T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

# ÇALIŞANLARIN ETİK İKLİM ALGILARININ, ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Merve KIRBAŞLAR
2501110592

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul, 2013

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

# ÇALIŞANLARIN ETİK İKLİM ALGILARININ, ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Merve KIRBAŞLAR
2501110592

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul, 2013

Bu Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Birimi (BAP) tarafından desteklenmiştir. Proje No: 30654

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ



# YÜKSEK LİSANS
# TEZ ONAYI

**ÖĞRENCİNİN**
Adı ve Soyadı : **MERVE KIRBAŞLAR** Numarası : **2501110592**

Anabilim/Bilim Dalı : **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Tez Savunma Tarihi: **16.07.2013**

Danışman : **PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR** Tez Savunma Saati : **11.00**

Tez Başlığı : **ÇALIŞANLARIN ETİK İKLİM ALGILARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.**

**TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|---|---|---|
| PROF.DR.CAVİDE UYARGİL | C.Uyargil | KABUL |
| PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR | | KABUL |
| PROF.DR.İNCİ ERDEM ARTAN | | KABUL |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|---|---|---|
| PROF.DR.LALE TÜZÜNER | | |
| PROF.DR.TURHAN ERKMEN | | |

# ÇALIŞANLARIN ETİK İKLİM ALGILARININ, ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**MERVE KIRBAŞLAR**

## ÖZ

Bu çalışmada; çalışanların etik iklim algılarının, örgütsel güven algısı ve üretkenlik karşıtı davranışları ile ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, çalışanların etik iklim algılarını ölçmek için Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen Etik İklim Ölçeği, örgütsel güven algısını ölçmek için Yücel(2006) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği ve Spector ve Fox (2011) tarafından geliştirilen Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, etik iklim ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ve üretkenlik karşıtı davranışların, etik iklim ve örgütsel güven ile negatif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Etik iklim ve örgütsel güvenin, üretkenlik karşıtı davranışları anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Etik iklim ölçeğinin sorumluluk ve verimlilik alt faktörü ile örgütsel güven ölçeğinin iş arkadaşlarına güven alt faktörünün, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranışların çalışanların eğitim durumları ve çalıştığı işletmeye göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Etik İklim, Örgütsel Güven, Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

# A STUDY RELATED TO INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN ETHICAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL TRUST AND COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS OF EMPLOYEES

**MERVE KIRBAŞLAR**

## ABSTRACT

Purpose of this study is to investigate the relationships between ethical climate perceptions, organizational trust perceptions and counterproductive work behaviors of employees. Ethical Climate Questionaire developed by Victor and Cullen (1988), Organizational Trust Scale developed by Yücel (2006) and Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C) developed by Spector and Fox (2011) were used as data collection tool.

According to the findings, positive relationship has been found between ethical climate and organizational trust wheras, there has been negative relationship between ethical climate and counterproductive behavior. Also, negative relationship has been determined between organizational trust and counterproductive work behaviors. In addition, ethical climate, organizational trust and counterproductive work behavior have been found significantly different according to education and company.

Key words: Ethical Climate, Organizational Trust, Counterproductive Work Behaviors

# ÖNSÖZ

Tez çalışmam ve yüksek lisans eğitimim süresince deneyimi ve derinlemesine bilgi birikimiyle bana yol gösteren, tezimin her aşamasında emeği ve desteği olan, danışmanım sevgili hocam Prof.Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a bana olan güveni ve desteği için çok teşekkür ederim.

Çalışmalarımda engin deneyimlerinden yararlandığım ve desteğini her zaman hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin analiz sürecinde görüş ve yardımlarını esirgemeyen, her türlü sorunda yanımda olan Prof. Ayşe Oya ÖZÇELİK'e teşekkür ederim.

Çalışmam süresince bana her türlü desteği veren, tüm hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca yanımda olan, beni destekleyen ve yüreklendiren aileme sonsuz teşekkür eder, sevgilerimi sunarım.

İstanbul, 2013

Merve KIRBAŞLAR

# İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... iii
ABSTRACT ..... iv
ÖNSÖZ ..... v
İÇİNDEKİLER ..... vi
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... ix
TABLOLAR LİSTESİ ..... x
KISALTMALAR LİSTESİ ..... xiii
GİRİŞ ..... 1
KURAMSAL ARKA PLAN ..... 4
1. İŞ ETİĞİ VE ETİK İKLİM ..... 4
1.1. Ahlak Kavramının Tanımı ..... 4
1.1.1. Sokrates'in Ahlak ve Erdem Anlayışı ..... 4
1.1.2. Platon'un Ahlak ve Erdem Anlayışı ..... 5
1.1.3. Aristoteles'in Ahlak ve Erdem Anlayışı ..... 6
1.2. Etik Kavramının Tanımı ..... 8
1.3. İş Etiğinin Tanımı ..... 9
1.3.1. İş Etiğinin Tarihi Gelişimi ..... 12
1.3.2. Türkiye'de İş Etiği ..... 15
1.3.3. İş Etiğinin Önemi ..... 16
1.4. İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk ..... 19
1.5. Örgütsel Yaşamda Etik ve Etik İklim ..... 21
1.5.1. Etik İklim ..... 25
1.5.1.1. Etik İklim Kavramının Tanımı ..... 25
1.5.1.2. Etik İklimin Türleri ..... 27
1.5.1.3. Etik İklimin Belirleyicileri ..... 29
1.5.1.4. Etik İklimin İlişkili Olduğu Kavramlar ..... 31
1.5.1.5. Etik İklim Konusunda Yapılan Çalışmalar ..... 32

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....37
2.1. Güven Kavramının Tanımı.....37
2.1.1. Güvenin Kavramının Belirleyicileri.....39
2.1.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması.....41
2.2. Örgütsel Güven Kavramı.....45
2.2.1. Örgütsel Güven Kavramının Belirleyicileri.....46
2.2.2. Örgütsel Güvenin Boyutları.....49
2.2.3. Örgütsel Güven Konusunda Çeşitli Yaklaşımlar.....51
2.2.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....54
3. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR.....58
3.1. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Tanımı.....58
3.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları.....59
3.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Belirleyicileri.....64
3.3.1. Bireysel Etmenler.....66
3.3.2. Durumsal Etmenler.....68
3.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları ve Önlemler.....71
4.ÇALIŞANLARIN ETİK İKLİM ALGILARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....75
4.1. Araştırmanın Amacı.....75
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları.....75
4.3. Araştırmanın Tasarım ve Yöntemi.....75
4.3.1. Araştırmanın Hipotezleri.....77
4.3.2. Veri Toplama Aracı.....78
4.3.3. Verilerin Analizi.....79
4.4. Bulgular.....80
4.4.1. Güvenilirlik Analizleri.....80

4.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler .....81
4.4.3. Etik İklim, Örgütsel Güven ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiler .....83
4.4.4. Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi .....84
4.4.5. Farklılık Analizleri .....85
4.4.5.1. Çalışanların Etik İklim Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip göstermediğine İlişkin Bulgular .....85
4.4.5.2. Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip göstermediğine İlişkin Bulgular .....90
4.4.5.3. Çalışanların Üretkenlik Karşıtı Davranış Sergileme Sıklığının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip göstermediğine İlişkin Bulgular .....93
SONUÇ .....99
KAYNAKLAR .....103
EK 1. ANKET FORMU .....115

# ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletme ve Paydaş İlişkileri (Carrol & Buchholtz (2011)'dan uyarlanmıştır) .....17
Şekil 2: Örgütsel Etiğin Performans Üzerindeki Rolü.....17
Şekil 3:Sosyal Sorumluluk Adımları .....21
Şekil 4: Mayer vd.'nin Güven Modeli .....51
Şekil 5: Sapkın İş Davranışları Tipolojisi .....61
Şekil 6:Üretkenlik Karşıtı Davranış Paradigması.....65
Şekil 7: Martinko, Gundlach ve Douglas'ın Nedensel Düşünme Modeli.....66
Şekil 8: Araştırmanın modeli .....76

# TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İş Etiğinin Tarihi Gelişimi.....14
Tablo 2:Örgütsel Etik İklim Türleri.....28
Tablo 3: Etik İklim Konusunda Yapılmış Bazı Çalışmalar .....33
Tablo 4:Güvenin Belirleyici Etmenleri.....40
Tablo 5: Örgütsel Güvenin Boyutları .....50
Tablo 6: Örgütlerde Güvenin Sonuçları.....55
Tablo 7: Gruys'ın Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Sınıflandırması .....62
Tablo 8:Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları .....80
Tablo 9:Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımları.....81
Tablo 10:Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları.....81
Tablo 11: Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımları.....81
Tablo 12:Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımları .....82
Tablo 13: Katılımcıların pozisyon değişkenine göre dağılımları .....82
Tablo 14: Katılımcıların kıdem değişkenine göre dağılımları .....82
Tablo 15: Katılımcıların işletme değişkenine göre dağılımları.....83
Tablo 16:Etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranışlar için Pearson Korelasyonu katsayıları ve anlamlılık değerleri.....83
Tablo 17: Regresyon analizine göre etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki sonuçları.....84
Tablo 18:Regresyon analizi sonucu katsayılar .....85
Tablo 21: Etik iklim algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin grup istatistikleri.....85
Tablo 22: Etik iklim algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t Testi değerleri.....86
Tablo 23: Etik iklim algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları.....86
Tablo 24: Etik iklim algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA değerleri .....87
Tablo 25: Etik iklim algısının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları .....87

Tablo 26: Etik iklim Ölçeği alt faktörlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA değerleri .....88
Tablo 27: Etik iklim algısınınişletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları .....88
Tablo 28: Etik iklim algsının işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri .....89
Tablo 29: Örgütsel güven algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin grup istatistikleri.....90
Tablo 30:Örgütsel güven algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t Testi değerleri.....90
Tablo 31: Örgütsel güven algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları .....91
Tablo 32:Örgütsel güven algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri .....91
Tablo 33:Örgütsel güven algısının alt faktörlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları .....91
Tablo 34:Örgütsel güven algısının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri .....92
Tablo 35: Örgütsel güven algılarının işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları .....92
Tablo 36: Örgütsel güven algısının işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri .....93
Tablo 37: Üretkenlik karşıtı davranışların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin grup istatistikleri.....94
Tablo 38:Üretkenlik karşıtı davranışların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t Testi değerleri.....94
Tablo 39: Üretkenlik karşıtı davranışların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları .....94
Tablo 40: Üretkenlik karşıtı davranışların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri .....95
Tablo 41:Üretkenlik karşıtı davranışların eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları.....95

Tablo 42: Üretkenlik karşıtı davranışların eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA değerleri .....96
Tablo 43: Üretkenlik karşıtı davranışların işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları .....96
Tablo 44: Üretkenlik karşıtı davranışların işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri .....97
Tablo 45: Çalışanların etik iklim algıları, örgütsel güven algıları ve üretkenlik karşıtı davranış sergileme sıklıklarının farklılık analizi sonuçları .....98

# KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|---|---|
| AB: | Avrupa Birliği |
| BM: | Birleşmiş Milletler (BM) |
| Eİ: | Etik İklim |
| EİÖ: | Etik İklim Ölçeği |
| İGİAD: | İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği |
| KGEK: | Kamu Görevlileri Etik Kurulu |
| OECD: | Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü |
| ÖG: | Örgütsel Güven |
| ÖGÖ: | Örgütsel Güven Ölçeği |
| TEDMER: | Türkiye Etik Değerler Merkezi |
| ÜKD: | Üretkenlik karşıtı davranışlar |
| ÜKDÖ: | Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği |

# GİRİŞ

Günümüzde örgütler, dinamik ve değişken bir ortam içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Dalgalanmaların süregeldiği ekonomik koşullar yakın geleceği öngörmeyi zorlaştırmaktadır. Hayatın tüm alanlarında yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin bu koşullara uyum sağlamalarını zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin aldıkları kararların binlerce hatta milyonlarca insanın hayatı üzerinde etkili olmaya başlamasından ötürü, sosyal ve ekonomik hayat iç içe geçmeye başlamıştır. Günlük hayatlarımızda giderek daha etkili bir rol almaya başlayan işletmeler, sosyal sorunların beklenmeyen sonuçlarıyla yüzleşmek zorunda kalmışlar ve bu da onları, eylemlerinin ahlaki yönleri üzerinde daha ciddi biçimde durmalarına yol açmıştır (Caza vd., 2004:170).

Dünyanın küreselleşerek büyük ve tek bir pazar haline gelmesi, gelişen teknoloji sayesinde artan iletişim hızı ve toplumun bilinç düzeyinin yükselmesi, toplumun kar amacı güden örgütlerle ilgili beklentilerinin artmasına yol açmıştır. Örgütlerin, sosyal sorumluluk projeleri üzerinde yoğunlaşmaları ve olabildiğince şeffaf olma çabaları, artık müşterilerin beklediği ürün kalitesinin ötesine geçerek ürünün üretildiği koşulları ve süreçleri de dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır.

Sürekli değişim, baskı ve artan yaşam hızı; enerji, telekomünikasyon gibi önemli sektörlerde işletmelerin ekonomik avantaj sağlama arzusu yüzünden, kendi kurallarını yaratmasına neden olmuş ve son yıllarda giderek artan skandalların patlak vermesine yol açmıştır. Tüm bu etik dışı ve topluma zarar veren eylemler, işletmelerin sürekli bir biçimde değişen çevre koşullarına ayak uydurmaya çalışması sonucu ortaya çıkmıştır. İş etiği; iş davranışları ile ilgili spesifik ahlak standartları ve bir takım davranış kurallarını içermektedir. Bu kuralları koyarak iş etiği, sürekli değişen ortamlarda bir denge durumunu sağlamaya çalışmaktadır (Ceza vd.,2004:171).

Günümüzde iş yaşamının önceden belirlenmiş etik normlar çerçevesinde örgütlenmesi, kar amacı güden örgütlerin ahlak kurallarını ihlal ederek küresel boyutta ortaya çeşitli sorunlar çıkarmasından ötürü bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu sorunlardan başlıcaları;

- toplum sağlığını tehdit eden ürünlerin üretilmesi,
- çevre kirliliği ve ekolojik dengenin bozulması,
- yanıltıcı reklamlar,
- tüketici haklarının ihlali,
- vergi kaçakçılığı,
- rüşvet,
- emeğin sömürülmesi,
- iş sağlığı ve iş güvenliği konularının göz ardı edilerek işgörenlerin ciddi sağlık sorunlarıyla karşı karşıya bırakılmaları olarak gösterilebilir (İlhan, 2005:259).

Örgütlerin, ekonomik amaçlarına ulaşmayı hedeflerken çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine ve rakiplerine karşı yerine getirmeleri gereken sorumlulukları olduğunun ve paydaşlarının desteği olmadan uzun vadede ayakta kalınamayacağının bilincine varılması ile iş ahlakı ve etik kavramları giderek önem kazanmaya başlamıştır.

İşletmelerin saygıdeğer birer kimlik kazanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde etik değerler önemli bir yere sahiptir. İşletmenin dış çevre etmenleri tarafından nasıl algılandığı, örgüt üyelerinin sahip olduğu etik algılar tarafından da şekillendirilmektedir. İşletme çalışanlarının sahip olduğu etik değerler, örgütün etik kültürü ve etik iklimini oluşturmaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının etik iklimin oluşumunda oynadığı önemli rol göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, etik değerleri işletmenin sahip olduğu değerler kümesiyle örtüşen bireylerin cezbedilmesi ve sürekliliğinin sağlanması insan kaynakları yönetimi işlevlerinin kapsamına girmektedir.

İşletmenin etik ikliminin oluşmasında, çalışanların örgüte duydukları güven önemli bir yere sahiptir. Üyesi bulunduğu örgüte güven duyan bir çalışan, olumlu davranışlar sergileyecektir. Örgütsel güveni yüksek çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar gösterme olasılığı da azalacaktır. Yöneticileri tarafından kendisine adil davranıldığına inanan, işletmede yer alan performans değerlendirme sistemine güven duyan, adil bir ücret sistemi bulunduğunu düşünen çalışanlar, örgütlerine zarar verebilecek davranışlarda bulunmaktan kaçınacaklardır.

Üretkenlik karşıtı davranışların işletmelere verdiği zararlar göz önünde bulundurulduğunda, etik değerlere bağlı, tarafsız, doğru ve adil insan kaynakları uygulamaları yoluyla çalışanların olumlu davranışlar göstermeleri işletmelerin, uzun vadede büyük kazanımlar elde etmelerine yardımcı olacaktır.

Bu araştırmada, işletmelerin saygın bir kimliğe sahip olması için önem taşıyan bir kavram olan etik iklim ve çalışanların olumlu davranışlar sergilemesinde etkili olan örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkisi incelenmiştir.

# KURAMSAL ARKA PLAN

## 1. İŞ ETİĞİ VE ETİK İKLİM

### 1.1. Ahlak Kavramının Tanımı

İnsan; iktisadi düşünen, toplum içinde yaşayan ve sosyal bir varlık olarak tanımlanarak onun akılsallık boyutu ortaya koyulmaktadır. Aklı sayesinde doğal bir varlık olmanın ötesine geçerek doğa koşullarını şekillendirerek yaşayan, bilen ve eylemde bulunan bir varlık olan insan; tercihlerde bulunma, amaçlar belirleme gibi edimlerle sadece kendisine özgü değerlere sahiptir. İnsan, kendisi tarafından yaratılan ya da kendisine miras kalan değerlere uygun bir hayat kurma gücüne sahiptir (Cevizci, 2008:3).

Ahlak; "*bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları*" olarak tanımlanan, çıkış noktası insan eylemlerinin toplumsal hayata zarar vermeden düzenlenmesine dayanan ve nasıl yaşamamız gerektiği sorusuna yanıt arayan bir felsefe disiplinidir (Cevizci, 2008:3; Arslan, 2012:17). Temelleri ilkçağ felsefesine kadar uzanan ahlak kavramının çıkış noktasını incelemekte fayda vardır.

#### 1.1.1. Sokrates'in Ahlak ve Erdem Anlayışı

Batı felsefesinde ortaya atılan ilk ahlak teorisi, M.Ö. 469-399 yılları arasında yaşamış ahlak felsefesinin kurucusu sayılan Sokrates'e aittir. Sokrates'in tarihsel kişiliğini farklı söylenceler arasından çekip çıkarmak oldukça zordur çünkü, ardından hiçbir yazılı eser bırakmamıştır. Bu yüzden felsefi görüşleri, öğrencisi Platon'un eserlerindeki bilgilere dayanmaktadır (Uslu,2009:77).

Sokrates'in Yunan düşünürleri içinde en büyük şöhrete sahip olmasının esas sebebi olarak, görüşlerini ideal insan, ideal toplum ve ahlak ülküsü üzerine oturtmuş olmasıdır. Sokrates, insana yarar sağlayacak ve çıkarını güvence altına alacak her davranışı mübah gören ve insan eylemlerinde yarar düşüncesini ön plana çıkaran Sofistlerin, Atina'da yol açtıkları ahlaki yıkımla mücadele eden, gençlerin eğitimiyle

yakından ilgilenen, onların mutluluğunu amaçlayan bir bilge olarak bilinmektedir (Uslu, 2009: 79).

Sokrates; insanı, felsefenin merkezine koyan, kendisi, evren ve toplumla olan ilişkisinin ne olduğunu ve ne olması gerektiğini araştırmış, insan hayatının özsel bileşenlerinin ruh olduğunu, insanların ruhlarına özen göstermeleri gerektiğini anlatmaya çalışmıştır. Bu düşüncesini ifade etmek ve eylemleriyle somutlaştırmak için de yaz kış çıplak ayakla ve ince bir entariyle dolaşan Sokrates;

"Bildiğim bir şey var, o da hiçbir şey bilmediğimdir."

diyerek, insanlara ahlak alanındaki derin bilgisizliklerini göstermek ve onların zihinlerini temelsiz sanılardan temizlemek için çaba sarf etmiştir (Cevizci,2008:34-35).

Sokrates'in savunduğu görüşler, büyük ölçüde sofist tezlere karşı olarak insan için en yüksek amacın mutluluğa erişmek olduğunu kabul ediyor ve iyilik ise erdemli olmaktan geçiyordu. Yunan insanının, erdemden anladığı ise adalet, doğruluk, ölçülülük, cesaret, bilgelik ve dindarlıktı. Bu vasıflar Sokrates, Platon ve Aristoteles tarafından daima erdemin başlıca alt türleri olarak görülmüştür (Uslu, 2009: 79).

### 1.1.2. Platon'un Ahlak ve Erdem Anlayışı

Felsefe tarihinin en büyük düşünürlerinden biri olan Platon, etkileri hala sürmekte olan muazzam bir düşünce mirası bırakmış ve felsefe tarihinde bir çığır açmıştır. Yaklaşık olarak M.Ö. 427'de Atina'da hayata gözlerini açan Platon, politik yaşamın düzensizliğini, demokratik düzenin yöneticilerinin bilgisizliğini ve ahlaki zaaflarını ortaya koyduğu için Atina'daki siyasi bakımdan güçlü insanları rahatsız ederek dinsizlikle suçlanıp idam edilen felsefe tarihinin ilk şehidi Sokrates'in öğrencisiydi (Cevizci,2008:35).

Batı düşüncesinin ilk büyük akademisi olarak anılan Atina'daki *Akademia* isimli okulu kuran ve burada felsefe, matematik, geometri, astronomi ve fizik eğitimi veren Platon'un, öğrencisi Aristoteles ile hoca-öğrenci ilişkisi de bu çatı altında

gelişmişti. Platon, Akademia'daki düşünsel etkinliğini ölümüne dek sürdürmüştür (Uslu,2009:89).

