Yöneticilerin iş etiği yaklaşımlarının incelenmesi: bir organize sanayi bölgesi'nde uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9(2).

Zimbardo PG (1988). Psychology and life. *Illinois: Scott, Foresman and Company.*



EKLER

ANKET FORMU

LİDERİN ALGILANAN ETİK İNANCI BAĞLAMINDA ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR İLE BAĞLAMSAL PERFORMANS ARSINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET

Sayın Yetkili,

Bu anket, “*Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar İle Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide: Liderin Algılanan Etik İnancının Moderatör Rolü*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

e-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr

Aynur KARAGÖZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

e-posta: kercinaynur@hotmail.com

A. Aşağıda işletmenizde çalışanlar açısından örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, liderin algılanan etik inancı ve bağlamsal performans ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
(Kaynak: Umphress EE, Bingham JB ve Mitchell MS (2010) “Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior” Journal of Applied Psychology, vol.95, No.4 769-780)					
1. Çalıştığım işletmeye yararı olacaksa, işletmeyi iyi göstermek için gerçekleri saptırırım.					
2. Çalıştığım işletmeye faydası olacaksa, müşteriler ve alıcılar nezdinde işletmenin ürün ve hizmetleri hakkında gerçekleri abartarak anlatırım.					
3. Çalıştığım işletmenin menfaatine olacaksa, işletme ya da ürün/hizmetleri hakkında müşteriler ve alıcılardan olumsuz bilgileri saklarım.					
4. Çalıştığım işletme talep ederse, işletmemde problem yaratmasındansa başka bir işletmenin sorunu haline gelmesi ümidiyle yeteneksiz bir çalışan için iyi bir referans verebilirim.					
5. Çalıştığım işletmenin ihtiyaç duyması halinde, bir alıcı veya müşteriden yanlışlıkla alınan fazla parayı geri vermekten sakınırım.					
6. Çalıştığım işletme açısından zararlı olabilecek olan bilgiyi gerekirse kamuoyundan saklarım.					

7.Çalıştığım işletmeye katkısı olacaksa ne olursa olsun yaparım.					
Liderin algılanan etik inancı ifadeleri (kaynak: Babalola MT, Stouten J, Camps J ve Euwema M (2017)“When Do Ethical Leaders Become Less Effective? The Moderating Role of Perceived Leader Ethical Conviction on Employee Discretionary Reactions to Ethical Leadership”J Bus Ethics, vol.22 1-18).					
8.Yöneticim, yalnızca kendi ahlaki değerleri konusundaki görüşlerini, kullanılması gereken standart olarak düşünür.					
9.Yöneticim doğru seçim yapmak için yalnızca kendi ahlaki inancımı dikkate alır.					
10.Yöneticim, kendi değerleri konusunda haklı olduğunu düşünür, bu nedenle kendi inançlarına göre hareket etmeyi kendinde hak olarak görür.					
11.Yöneticim, hangi standartların kullanılması gerektiği konusunda katıdır.					
Bağlamsal performans ifadeleri (kaynak: Van Scotter, James R. and Stephan J. Motowidlo; “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance”, Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No.5, 1996, p.525–531).					
<i>Kişiler Arası Yardımlaşma</i>					
12. Çalışanlar başarılı oldukları zaman methederim.					
13. Çalışanları, kendileri hakkında olumlu düşünmeye teşvik ederim.					
14. Çalışanlar kişisel problemlerle karşılaştığında destek olurum.					
15. Çalışanlara dürüst davranırım.					
16. Çalışanları etkileyebilecek uygulamalaribenimsemeden önce onlarla konuşurum.					
17. Çalışanlartalep etmeden onlara yardımcı olurum.					
18. Çalıştığım işletmede, farklılıkların üstesinden gelmek ve birlikte çalışmak için çalışanları teşvik ederim.					
<i>İşe Adama</i>					
19. İşimi öngörülen sürede bitirebilmek için gönüllü olarak fazla mesai yaparım.					
20. Kişisel disiplin ve oto kontrole sahibim.					
21.İşletme için gerektiğinden daha fazla çalışırım.					
22.Verilen görevleri yerine getirmek için ortaya çıkması muhtemel engellerin üstesinden gelmeye kararlıyım.					
23. Bana verilen zorlu ve fırsat barındıran görevleri severim.					
24. İşimdeki güçlüklerin üstesinden gelmeye hevesliyim.					

25. İşimle ilgili önemli detaylara dikkat ederim.					
26. İşimdeki problemleri çözmek için inisiyatif kullanırım.					

B. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...)Erkek(...)Kadın
2. Medeni Durumunuz: (...) Evli (....) Bekâr
3. Eğitim Durumunuz :(...) İlköğretim (...) Lise (...) Meslek Yüksekokulu
(...) Fakülte (....) Yüksek Lisans/Doktora
4. İşletmenin Çalışan Sayısı:(...) 10 ve daha az (...) 11-25 arası (...) 26-50 arası (...) 51 ve daha fazla
5. Yaşınız :.....
6. İş Deneyiminiz :.....
- 7.İşletmedeki Pozisyonunuz:.....
8. İşletmenin Faaliyete Başlama Yılı:.....
- 9.İşletmenin Faaliyet Alanı:.....

Değerli Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLİ REGRESYON ANALİZİ ÇIKTILARI

Ek:2

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com

*****

Model = 1
  Y = BPTOP
  X = OEMD
  M = ELİN

Sample size
  242

*****
Outcome: BPTOP

Model Summary
R          R-sq      MSE          F          df1          df2          p
,2983      ,0890      ,4362      4,5906      3,0000      238,0000      ,0038

Model
coeff      se          t          p          LLCI          ULCI
constant  4,0506      ,0487      83,1600      ,0000      3,9547      4,1466
ELİN      ,1266      ,0580      2,1834      ,0300      ,0124      ,2408
OEMD      -,1873      ,0754      -2,4853      ,0136      -,3357      -,0388
int_1     ,2075      ,0622      3,3376      ,0010      ,0850      ,3299

Product terms key:

  int_1  OEMD      X      ELİN

R-square increased due to interaction(s):
          R2-chng      F          df1          df2          p
int_1     ,0463      11,1394      1,0000      238,0000      ,0010

*****

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):
ELİN      Effect      se          t          p          LLCI          ULCI
-,9163    -,3774      ,1072      -3,5202      ,0005      -,5886      -,1662
,0000     -,1873      ,0754      -2,4853      ,0136      -,3357      -,0388
,9163     ,0028      ,0797      ,0350      ,9721      -,1542      ,1598

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE *****

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s)
Value      % below      % above
,2144      58,6777      41,3223

Conditional effect of X on Y at values of the moderator (M)
ELİN      Effect      se          t          p          LLCI          ULCI
-1,6725   -,5343      ,1455      -3,6712      ,0003      -,8209      -,2476
-1,4975   -,4980      ,1362      -3,6567      ,0003      -,7662      -,2297
-1,3225   -,4617      ,1271      -3,6331      ,0003      -,7120      -,2113
-1,1475   -,4253      ,1183      -3,5967      ,0004      -,6583      -,1924
-,9725    -,3890      ,1098      -3,5425      ,0005      -,6054      -,1727
-,7975    -,3527      ,1018      -3,4633      ,0006      -,5534      -,1521
-,6225    -,3164      ,0945      -3,3500      ,0009      -,5025      -,1304
-,4475    -,2801      ,0878      -3,1907      ,0016      -,4531      -,1072
-,2725    -,2438      ,0820      -2,9721      ,0033      -,4054      -,0822
-,0975    -,2075      ,0774      -2,6815      ,0078      -,3600      -,0551
,0775     -,1712      ,0741      -2,3119      ,0216      -,3171      -,0253
,2144     -,1428      ,0725      -1,9700      ,0500      -,2856      ,0000
,2525     -,1349      ,0722      -1,8679      ,0630      -,2772      ,0074
,4275     -,0986      ,0720      -1,3693      ,1722      -,2405      ,0433
,6025     -,0623      ,0734      -,8485      ,3970      -,2070      ,0823
    
```

```

,7775    -,0260    ,0764    -,3404    ,7338    -,1765    ,1245
,9525    ,0103    ,0807    ,1277    ,8985    -,1487    ,1693
1,1275    ,0466    ,0862    ,5408    ,5891    -,1232    ,2164
1,3025    ,0829    ,0926    ,8951    ,3716    -,0996    ,2654
1,4775    ,1192    ,0998    1,1941    ,2336    -,0775    ,3159
1,6525    ,1555    ,1077    1,4444    ,1499    -,0566    ,3676
1,8275    ,1918    ,1160    1,6537    ,0995    -,0367    ,4203

```

Data for visualizing conditional effect of X on Y
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/OEMD ELIN BPTOP.
 BEGIN DATA.

```

-,7842    -,9163    4,2306
,0000    -,9163    3,9347
,7842    -,9163    3,6387
-,7842    ,0000    4,1975
,0000    ,0000    4,0506
,7842    ,0000    3,9037
-,7842    ,9163    4,1644
,0000    ,9163    4,1666
,7842    ,9163    4,1688

```

END DATA.
 GRAPH/SCATTERPLOT=OEMD WITH BPTOP BY ELIN.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
 OEMD ELIN

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı: Aynur KARAGÖZ

Uyruğu: Türkiye (T.C)

Doğum Yeri ve Yılı: Çaycuma/1984

Tel: +90 0545 240 09 49

E-posta: kercinaynur@hotmail.com

Eğitim Bilgileri

Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme 2012-2015.

Yüksek Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, 2016-

Yabancı Dil

İngilizce