Platon'un varlık, bilgi, ahlak ve toplum anlayışı idealar öğretisinden türediği söylenebilmektedir. Platon, ideaları görünür şeylerden ayrı bir varlığa sahip olan, zaman ve mekana tabi olmayan, her tür değişimden muaf, başlangıç ve sonu olmayan, var oluşu için kendisinden başka bir şeye gereksinim duymayan, bu yüzden sadece akılla bilinebilen yapılar olarak kabul etmiştir (Uslu,2009:92). Başka bir deyişle Platon, duyularla algıladığımız kavramların değil, akıl yoluyla algıladığımız kavramların gerçek olduğunu öne sürmüştür.

Mutluluğu gerek tek tek insanlar için, gerekse toplum için nihai amaç olarak gören Platon'un ahlak anlayışı, mutluluğun elde edilmesi amacını taşıdığından ötürü "mutluluk ahlakı" olarak nitelendirilmiştir. Platon'a göre "iyi" en yüksek idea olduğundan, mutluluğu sağlayabilecek şey iyilikten başkası değildir. "İyi" ideası toplumun yetkinliğidir ve mutlu olmak isteyenlerin iyiyi istemesi, iyiyi hayatın amacı sayması gerekir. İnsanın ahlaki bakımdan iyi ve mutlu olabilmesi, erdemli olmasına, bu da erdemin ne olduğunun açıkça ortaya konmasına bağlıdır. İnsanın doğası gereği kendisine en uygun durumda olması, doğasına uygun iş görmesi anlamına gelen *erdem*; ruhu iyi kılacak ve "iyi" ideasına mümkün olduğunca yaklaştıracaktır. Platon, bu kabullerden yola çıkarak erdemi ve başlıca erdem türleri olan doğruluk ve adaleti daima insanların ya da toplumların doğalarıyla açıklamak yoluna gitmiştir. Kendisine uygun iş yapana, kendisine özgü işlevi yerine getirmesine, kendi amacına ya da iyisine ulaşabilene "erdemli" denmektedir. Bir şeyin iyi, güzel ve adil olabilmesi için ideasına mümkün olduğunca benzemesi, başka bir deyişle doğasını mümkün olduğunca gerçekleştirmesi gerekir. Bu yargı, Platon'un varlık, ahlak ve toplum anlayışının temellerinden biridir (Uslu, 2009: 95,107-108).

### 1.1.3. Aristoteles'in Ahlak ve Erdem Anlayışı

Hocası Platon ile birlikte Batı felsefesinin en büyük düşünürlerinden biri olarak kabul edilen ve M.Ö. 384 civarlarında Trakya'da doğan Aristoteles, antikçağın en önemli felsefe okulu olan Akademia'da yirmi yılı aşkın bir süre boyunca Platon'un

felsefi öğretilerinden derin bir şekilde etkilenmiştir. Hocasının idea kavramlarını benimsemiş ve eserlerine sıklıkla kullanmış ve ideayı görünür şeylerden ayrı bir gerçeklik değil, görünür şeylerin içinde kendisini gerçekleştiren bir form olarak ifade etmiştir (Uslu, 2009:121).

Aristoteles'in ahlak anlayışı da Platon'unki gibi mutluluk ahlakı olarak nitelendirilir. Nihai amaç olan "iyi", her zaman kendisi için seçilen ve asla herhangi bir şey için araç olmayan yapıdır ve günlük yaşamdaki eylemler nihai amaca doğrudan yönelemeyebilir, alt amaçlar, üst amaçlara ulaşılabilmesi için birer araç halini alabilirler. Aristoteles, seçilen amaçlara uygun olara dört farklı hayat biçimi olduğunu öne sürmüştür. Bunlar;

- Sadece kölelerin ve hayvanların yeğleyebileceği haz elde etme amacına yönelmiş olan hayat biçimi,
- Onurlandırılanın varlığını gerektiren onur hayat biçimi,
- Servet peşinde koşulan hayat biçimi,
- İnsanın bilgi esasına dayanan ve insanın doğal yapısına en uygun olan teorik hayat biçimidir.

Teorik hayat biçiminin; insanın özü ve etik değerleri ile ilgili iki yönü bulunmaktadır. Aristoteles, gündelik yaşamdaki eylemler ile ilişkili *etik erdemler* ve insanın akli yaşamıyla ilişkili *akli erdemler* olmak üzere iki tür erdemden söz eder. Aristoteles'e göre iyi olma ya da mutluluk denen şey, erdeme uygun etkinliklerle elde edilecek bir amaç, erdem ise insanın kendi amacına uygun bir durumda olmasıdır. Erdemli ruh; akıl, duygu ve arzu gibi yetileri arasındaki ilişkinin uyumlu olduğu bir ruhtur ve ahlaki eylem ise bu vasıflara sahip bir insanın gönüllü ve bilinçli olarak amaçladığı ve özgürce seçtiği eylemdir (Uslu,2009:147-148).

## 1.2. Etik Kavramının Tanımı

İnsanlık tarihinin ilk zamanlarına uzanan bir geçmişse sahip olan etik kavramı, günümüzde oldukça konuşulan ve tartışılan bir kavram olmasına rağmen henüz anlamı konusunda görüş birliğine varıldığı söylenemez.

Latince "ethics" ve Yunanca karakter anlamındaki "ethikos" kelimelerinden gelen etik; belirli insan davranışları ve ahlak standartlarıyla ilgilenmektedir (Sabuncuoğlu,2011:2).

Batı dillerindeki "morality" ve "ethics" kelimeleri, dilimizde ahlak kelimesine karşılık gelecek şekilde kullanılmakla birlikte, ahlakın etik teriminden ayrı olarak belli bir yer ve zamandaki genel geçer ahlak kuralları anlamında kullanılmasını savunanlar, ahlak ve etiği ayrı anlamlara sahip olduğunun altını çizmektedirler. Bu iki kavram arasında ayrım yapılacak olursa, "morality" ahlak, "ethics" karşılığında da ahlak bilimi ve felsefesi terimleri kullanılabilmektedir (Arslan,2012:20).

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlükte *etik*; ahlakla ilgili, töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününü olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Yaşantısı ve eylemleri üzerinden düşünen, neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu araştıran, ahlaklı ve erdemli bir hayatın neleri içerdiğini irdeleyen felsefe disiplinine *etik* denmektedir. Ahlak ve ahlakın olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir şey, etiğin ise söz konusu pratiğin teorisi olduğu, başka bir deyişle etik, doğru ve yanlış davranış teorisi, ahlak ise onun pratiği olduğu ifade edilmektedir. Etik, bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgili bir kavram olmakla beraber ahlak, o kişinin ifade etmek istediği değerleri hayata geçirme tarzıdır (Cevizci,2005:3; Özkalp & Kırel, 2010:504).

Etiğin;

- Ahlak alanına bilimsel yaklaşımın uygulanmasının bir sonucu olan, norm bildirmek ve kural koymak yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek sonuçlarını betimleyen **betimleyici etik**;

- İnsanların, neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi ve kötü olduğuyla, belirli durumlarda ne yapıp yapmamaları gerektiğiyle, hayatta hangi nihai amaçların peşinden gitmek durumunda olduklarıyla, hayatlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğiyle ilgili bilgi veren, insanların ahlaki eylemleri için norm ve düzenleyici ilkeler getiren **normatif etik**;

- Normatif etiği varsayarak, normatif etiğin koymuş olduğu ahlaki yargılar üzerine konuşan, bu yargılarda geçen kavramları analiz eden ve söz konusu kavramlarla yargıların anlamlarını, mahiyetini ve birbirleri karşısında durumlarını inceleyen **metaetik** olmak üzere üç ayrışımı yapılmaktadır (Cevizci, 2008:10).

Arslan'a göre (2012); ahlak kelimesi hem cari ahlak kuralları hem de ahlak felsefesi anlamında dilimize yerleşmiş bir terim iken, etik teriminin kullanılması iş ahlakı alanında toplumumuzun büyük bir çoğunluğunda bir çağrışım oluşturmayacak ve "iş etiği" terimi geniş kitlelerce anlaşılamayacağından ötürü "iş ahlakı" terimini kullanmak daha doğrudur.

Özkalp ve Kırel'e (2010:504) göre ise ahlaki değil etik ilkelerden; etik değil de ahlaki bir davranıştan söz etmek daha doğrudur.

## 1.3. İş Etiğinin Tanımı

21. yüzyıl işletmeleri için karmaşık etik konuları tanımlayabilmek ve başa çıkabilmek bir öncelik halini almıştır. Halkın gözleri önünde gerçekleşen çeşitli skandallar, işletmelerin açgözlü ve fırsatçı olarak algılanmasına sebep olmuştur. İşletmelere duyulan güvenin sarsılması sonucu iş etiği ve kurumsal sorumluluk, üzerinde daha sık konuşulan kavramlar haline gelmiştir.

Günümüzde işletmelerin yerel, ulusal ve küresel olarak saygın bir statü kazanabilmesi, güçlü bir toplumsal imaja sahip olmalarıyla mümkün olabilmektedir. Güçlü bir imaja giden yol ise etik kuralların benimsenmesinden geçmektedir. Zamanla farklılaşan tüketici ihtiyaçları ve beklentilerinin tatmin edilmesi, üretim ve tüketim süreçlerinde insanın önemini arttırmıştır. Tüketici sadakati elde edebilmek için ürün ya da hizmetlerin kaliteden ödün vermeyecek şekilde sunulması gereği ortaya çıkmıştır. Etik kurallar çerçevesinde hareket eden işletmelerin güvenilirlik düzeyleri ve itibarları, tüketiciler tarafından ürün ya da hizmetlerinin tercih edilme düzeyleri artmakta ve işletmeler bunun doğal bir sonucu olarak rekabet avantajı kazanmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin kısa dönemli yarar elde etme eğilimleri yerine uzun dönemde işletmenin ve toplumun yarına olarak bir yaklaşım benimsemeleri gerekir (İlhan, 2005:262).

Seçkin işletmelerin skandallara karışması sonucu; paydaşlar şeffaflık, güvenilirlik ve sorumluluk talep etmeye başlamıştır. Toplumun, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı ve etik imajı konusunda daha bilinçli olmaya başlaması sonucu, iş etiği; modern işletme anlayışının odak noktası haline gelmiştir (Ceza vd., 2007:171).

Etik kavramı, ahlaki kararlar, standartlar ve yürütme kurallarının temelini ve doğasını sorgulama, doğru ve yanlışı belirleme çabasını içinde barındırmaktadır. İş yaşantısının bir parçası olarak çalışanlar çeşitli kararlar vermek durumunda kalmaktadırlar. Etik kararları diğerlerinden ayıran özellik, karar vericinin daha önce karşılaşmadığı bir durumda bir karar verme sorumluluğunu üstlenme zorunda kalmasıdır. Böyle bir durumda karar verici doğru kararı vermek için kendi sahip olduğu değerleri kafasında tartar. Bu nedenle kişisel değer ve yargılar etik kararlar verirken kritik rol oynamaktadır (Ferrel vd., 2011:7).

Etik, genel olarak birey ve toplum tarafından kabul ya da reddedilen unsurlar üzerine eğilirken; iş etiği, bu kavramların işe yansıtılması, işyerinde etik kuralların sorgulanması ve oluşturulmasını ifade eder (Sabuncuoğlu, 2010:18). İş etiği; iş yaşamındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden bir takım prensipler ve standartların toplamı, ortak karar alma sürecinde değerlerin yansıtılma kapasitesi, çeşitli grupları etkileyen bu değer ve kararların nasıl tanımlanacağını ve yöneticilerin

şirket yönetiminde bu zorunlulukları nasıl uygulayacaklarını içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Özkalp & Kırel, 2010:504).

Etik konular; işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli kaynakların sağlanması, fiyatlandırma, üretim süreçleri, çalışanlarla ilgili kararlar ve üretim sonrası hizmetler gibi iş ile ilgili faaliyetlerin her alanını ve bir örgüt içinde üst yönetimden en alt kademedeki çalışanlara kadar herkesi kapsamaktadır. İşletmeler, yalnızca yüksek düzeyde ekonomik performansa ulaşmayı değil aynı zamanda önemli sosyal sorunlar ile etik bir şekilde başa çıkmayı amaçlamalıdır. Karşımıza çıkan iş etiği kavramı, iş davranışı ile ilgili genel etik kuralların uygulanmasını, paydaşlarıyla ilişkilerinde ürün ya da hizmetlere ilişkin davranışlarda neyin doğru ve neyin yanlış olduğu ile ilgilidir.

İş etiği; uygulamalı bir ahlak olarak hayat bulmakta ve mevcut ekonomik sistemden bağımsız olarak ele alınması mümkün olmamaktadır. Yoğun rekabet koşulları altında faaliyet gösteren işletmeler, iş etiğinin karlarını azalttığı algısına sahip olmasına rağmen, sosyal sorumluluklarının da farkındadırlar (Eğri&Sunar, 2010:45).

Ne yazık ki bazı insanlar için iş dünyası para, kar ve başarıdan ibarettir ve bütün iş dünyası bu kavramlar etrafında dönüyormuş gibi karamsar bir görünüm çizilmektedir. Ancak gerçekte her konuda olduğu gibi iş dünyasının iyi ve kötü tarafları, doğruları ve yanlışları vardır. İş etiği; iş dünyasında baskın olan doğru ve yanlış davranışları ele almakta, başka bir deyişle, dürüstlük, sözünde durmak, doğaya saygılı olmak, adil davranış, yapılan haksızlıklara karşı çıkmak gibi değerlerle ilgilenmektedir, ancak etik değerlerin kesin çizgilerle belirlenmeleri zordur. Dolandırıcılık, rüşvet, adam kayırma gibi durumlar, herkes tarafından olumsuz olarak algılanmaktadır. İş etiğinin esas karmaşık olan tarafı, davranışın doğru veya yanlış olduğu konusunda bir fikir birliğinin olmamasıdır. Örneğin, rüşvet konusu kişiden kişiye farklı yorumlanmakta, bazıları tarafından hediye olarak, bazıları tarafından da ciddi bir suç olarak algılanmaktadır (Özkalp &Kırel, 2010:505).

Ferrel vd. (2011:7) iş etiğini, *iş dünyasındaki davranışlara rehberlik eden ilkeler, değerler ve kurallar* olarak tanımlanmıştır. İlkeler, ifade özgürlüğü, adalet

esasları ve eşitlik gibi evrensel olan belirgin ve yaygın davranış sınırlarıdır. Değerler; dürüstlük, sorumlu tutulabilirlik ve güven gibi toplum tarafından kabul görmüş ölçütlerdir. Yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, çıkar grupları, yasal sistem ve toplum doğru ve yanlış, etik ve etik olmayan davranışların belirlenmesinde etki sahibidir.

Çoğu kişi, bir işletmenin güçlü etik değerlere sahip çalışanları seçmesinin, iyi bir örgüt olmak için yeterli olduğuna inanmaktadır. Oysa ki; bireylerin ahlaki değerleri, etik karar verme sürecinde yer alan etmenlerden sadece bir tanesidir. Ahlaki kurallar günlük yaşamın pek çok alanında uygulanabilir olmakla birlikte, çoğu insan günlük kararlarıyla iş ile ilgili kararları arasındaki farkı ayırt edemez. İş yaşamındaki profesyoneller, bireylerin iş üzerindeki yükümlülüklerini etkileme olasılığı bulunduğu için kişisel etik ikilemlerle ilgilenmelidir, çünkü bireylerin tercihleri ya da değerleri kendi performanslarını etkileyecektir.

Bireyler iş hayatına atıldıklarında; ürün geliştirme, kalite, satış yöntemleri, işe alım ve çevre kirliliğinin kontrolü gibi konularda çeşitli kararlar verme durumunda kalırlar. Bireylerin yetiştiği çevreden edindiği değerler kümesi, iş yaşamında doğru kararlar verebilmelerinde yeterli olmayabilir. Diğer bir deyişle bireylerin özel yaşamda edindiği tecrübeler iş yaşamındakilerden oldukça farklı olabilir. Bu yüzden işletme çerçevesinde belirli ilke ve kuralların uygulamaya koyulması gerekliliği doğmaktadır.

Etik standartlarının oluşturulması için işletme ve bireylerin ahlaki ilkelere uyum sağlaması ve ortak bir noktada görüş birliği sağlaması gerekmektedir. Esas amacı kar elde etmek olan işletmeler bu amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken uygunsuz kararlar alması ömürlerinin kısalmasına sebep olacaktır. İşletmelerin kar elde etme amaçlarının yanında toplumun beklentilerine cevap verme zorunlulukları da vardır. Bu nedenle, bireylere ya da topluma zarar vermeyecek şekilde faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

### 1.3.1. İş Etiğinin Tarihi Gelişimi

1960'lardan önce iş etiği konuları genellikle teoloji ve felsefe alanında; işle ilgili bireysel ahlak konuları ise kiliseler, sinagoglar ve camilerde tartışılmaktaydı.

Dini liderler; ücretler, işgücü ve kapitalizmin ahlaki boyutu konusunda sorgulayıcı bir tavır içindeydi. Örneğin; Katolik sosyal etiğinde, iş ahlakı, işçilerin hakları, geçim ücreti ve fakirlerin yaşam koşullarının iyileştirilmesi gibi konuları Papa'nın Katolik psikoposlara gönderdiği bir genelge dizisinde ifade edilmekteydi. Daha sonra bazı Katolik kolejlerde ve üniversitelerde sosyal etik konusunda dersler verilmeye başlandı. Protestanlar ise din okullarında iş ahlakı ve etiği konusunda seminerler vermeye başlamıştı. Protestan iş etiği, bireylerin tutumlu olmasını, çok çalışmasını ve kapitalist sistem içinde başarılı olmasını öğütlüyordu. Böylesi dini gelenekler gelecek iş etiği alanına temel oluşturmuştur (Ferrel vd., 2011:12).

1962 yılında Amerikan Başkanı John F. Kennedy "Tüketici Haklarının Korunması" bildirisini yayınlayarak güvende olma hakkı, bildirim alma hakkı, seçme hakkı ve sesini duyurma hakkı olmak üzere bazı temel tüketici haklarının altını çizmişti (Ferrel vd.,2011:13).

İş etiğinin gelişimi, 1970'lerin başına rastlamaktadır. Din bilginleri ve filozoflar iş faaliyetlerinde uygulanabilecek belirli prensipleri önererek iş etiği için bir temel çalışma sunmuşlardı. Bu temel doğrultusunda uzmanlar, bir örgütün paydaşları üzerindeki olumsuz etkileri asgari düzeye indirmek ve olumlu etkilerini azami düzeye çıkarmak anlamına gelen sosyal sorumluluk konusu hakkında dersler vermeye ve araştırmalar yapmaya başlamıştır. Filozoflar, iş etiği disiplininin yapısını analiz etmede ve etik kuramının uygulanmasında katkılarını arttırmışlardır. İşletmeler, kurum imajı konusunda daha endişeli hale gelmeye ve etik konulara daha doğrudan yaklaşmaları gerektiğini düşünmeye başlamıştır.1970'lerin sonuna doğru, rüşvet, aldatıcı reklamlar, gizli fiyat anlaşmaları, ürün güvenliği ve çevre gibi etik konular odak noktası haline gelmiştir. Akademik araştırmacılar, etik konuları belirlemeye ve çalışanların etik kararlara bakış açılarını incelemeye başlamıştır (Ferrel vd.,2011:13).

1980'lerden itibaren akademisyenler ve uygulamacılar, iş etiğini bir çalışma alanı olarak kabul etmişlerdir. Amerika'da ülke çapında tüm üniversitelerde iş etiği dersleri müfredata dahil edilmiştir. General Electric, General Motors, Caterpillar gibi önde gelen işletmeler tarafından etik konuların tartışıldığı etik ve sosyal politika komiteleri kurulmuştur (Ferrel vd., 2011:13).

**Tablo 1.** İş Etiğinin Tarihi Gelişimi

| 1960'lar | 1970'ler | 1980'ler | 1990'lar | 2000'ler |
|---|---|---|---|---|
| Çevre ile ilgili konular | Çalışan militanlığı | Rüşvet ve yasadışı uygulamalar | Çalışma şartları kötü işyerleri | Siber suçlar |
| Sivil haklarla ilgili konular | İnsan hakları konuları | Aldatıcı reklamlar | Bireylerin zarar görmesi konusunda artan işletme sorumluluğu | Finansal suistimaller |
| Artan işveren-işgören gerilimi | Sorunları düzeltmek yerine üstünü örtmek | Finansal sahtekarlıklar | Finansal yanlış yönetim | Küresel konular, Çin mallarındaki güvenlik konuları |
| İş etiğinin değişimi | Tüketicilerin dezavantajlı konumda olması | Şeffaflık konuları | Örgütsel etiğin suistimali | Sürdürülebilirlik |
| Uyuşturucu kullanımının artışı | | | | Entelektüel sermaye hırsızlığı |

**Kaynak**: FERREL,O.C., FRAEDRICH, J., FERREL, L.,2011, **Business Ethics**, South-Western Cengage Learning, 8th Edt.

Her ne kadar 1990'larda ise iş etiği kurumsal bir nitelik kazanmaya başlasa da 2000'lerin başında bazı işletme yöneticilerinin etik standartları çok da benimsemediğine dair bazı olaylara şahit olunmuştur. Bazı işletmelerin finansal raporlarında sahtecilik yapması gibi adaleti önleyici eylemlerde bulunduğunun ortaya çıkması sonucu skandalların patlak vermesi, kurum imajlarının zarar görmesi ve bunu izleyen olaylar karşısında işletmenin tüm müşterilerini kaybederek faaliyetlerine son vermesi gibi acı olaylar yaşanmıştır. Böyle olaylar karşısında toplumun küresel işletmelere olan güveni önemli derecede sarsılmıştır. Ülke yönetimleri, özellikle

enerji, kimya, sağlık, sigorta gibi belli başlı sektörlerde gerkeli önlemleri aralarak olası krizlerin önüne geçmeye çalışmışlardır. Çoğu işletme, resmi ve resmi olmayan mekanizmalar aracılığıyla etik programlar oluşturmuşlardır (Farrel,2011:14).

### 1.3.2. Türkiye'de İş Etiği

Dinlerin, iş ahlakı üzerindeki etkisini ilk ortaya koyan ve kapitalizmin gelişmesinde Protestanlığın önemli bir rol oynadığını öne süren bir tez geliştiren Max Weber'e göre, rasyonalist ve çalışma yönelimli tutum ve davranışlarla özetlenebilecek bir kapitalist ahlak anlayışı Protestan birey ve toplumlara özgü bir olgudur ve bu olgu, oluşturduğu uygun bir sosyo-psikolojik ortam ile kapitalizmin gelişmesinde önemi rol oynamıştır (Arslan, 2012:153).

Mesleklerin toplum hayatındaki etkinliği orta çağlarda dini esaslı bir meslek ahlakının gelişmesine yol açmıştır. Meslekler loncalarda örgütlenmiş ve her meslek pir ve ruhsal önder saydıkları bir din büyüğüne bağlanmıştır. Batıda görülen lonca teşkilatlarının Osmanlı'daki benzerleri Ahilik ve gedik sistemidir. "Kardeşlik" anlamını barındıran ahilik düşüncesi, insanları çalışmaya teşvik eden, bir sanat dalında yetişmelerini ve başkalarına muhtaç olmamalarını hedefler. "Daima işle meşgul ol, bir sanat ustası yanında makbul bir hale gel." sözüyle üye esnafın doğru olmasını bekleyerek bunu ahlaki bir kural haline getirmiştir. Sanayi Devrimi'nden sonra lonca sistemi Avrupa ve Osmanlı'da yıkılmış, bunun sonucu olarak meslek ahlakında bir çözülme yaşanmış ve geçerli olan değerler sistemi bozulmaya başlamıştır (Arslan,2012:159).

İş etiği konusundaki çalışmalar tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de 2000 yılı sonrasında yoğunlaşmıştır. Kamu sektöründe düzenlemelerin ve uygulamaların diğer sektörlere göre daha önce başladığı ve tanımlandığı görülmektedir. Kamu sektöründe iş etiği konusundaki çalışmaların yoğunlaşması Avrupa Birliği (AB), Birleşmiş Milletler (BM) ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) gibi uluslararası kuruluşların, yolsuzluğun azaltılması ve şeffaflığın arttırılması konularında Türkiye üzerinde baskılayıcı unsur olduğu görülmektedir.

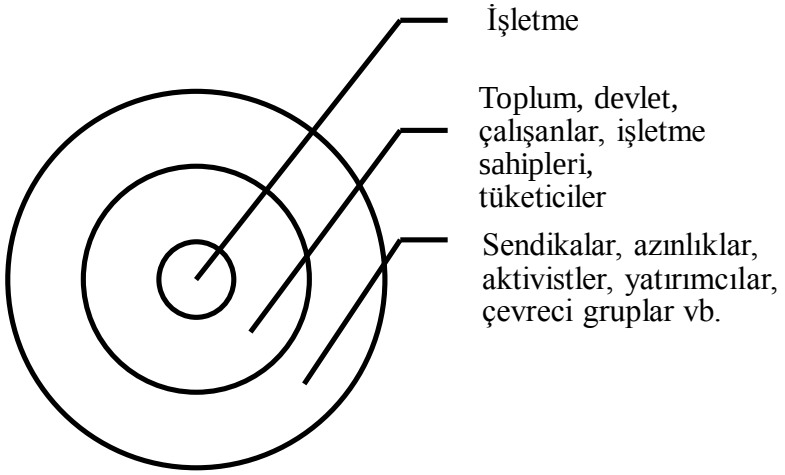
Türkiye'nin AB'ye üyelik süreci kamu sektörünün daha şeffaf ve denetlenebilir olması zorunluluğunu getirdiğinden ötürü kamu etiği konusu gündeme gelmiş ve bu çerçevede 2005 yılında Kamu Görevlileri Etik Kurulu (KGEK) kurulmuştur. KGEK ile birlikte daha önceleri Memurlar Kanunu, Medeni Kanun, Ceza Kanunu ve Disiplin Yönetmeliği gibi yasal belgeler içinde yer alan konular toplu olarak ele alınmıştır (Eğri & Sunar, 2010:57).

OECD Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi, Yolsuzluğa Dair Ceza Hukuku Avrupa Konseyi Sözleşmesi, Yolsuzluğa Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi, Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Avrupa Konseyi Sözleşmesi gibi anlaşmalar imzalanmıştır (http://www.etik.gov.tr/Mevzuat.aspx?id=5).

İş etiği ilke ve kuralarının anlaşılması amacı ile kurulan Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER), Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD), İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği(İGİAD) gibi kuruluşlar ülkemizde sivil toplum kuruluşları ve çalışmalarına örnek olarak gösterilebilir.

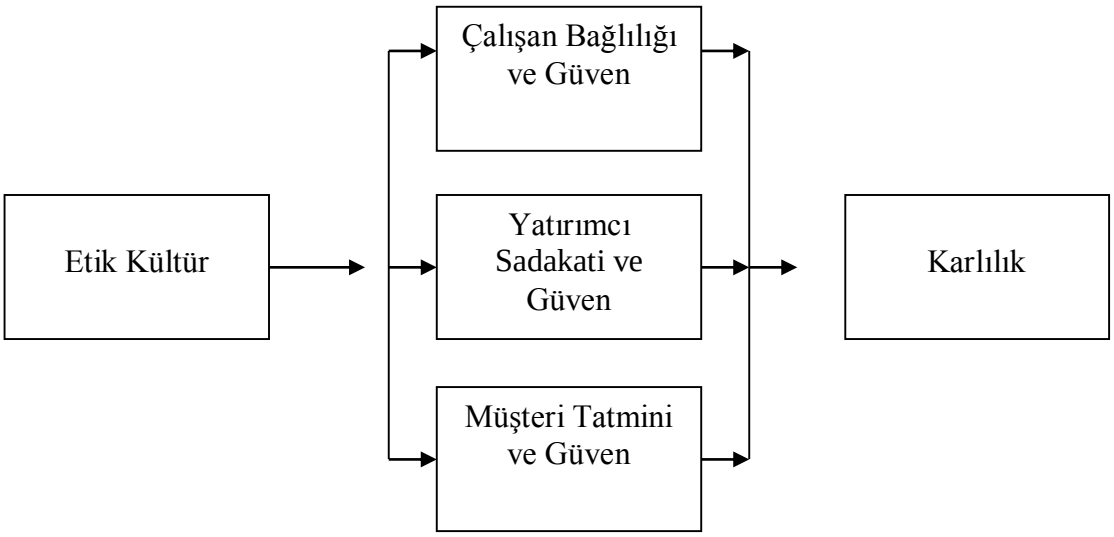
### 1.3.3. İş Etiğinin Önemi

İş etiği tüm paydaşlar için önem taşımaktadır. İşletmenin toplumun farklı katmanlarında sürdürdüğü mevcut ilişkileri karmaşık bir yapıya sahiptir. Çevresiyle sürekli ilişki halinde olan, çevre koşullarından etkilenen ve onu etkileyen açık bir sistem olarak işletmelerin ilişki içinde olduğu çevre öğeleri arasında toplum, hükümet, işletme sahipleri, çalışanlar, sendikalar, müşteriler ve yatırımcılar bulunmaktadır. İş etiği bu iç ve dış çevre aktörleri ile olan ilişkilerin hepsinde önemli bir role sahiptir.




**Şekil 1:** İşletme ve Paydaş İlişkileri (Carrol & Buchholtz (2011)'dan uyarlanmıştır)

İşletmeler, iş etiğinin yararlarını anladıkça iş etiği alanı daha hızlı gelişmektedir. Hem araştırmalar hem de uygulamalar göstermektedir ki; çalışanlar, müşteriler ve toplum açısından, işletmenin etik itibarı önem kazanmaktadır. Örgütsel etiğin performans üzerindeki rolü Şekil 2'de görülmektedir.




**Şekil 2:** Örgütsel Etiğin Performans Üzerindeki Rolü

**Kaynak**: FERREL,O.C., FRAEDRICH, J., FERREL, L.,2011, Business Ethics, South-Western Cengage Learning, 8th Edt.

Bu şekle göre; etik kültür çalışan bağlılığı, yatırımcı sadakati, müşteri tatmini ve güveni etkileyerek karlılığı arttırmaktadır.

*Çalışanlar Açısından İş Etiğinin Önemi*

Örgütsel bağlılık, çalışanların üyesi oldukları örgüt için kişisel fedakarlık yapabilme düzeylerini ifade etmektedir. Bir işletme çalışanlarına ne kadar özen gösterirse, çalışanlar da örgütlerine o derece bağlı olacaklardır. Etik ve örgüte uyum programları arzu edilen değerlerin işletme içinde yerleşmesine ve işletmenin doğru bir şekilde idare edilmesini destekleyebilmektedir. Çalışanlar hayatlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirdiği için, işletmenin çalışanlarına karşı niyeti genellikle çalışanların örgüt karşı sadakatini arttırmakta ve örgütün amaçlarını desteklemektedir. Örgüt içindeki etik değerler açık olduğu ve anlaşıldığı sürece, işgücü devir oranı azalmakta, örgütsel bağlılık ve çalışanların olumlu davranışlar gösterme olasılığı artmaktadır (Valentine & Barnett, 2003: 366).

İşletme çalışanların etik kültür algısı, örgüt içindeki performans çıktılarını da etkileme potansiyeline sahiptir. Çalışanlar ve bölümler arasında paylaşılan etik değerlerin mevcut olması, takım çalışmasını kuvvetlendirecek ve verimliliği arttıracaktır (Stainer & Stainer,1995:11). Buna ek olarak, işletmenin etik kültürü çalışanların örgüte duydukları güveni arttıracaktır (Ruppel & Harrington, 2000:327). Örgüt içinde ortak bir güven vizyonu bulunması, yönetim kademeleri arasındaki güven ilişkilerinin güçlü olmasına ve daha iyi kararlar alınabilmesine katkıda bulunmaktadır.

*Yatırımcılar Açısından İş Etiğinin Önemi*

Etik kuralların benimsenmesi, yatırımcıların işletmeye duydukları sadakatin artmasına yardımcı olacak ve aynı zamanda işletmelerin daha geniş kapsamlı sosyal sorunlara eğilebilmelerine destek olacaktır. Topluma karşı sorumluluğu olduğunu kabul eden ve yatırımcıları için değer yaratma ve sosyal sorunlara odaklanmayı benimseyen işletmeler, rakiplerinden daha güçlü bir konumda olacaklardır.

Günümüzde yatırımcılar, hangi işletmeye yatırım yapacaklarına karar verirken kurumun etik değerleri, sosyal sorumlulukları ve imajını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Yatırımcılar aynı zamanda, etik kültürün; verimlilik, üretkenlik ve karlılığın temeli olduğunu anlamaya başlamışlardır. Öte yandan, kötü bir halkla ilişkiler politikasının, işletmeye açılacak davaların ve ödenebilecek cezaların sonucu

hisse senetlerinin değerinin düşeceğini, müşteri sadakatinin azalacağını ve bu gibi olumsuz durumların işletmenin uzun dönemde varlığını tehdit edebileceğini de hesaba katmaktadırlar. Yatırımcılar, karlılığa ya da hisse senetlerinin potansiyel getirileriyle beraber işletmenin performansı, idaresi ya da finansal raporlarındaki olası kusurlarını da göz önünde bulundururlar. Bu yüzden yatırımcıların güvenini kazanmak, işletmeler için finansal dengeyi sürdürmek adına hayati önem taşımaktadır (Ferrel & Ferrel, 2011:20).

*Müşteriler Açısından İş Etiğinin Önemi*

Başarılı bir işletme stratejisini yürütebilmenin anahtarlarından belki de en önemlisi, müşteri tatmini olarak kabul edilmektedir. Her ne kadar bir işletme müşterilerinin değişen arzu ve tercihlerine ayak uydurabilmek için ürünlerini geliştirmeye ve çeşitlendirmeye devam etmek zorunda olsa da bu yeterli olmamakta, müşteriler ile uzun dönem ilişkilerini sağlama almak zorundadırlar. Müşteri tatminine odaklanmak, işletmelerin müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebileceklerini anlamalarını sağlayarak sadakate dayanan ilişkiler geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olacaktır.

Bir işletme güçlü bir etik kültüre sahip olduğunda, genellikle müşterilerin çıkarlarını temel değerlerinin bir parçası haline getirmektedir. Çalışanların müşterilere etik çerçevede yaklaşımı, müşterilerin işletmeye duydukları güveni arttıracaktır (Roman,2003:938). Müşterilere odaklanma; çalışanların, yatırımcıların ya da toplumun çıkarlarını yok saymak anlamına gelmemektedir. İdeal bir etik kültür, müşteriler dahil olmak üzere tüm paydaşların çıkarlarına odaklanan bir yapıda olmalıdır.

## 1.4. İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk; işletmelerinin çalışanlarından, müşterilerden, rakiplerinden, tedarikçilerinden ve yatırımcılarından oluşan sosyal çevresindeki gruplara ve bireylere olan davranış biçimini ve iş dünyasında faaliyetlerine devam ederken toplumun çıkarlarını gözetme durumunda olmasını ifade etmektedir.Sosyal sorumluluk, bir örgütün paydaşları üzerindeki olumlu etkisini azami düzeye çıkarma

zorunluluğu olarak da tanımlanabilir (Ferrel vd., 2011:38). Yatırımcılarına karşı sorumlu olduğu için azami düzeyde kar elde etmeyi amaçlarken aynı zamanda müşterilerine de güvenilir ürün ya da hizmetler sunmak gibi bir sorumluluğu olan işletmelerin, sadece bir tarafı memnun etmek için diğer tarafın zararına hareket ettiği de görülebilmektedir.

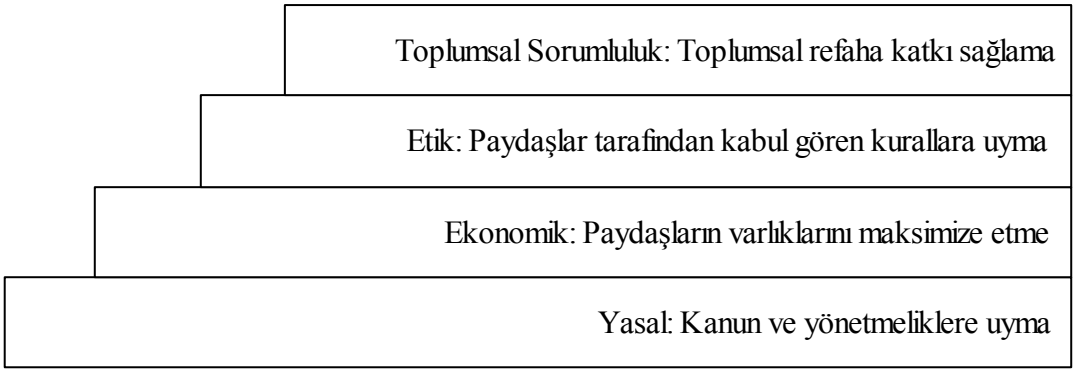
Sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin tüm toplumun çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesi, işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş etiğine, örgüt içi ve dışı grupları beklentilerine uygun bir strateji izlemesi anlamına gelmektedir (Demir & Söngür, 1999: 151). Sosyal sorumluluk yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları kapsamaktadır (Özkalp & Kırel,2010:519).

İşletme ile toplum arasında sosyal bir sözleşme mevcuttur. Sosyal sözleşme, işletme ile toplum arasındaki ilişkiyi belirleyen iki yönlü bir anlayış dizisi olup toplum tarafından yasalar ve yönetmelikler ile oluşturulan bir çerçeve içinde faaliyette bulunmak zorunda kaldığı ve her iki tarafın da birbirlerinin beklentilerini yerine getirme konusunda karşılıklı anlayış göstermesi şeklinde açıklanmaktadır (Donaldson & Dunfee, 1994,:255; Sabuncuoğlu, 2011:40).

İşletme, klasik bakış açısıyla tanımlandığı gibi sadece ekonomik bir örgüt değil, içinde faaliyetlerini sürdürdüğü toplumdan etkilenen ve onu etkileyen, teknolojik gelişmelere yön veren diğer bir deyişle; birey, toplum ve çevreyle etkileşim halinde olan açık bir sistemdir. İşletmelerin birey, toplum ve çevreyi göz ardı ederek yalnızca ekonomik amaçlara yönelmesi, kendisini de etkileyecek olan bir sorun demetiyle karşı karşıya kalmasına neden olur. Bu noktada, bir işletmenin sosyal sorumluluk çerçevesinde kar amacı taşımayan uygulamalarla dengeyi bulma çabaları, uzun vadede işletmenin imajını güçlü kılacaktır (İlhan, 2005:267).

Sosyal sorumluluğun yasal, ekonomik, etik ve toplumsal sorumluluk olmak üzere dört düzeyi bulunmaktadır. En temel düzey olan ekonomik düzeyde, işletmelerin kar elde ederek sahipleri ve yatırımcıları için kazanç, toplum için iş imkanları ve ekonomi için mal ve hizmet üretimine katkı sağlamasını ifade eden ekonomik sorumluluk bulunmaktadır.

Yasal düzey ise, işletmelerin uymak zorunda olduğu tüm yasalar ve kurallar bütününü ifade etmektedir. İş etiği düzeyi, iş dünyasındaki eylemlere rehberlik eden ilke ve standartları belirtmektedir. Toplumsal sorumluluk, işletmenin zorunlu olmaksızın toplumun refahını desteklemektir (Ferrel & Ferrel, 2011:40).




**Şekil 3:**Sosyal Sorumluluk Adımları

**Kaynak**: FERREL,O.C., FRAEDRICH, J., FERREL, L.,2011, **Business Ethics**, South-Western Cengage Learning, 8th Edt.

## 1.5. Örgütsel Yaşamda Etik ve Etik İklim

*Örgüt* kavramı, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik anlamına gelmektedir. Örgüt; *bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilkeler topluluğu ve toplumdaki diğer varlıklar arasında sosyal bir sistem* olarak da ifade edilebilmektedir (Koçel,2007:20). Örgütler, bir insan ilişkileri yumağını barındırdıklarından ötürü örgütteki bireylerin yargıları, davranışları, bakış açıları ve toplumun kültürel özellikleri kuşkusuz ki o örgütü etkileyecektir. Her toplum, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamından oluşan, değişen ve gelişsen dinamik bir kültüre sahiptir.

Koçel'in (2007:24) deyimiyle, her örgüt de küçük bir toplum olduğundan bu küçük toplumun da paylaşılan değerleri olacaktır. *Örgüt kültürü*, örgüte mensup bireyler ve grupların paylaştığı ortak değerler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, örgüte özgün kimlik kazandıran, örgüt içerisindeki bireyin davranışlarında etkili olan,

iklimin biçimlenmesindeki ve yönetilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Yüceler,2009:447).

*Örgüt iklimi*, işyerine ilişkin olarak çalışanlar tarafından algılanan ve onların tutum ve davranışlarını etkileyen nesnel ortam, uygulamalar, çalışma koşulları, bireyler arası ilişkileri ve bu ilişkilerde gözlenen davranış ve duygular gibi öğeler bütününe ilişkin olarak çalışanların nesnel algılarını ifade etmektedir. Bu algılar; genel, davranışsal, sembolik veya uygulama boyutlarıyla ilgi olabilir. İklim, örgüt kültürünün örgütte meydana getirdiği hava olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 106).

Bireylerin örgütlerdeki etik davranışlarını belirleyen değer sistemleri mevcuttur. Örgütlerdeki değer sistemlerinin meydana gelmesinde çeşitli etmenler rol oynamaktadır. Bu etmenler; ırk, dil, din, aile ve eğitim gibi *kültürel;* kişilik, değerler, ahlaki değerler, geçmiş deneyimler ve cinsiyet gibi *kişisel; politik, yasal ve ekonomik* değerlerin yanı sıra etik kodlar, örgüt kültürü, rol modelleri, ödüllendirme ve ceza gibi *örgütsel etmenler* olarak sıralanabilir.

*Etik konu;* bir bireyin, grubun ya da örgütün etik ya da etik olmayan, doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesi ve bir seçim yapması gereken bir problem, durum ya da fırsat anlamına gelmektedir. *Etik ikilem* ise, bir bireyin, grubun ya da örgütün birkaç yanlış ya da etik olmayan eylem arasında seçim yapmak durumunda kaldığı bir problem, durum ya da fırsat olarak tanımlanmaktadır. Etik ikilemde tek bir doğru ya da etik seçim yoktur, sadece paydaşlar tarafından daha az etik dışı algılanan seçimler vardır (Ferrel vd., 2011:64).

İşletmeyi bir oyun alanı gibi gören bireyler, kendi ya da örgüt çıkarlarını azami düzeye çıkarmak amacıyla etik dışı olmakla kalmayıp aynı zamanda yasa dışı eylemlerde bulunabilirler. İş kararları da, kişisel kararlar gibi çözümlenmemiş bir durumu ya da ikilemi içermektedir. Etik bir ikilem karar vermek için düşünmeyi, tartışmayı ya da bir araştırmayı gerektiren bir durum, bir problem ya da bir fırsat olarak tanımlanmaktadır (Ferrel vd.,2011:60).

İş dünyası dinamik olduğundan dolayı sürekli yeni etik ikilemler gün ışığına çıkmaktadır. Amerika Ulusal Etik Araştırması'nda işletmelerde en sık görülen etik dışı davranışlar belirlenmiştir. Bunlar,

- kaynakları suiistimal etme
- çalışanlara yalan söyleme
- internet suiistimali
- çıkar çatışmaları
- ayrımcılık
- paydaşlara yalan söyleme
- çalışanların çıkarlarını ihlal etme
- sağlık ve güvenlik ihlalleri
- çalışan mahremiyetinin ihlali
- uygunsuz işe alım süreçleri
- harcamalarda usulsüzlük
- düşük ürün kalitesi
- hırsızlık
- cinsel taciz
- ilaç bağımlılığı
- belgede tahrifat
- işletmenin gizli bilgilerini kötüye kullanma
- müşteri gizliliğinin ihlali
- çevreye zarar verme olarak sıralanabilir (Ferrel vd.,2011:61).

Örgütteki bireyler, çeşitli etik ikilemler nedeniyle baskı altında kalabilmektedirler. Bu etik baskılar; örgütün bireysel, örgütsel, endüstriyel, toplumsal ve uluslararası düzeylerinde meydana gelebilmektedir.

*Bireysel düzeyde*, bireylerin genellikle işyeri dışındaki günlük hayatta karşılaştığı sorunlar ve ikilemler sonucu yaşadığı zorluklar bulunmaktadır. Alışveriş sonrası fazla para üstü alan bir kişinin bu yanlışı düzeltme konusunda kafa yorması, bireysel düzeydeki etik ikileme bir örnektir. Yöneticiler ve çalışanların yüzleşmek

zorunda kaldığı etik konular, *örgütsel düzeyde* yer almaktadır. Bu konular bireysel düzeyde karşılaşılan sorunlara benzer olmakla birlikte, örgütsel düzeyde alınan kararlar işletmenin itibarını ve başarısını etkilemektedir. Bireyin üyesi olduğu endüstri kolunda verdiği kararların yarattığı etkiler etik konuların *endüstriyel düzeyini* oluşturmaktadır. *Toplumsal ve uluslararası düzeyde* bireysel olarak bir yöneticinin iş etiğine direkt bir etkisi net bir şekilde görülmemektedir. Bununla birlikte yöneticilerin işletmeleri, ticari ilişkileri ve profesyonel işbirlikleri vasıtasıyla yarattığı değişimler ve koyduğu kurallar toplumsal ve uluslararası düzeyde etik konulara etki edebilmektedir (Carrol & Buchholtz,2011:133).

Örgütlere hayat veren o örgütü oluşturan insanlardır ve örgütteki kararlar insanlar tarafından alınmaktadır. Güven ve saygı duyulan bir işletme olmak için, örgütteki bireylerin kişisel ahlaki değerleri ve etik algıları, örgütün etik kültürünün oluşması için önemlidir.

İş ile ilgili kararlar, günlük hayatta verdiğimiz kişisel kararlar gibi çözülmemiş bir durum ya da ikilem içerebilmektedir. Etik bir konu üzerinde düşünülmesi, tartışılması ve araştırılması gereken bir karar, durum ya da sorundur. İş yaşamı dinamik olduğundan gün be gün yeni etik konular açığa çıkmaktadır.

Etik davranışların düzenlenmesi etik kuralların ortaya koyulması gibi bazı örgütsel standartlar belirlenmesi yoluyla mümkün olabilmektedir. Farklı kültürel özelliklere ve bakış açılarına sahip çok çeşitli bireyleri barındıran örgütlerde, bu bireylerin farklı ahlak anlayışları olması şaşırtıcı değildir. Birbirinden farklı ahlaki değerlere sahip bireylerin hangi davranışların kabul görüp görmediği konusunda ikilemde kalmamaları için belirli standartlar ve politikalar belirlenmelidir. Bu standartlar her etik ikilemde çözüm sağlamasa da çalışanlara yol göstermesi en önemli amaçlarındandır (Özkalp & Kırel,2010:532).

### 1.5.1. Etik İklim

#### 1.5.1.1. Etik İklim Kavramının Tanımı

İşletmelerde ortaya çıkan etik dışı davranışlar sonucu, akademisyenler ve uygulamacılar, çalışanların etik davranışlarını şekillendirebilecek kural sistemlerini tasarlama konusuna odaklanmışlardır. Etik konusuna olan bu yoğun ilgiye rağmen Victor ve Cullen'ın çalışma yaptığı dönemde bu konu üzerine az sayıda kuramsal çalışmanın olduğunu belirten araştırmacılar, örgütlerdeki kural sistemlerini anlamak amacıyla örgüt iklimi kavramından yararlanmışlardır (Victor & Cullen, 1988:101) .

Örgüt kültürünün, örgütte yaratmış olduğu hava olarak tanımlanabilen örgüt iklimi, söz konusu öznel algılardan yola çıkılarak tanımlanabilecek bir olgudur. Bir örgütün; fiziksel düzeni, üyelerin çevreyi algılama biçimleri, iç ve dış etmenler, iş akışları ve iletişim yöntemleri örgüt iklimini yansıtan etmenlerdendir. Örgüt iklimi çalışanların örgüt hakkındaki ortak algılamalarıdır (Schein, 1992).

Schein (1983), örgüt ikliminin örgüt içindeki bir grup birey tarafından oluşturulan ve ortaya çıkan problemler ile başa çıkmada kullanılan algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olduğunu söylemiştir. Schein'a göre örgüt iklimi gözlenebilen ve denetlenebilen davranış biçimleri, değerler ve görülemeyen varsayımlar olmak üzere üç düzeyden oluşmaktadır. Örgüt ikliminin üçüncü düzeyi olan görülmeyen varsayımlar, etik karar verme sürecinin temelini oluşturmaktadır.

*Neyin etik olarak doğru olduğuna ve etik konular ile nasıl başa çıkılması gerektiğine yönelik paylaşılmış algılar* olarak tanımlanan etik iklim kavramı, Victor ve Cullen tarafından ortaya atılmıştır. Çalışanlar arasındaki paylaşılmış algılardan ve örgüt içindeki etik durumlardan doğduğundan ötürü etik iklim, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Çalışanların algıları, örgütün uygulamaları, prosedürleri, beklenen davranışlar ve yönetimin etik sorunlara bakış açısı gibi değişik durumları içermektedir. Benzer şekilde, araştırmacılar etik iklimin kişisel değerler, tutumlar ve davranışlara göre farklılaşabileceğini, buna bağlı olarak da olumlu veya olumsuz davranışlar üzerinde etkili olabileceğine inanmışlardır (Saidon vd., 2012). İşletmelerin faaliyetlerini ve çalışanların algıları, ahlaki atmosfer olarak da ifade edilen örgütsel

etik iklimin temelini oluşturmaktadır. Örgütün ahlaki atmosferi, bireylerin etik karar verme süreçleri üzerinde bir etki yaratmaktadır.

Etik karar verme sürecine dahil olan değişkenler ve bu öğrenilmiş değişkenlerin kültürel bir çevre oluşturmak için nasıl etkileşime girdiği örgütsel iklimin olduğu gibi, örgütsel gelişimin de bir parçasıdır. Örgüt iklimi, yeni üyelerin sosyalleşme süreci ve içeriği, kritik olaylara verilen tepkiler, inançlar ve değerler, liderlerin bakış açıları ve örgüt içinde herhangi etik olmayan bir kararın gözden geçirilmesiyle analiz edilebilmektedir. Örgüt iklimi, dış baskılar ve örgüt içindeki değerlerin etkileşimi ile karşı bir tepki oluşturacaktır (Schein, 1983). Bu yüzden üst yönetimin etik tutumunun örgüt içindeki etik iklim türünün oluşmasında önemli olduğu öne sürülmektedir.

Örgütteki normların, değerlerin ve uygulamaların varlığının örgütün etik iklimini temsil ettiğini öneren Schneider (1975)'a göre, bir örgütün iklimi, paylaşılan norm, değer ve uygulamaların yansıması olan davranış biçimlerinin ölçümü yoluyla değerlendirilebilmektedir. Örgütsel etik iklimin sürekliliği bu norm, değer ve uygulamalar kümesi tarafından sağlanmaktadır.

Victor ve Cullen (1988), etik iklimin, bireysel algılar ve değerlendirmelerin yanı sıra örgütsel özelliklerden de etkilendiği hipotezini öne sürmüştür. Etik iklim kavramının geliştirilmesinde, ahlaki atmosferi nceleyen ahlaki gelişim kuramından da yararlanılmıştır.

İşletme bilimi; antropoloji, felsefe, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinler ile işbirliği içindedir. Örgütsel davranış, rol kuramı, sosyal öğrenme ve çatışma kuramı gibi kuramlar diğer disiplinlerden türemiştir. Pek çok araştırmacı ahlaki mantık sürecini betimleme, tahmin ve analiz etme girişiminde bulunmuştur. Akademisyenler ve filozoflar ahlaki bakış açıları hakkında çeşitli kuramlar geliştirirken Kohlberg (1969) bilişsel ahlaki gelişim kuramını geliştirmiştir (Fraedrich vd., 1994:829).

Gelişim psikolojisi alanında çalışan Kohlberg ve çalışma arkadaşları (Higgins, Power ve Kohlberg, 1984) etik ve ahlaki davranış ile sosyal bağlamda ilgilenen ahlaki atmosfer ve adil toplum kavramlarını geliştirmiştir. Ahlaki atmosfer, bireyin ahlaki

gelişim düzeyini değil, bir grup içindeki öne çıkan kuralları temsil etmesi açısından etik iklim ile benzerlik göstermektedir. Kohlberg'in ahlaki atmosfer kavramı sadece toplumdaki kural ve değerlerin ahlaki eğitimine odaklanarak incelediği için kapsamı dardır. Kohlberg, yaklaşımını örgüt iklimi konusu ile ilişkilendirecek herhangi bir görgül ya da kuramsal çalışma yapmamıştır.

### 1.5.1.2. Etik İklimin Türleri

Victor ve Cullen (1988) dört ayrı işletmedeki 872 çalışan ile yaptığı araştırma sonucunda, örgütlerde belirgin etik iklim türleri olduğunu ve pozisyon, çalışma grubu ve görev süresine göre çalışanların etik iklim algılarında değişmeler olduğunu gözlemlemiştir. Bu çalışmada etik iklimin belirleyicileri olarak sosyokültrel çevre, örgüt yapısı ve örgütün geçmişini belirleyiciler olarak saptamıştır.

Araştırmacılar, bir örgütün etik ikliminin örgütsel bağlamda ahlaki olarak neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair sınır görevini üstlenen tanımlanmış kurallar ve uygulamalardan oluştuğu hipotezini geliştirmişlerdir. Buna ek olarak, örgütsel etik iklim ile ilgili üç adet varsayımda bulunmuşlardır (Victor & Cullen,1988: 102):

- Örgütler ve örgüt içindeki alt gruplar birbirinden farklı kural sistemleri oluştururlar,
- Tamamen homojen olmamakla birlikte bu kural sistemlerini örgüt üyeleri tarafından bir etik iklim türü olarak algılanır,
- Etik iklimin algılanmasında, çalışanların duygusal değerlendirmelerin yanı sıra başkaca örgütsel faktörler de rol oynamaktadır.

Bu görgül çalışmada, örgüt içindeki alt gruplar arasındaki değişmenin, bireyler arasındaki değişmeden daha fazla olduğu görülmüştür. Tek bir örgüt iklimi türü olmadığı gibi, tek bir etik iklim türünün olmadığı sonucuna varılmıştır. Etik iklim türleri egozim, yardımseverlik ve ilkelilik olarak üç sınıfta toplamıştır. Örgütsel Etik İklim türleri Tablo 2'de görülmektedir:

**Tablo 2:**Örgütsel Etik İklim Türleri

| | | **Etik Analiz Düzeyleri** | | |
|---|---|---|---|---|
| **Etik Kriter Düzeyleri** | | **Bireysel Düzey** | **Örgütsel Düzey** | **Dış Çevre Düzeyi** |
| | **Egoist İklim** | Kişisel çıkar | Örgütsel çıkar | Verimlilik |
| | **Yardımseverlik İklimi** | Arkadaşlık | Takım çıkarı | Paydaş odaklılık |
| | **İlkelilik İklimi** | Kişisel ahlak | Örgütsel kural ve prosedürler | Kanunlar ve profesyonel kurallar |

**Kaynak:** VICTOR, B., CULLEN, J.B., 1998, "The Organiztional Bases of Ethical Work Climates", **Administrative Science Quarterly**, Vol.33,No.1,101-125

Etik analiz düzeylerinin boyutları, örgütsel kararlarda kullanılan etik kriterlerin uygulanmasındaki ahlak mantığının kaynaklarını tanımlamaktadır. Bireysel düzeyde, bireyin etik mantığının kaynağı; örgütsel düzeyde, örgütsel etik mantığını ve dış çevre düzeyinde ise örgüt dışındaki etik mantığının kaynaklarını belirlemektedir (Erakovich vd., 2002:15). Üç iklim türünün bireysel, örgütsel ve dış çevre düzeylerinde etik karar sürecini etkileyen kaynaklar farklıdır.

Çıkarların azami düzeye yükseltilme mantığının hakim olduğu egoist iklim türünde etik karar verme süreci,

- Bireysel düzeyde örgüt içindeki bireylerin kişisel tercihleri,
- Örgütsel düzeyde örgütün çıkarları,
- Dış çevre düzeyinde sosyal ya da ekonomik çıkarlar tarafından belirlenmektedir.

Örgüt üyelerinin çıkarlarını azami düzeye yükseltilmesi mantığının baskın olduğu yardımseverlik iklim türünde etik kararlar;

- Bireysel düzeyde arkadaşlığa dayalı düşünceler,
- Örgütsel düzeyde takım çalışması gibi ortaklaşa çalışmalardan doğan algılar,
- Dış çevre düzeyinde ise, sosyal sorumluluk davranışları doğrultusunda verilmektedir.

Davranışları şekillendiren belirli prensiplere odaklanıldığı ilkelilik iklim türünde etik kararlar;

- Bireysel düzeyde kişisel prensipler,
- Örgütsel düzeyde örgütün kuralları,
- Dış çevre düzeyinde kanun ve yönetmelikler gibi dış güçler tarafından yönlendirilmektedir.

Victor ve Cullen (1988), etik iklimin örgütsel bir yapı olduğunu ve örgütün Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modelindeki etik gelişim aşamalarından geçmediğini, ancak egoizm, yardımseverlik ve ilkeliliğin birbirinden farklı kuramsal temelleri olduğunun altını çizmiştir (Upchurch & Ruhland, 1996:1088).

Yapılan çalışmalar neticesnde araştırmacıların, çok çeşitli iç ve dış etmenlerin bireylerin etik gelişimi ve etik karar verme sürecinde etkili olduğu konusunda fikir birliği içinde olduğu görülmektedir. Bu sosyokültürel, örgütsel ve felsefik kuramlara dayanarak örgüt içindeki etik iklim algısını ölçmek amacıyla Victor ve Cullen Etik İklim Ölçeği'ni geliştirmişlerdir.

### 1.5.1.3. Etik İklimin Belirleyicileri

Etik iklim kuramına göre örgütlerde gözlemlenen etik iklim türleri, örgüt içindeki birimler ve bu birimlerin varoluş amaçlarına, faaliyet gösterdiği sektöre ya da örgüt yapısına göre farklılık göstermesi beklenmektedir. Victor ve Cullen (1988), çok geniş bir çerçevede yayılan etik iklimin belirleyicilerini dış etmenler, iç etmenler ve stratejik/yönetsel etmenler olarak üç sınıfta toplamıştır.

**Etik İklimi Belirleyen Dış Etmenler**

Bir örgütün dış çevresini oluşturan öğeler arasında; potansiyel işgücünden oluşan insan kaynakları, işçi sendikaları, rakipler, yönetimde söz sahibi olan hissedarlar, ülkenin ekonomik durumu, değişen müşteri ihtiyaçları ve tercihleri, gelişen teknoloji, kültürün yapısı, devlet politikaları ve yasalar bulunmaktadır.

Kurumsallaşma kuramına göre örgütler dış baskılara ayak uydurabilmek için kurallar ve yapılar uygulamaya koymaktadırlar (Dimaggio & Powell, 1983). Etik iklim kuramı da, kurumsallık kuramı gibi bir mantık izleyerek, örgüt dışındaki durumlara ait algılardaki sistematik değişimi öngörmeye çalışır (Bourne & Snead, 1999:285). Etik kodlar ya da etik ile ilgili eğitim ve programlar bu uyum sağlama sürecine örnek gösterilebilir.

Alanyazında örgütsel düzeyi inceleyen araştırmalar, dış çevre düzeyini inceleyenlerden daha fazla sayıdadır. Yapılan çalışmalarda bu düzeyde profesyonel standartlara odaklanıldığına değinilmiştir (Bourne & Snead,1999:284). Bu bakış açısına göre profesyoneller, çeşitli durumlarda davranışları yönlendirmek üzere kabul edilebilir davranış standartları belirlerler. Bu davranış standartları, profesyonel uygulamacılara etik ikilemler karşısında yol gösterme amacını taşımaktadır.

Örgütün etik ikliminin oluşmasında mevcut kural ve değerlere kaynaklık eden toplumsal kültürün de etkisi vardır. Bir işletme kalabalık bir şehrin içinde ya da kırsal bir kesimde yer alabilir. Yapılan araştırmalarda şehirde ve kırsal kesimde faaliyet gösteren işletmelerdeki etik değerler arasında farklılık olduğu saptanmış, kırsal kesimdeki bireylerin etik uygulamaları kabullenme düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür (Smith& Oakley, 1994). Bu bağlamda, bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair düşüncelerini şekillendiren çevre koşullarının etik karar süreçlerini de etkilediği söylenebilir.

**Etik İklimi Belirleyen İç Etmenler**

Örgüt yapıları; örgütün varoluş sebebi ve amaçları doğrultusunda iş bölümü, formelleşme derecesi, kademe sayısı, merkezileşme derecesi, departmanlaşma, emir

komuta zinciri ve iletişim kanallarına göre farklılık göstermektedir. Bir işletmenin ürettiği hizmetin/ürünün gerektirdiği süreçler çerçevesinde belli birimler oluşturulur. Aynı zamanda faaliyet gösterilen sektördeki rekabet ortamına göre örgütün esnek bir yapıda tasarlanması yoluna gidilebilmektedir. Her işletmenin kendine has örgüt yapısının içinde farklı ilişki biçimlerini görmek mümkündür (Victor & Cullen,1988).

Victor ve Cullen'ın (1988) başlangıç çalışmasında görüldüğü üzere etik iklim algısının öne çıkan bir belirleyicisi de örgüt yapısıdır. Benzer araştırmalarda departmanlar arasında etik iklimin farklılaştığı görülmüş, kar amaçlı ve kar amacı gütmeyen örgütler arasında da etik iklim algılamalarına dair farlılıklar saptanmıştır (Weber & Seger, 2002).

**Etik İklimi Belirleyen Yönetsel Eğilimler**

Stratejik ve yönetsel eğilimler sadece örgüt kültürüne dair algıları değil aynı zamanda etik iklime dair de algıların şekillenmesinde rol oynamaktadır. Girişimcilik ruhu, liderlik eğilimleri, ahlaki gelişim süreçleri ve etik kodların kurumsallaştırılması konularında incelemeler yapılmış bu gibi eğilimlerin etik iklim algıları üzerinde belirgin bir etkisi olduğu bulunmuştur (Schwepker & Hartline, 2005; Weber & Seger, 2002; Agarwal & Malloy, 1999; Brower & Shrader, 2000).

### 1.5.1.4. Etik İklimin İlişkili Olduğu Kavramlar

Alanyazın kapsamında pek çok kez tanımlanmış olan liderlik, bireyleri belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmeyi ifade etmektedir. Liderlik, örgütteki bireylerinin lidere inanmaları ve onun etkileme gücünü kabul etmeleriyle ortaya çıkmaktadır. Liderlerin ilham kaynağı olma, etkileyici ve güdüleyici özelliklerinden ötürü etik davranışlar konusunda, örgüt üyeleri için bir rol modeli olabilirler. Liderler örgütün her düzeyinde etik davranışı teşvik etmeli ve etik kodlara uygun davranışlar sergilemelidirler.

Standartlaştırılmış değerler; örgütsel süreçler, kurallar ve yöntemler ile sürekli olarak uygulandığında ve desteklendiğinde örgüt kültürünün tamamlayıcı bir yanını oluştururlar. Örgütsel bağlılık ve performans artışı gibi pozitif örgütsel çıktılarla

sonuçlanabileceği için, liderlerin adalet ve güven atmosferi yaratmalarına ihtiyaç vardır.

*Etik yönetici*, dürüstlük ve açıklık gibi bireysel kişilik özellikleri ile karakterize edilmektedir (Trevino vd., 2000:128). Etik yöneticilik, ahlaki kurallara uyan bir birey ve yönetici olmaya dayanmaktadır. Bu yöneticilik tarzına göre etik yöneticiler, çalışanların dikkatini çekecek güçlü etik mesajlar yaratarak onların düşünce ve davranışlarını etkilerler. Etik yöneticilik tarzının benimsenmesi sonucu, çalışanlar liderlerini güvenilir görecekler ve işe bağlılıkları artacaktır (Caldwell vd., 2007).

Sosyalleşme süreci; yeni bir üyenin değerler, kurallar ve bir toplum, örgüt ya da grubun davranış biçimlerine adapte olması anlamına gelmektedir (Dose, 1997). Etik iklim, örgüt kültürünün belirgin bir parçasını temsil eden paylaşılmış değerler olduğundan ötürü, yeni üyelerin etik iklime hakim olma süreci üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Adaptasyonun kolaylaştırılması ve yeni üyelerin örgütün etik tutumu hakkındaki sorularına yanıt bulabilmesini sağlaması için örgütsel etik programlar oluşturulabilmektedir (Pelletier & Blight, 2008).

Toplumun işletmelerdeki etik kodlar hakkındaki artan endişelerinden ötürü, işletme etiğinin kurumsallaştırılması yönünde bir ihtiyaç doğmuştur. Etik kodlar bir örgütün ilkelerini ve değerlerini belirleyen yazılı kurallar bütünüdür (Stevens, 2008:601). Etik kodlar, öncelikli olarak örgütü yasadışı davranışlardan korumak için hazırlanır ve örgüt için kabul edilebilir davranışların sınırlarını açıkça ortaya koymayı amaçlar. Etik kodların etkinliği çalışanların bu kodları örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul etmesiyle mümkündür.

#### 1.5.1.5. Etik İklim Konusunda Yapılan Çalışmalar

Etik iklim konusunda çeşitli meslek alanları ve işletme türleri üzerinde, bazı demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Bu çalışmalardan bazıları Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3:** Etik İklim Konusunda Yapılmış Bazı Çalışmalar

| | Yazarlar/Yıl | Çalışmanın Adı / Yayınlandığı Dergi | Çalışmanın İçeriği | Çalışmanın Metodolojisi | Çalışmanın Sonuçları |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Bartels vd., 1998 | The Relationship between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management, ***Journal of Business Ethics*** | İnsan kaynakları yönetiminde etik iklim ve etik sorunlar arasındaki ilişki | Araştırmacılar tarafından geliştirilen 7 soruluk Etik İklim Ölçeği ile odak grup çalışması ile oluşturulan Etik Sorun Ölçeği kullanılmıştır. | Etik iklim ile örgütlerde yaşanan etik sorunlar arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütün büyüklüğü etik sorunların ciddiyeti ile pozitif yönde ilişkilidir. |
| **2** | Bourne,S. & Snead, J.D., 1999 | Environmental Determinants of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective, ***Journal of Business Ethics*** | Etik iklimin çevresel belirleyicilerinin incelenmesi | Victor ve Cullen (1988)'ın ölçeğine paralel hazırlanan anket kullanılmıştır. | Şehir içi ve kırsal kesimde faaliyet gösteren işletmelerdeki etik iklim türleri arasında farklılık görülmüştür. |
| **3** | Brower, H. H. and C. B. Shrader, 2000 | Moral Reasoning and Ethical Climate: Not-for-Profit vs. For- Profit Boards of Directors, ***Journal of Business Ethics*** | Etik iklimin kar amacı güden ve gütmeyen işletmelere göre incelenmesi | Victor ve Cullen 'ın Etik iklim Ölçeği kullanılmıştır. | Etik iklim algılarının kar amacı güden ve gütmeyen işletmelere göre farklılaştığı görülmüştür. |
| **4** | DeConninck, J.B., 2011 | The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, ***Journal of Business Research*** | Etik iklimin satış personelinin örgütsel kimlik, yöneticiye güven, örgütsel bağlılılık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı üzerindeki etkisinin incelenmesi | Babin vd. (2000)'in Etik İş İklimi Ölçeği kullanılmıştır. | Etik normların yöneticiye güven, örgüt kimliğini dolaysız olarak, örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyetini ve işgücü devir oranını dolaylı olarak |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | etkilediği görülmüştür. |
| **5** | Schwepker Jr., C.H., 2001 | Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce, ***Journal of Business Research*** | Etik iklim ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi | ABD'de yaşayan satış personelleri üzerinde Qualls ve Puto (1989)'nun Etik İklim Ölçeği kullanılmıştır. | Satış personellerinin örgütsel etik iklim algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. |
| **6** | Ulrich, C. Vd., 2007 | Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States, ***Social Science & Medicine*** | Hemşire ve sosyal görevlilerin etik iklim algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerinin incelenmesi | Olson (1998)'un geliştirdiği Hastana Etik İklim Ölçeği hemşire ve sosyal görevliler üzerinde uygulanmıştır. | Etik iklimin iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür. |
| **7** | Upchurch, R.S., 1996 | The Organizational Bases of Ethical Work Climates in Lodging Operations as Perceived by General Managers, ***Journal of Business Ethics*** | Etik iklim türleri ile cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi arasındaki ilişkilerin incelenmesi | Victor ve Cullen (1987)'ın Etik İklim Ölçeği kullanılmıştır. | Servis sürelerine göre istatistiksel farklılık ve yardımseverlik iklim türü bulunmuştur. |
| **8** | Weber, J. and J. E. Seger, 2002 | Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time, ***Journal of Business Ethics*** | Alt kültürlere ait etik iklimlerin incelenmesi | Victor ve Cullen 'ın Etik iklim Ölçeği kullanılmıştır. | Birden çok departmanın olduğu işletmelerde departmanlar arasında etik iklim algılarının farklılaştığı saptanmıştır. |
| **9** | Öncer, A.Z., Yıldız, M. L., 2012 | The Impact of Ethical Climate on Relationship between | Etik iklimin kurum kimliği ve kurum saygınlığına | Türkiye'deki uluslararası bir sigorta şirketi çalışanları | Etik iklim ile kurum kimliği ve kurum saygınlığı arasında pozitif |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Corporate Reputation and Organizational Identification, ***8th International Strategic Management Conference*** | olan etkisinin incelenmesi | üzerinde Victor ve Cullen (1993)'ın Etik İklim Ölçeği kullanılmıştır. | yönde ilişki bulunmuştur. |
| **10** | Zehir, C. Vd., 2012 | The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey, ***8th International Strategic Management Conference*** | Etik iklimin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki aracı etkisinin incelenmesi | Schwepker (2001)'in Etik İklim Ölçeği kullanılmıştır. | Etik iklim ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. |

Etik iklimin pek çok değişkenle ilişkili olduğuna dair bulgular mevcuttur. Etik iklimin, yöneticiye ve örgüte güven, örgütsel bağlılık ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranını ise azalttığı sonucuna varıldığı çeşitli araştırmalarda görülmektedir. Ayrıca etik iklimin işletmenin bulunduğu çevre, örgütün büyüklüğüne göre farklılaştığı görülmüştür. Buna ek olarak, bölümler arasında da farklılıklar saptanmış ve alt kültürlerin var olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi insan davranışı ile yakından ilişkili işlevleri barındırmaktadır. Bu yüzden, tüm insan kaynakları fonksiyonları bir etik temele sahiptir. Emeğin sömürülmesi, çocuk işçi çalıştırma, işyeri kaynaklı stresin artması, işe alım ve terfilerde şüpheli kararlar verilmesi, insan kaynakları yönetimi açısından önemle üzerinde durulması gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından bir işletmede,

- Temin ve seçim sürecinde tüm değerleme araçlarının doğru ve adil olması,
- Ücret ve ödül yönetiminde tüm ücret ve ödemelerin adil bir dağılıma sahip olması,
- Tüm çalışanların terfi ve gelişim olanakları konusunda eşit fırsatlara sahip olması,
- Çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengeli bir şekilde sürdürebilecek güvenli bir çalışma ortamının sağlanması olumlu bir etik iklim oluşmasında büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde ahlak kavramı, iş etiği kavramı ve etik iklim kavramı üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise örgütsel güven konusuna odaklanılacaktır.

# 2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

## 2.1. Güven Kavramının Tanımı

Güven, hiç kuşkusuz ki sosyal yaşantının göz ardı edilemez bir parçasıdır. Uslaner (2002:1), güveni sosyal hayatı yaşanabilir kılması bakımından gerekli olduğuna dikkat çekmiştir. Yaşanan sürekli değişim ve gelişmeler doğrultusunda, belirsizliğin giderek arttığı günümüz dünyasında, gerek günlük yaşam gerekse iş yaşamında güven unsuru bireyleri birbirine bağlayan en önemli unsurlardan birisidir. Sağlıklı ilişkilerin kurulmasında ve en temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde bile varlığı zorunlu olan güven kavramı, insan ilişkilerinde düzenleyici olarak kabul edilmektedir.

Her ne kadar bireylerin sadece daha önceden hakkında bilgi sahibi olduğu bireylere güvendiğine dair bir algı mevcut olsa da, hayatta yabancılara güvenilmesi gereken durumlar oldukça fazladır. Bireyler, hakkında herhangi bir bilgiye sahip olmadıkları, onlardan farklı görünüşlere, düşünce yapılarına ve dinlere sahip olsalar dahi, arka planda paylaşılan değerler bütünü olduğuna dair bir inanca sahip olduklarında, bu yabancıların onları suiistimal etmeyeceğini düşünmekte ve onlara güvenmektedirler.

İnsanların bütün ilişki boyutlarında mevcut olan güven kavramı çeşitli boyutlarda incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi, antropoloji ve yönetim bilimi gibi farklı disiplinlerde incelenen güven kavramı konusunda farklı görüşler vardır. Farklı disiplinlerce yapılan güven tanımlamalarında değişik bakış açıları hakim olduğundan ötürü evrensel bir güven tanımını yapmak zor olmaktadır. Ancak genel olarak güvenin tanımlanmasında, risk, beklenti, tutum, mantıksal değerlendirme gibi kavramlar kullanıldığı görülmektedir.

Deutsch'a göre (1960) güven, *bireyin korktuğundan ziyade umduğunu bulmasına dair beklentisine* dayanmaktadır.

Porter'ın (1975) tanımına göre güven, olduğu yerde *birey diğerleri tarafından suiistimal edilmeyeceğini* hissetmektedir.

McAllister'a (1995:25) göre ise güven, *bir bireyin diğerinin sözleri, davranışları ve kararlarından emin olması*dır.

Mayer ve çalışma arkadaşları (1995), sıkça bahsedilmesine rağmen güvenin tanımlanması, öncüllerinin ve sonuçlarının belirlenmesindeki konulara açıklık getirilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Mayer (1995:712) tarafından yapılan tanıma göre güven, *taraflardan birinin diğer tarafı kontrol etmeksizin karşı tarafın eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır*.

Mishra (1996:5) ise yapılan tanımlardan yola çıkarak güven kavramını, *bir tarafın diğerinin yetkin, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna dair inancına dayanarak savunmasız kalmaya gönüllü olması* olarak tanımlamıştır.

Güven kavramı, *bir tarafın diğerinin belirli bir davranışı sergileyeceğine dair öznel bir olasılık düzeyi* olarak da tanımlanmaktadır (Gambetta, 2000). Bu tanım bağlamında güven kavramının belirgin karakteristikleri olduğu söylenebilir.

- Güven özneldir.
- Güven izlenemeyen davranışlar ile ilgilidir.
- Güven düzeyi, bir tarafın davranışlarının diğer tarafı ne derece etkilediği ile ilgilidir.

Sosyo-bilişsel bakış açısından yaklaşıldığında güven, mantığa dayalı bir bilinç formu olarak görülebilmektedir. Bu yaklaşıma göre güven,

- bir diğer kişiye karşı mantıksal bir tutum,
- bir diğer kişiye dayanan bir karar,
- güvenen ve güvenilen arasında oluşan bir davranış olarak görülebilmektedir.

Bunun yanı sıra sosyal anlamda güven iki boyutta oluşabilmektedir. Bunlar iki birey arasındaki yaşanmışlıklara dayanan bireysel boyut ile bir grubun üyelerinin diğer bir grubun üyelerine dair görüşlerinden oluşan sosyal boyuttur.

Yapılan güven tanımlarında en sık karşı karşıya gelinen kavramlar, risk, belirsizlik, savunmasızlıktır. Güven söz konusu olduğunda karşı tarafın davranışlarının öngörülmesi ihtiyacı açığa çıkmaktadır. İnsan davranışının çok çeşitli etmenler tarafından etkilenebileceği göz önüne alındığında, bir başka bireyin davranışını kesin bir biçimde tahmin etmek mümkün olmayacağı için güven kavramı risk unsurunu içinde barındırmaktadır. Güvenen taraf güvendiği taraf hakkında bir karara varırken risk almaktadır.

Kontrol edilemeyen değişkenlerin varlığından kaynaklanan belirsizlik durumu ise, bireylerin davranışlarının tahmin edilememesi dolayısıyla güven kavramının bir parçasını oluşturmaktadır. Güven duygusunun inşa edilmesinde belirsizliğin kabulü ve buna bağlı olarak risk almayı kabul etme söz konusu olmaktadır. Belirsizliği kabul eden ve risk alan bir taraf; diğerine karşı savunmasız kalmış, aldığı riskin istemediği bir biçimde sonuçlanma olasılığı ile yüzleşmiş bulunmaktadır. Güven duygusu çerçevesinde, bireylerin gönüllü olarak savunmasız kaldıkları öne sürülmüştür.

### 2.1.1. Güvenin Kavramının Belirleyicileri

Güvenin inşa edilmesinde etkili olan etmenler ve durumlar, alanyazında sıkça incelenmiştir. Bazı araştırmacılar, güvenilen kişinin özelliklerine odaklanırken, bazıları da geçmiş yaşantılar ya da güvenen kişinin özellikleri gibi belirleyicileri araştırmıştır.

Bir tarafın diğerine duyduğu güveni anlayabilmek için ortaya koyulan yaklaşımlardan birisi de, kendisine güvenilen kişinin sahip olduğu kişilik özellikleridir. Güvenilirlik, hem bir tecrübeyi ifade etmekte hem de güdüleyici rolüyle önem kazanmaktadır. Geçmişteki tecrübelere dayanarak bireylerin güvenilirliklerine dair algılar oluşabildiği gibi, güven olgusunu tehlikeye atacak güdülerin ya da çıkarların mevcut olması da karşı tarafın güvenilirliğini sarsacaktır. Bunun yanı sıra güvenen tarafın beklentileri de güvenilen tarafın davranışlarını etkileyecektir. Kendisine güvenildiğini bilen insan bu doğrultuda hareket etmeyi seçebilmektedir. Yine, güvenilen tarafından rekabetçi ve dürüst kişiliği de karşılıklı güven ilişkilerini etkileyen bir konu olarak karşımıza gelmektedir (Mayer vd., 1995:716) .

Mayer ve arkadaşlarının (1995) modelinde, güvenin belirleyicileri olarak beceri, yardımseverlik ve dürüstlük özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin, güvenilirlik kavramının büyük bir kısmını oluşturduğunun altını çizen araştırmacılar, güvenen taraf için her bir özelliğin önemli olduğundan bahsetmişlerdir. Yetenek, yetkinlik ve belirli bir alanda bir bireyin etkin olabilmesini sağlayan tüm beceri grubu, güvenen taraf için büyük önem taşımaktadır. Güvenilen taraf belirgin bir konuda ne kadar yetenekli ya da yetkin ise başarılı olma olasılığı o denli yüksek olacaktır. Özellikle stratejik güven türünde, bir amaç doğrultusunda duyulan güvenilen tarafın sahip olduğu yetenek ve yetkinlik kümesi güvenilirliği arttıracaktır (Mayer vd.,1995).

**Tablo 4:**Güvenin Belirleyici Etmenleri

| **Yazarlar/Yıl** | **Güvenin Belirleyici Etmenleri** |
|---|---|
| Boyle & Bonacich (1970) | Geçmiş ilişkiler |
| Butler (1991) | Yetkinlik, tutarlılık, ketumluk, adillik, dürüstlük, sadakat, açıklık, sözünde durma, algılanabilirlik |
| Cook & Wall (1980) | Güvenilirlik niyeti, yetenekler |
| Dasgupta (1988) | Sözünde durma |
| Deutsch (1960) | Yetenek, üretme niyeti |
| Farris, Senner, & Butterfield (1973) | Açıklık, grup kuralları |
| Frost, Stimpson, & Maughan (1978) | Güvenilene bağlılık, başkalarını düşünme (alturism) |
| Gabarro (1978) | Açıklık, önceki yaşanmışlıklar |
| Giffin (1967) | Uzmanlık, bilgi kaynağı olmaya güven, niyet, dinamiklik, kişisel çekicilik, saygınlık |
| Good (1988) | Yetenek, niyet, güvenilenin teminatları |
| Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet (1986) | Açıklık, paylaşılmış değerler, bağımsızlık, geribildirim |
| Hovland, Janis, & Kelley (1953) | Tecrübe, yalan söyleme eğilimi |
| Johnson-George & Swap (1982) | Güvenilirlik |
| Jones, James, & Bruni (1975) | Yetenek, davranışlar |
| Kee & Knox (1970) | Yetkinlikler, güdüler |
| Larzelere & Huston (1980) | Yardımseverlik, dürüstlük |
| Lieberman (1981) | Yetkinlikler, dürüstlük |

| | |
|---|---|
| Ring & Van de Ven (1992) | Ahlaki dürüstlük, şereflilik |
| Rosen & Jerdee (1977) | Yargılar, grup amaçları |
| Sitkin & Roth (1993) | Yetenek, değerler |
| Solomon (1960) | Yardımseverlik |
| Strickland (1958) | Yardımseverlik |

**Kaynak**: MAYER, R.C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, D., 1995,"An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20, 3, 709-734.

Yapılan çeşitli çalışmalarda güvenin öncülleri olarak farklı özellikler sunulmuştur. Tablo 4'te görüldüğü üzere, güvenin belirleyicileri konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. En çok üzerinde durulan öncüller yetenek, dürüstlük ve yardımseverliktir.

## 2.1.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Değişen çevre koşulları sonucunda dış etmenlere adapte olmaya çalışan örgütlerin; esnek yapılar kazanarak rekabet avantajı elde etme çabaları sonucu takım çalışması, liderlik, işgören güçlendirme ve yetki devri gibi konulara olan ilgi artmıştır. Bu tarz yaklaşımlar, yeniliklere ayak uydurmak ve işyerinde daha verimli sonuçlar elde edebilme temeline dayalıdır. Modern yönetim anlayışının beraberinde getirdiği bu kavramlar ile ilişkili olarak güven olgusu önem kazanmıştır. Daha önce bahsedildiği üzere güven kavramı çeşitli disiplinlerce incelenmiş ve farklı bakış açıları doğrultusunda yorumlanmıştır. Bu yorumlamalar çerçevesinde çeşitli sınıflamalar yapılmıştır.

**Uslaner'in Güven Sınıflandırması**

Güven söz konusu olduğunda her adımda sözler yenilenmeyecek, geçmişteki davranışlardan kaynaklanan algılar doğrultusunda o bireyin sözünü tutacağına dair bir beklenti doğacaktır. Uslaner (2002), güven kavramını ahlaki ve stratejik güven olarak ikiye ayırmıştır.

*Ahlaki Güven*

Geçmişe yönelik bilgilerin var olmadığı bireylere duyulan güven ahlaki güven, tanıdık insanlara duyulan güven ise stratejik güven olarak adlandırılmaktadır (Uslaner,

2002:18). Ahlaki güven; aynı temel ahlaki değerleri paylaşan bireyler arasındaki düzenli ve dürüst davranışlara dair beklentileri ifade eder.

*Stratejik Güven*

Stratejik güven, bir bireyin belli bir amaç doğrultusunda başka bir bireye duyduğu güvendir. Stratejik güven, bir bireyin diğerinin davranışın hakkındaki, tahmini, beklentisidir. Örgütsel veya birimsel amaçlara ulaşmak birlikte çalışmayı gerektirdiğinden bireylerin birbirlerine güven duyma ihtiyacı kaçınılmaz hale gelmektedir.

**Zucker'ın Güven Sınıflandırması**

Güven bir takım beklentiler kümesi olmasına paralel olarak Zucker (1986:60) güven kavramını, sürece dayalı güven, karakteristiklere dayalı güven ve kurumsallaşmaya dayalı güven olarak üçe ayırmıştır.

*Sürece Dayalı Güven*

Sürece dayalı güven, zaman içinde gelişen karşılıklı ilişkilerde yaşanan etkileşim sonucu oluşan güveni ifade etmektedir. Bireyler birlikte zaman geçirdikçe ve paylaşımda bulundukça birbirleriyle yakınlaşmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak da güven duygusu geliştirmektedirler. Belirli bir süreç sonunda oluşan güvenin güçlü bir duygusal yapısı bulunduğu için güvenen ve güvenilen taraflar birbirlerine hoşgörülü davranmaktadırlar. Birbirleriyle işbirliği içinde bulunan kişiler, geçmiş deneyimlerinden doğrultusunda, birbirlerinin davranışlarını daha kolay tahmin edebilmektedirler (Rademakers, 2000:141).

*Karakteristiklere Dayalı Güven*

Bu güven türü, bir grup içindeki bütünleşik kimliğin olduğu durumlarda oluşan güveni ifade etmektedir. Akrabalık, aynı dini paylaşma, aynı etnik kökene sahip olma ve sosyalleşme süreçlerinde gelişen güven, bu türe örnek olarak gösterilebilir. Başka bir deyişle, karakteristiklere dayalı güven açık bir şekilde birbirine bağlı olan gruplar içindeki sosyal kontrol aracığıyla izlenen sosyal davranışları ifade etmektedir

(Rademakers, 2000:141). Taraflar arasında ortak özellikler ve paylaşılmış değerlerin varlığı güven oluşumunu etkilemektedir.

*Kurumsallaşmaya Dayalı Güven*

Bu güven türü, *sisteme duyulan güven* olarak da bilinmekte ve toplum içindeki resmi kurallara bağlı güveni ifade etmektedir. Ortak kuralların ve prosedürlerin gelişimi ve izlenmesi ile ilişkilidir. Kurumsallaşmaya dayalı güven, özellikle karşılıklı iş ilişkilerinde önem taşımaktadır. İşletmenin saygınlığı, işgören sözleşme standartları, profesyonel kodlar ve yasal uygulamalar gibi kurumsallaşmış yapılar güvendeki risk unsurunu azaltmaktadır (Bachmann & Inkpen, 2010:8).

**Lewicki ve Bunker'in Güven Sınıflandırması**

Güvenin profesyonel ilişkilerin yaşandığı iş ortamında nasıl geliştiği konusunu inceleyen araştırmacılar, güvenin üç türü olduğunu öne sürmüşlerdir (Lewicki ve Bunker, 1996).

*Hesaba Dayalı Güven*

Hesaba dayalı güven türünde bireylere, yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapmakla yükümlüdür. Bu güven türünün adlandırılması, bireylerin sorumluluklarını yerine getirmedikleri zaman karşılaşacakları ceza veya ödül durumunu hesapladıkları için bu şekilde adlandırılmıştır (Kramer & Tyler, 1995: 120). Bu bakış açısında, güven, bireyin güvenilir olmasının ve güven sarsacak davranışlarda bulunduğunda başına geleceklere karşı olan algısından doğmaktadır. Güven sarsıcı davranışlar sonucu bireyin arkadaş ağı içindeki profesyonel saygınlığı zedelenebilir. Bir taraf diğer tarafın güvenini suiistimal ettiğinde, güvenen tarafı bu durumun herkesçe bilinmesini sağlayabilir. İşyerinde bireyler dürüst olarak algılanmak ve bu konuda saygınlık kazanmak için çaba harcarlar. Hatta her ne kadar gerçekten dürüst olmasalar dahi profesyonellikte dürüst olarak bilinmek iş yaşamında büyük bir değer taşımaktadır.

*Bilgiye Dayalı Güven*

Güvenin ikinci türü olan bilgiye dayalı güven türünde, bir diğerinin davranışının tahmin edilebilirliği ya da öngörülebilirliği temeli yatmaktadır. Bu güven türü, bilgiye dayalı olarak bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri süresinde yaşadıkları olaylardan edindikleri tecrübeler sonucu zamanla gelişmektedir. İnsanlar hakkında bilgi sahibi oldukça, karşı tarafın davranışlarının öngörülebilirliği artmaktadır. Bir birey diğerini ne kadar iyi tanırsa onun nasıl davranacağını, ne gibi tepkiler verebileceğini o kadar iyi tahmin edebilmektedir. Bu güven türüne kaynaklık eden bilgi, zaman içinde farklı yaşanmışlıklardan elde edilir. Karşılıklı ilişkilerde bireyler birbirleriyle farklı konularda, farklı amaçlar için iletişime geçerek birbirlerinin tepkilerinin farkına varırlar ve zamanla birey karşısındakinin davranışını daha iyi anlamaya başlar.

*Tanımaya Dayalı Güven*

Tanımaya dayalı güven türü, karşı tarafın arzu ve niyetini tanımlamaya dayalı olan güven türüdür. Bu üçüncü güven türünde, taraflar birbirlerini etkin bir şekilde anlayabildiği ve takdir edebildiğinden, karşılıklı anlayışın gelişmesinden ötürü güven oluşmaktadır (Kramer & Tyler, 1995: 122).

Tanımaya dayalı güven, bir tarafın diğerini kişisel süreçlerde kendi yerine kullanabilmesine, çıkarlarının korunduğuna inanmasına ve herhangi bir gözlem ya da kontrol etmeye gerek duymamasına olanak tanır. Bireylerin birbirlerini savunması ya da birbirleri yerine bazı görevleri yerine getirebilmesi bu güven türündeki davranışlara örnek olarak gösterilebilir.

Bu güven türü, taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını, tercihlerini ve değerlerini tahmin ettikçe ve paylaştıkça gelişmektedir. Bireylerin birbirlerini daha iyi tanımaları; duygu, düşünce ve tepkilerinin benzer hale gelmesine yol açar. Bütünleşik bir kimlik geliştikçe, bireyler birbirleri için daha güçlü empati duygusuna sahip olurlar. Taraflar karmaşık durumlarda uyumlu olmayı başarırlar. Her bir taraf diğerinin güçlü ve zayıf yanlarını tanıdıkça diğerinin zayıf yanlarını telafi etmeye çalışır. Tanımaya dayalı güven, özellikle takım çalışmalarının etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.

## 2.2. Örgütsel Güven Kavramı

Sosyal yaşantımızın yadsınamaz bir boyutunu oluşturan güven, sağlıklı bir iş yaşamının da anahtarı olarak nitelendirilebilir. Ortak bir amaca ulaşmak adına bir grup insanın çeşitli faaliyetler gerçekleştirmek, ortaklaşa çalışmak durumunda kaldığı işletmelerde, işlerin yürüyebilmesi için çalışanların birbirlerine duydukları güven çok önemlidir. Bir bireye belirli bir konu, hedef ya da çıkar doğrultusunda duyulan güven duygusu gerek birim gerek de işletme hedeflerine ulaşabilmek için var olması gereken bir olgudur.

Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için bünyesindeki bütün birimlerin iletişim halinde olması ve birbirleriyle bağlantılı görevleri sorunsuz bir süreç içinde gerçekleştirmeleri gereklidir. Bazı görevler birbirine bağlı olabilir ya da takım çalışmasını gerektirebilir. Böyle durumlarda çalışanların bir işi başaracaklarına dair birbirlerine güven duymaları, görevlerin akıcı bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olacaktır.

Örgüt içinde güvenden bahsedildiğinde, günlük yaşantıda bahsedilen bireylerin diğer bireylere olan güven duygusundan farklı olarak, çalışanların örgüte olan güven olgusu karşımıza çıkmaktadır. Bir örgüt; yapısı, kuralları, süreçleri, iş yapış şekilleri, yöneticileri, yöneticilerinin yönetim şekilleri ve çalışanlarıyla bir bütün oluşturmaktadır. Örgütler kendilerini meydana getiren ve etkileyen tüm iç ve dış etmenler doğrultusunda bir kişilik kazanmaktadır. Her örgüt farklı bir çevrede, farklı bir ürün ya da hizmet üretme amacıyla var olmaya çalıştığı için farklı örgüt yapıları ve çalışma şekillerine sahiptir. Dolayısıyla her örgütün onu diğerlerinden farklı kılan kendine özgü bir kişiliği vardır. Örgütlerin de bireyler gibi kişilik kazandığı göz önüne alındığında, bireylere olduğu gibi, örgütlere karşı da güven duygusunun oluştuğu anlaşılmaktadır.

Güven tanımını iş yaşamında kullanırken bazı güçlükler ortaya çıkmaktadır; çünkü yönetimde güven kavramının doğası kişiler arası olmaktan ziyade kurumsal bir yapıya sahiptir. Genel yönetim açısından bakıldığında, çalışanlar yönetimin şekillendirdiği örgüt kültürü, örgüt kuralları ve örgüt yapılarının etkisinde kalmaktadır (Cho&Park, 2011:553).

Örgütsel güven, hem birey hem de örgüt düzeyinde var olmaktadır. Bireysel düzeyde, çalışanların kendi kişilik özelliklerine ve karşılıklı ilişkilerinde yaşadıkları olaylara bağlı olarak gelişen güven duygusu bulunmaktadır. Örgüt düzeyinde ise kişilerden ayrı olarak kuruma duyulan güven duygusu yer almaktadır. Örgüt düzeyinde güven, örgütün kişiliğine duyulan güvendir ve örgütün kültürüne bağlı olarak gelişmektedir. Örgüt kültürü de örgütten örgüte farklılaştığı için örgüte duyulan güven düzeyinin de örgüte göre farklı olması beklenmektedir.

Örgütlerin en önemli öğelerinden olan yöneticilere duyulan güven, örgüt düzeyinden çok bireysel düzeye yakın bir kavram olsa da, örgütsel güven içinde kabul edilmektedir (Nyan ve Marlowe, 1997). Mishra ve Morissey (1990) tarafından yapılan tanıma göre, örgütsel güven, *bir çalışanın örgütsel desteğe ait algıları, yöneticisinin doğru olacağına ve sözünde duracağına olan inancıdır*. Örgütsel güven; örgütte hakim olan kurallar, değerler, inançlar, algılar, duygular ve davranışlardan etkilenen ve örgüt içi iletişimin temellerini oluşturan bir olgudur.

## 2.2.1. Örgütsel Güven Kavramının Belirleyicileri

Örgütsel güven kavramının belirleyicileri, farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları kullanılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu bilimsel çabaların sonucunda; örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, liderlik ve etik iklim kavramları karşımıza çıkmaktadır.

### Örgüt Yapısı

Günümüzde değişen çevre şartları ve artan rekabetin bir sonucu olarak klasik örgüt yapılarının yerini esnek yapılar almıştır. Esnek yapıların oluşmasının başlıca sebepleri, değişen müşteri ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap verebilmek ve rekabet avantajı elde etmektir. Örgüt yapılarında bu değişim şüphesiz ki, örgüte duyulan güveni de etkilemektedir.

Klasik örgüt yapılarında hiyerarşik düzenin çok kademeli ve güç mesafesinin oldukça yüksek olduğu görülmekteydi. Değişen koşullara ayak uydurmak adına işletmelerde kademe sayısının azaldığı yatay örgüt yapısı oluşumu ilgi kazanmaya

başlamış, işletmelerin izlediği yolların değişmesiyle birlikte, ilişkiler ağları da farklı biçimlere bürünmüştür.

Kimi örgütlerde örgüt hedefleri doğrultusunda başvurulan proje tipi yapılar ve takım çalışmaları, güçlü insan ilişkilerinin inşa edilmesini gerekli kılmıştır.

Uzmanlaşmanın önem kazandığı ve bireylerin sadece kendi görevlerine odaklandığı klasik örgüt yapılarının yerini daha birbiriyle ilişkili süreçlerin mevcut olduğu sistemlerin almasıyla insanlar arası iletişim artmıştır. Bir görevin diğerine olan bağlılığı söz konusu olduğunda, çalışanın, çalışma arkadaşlarına olan güveni tam ise işletmeler hedeflerine daha etkili biçimde ulaşabileceklerdir. İnsan ilişkilerinin sağlıklı bir temele dayanması için en önemli unsur olan güven, işletme birimleri ve proje takımları arasındaki koordinasyonun etkin bir şekilde var olmasına katkıda bulunmaktadır.

**Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

Örgütsel güven örgüt üyelerinin birlikte yarattığı bir algıdır (Asunakutlu, 2002:5). Bu algının yaratılmasında paylaşılan değerler ve tecrübeler büyük rol oynamaktadır. Aynı zamanda güven, örgüt kültürünün bir parçasıdır.

Yapılan çalışmalar sonucu örgüte duyulan güvenin oluşmasında en önemli faktörlerden birisinin örgüt kültürü ve örgüt iklimi olduğu görülmektedir. Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını biçimlendiren normlar, davranışlar, değerler ve inançlar kümesi olarak tanımlanan örgüt kültürü, çalışanların hangi durumlarda nasıl davranmaları gerektiğinin sınırlarını çizen bir yapıya sahiptir. Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgütlerine dair duyguları ve algıları örgütteki baskın kültür tarafından şekillendirilmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün işletmeye dahil olan faaliyetler ile insan ilişkileri üzerindeki etkisi sonucu, bireylerin güven algılarında farklılıklar oluşmaktadır.

Örgüt kültürünün bir yansıması olarak örgüt içinde oluşan atmosfer olarak ifade edilen örgüt ikliminin ise bireylerin birbirlerine ve örgütlerine duyduğu güveni etkilemesi kaçınılmazdır. Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel güven ile ilişkili

olduğu ve katılımcı kültürün mevcut olduğu işletmelerde bireylerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür ( Farris vd., 1973 :155).

Örgütsel güvenin örgüt kültürünün bir parçası olduğu düşünüldüğünde, bireyler arası ilişkilerin derinliği ve kalitesi, görev ve sorumlulukların açıkça tanımlanmış olması, iletişimin sıklığı ve süresi, görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeterlilikler, misyon ve vizyonun anlaşılırlığı ve verilen vaatlerin yerine getirilmesi gibi etmenler örgütte oluşacak güven ortamı ile ilişki içindedir (Cufaude, 1999).

Bir işletmede bireylerin söz hakkı olması, kendilerini rahatça ifade edebilmeleri, örgüt tarafından desteklendiklerini hissetmeleri, örgüte duydukları güveni arttıracaktır. Örneğin; bazı işletmelerde benimsenmiş olan öneri sistemleri bireylerin aktif olarak çeşitli işletme faaliyetlerine hakkında fikirlerini beyan etmesine ve fiilen katkıda bulunmasına olanak sağlamaktadır.

**Yönetim Tarzı ve Liderlik Davranışı**

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesinde en önemli unsurlardan birisi olan yöneticilerin tutumları ve yönetim tarzları çalışanların örgüte duydukları güveni etkileyen önemli bir etmendir. Yöneticiler, astlarına yol gösteren ve onları motive eden bireyler olarak görevlerin yerine getirilmesinde etkin gücü oluştururlar. Özellikle yöneticiler, astları ile üst yönetim arasında bir köprü görevine sahip dengeleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsanları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme olarak ifade edilen liderlik davranışı, örgüt kültürü yoluyla güveni etkilemektedir. Yöneticiler, ödüllendirme, kaynakları dağıtma, rol modeli olma, kritik olaylar ile başa çıkma yöntemleri, işe temin ve seçim, terfi ve işten çıkarma gibi davranışları ile örgüt kültürü üzerinde etki yaratırlar.

Astlarını güçlendiren, onları süreçlere dahil eden, tutarlı davranışlar sergileyen, çabaları takdir eden, koçluk davranışları geliştiren, olumlu bir yönetim tarzını benimseyen, dürüstlük ve yeteneklerine bağlı olarak güvenilirlik inşa etmeyi başarmış

yöneticiler astları tarafından güvenilir olarak algılanmaktadır ( Joseph & Winston, 2004:12).

**Etik Değerler**

Kabul edilebilir davranışların sınırını belirleyen etik değerler ve etik kurallar yöneticiler ve çalışanlar için kılavuz niteliğindedir. Örgüt içinde belirli etik değerlerin bulunması, etik olmayan davranışların kabul görmemesi onların bu tür kabul edilemeyen davranışlardan kaçınmalarına yol açacaktır. Kritik durumlarda çalışanların nasıl davranması gerektiğinin çerçevesi belirlenmiş örgütlerde belirsizlik azalacak ve güven ortamı oluşması kolaylaşacaktır. Çalışanların etik ikilemler karşısında nasıl davranacakları ya da yöneticilerin etik sorunlara nasıl müdahale edeceği konusunda belirsizliklerin olmaması davranışların öngörülebilirliğini arttıracaktır. Etik standartların varlığı, tutarlı davranışlar sergilenmesine zemin sağlayacaktır.

Etik kuralların benimsendiği işletmeler dış çevre için saygın bir görünüşe sahip olacağı gibi çalışanlar için de güvenilir bir konumda olacaktır. Etik dışı davranışlara izin verilmediğini bilen örgüt üyeleri adil bir ortamda çalıştıklarını düşünecek ve gerek birbirlerine gerek de örgüte olan güven algıları daha sağlıklı biçimde temellenecektir.

## 2.2.2. Örgütsel Güvenin Boyutları

Bir örgüt içinde güven kavramı çeşitli şekillerde oluşmaktadır. Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için örgüt yapısı içinde yatay ve dikey ilişki süreçleri mevcuttur. Yatay ilişkiler, aynı hiyerarşik düzeyde bulunan birimler arasında gerçekleşirken, dikey ilişkiler, farklı kademelerdeki ast ve üstler arasında gerçekleşmektedir. Bu profesyonel ilişkiler kapsamında, yatay ve dikey boyutlarda farklı güven duyguları oluşmaktadır.

**Üst Yönetime Duyulan Güven**

Üst yönetime güven; örgütsel uygulamaların, süreçlerin ve programların bir sonucu olarak ortaya çıkması nedeniyle diğer güven türlerinden farklıdır. Üst yönetime güven, ilişkisel olmaktan ziyade kurumsal bir nitelik taşımaktadır. Yapılan bazı araştırmalar sonucu, üst yönetime duyulan güvenin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu

etkisi olduğu, işgücü devir oranını ve devamsızlıkları azalttığı görülmüştür (Laschinger vd., 2000; Albrecht & Travaglione, 2003).

**Yöneticilere Duyulan Güven**

Yönetim alanyazınında yaygın bir şekilde incelenen yöneticiye güven konusu, özellikle liderlik çalışmalarına konu olmuştur. Lider-Üye Değişimi Teorisi (LMX)'ne göre, lider ile astları arasındaki ilişki kalitesini belirleyen çekirdek gösterge güvendir. Liderlik çalışmalarının çoğunda etkili bir liderliğin anahtarının güven olduğu belirtilmektedir. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür (Cho& Park, 2011:565).

**Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven**

İş çevrelerinin uğradığı değişimler ve takım çalışmasının önem kazanması ile birlikte çalışma arkadaşlarına duyulan güven konusuna duyulan ilgi artmıştır. İş arkadaşları arasında inşa edilen karşılıklı güven ilişkisi bilgi paylaşımının, kişiler arası yardımlaşmanın, problem çözme kapasitesinin ve takım performansının artmasına yardımcı olmaktadır ( Dirks, 1999; Zand, 1972; McAllister,1995).

Fox (akratan Cho&Park,2011:554) güveni; ilişkinin türüne göre dikey ve yatay boyut olarak ikiye; güvenin doğasına göre kişiler arası ve kurumsal olarak ikiye; güven boyutlarına göre üst yönetime, yöneticilere, iş arkadaşlarına duyulan güven olarak üçe ayırmıştır.

**Tablo 5:** Örgütsel Güvenin Boyutları

| *Güven Boyutu* | *İlişki Türü* | *Güvenin Doğası* |
|---|---|---|
| İş Arkadaşlarına Duyulan Güven | Yatay | Kişiler arası |
| Yöneticilere Duyulan Güven | Dikey | Kişiler arası |
| Üst Yönetime Duyulan Güven | Dikey | Kurumsal |

**Kaynak**: CHO, Y.J., PARK, H.,2011, Exploring The Relationships Among Trust, Employee Satisfaction and Organizational Commitment", **Public Management Review**, 13:4, 551-573

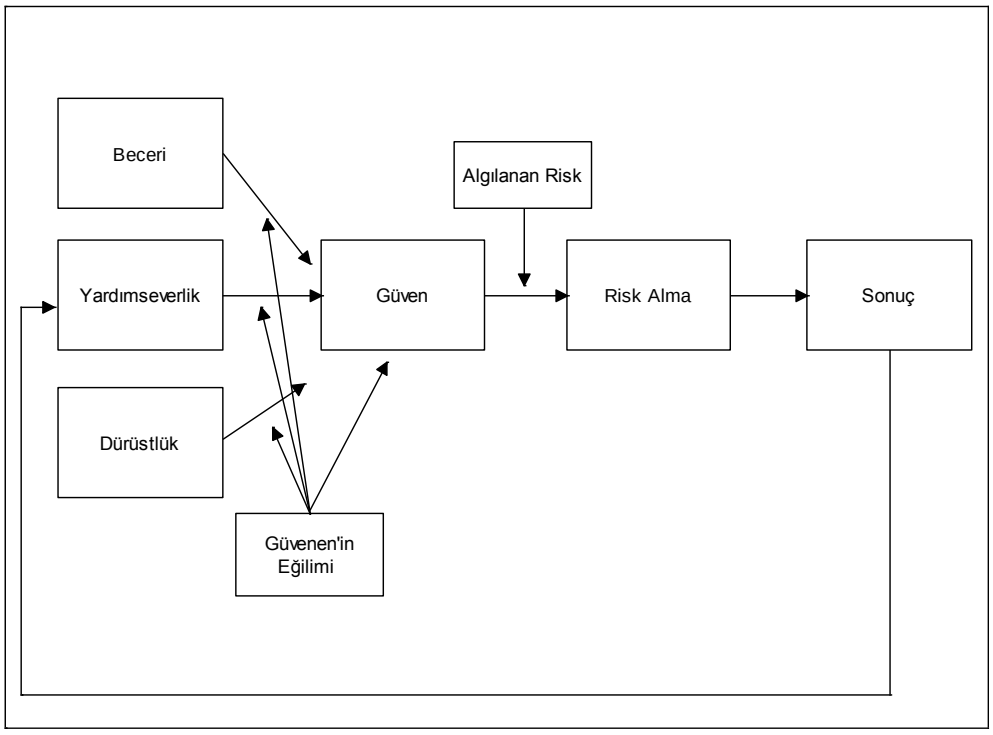
Dikey boyutta güven üst yönetime ve yöneticilere duyulan güveni, yatay boyutta güven ise iş arkadaşlarına duyulan güveni ifade etmektedir. Buna ek olarak güven, kişiler arası ve kurumsal olarak da sınıflandırılmıştır. Kişiler arası güvenin birey ya da grup etrafında yoğunlaşırken, kurumsal güven ise örgüt yapısı ve örgüt içinde benimsenmiş olan kurallar tarafından şekillenmektedir.

## 2.2.3. Örgütsel Güven Konusunda Çeşitli Yaklaşımlar

Örgütsel güven kavramı konusunda çeşitli araştırmacılar farklı modeller geliştirmişlerdir.

**Mayer ve Arkadaşlarının Güven Modeli**

Araştırmacılar, yönetim alanyazınında doğrudan güven konusuna yoğunlaşan çalışmaların kısıtlı olmasından dolayı; psikoloji, felsefe ve iktisat gibi çeşitli disiplinlerdeki güven yaklaşımlarını incelemiş ve tüm bu bakış açılarını tek bir modelde bütünleştirmeyi amaçlamıştır (Schoorman vd., 2007: 344).




**Şekil 4:** Mayer vd.'nin Güven Modeli

**Kaynak**: MAYER, R.C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, D., 1995, "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20, 3, 709-734.

Bu modelde; beceri, yardımseverlik ve dürüstlük gibi özellikler ile güvenecek kişinin güvenmeye eğilimi, güvenin temel koşullarındandır. Algılanan risk doğrultusunda, güvenen kişi ilişkide risk almayı göze alır ya da almaz ki bu da sonuçları etkilemektedir. Güven belirsizlik içeren bir kavram olarak iki tarafın birbirine olan inancına dayanmaktadır.

**Mishra'nın Güven Modeli**

Mishra, güven konusunun tanımsal ve kavramsal anlamda bir belirsizlik içinde olduğunu öne sürmüştür. Birey, grup ve örgüt düzeyinde yapılan analizlerdeki yaklaşımların genellikle tek boyutlu olduğunu ve zayıf yönleri olduğunu iddia etmiştir. Yöneticilerle yaptığı mülakatlar sonucu güven kavramının birkaç farklı boyutu olduğuna dikkat çekmiştir. Hem kendi çalışmasından elde ettiği bulgular hem de kendisinden önce yapılmış çalışmalarda öne sürülen güven boyutlarına paralel olarak güven kavramını dört boyutta incelemiştir (Mishra, 1996:4).

*Yeterlilik (Competency) Boyutu*

Belirli bir alandaki beceriler ve özellikler kümesi olarak tanımlanabilen yeterlilik kavramı, güven kavramında öne çıkmaktadır. Güvenilen kişilerin belirli bir alandaki eğitimi, deneyimi, bilgisi ve becerisi o alanda başarılı olma olasılığını etkilemektedir. Güvenilen taraf, güvenin konusunu oluşturan alanda ne derece yeterliyse kendisine duyulan güvenin de o derece yüksek olması beklenmektedir.

*Açıklık (Opennes)Boyutu*

Güvenilen tarafın açık ve dürüst olması, güvenen tarafın daha kolay risk almasına yardımcı olacaktır. Güven duyulan liderlerin, örnek model olmaları, sözlerini dinletebilmeleri, değişim ve gelişimi teşvik etmeleri daha kolay olmaktadır (Kirkpatrick, & Locke, 1991: 58). Mishra'nın araştırmasında, kendisini ve çalışanlarını tarif etmesi istenen yöneticilerin şu sözleri dikkat çekmiştir:

"*Eğer çalışanlarım onlara söylediklerime inanmıyorsa, söylediklerimin saçmalık olduğunu düşünüyorlarsa, onların daha fazla ya da daha farklı bir biçimde çalışmalarını bekleyemem. Onlar söylediklerimizin doğruluğuna inanmaz ve bize*

*güven duymazlarsa değişim karşısında yenilikçi bakış açısına sahip olmayacaklardır. (Mischra, 1996: 7)"*

*İlgililik (Concern)Boyutu*

Güven kavramının içerdiği endişe unsuru, bir tarafın diğerini suiistimal etmeyeceğine dair inancını ifade etmektedir. Hem karşı tarafın iyi niyetini suiistimal etmemek hem de çıkarlarını düşünmek anlamına gelmektedir. Yalnız güvenen tarafın çıkarlarını düşünmenin, güvenilenin kendi çıkarlarını göz ardı etmesi gibi bir anlam taşıdığı sonucuna da varılmamalıdır.

Mischra'nın (1996:8) çalışmasında yöneticiler ile yapılan görüşmelerde güvenin diğerlerinin çıkarlarının düşünülmesi olarak algılandığına dair görüşler elde edilmiştir. Bu görüşlerden birisinde şöyle belirtilmiştir (Mischra, 1996:8):

*"Bence güven kavramı, insanlar için gönülden en iyisini istemek ve onların da bunu istediğinizi bilmesidir. Ben yaklaşık 3000 çalışan ve ailesinden sorumluyum. Bu sorumluluk onların yaşamları ve geleceklerini de kapsamaktadır."*

*Güvenilirlik (Reliability)Boyutu*

Güvenilir olma tarafların tutarlı davranışlar sergilemesine dayanmaktadır. Özellikle güvenilen tarafı belirli durumlarda nasıl davranışlar gösterdiği, sorunları nasıl çözdüğü ve nasıl tepkiler verdiği güvenilirliğini etkilemektedir.

Bu modelde, çeşitli güven boyutlarının bir bütün olarak güveni temsil ettiği varsayılmaktadır. Bu dört boyut birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir.

**Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli**

Bir diğer güven modeli, bireysel ve örgütsel güven ayrımının yapıldığı Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen modeldir.

Bireysel güven, bireylerin karşılıklı ilişkilerinde gelişen güven kavramını ifade etmektedir. Örgütsel güven ise birer örgüt üyesi olan çalışanların birlikte örgüt içinde yaşadıkları deneyimlere göre farklılaşan algılarını ifade etmektedir.

Güven kavramını duygusal, bilişsel ve niyetsel unsurlardan meydana gelerek tanımlayan araştırmacılar bu iddialarını bir örgütsel güven envanteri çalışması yaparak desteklemişlerdir. Araştırmacılar, güvenilir davranışı; iyi niyetli çabalarda bulunmak, dürüst olmak, eline fırsat geçse bile karşı tarafı suiistimal etmemek olarak üç boyutta incelemiştir.

**Shockley ve Ellis'in Güven Modeli**

Daha önce söz edildiği üzere Mishra (1996) geliştirdiği güven modelinde yeterlilik, açıklık, endişe ve güvenilirlik boyutlarını ortaya koymuştur. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (Shockley vd.,2000) ise bu dört boyuta özdeşleşme boyutunu katmıştır. Örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği öneminin altını çizmektedir (Tüzün,2006:112).

## 2.2.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Güven, toplum hayatımızda sosyal ilişkilerimizin düzenlenmesi açısından büyük önem taşıdığı gibi örgüt hayatında söz konusu olan örgütsel güven ise, gerek çalışma arkadaşları gerekse ast-üst ilişkilerinde sağlıklı bir iletişim süreci yaşanması için gereklilik taşımaktadır.

Örgütsel güvenin arzulanan düzeyde oluşmaması, çalışanların görevlerini yerine getirme isteklerinin azalmasına, devamsızlık ve tükenmişlik gibi sonuçlara yol açabilir. Örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duymayan bireyler bilgi saklama, işini yanlış yapma, işlerini geciktirme ve benzeri davranışlar ile örgütün verimliliğini azaltacak durumlara sebebiyet verebilir. Aksine, bağlı olduğu örgüte güven duyan bir çalışan ise görevlerini yerine getirmek için daha güdülenmiş bir şekilde çalışacak ve işine gelmekten mutluluk duyacaktır. Güven davranışların öngörülebilirliğinden ve tutarlılığından etkilenen bir kavram olduğundan örgütünün tutarlı davranışlarda bulunacağını bilen bir çalışan görevinden memnuniyet duyacaktır.

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık, uzun vadede karlılık, verimlilik, moral, iş tatmini, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi kavramlar ile

örgütsel güven arasında ilişkiler bulunmuştur. Demircan (2003), güvenin sonuçları ile ilgili yapılan bazı araştırmaları Tablo 6'da özetlemiştir:

**Tablo 6:** Örgütlerde Güvenin Sonuçları

| Güvenin Sonuçları | Araştırmacılar |
|---|---|
| Örgütsel bağlılık | Fairholm, 1994; Fink, 1993; O Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994 |
| Uzun vadeli karlılık | Cook ve Wall, 1980 |
| Verimlilik | Sonnenburg, 1994 |
| Moral | Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994;Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995 |
| İşgücü devri, devamsızlık | Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995 |
| Yenilik | Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand,1995 |
| Değişime direnç | Kotler ve Schlessinger, 1979 |
| Problem çözme, karar verme | Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972 |
| İş tatmini | Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994 |
| Toplam kalite yönetimi uygulamaları | Balk ve di erleri 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997 |
| Stres | Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995 |
| Performans değerlendirme algıları | Fulk ve diğerleri 1995 |
| Örgütsel vatandaşlık davranışı | Pillai ve di erleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994;Marlowe ve Nyhan, 1992 |

**Kaynak:** DEMİRCAN, N., 2003"Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi**, 10(2), 139-150

### İş Tatmini

Bireyin işinin özellikleri ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucu işi ile ilgili edindiği olumlu duygular olarak tanımlanan iş tatmini, bir davranıştan ziyade bir tavırdır (Robbins & Judge, 2012:2). Luthans (2011:141), iş tatminini üç boyutta toplamıştır:

- İş tatmini, işin durumuna gösterilen duygusal bir tepkidir. Görülemez ve ancak çıkarımda bulunulabilir.
- İş tatmini, genellikle beklentilerin ne kadar ötesine geçildiğine bağlıdır.
- İş tatmini, birkaç ilişkili tutumu temsil etmektedir.

Çalışanların hakkında tutum sahibi olduğu iş karakteristikleri; işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, denetim ve çalışma arkadaşlarıdır. Performans etmenleriyle arasında ilişkiler bulunan iş tatmininin yüksek olması durumunda çalışanların daha verimli oldukları görülmüştür.

Çalışanların örgüt hakkında olumlu duygular edinmesi için sağlıklı ilişkiler kurması önemlidir. Gerek çalışma arkadaşları gerek yöneticileriyle iletişim sorunları yaşamayan ve onlara güvenen bireylerin iş tatminin yüksek olması beklenmektedir. Birlikte sorumluluk paylaştığı arkadaşlarının görevlerini yerine ya da yöneticilerinin sorunlar karşısında tutarlı kararlar alacağına dair güven duyan bir çalışanın, işi hakkında olumlu duygulara sahip olması beklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel güvenin, iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örgüt içinde çalışanlar arasında ve örgütün bütününe karşı bir güven duygusunun mevcut olması, çalışanların işleriyle ilgili olumlu duygulara sahip olmasına yardımcı olacaktır.

### Performans ve Verimlilik

Güvensizliğin olduğu yerde şüphe de olması beklenmektedir. Şüphe içinde olan bireyler görevlerini yerine getirmeyeceğini düşünerek, birbirlerini kontrol etme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların sürekli birbirlerini kontrol ettikleri bir ortamda ise zaman kaybı yaşanacaktır. Oysa ki; şüphelerden arındırılmış güven algısının olumlu yönde geliştiği bir çalışma ortamında iletişim daha etkin olacak ve moral düzeyleri yükselecektir.

Örgüte ve üyelerine güven duyan çalışanlar örgüte zarar vermektense ona fayda sağlama düşüncesini taşıyacağı için performansları artacak ve verimliliğe katkıda bulunacaktır.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, "çalışanın resmi iş tanımına dahil olmamakla birlikte örgütün faaliyetlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olan isteğe bağlı davranış" olarak tanımlanmaktadır (Robbins & Judge,2011:27). Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün kurallarından doğan zorunluklara bağlı olmaksızın çalışanların gönüllü olarak örgütün yararına olan davranışlar sergilemesi olarak ifade edilebilir. Organ'a (1990: 46) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı sadece olumlu davranışlar sergilemek değil aynı zamanda örgüt içindeki bazı olumsuz olaylara da katlanmaya gönüllü olmak anlamını taşımaktadır.

Örgüt içindeki güven ortamının sağlam temellere dayanması sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı da artacaktır. Çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin davranışları konusunda öngörülü olabilen bireyler örgütün yararına olan davranışları sergilemekte daha istekli olacaklardır.

Çalışanların örgütleri tarafından desteklendiklerini, kendilerine yönelik alınacak kararlarda tarafsız ve adil olunacağına inanmaları ve bu yolla örgütlerine duyacakları güvenin artmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işleyişi önemlidir. İnsan kaynakları uygulamaları açısından; şeffaf bir performans değerlendirme sistemi kurulması, nesnel yargılardan arındırılmış bir terfi politikasının varlığı ve kendileriyle ilgili kararlarıda adil davranıldığını gözlemleyen çalışanların, güven algısı kuvvetlenecektir.

Bundan sonraki bölümde üretkenlik karşıtı davranışlar ile bu davranışların etik iklim ve örgütsel güven algısı arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

# 3. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

İşletmelerde yöneticilerin beklentisi, çalışanlarının olumlu ve verimliliğe katkıda bulunacak davranışlara sahip olmasıdır. Bu beklentinin gerçekleşmesi için motivasyonlarını arttırıcı uygulamalar ortaya koyup, çeşitli eğitimler vererek çalışanlarını olumlu davranışlar göstermeleri yolunda teşvik etmek isterler. Ancak, her zaman durum istendiği gibi gerçekleşmemekte, örgütün üyeleri örgütün çıkarlarına, işyerine, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere zarar verebilecek eylemler gerçekleştirmektedirler. Bununla birlikte, yöneticiler sık sık uygunsuz davranışlarını haklı çıkarma çabalarında bulunan çalışanlarla baş etmek durumunda kalmaktadırlar.

Sergilenmesi arzu edilmeyen bir takım iş davranışları, iş yaşamında huzursuzluklara sebebiyet vermesi ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine engel olması açısından büyük bir sorun teşkil etmiş ve birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda bu olumsuz davranış türlerine oldukça sık rastlanmaktadır. İşyerinde yumruk yumruğa kavgalar, vurulmalar, bıçaklamalar, cinsel taciz ve hırsızlık gibi olumsuz olayların yaşanma sıklığı göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Hırsızlık, sabotaj ve benzeri eylemler işletmeleri ciddi maliyetlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bunun yanı sıra müşterilerinin güvenini kaybetmesi sonucu, işletmelerin itibarları sarsılmaktadır.

## 3.1. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Tanımı

İşletmeleri ciddi zararlarla yüzleştiren olumsuz davranışlar, pek çok bilim dalının ilgisini çekmiş ve çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Alanyazın kapsamında bu olumsuz davranışlardan,

- Anti sosyal davranışlar
- İşyeri sapkınlığı
- İşçi ahlaksızlığı
- Örgütsel kötü davranış
- İşyeri saldırganlığı
- Örgütsel misilleme davranışı

- Uyumsuz davranış
- Örgütsel suç
- Üretkenlik karşıtı davranışlar olarak bahsedilmiştir (Gruys, 1999).

Üretkenlik karşıtı davranışlar, *bireyin örgüte ya da örgütün diğer bireylerine kasıtlı bir biçimde verdiği zarar ya da zarar verme niyeti olarak* tanımlanmaktadır (Spector & Fox, 2005). Sackett (2002: 5) ise üretkenlik karşıtı davranışları, *örgütün yasal çıkarlarına aykırı olarak kasıtlı yapılan davranışlar* olarak tanımlamıştır. Bu tanımda, üretkenlik karşıtı bir davranışın sonuçlarından ziyade kendisine odaklanılması ifade edilmektedir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar, iş performansının bir yansıması olarak ele alınmaktadır ve çıktılardan ziyade dışa yansıyan davranışları ifade etmektedir. Bir çalışanın örgüte zarar verme amacıyla kasıtlı olarak güvenlik önemlerini ihmal etmesi, bir iş kazasıyla sonuçlanmasa bile zarar verme niyeti taşıdığından ötürü üretkenlik karşıtı olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların yasa dışı, etik olmayan ya da örgütün çıkarlarına ters davranışlarda bulunması da üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak algılanabilmektedir. Çalışanların ek bir ücret almaksızın, günde belirli bir süre daha fazla çalıştırılması örgütün çıkarlarını destekleyen bir durum iken çalışanların bu duruma razı olmaması kabahat olarak görülmemelidir (Sackett, 2002). Bununla beraber, üretkenlik karşıtı davranışlar, kasıtlı davranışları konu almakta, kazara ortaya çıkabilecek zararlara nedene olan davranışları üretkenlik karşıtı olarak saymamaktadır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar, hem örgütü hem de örgüt üyelerini hedef alabilmektedir. Sadece örgütsel amaçların zarar görmesi değil aynı zamanda çalışanların iş yaşamlarının yanı sıra kişisel yaşamlarının da olumsuz yönde etkilenmesi söz konusu olmaktadır.

## 3.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları

Hollinger ve Clark (1983), üretkenlik karşıtı davranışlar hakkında yapılan çalışmalardan yola çıkarak geniş bir liste oluşturmuş ve bu davranışları iki boyuta ayırmıştır. Bunlardan ilki, çalışanların işletmenin varlıklarını kötü kullanmaları, hırsızlık, mülkün tahribatı ve indirim ayrıcalıklarının kötüye kullanılması gibi

davranışları kapsayan mülkiyete karşı sapkın davranışlar (property deviance) olarak tanımlanmıştır. İkinci boyutta ise, işin yapılması gerektiğine dair kuralların ihlal edilmesi, zamanında işinin başında olmama, devamsızlık, uzun molalar, uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi üretimi kötü yönde etkileyebilecek davranışları kapsayan üretimde sapkın davranışlar (production deviance) bulunmaktadır.

Robinson ve Bennet (1995) ise Hollinger ve Clark'ın (1983) yapmış olduğu bu sınıflamada, cinsel taciz gibi bazı kişiler arası üretkenlik karşıtı davranış türlerini göz ardı ettiklerinin altını çizerek, üretkenlik karşıtı davranışlara politik sapkınlık ve kişisel saldırı olmak üzere iki boyut daha ekleyerek toplam dört boyutta incelemişlerdir.

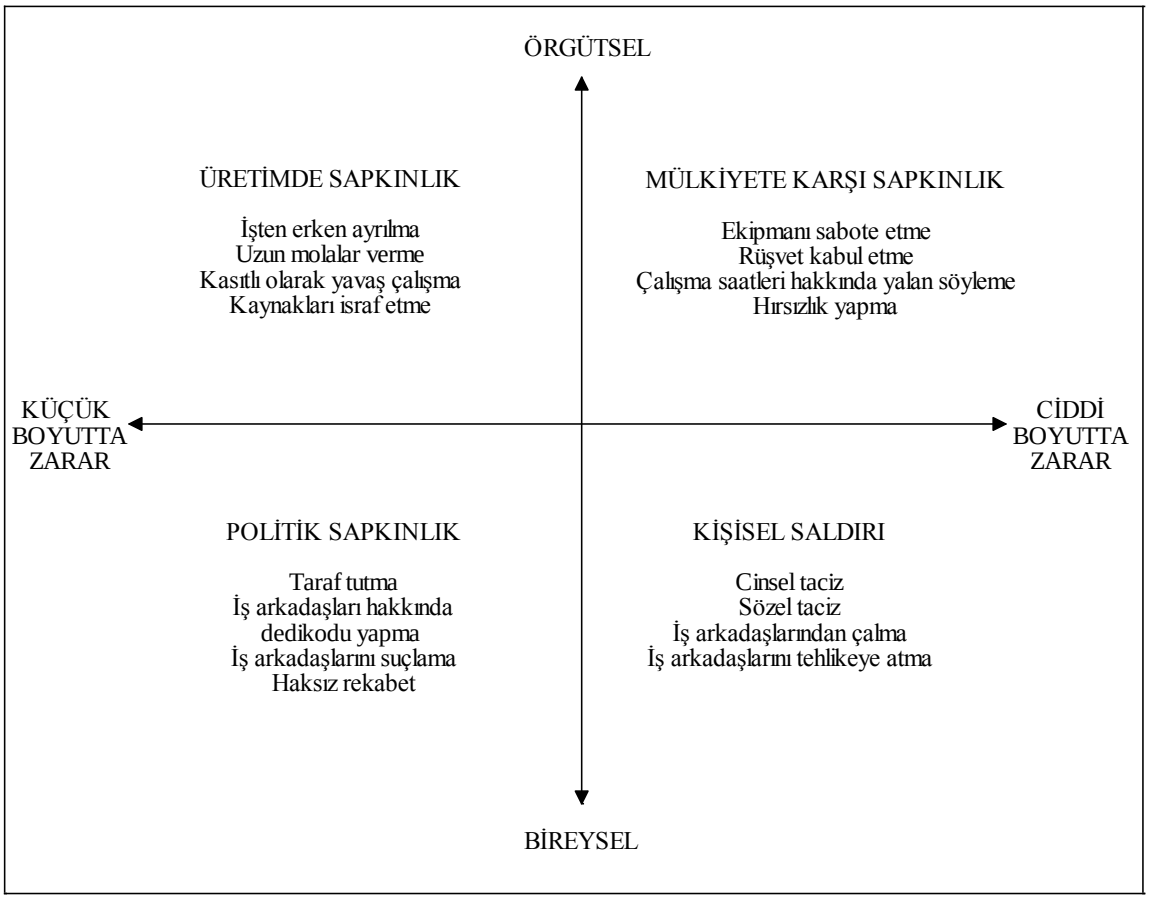
Üretimde sapkınlık; çalışanın kalite standartlarının dışına çıkması ve istenilen miktarda ürün/hizmet üretimini gerçekleştirmediği zaman söz konusu olmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında, kalite standartlarının sağlanmaması üretim maliyetlerini etkilemektedir. Üretimde sapkınlığa kaynakların harcanması ve kasıtlı olarak çalışmayı yavaşlatmak örnek olarak verilebilir.

Mülkiyete karşı sapkınlık, örgütün mallarına zarar verme olarak tanımlanmaktadır. Örgütün sahip olduğu araç ve gereçleri sabote etmek, rüşvet kabul etmek, çalışma saatleri hakkında yalan söylemek, hırsızlık yapmak ya da hesaplarda oynama yapmak bu davranışlara örnektir.

Politik sapkınlık, bir çalışanın şirketin müşteriler, iş arkadaşları, tedarikçiler gibi paydaşlarından birisine diğerlerine göre avantaj kazandıracak eylemlerde bulunması halinde ortaya çıkan davranış türüdür. Bazı müşterilerden daha az para alma, şirket sırlarını açığa çıkarma ve dedikodu yayma gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir.

Kişisel saldırı, örgütün herhangi bir üyesini tehlikeye atma, onun eşyalarını çalma, cinsel ve sözlü tacizde bulunma gibi davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar sadece çalışanların motivasyonunu düşürmekle kalmamakta, işletmenin itibarını da ciddi anlamda zedelemektedir.

Robinson ve Bennett (1995)'e göre, işyeri sapkınlığını tetikleyen unsurlar, işyeri sapkınlığı çeşitleri ve bu davranışların örgüte zararları Şekil 5'te gösterilmektedir:




**Şekil 5:** Sapkın İş Davranışları Tipolojisi

**Kaynak**: ROBINSON, S. L., BENNETT, R. J., 1995, "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", **Academy of Management Journal,**Vol.38,No.2,555-572

Gruys (1999), alanyazında bahsi geçen yaklaşık 80 civarında üretkenlik karşıtı davranış biçimi tespit etmiş ve istatistiksel teknikler aracılığı ile bu davranış biçimlerini 11 sınıfa ayırmıştır. Gruys'un ÜKD sınıflandırması Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 7:** Gruys'ın Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Sınıflandırması

| ÜKD Boyutları | Örnekler |
|---|---|
| Hırsızlık ve benzeri davranışlar | Nakit para ya da mal çalmak, ürün ya da hizmetleri karşılıksız vermek, çalışan indirimlerini kötüye kullanmak |
| Mülkiyete zarar vermek | Mülkiyeti tahrif etmek, zarar vermek ya da yok etmek, üretimi sabote etmek |
| Bilginin kötüye kullanımı | Gizli bilgileri açığa çıkarmak, kayıtlarda sahtecilik yapmak |
| Zaman ve diğer kaynakların kötüye kullanımı | Zaman harcamak, giriş kartlarını bozmak, mesai saatleri içinde kendi kişisel işleri ile ilgilenmek |
| Güvenli olmayan davranışlar | Güvenlik önlemlerini ihmal etmek, güvenlik önemlerini öğrenmeyi reddetmek |
| Devamsızlık | Mazeretsiz izin, hastalık iznini kötüye kullanmak |
| Düşük iş kalitesi | Kasıtlı olarak yavaş ve baştan savma iş yapmak |
| Alkol kullanımı | İşyerinde alkol kullanmak, işe alkollü gelmek |
| Uyuşturucu kullanımı | İşyerinde uyuşturucu bulundurmak, kullanmak ya da satmak |
| Uygunsuz sözel eylemler | Müşterilerle tartışmak, iş arkadaşlarına sözlü tacizde bulunmak |
| Uygunsuz fiziksel eylemler | İş arkadaşlarına saldırmak, cinsel tacizde bulunmak |

**Kaynak**: GRUYS, M. L., & SACKETT, P. R., 2003, "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", **International Journal of Selection and Assessment,**11(1),30-42

Bir üretkenlik karşıtı davranış olarak devamsızlık, çalışanların bilinçli ya da kasıtlı olarak işe geç gelmeleri, işten erken ayrılmaları, haber vermeden işe gelmemeleri, çalışma saatleri içinde kaytarmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Devamsızlık yapan bireyler, örgütteki diğer çalışanlara kötü örnek teşkil etmekte ve örgütün verimliliğini düşürmektedir. Ayrıca devamsızlığı alışkanlık haline getiren çalışanlar süreçlerin yavaşlamasına ve işlerin yığılmasına yol açarlar.

Bazı çalışanlar kasıtlı olarak yaptıkları işin kalitesini düşürürler. Özensiz bir şekilde çalışma, işin kalitesini düşürerek müşteri memnuniyetini zedelemektedir. Ayrıca, standartlara uygun olmayan ürün/hizmet sunumu sonucunda örgütün itibarı da sarsılabilmektedir.

Çalışanların işyerinde alkol kullanımı ve madde bağımlısı olması kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının hayatlarını tehlikeye atmasına yol açabilir çünkü etki altında çalışmak, işyerinde kazaların meydana gelme olasılığını arttırır. Alkolün ya da uyuşturucu maddelerin etkisinde olan bir birey, işini düzgün yapamaz hale geleceğinden işin kalitesini düşürmekle birlikte, örgüt içindeki diğer bireylerle de çatışmalar yaşanmasına zemin yaratabilir.

İşletme içi özel bilgilerin rakiplere sızdırılması, kasıtlı olarak örgüt içinde yanlış bilgi yayılması, bilginin saklanması, örgütteki yazılı belgelerin tahrifatı ve benzeri eylemler bilginin kötüye kullanımına örnek olarak verilebilir.

Çalışanların birbirine hakaret etmesi, kişiliklerine sözlü olarak saldırması veya itibarlarını zedeleyici kelimeler sarf etmesi örgütün huzurunu kaçıracak davranışlardır. Kimi örgütlerde çalışanlar, dedikodu yaparak ve asılsız söylentiler çıkararak çalışma arkadaşlarını küçük düşürmeye çalışırlar. Fiziksel taciz ise örgütlerde asla istenmeyen son derece rahatsız edici bir durumdur. Bu tür eylemler bireylerin performansının düşmesine neden olacağı gibi psikolojik sorunlara da yol açmaktadır.

Bazı bireyler, işyerlerinden nakit para ya da eşya çalarak veya işyerindeki mallara zarar vererek işletmeyi kayba uğratırlar. Örneğin, bir çalışan üretim makinesine zarar verirse üretim durabilir, ürünlerin teslimatı gecikebilir ve memnun olmayan müşteri sözleşmesini bitirebilir.

Çalışma saatleri içinde başka işlerle uğraşarak ya da molaları uzatarak kaytaran çalışanlar bulunmaktadır. Bu tür davranışlar zamanın boşa harcanmasına ve işlerin yetişmemesine neden olur. Kaynakların kullanılmaması ya da israf edilmesi ise işletmeyi zarara sokmaktadır.

## 3.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Belirleyicileri

Sapkın davranışların genelinde olduğu gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları psikoloji, sosyoloji, iktisat ve diğer birçok disiplin kapsamında incelenmiştir. Psikoloji içinde sosyal psikoloji, bilişsel gelişim psikolojisi ve kişilik psikolojisi gibi alanlarda farklı kuramlar ortaya atıldığı görülmektedir (Marcus, Schuler,2004:649).

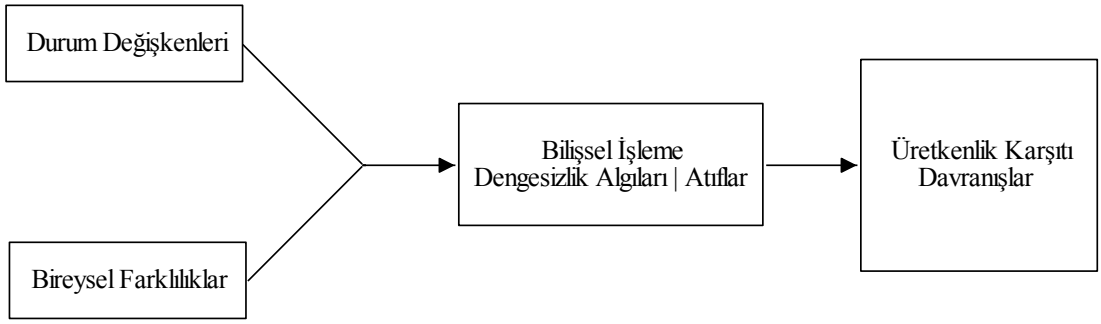
Sackett (2002), üretkenlik karşıtı davranışların yapısının ve üretkenlik karşıtı davranışlar ile diğer iş performansı yansımaları arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına ihtiyaç duyulduğunun altını çizmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışların her birinin, hırsızlık, uyuşturucu, alkol kullanımı, devamsızlık ve güvenli olmayan davranışlar gibi kategorik olarak ayrı ayrı incelenmesi yönünde bir eğilim söz konusu olmaktadır. Bu sınıf odaklı çalışmalara ek olarak Sackett (2002) da, çeşitli üretkenlik karşıtı davranış biçimleri arasındaki ilişkiyi anlama konusuna büyük önem vermektedir. Araştırmacı, bu davranış biçimlerinin tamamen bağımsız olabileceği gibi birbiriyle ilişkili de olabileceğini belirtmiştir.

İnsan davranışının ne kadarının içsel ne kadarının dışsal etmenler tarafından belirlendiği konusu neredeyse bir yüzyıl boyunca tartışma konusu olmuştur. Bunun sonucu olarak çoğu yaklaşımda üretkenlik karşıtı davranışların belirleyicileri iç ve dış değişkenler bağlamında kümelenmiştir. Bunun yanı sıra işyerindeki, çalışma grubundaki ve genel olarak işgücü piyasasındaki değişimler, örgütsel kurallar, algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini gibi değişkenler bağlamında farklılaşmalar da görülmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri konusunda yapılan araştırmalarda bireysel ve durumsal etmenlere sıklıkça değinildiği görülmektedir. Gruys (1999:17), kişisel özellikler, çalışan algıları ve tutumları, durumsal ve örgütsel etmenler ile dürüstlük testlerinin üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkili olduğunun altını çizmiştir.

Üretkenlik karşıtı davranışların ufak hırsızlıklardan saldırganlığa uzanan geniş bir yelpazede yer aldığını belirten Martinko ve arkadaşları (2002), üretkenlik karşıtı davranışlar konusundaki çeşitli kuramsal yaklaşımları incelemiş ve ortak noktalarını

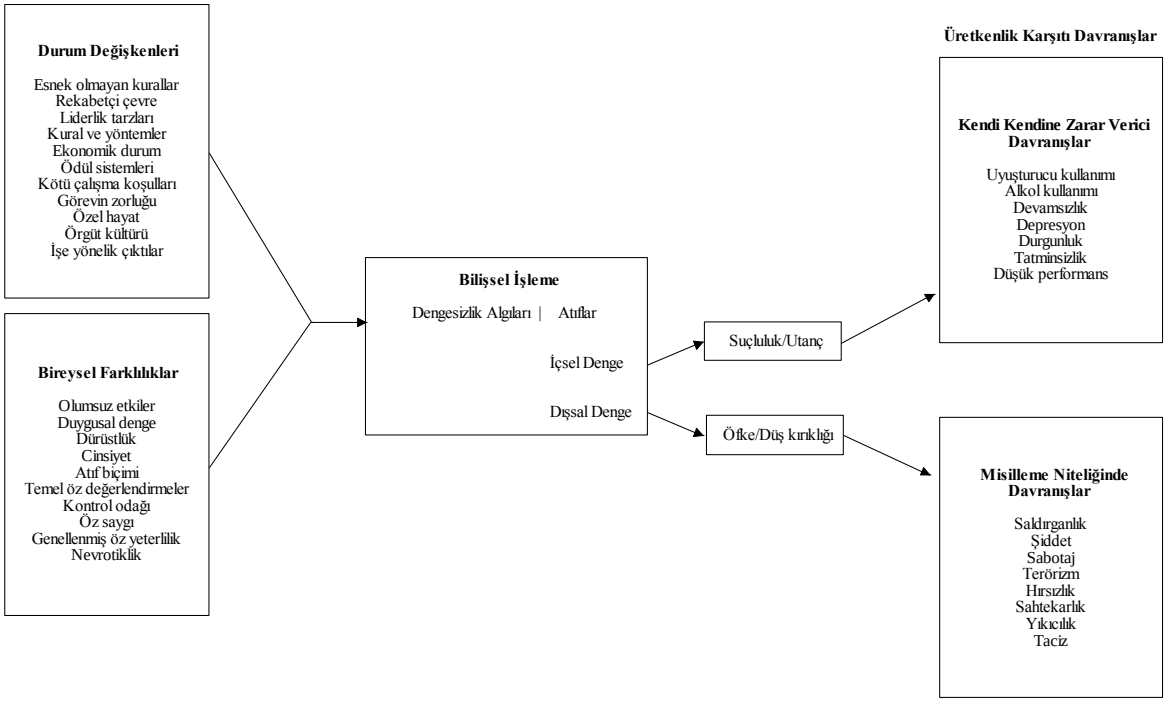
ortaya çıkarmıştır. Üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilgili kuramsal yaklaşımları incelerken, örgütlerdeki sapkın ve saldırgan davranış kuramlarının yanı sıra psikoloji ve örgütsel davranış disiplinlerinde çokça kullanılan Vroom'un Beklenti kuramı, Skinner'ın Pekiştirme Kuramı ve Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'nı da göz önünde bulundurmuşlardır. Araştırmacılar, inceledikleri kuramlardaki ortak noktalardan yararlanarak bir model oluşturmuşlardır. Bu modelde üretkenlik karşıtı davranışların birey ve çevre arasındaki karmaşık bir ilişkinin sonucu olduğu ifade edilmektedir.




**Şekil 6:**Üretkenlik Karşıtı Davranış Paradigması

**Kaynak**: DOUGLAS, S.C., MARTINKO, M.J.,2001,"Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction Workplace Aggression", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.4, 547-559

Martinko vd. (2002), oluşturdukları modelde bireysel ve durumsal değişkenlerin bireyleri, bilişsel bir süreçten geçtikten sonra suçluluk/utanma ya da kızgınlık/rahatsızlık gibi duygulara yönelteceğini ve bunların sonucunda üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Nedensel düşünme kuramı çerçevesinde oluşturulan modeli Şekil 7'de değişkenleriyle birlikte görmek mümkündür:




**Şekil 7:** Martinko, Gundlach ve Douglas'ın Nedensel Düşünme Modeli

**Kaynak**: DOUGLAS, S.C., MARTINKO, M.J.,2001,"Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction Workplace Aggression", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.4, 547-559

## 3.3.1. Bireysel Etmenler

Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim durumu gibi demografik faktörler, pek çok araştırma sonucu üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkilendirilmiştir. Belki de en fazla karşılaşılan bireysel özellik, cinsiyet değişkenidir. Yapılan bazı çalışmalarda erkeklerin saldırganlıklarını kadınlara göre daha açık bir şekilde gösterdiğine rastlanmıştır (Eagly & Steffen, 1986; Douglas & Martinko, 2001). Yeni, genç ve yarı zamanlı çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olması nedeniyle üretkenlik karşıtı davranışlara daha yatkın oldukları ileri sürülmüştür. Çalışanların yaşının üretkenlik karşıtı davranışlara etkisinin bulunduğu yapılan çalışmalar sonucu ortaya konulmuştur (Hollier, 1986). Daha genç çalışanların bu tür davranışlara karşı eğiliminin diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca evli olanların daha fazla hırsızlık eğilimi yaşadıklarına dahi bulgular vardır (Lau vd., 2003).

Saldırganlık ile ilişkilendirilen bir diğer bireysel özellik ise bireyin olumlu ya da olumsuz herhangi bir olayın sorumluluğunu dış ya da iç çevre etmenlerine yüklemesi anlamına gelen, kontrol odaklılığıdır. Storms ve Spector (1987)'a göre dış kontrol odaklı bireyler üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemeye, iç kontrol odaklı bireylere göre daha fazla eğilimlidirler.

Kontrol odaklılıkla ilişkili bir bireysel farklılık olan atfetme biçimi, başarı ve başarısızlık durumlarının nasıl değerlendirildiği ile ilgilidir. Bireylerin iyimser ya da kötümser bakış açılarına göre yaşadıkları olayları değerlendirme biçimleri de değişecektir. İyimser atfetme şekline sahip bireylerin daha içsel ve tutarlı kararlar verebileceği düşünülmektedir.

Bir diğer bireysel etmen ise dürüstlüktür. Üretkenlik karşıtı davranışlar eğilimlerini önceden belirlemek amacıyla, işe alım sırasında dürüstlük testleri uygulanmaktadır. Düşük verimlilik, devamsızlık, hırsızlık, saldırganlık ve alkol kullanımı gibi davranışlar dürüstlük testleri ile ölçülmektedir. Bu testler vasıtasıyla üretkenlik karşıtı davranışlara olan eğilimim belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dürüstlük ve üretkenlik karşıtı davranışların negatif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Sackett, 2002). Çeşitli bulgular, dürüstlüğün yüksek olması durumunda üretkenlik karşıtı davranışların önemli ölçüde düştüğünü göstermektedir.

Bireylerin duygu durumları gibi kişisel eğilimlerinin de üretkenlik karşıtı davranışlarla ilişkisi araştırılmıştır. Bireyin kızgınlık özelliği ve kaygı düzeyi ile üretkenlik karşı davranışlar arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır (Fox & Spector, 1999; Fox vd. 2001).

Temel kişisel değerlendirmeler bireylerin kendilerine, diğer insanlara ve dünyaya yönelik çıkarımlarını oluşturmaktadır. Bu değerlendirmeler iş tatmini ve verimlilik gibi işle ilgili çıktılar ile ilişkilidir.

Olumsuz duygusal bir durum olan iş doyumsuzluğunun, üretkenlik karşıtı davranışlara zemin oluşturan bir etkisi olduğunu ve iş doyumsuzluğu ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin bireyin yalancılık ve şiddete yönelik tutumları aracılığıyla da şekillenebileceği belirtilmiştir (Lau vd., 2003).

Üretkenlik karşıtı davranışları etkileyen bir diğer faktör de, çalışanların algılarıdır. İşverenin kendisine adil davranmadığını algılayan çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunma olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür. Örneğin; bir çalışan organizasyonda gösterdiği performansın altında bir ücret alırsa üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilecektir. Bu örnek, Adams'ın Eşitlik Kuramı'na paralellik göstermektedir. Bu kurama göre, çalışanlar işe verdikleri emekle karşılığında aldıkları arasında bir dengeye ulaşmak isterler. Bu denge çalışanın geçmiş tecrübelerine dayanan kendi adalet algısını yansıtır. Çalışanlar, kendilerine eşit davranılmadığını hissettiklerinde işvereninden para ya da mal çalmaya başlarlar ya da algıladıkları eşitliği sağlamak için üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunurlar. Algıladığı eşitliğin gerçekleşmediğine inanan çalışanlar, işverenin kendisine "borçlu" olduğunu düşünerek hak ettiklerini almak için harekete geçerler. Araştırmalar göstermektedir ki; örgütsel adalet de işyerindeki sapkın davranışlara sebep olabilmektedir (Skarlicki & Folger 1997).

### 3.3.2. Durumsal Etmenler

Üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde çevrenin etkisi daha önce ortaya koyulmuş olan kuramlarda da vurgulanmış olmakla beraber; kuramsal olarak bazı araştırmacılar bireysel değişkenlere odaklanırken, bazılarının da dış çevre etmenlerine odaklanarak birbirinden ayrıldığı görülmektedir. İlk gruptaki araştırmacılar örgüt düzeyinde bir bakış açısından yaklaşarak bireysel değişkenleri göz ardı ederken (Robinson & Greenberg,1998; Folger & Skarlicki,1998), ikinci gruptakiler ise dürüstlük testleri ve bireysel farklılıkların üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkilerine öncelik tanımıştır (Hogan & Hogan,1999).

Martinki vd. (2002) ise hem bireysel farklılıkların hem de dış çevre etmenlerinin üretkenlik karşıtı davranışlara yol açan bilişsel süreçlere katkısı olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle örgütsel etmenlerin, eşitsizlik algısına ve olumsuz performans çıktılarına sebep olabileceğini belirtmişlerdir.

Lau vd. (2003), üretkenlik karşıtı davranışların durumsal belirleyicilerini örgütsel etmenler, iş etmenleri ve içeriksel etmenler olarak 3 grupta incelemiştir (Lau vd.,2003: 81).

İlk grup olan *örgütsel etmenlerde*,

- üstün denetleme tarzı,
- grup etkisi,
- örgütteki hırsızlığa karşı uygulanan yaptırımlar,
- örgütün karakteristikleri bulunmaktadır.

*İş etmenleri*,

- işin karmaşıklığı,
- rotasyon,
- görevde özerklik gibi unsurları içermektedir.

*İçeriksel etmenler* ise,

- işsizlik oranı,
- ekonomik durum gibi dış çevre unsurlarını kapsamaktadır.

Organizasyonda iş yerindeki sapkın davranışlara karşı katı cezalar varsa ve çalışanlar işyerinde sapkın davranışlarda bulunduklarında karşılığında ağır cezalarla yüzleşmeleri gerektiğini bilirlerse, büyük olasılıkla bu tür davranışlardan kaçınacaklardır.

Bir diğer bakış açısı, üretkenlik karşıtı davranışların sosyal öğrenme teorisi ile ilişkilendirilmesiyle sunulabilir. Sosyal öğrenme teorisine göre, insanlar başkalarının davranışlarını ve davranışların sonuçlarını gözlemleyerek öğrenirler. Dolayısıyla, eğer bir çalışan işyerinde yanlış bir davranışta bulunup bunun karşılığında cezalandırılmadıysa, buna şahit olan diğer bir çalışan da söz konusu yanlış davranışı taklit etmekte bir sakınca görmeyebilir. Örgütler, bu durumları önlemek için üretkenlik karşıtı davranışların karşısında uygulanacak cezaları açıkça belirtmelidir. Sosyal öğrenme teorisine göre, eğer bir çalışan kasadan para çalıyorsa ve karşılığında işine son veriliyorsa, bunu gözlemleyen diğer bir çalışanın kasadan para çalma olasılığı düşecektir.

Örgütün normları ile çalışanların uyumu, karar verme süreçlerinin etkinliği ve performansını etkilemektedir. Grup normlarına uyum, bireyin kabul görme arzusu, grup üyeleriyle bütünleşmesi, uyuma bağlı olarak ödüllendirilmesi ve uyumsuzluk karşısında cezalandırma gibi durumlardan etkilenmektedir. Ayrıca, yöneticilerin üretkenlik karşıtı davranışları göz ardı etmesi ya da yeni işe alınanların grup içinde baskı görmesini normal karşılayan bir örgüt iklimi geliştirmesiyle de üretkenlik karşıtı davranışlar görülebilmektedir.

Rol belirsizliği, belirli bir rol konusunda bilgi yetersizliği sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Bireyler rollerinin tanımlanması, sorumluluklarının neler olduğu ve belirli durumlarda nasıl davranmaları gerektiği hakkında belirsizlik hissedebilirler. Rol belirsizliği, işgücü devir oranı, düşük performans ve stres gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Üretkenlik karşıtı davranışların belirleyicilerinin incelenmesi konusuna, çeşitli araştırmacılar farklı bakış açılarından yaklaşmışlardır. Bu yaklaşımlardan birisi de; Marcus ve Schuler'in dört boyutlu belirleyiciler modelidir**.** Marcus ve Schuler (2004), üretkenlik karşıtı davranışların belirleyicilerini dört sınıfta toplamıştır. Bunlar tetikleyiciler, fırsatlar, iç kontrol ve eğilimlerdir.

*Tetikleyiciler (Durum-Güdülenme)*

Tetikleyiciler, dışsal olaylar ya da bir tepki olarak üretkenlik karşıtı davranışları teşvik eden olaylara yönelik içsel algılardır. Bu tür olaylara örnek olarak geçici ücret kesintileri verilebilmektedir. Greenberg'ün (1990) yaptığı bir araştırmada iki işletmede geçici olarak ücret kesintisi gerçekleştirmiş ve bunun sonucunda bu iki işletmede de hırsızlık oranları artmıştır. Bu olay karşısında Greenberg (1990), adaletsizlik algısının bazı davranışları tetikleyebileceği sonucuna varmıştır.

*Fırsatlar (Durum-Kontrol)*

Üretkenlik karşıtı bir davranışın sergilenmesini kolaylaştıran herhangi bir algı ya da durum olarak ifade edilen fırsatlara işyerinde otonomi ve grup içinde algılanan kurallar bütünü gibi örnekler verilebilmektedir. Örgüt iklimi, uygulamalar, denetleme

araçlara ve benzeri durumlar da fırsat olarak sayılmaktadır. Bir örgüt içindeki kurallar bütünü üretkenlik karşıtı davranışların gösterilmesine olanak tanıyor ise çalışan tarafından fırsat olarak görülebilmektedir( Marcus, Schuler,2004: 650).

*İç Kontrol (Birey-Kontrol)*

İç kontrol, üretkenlik karşıtı davranışların gerçekleşmesinde etkisi bulunan tüm bireysel farklılıkları ifade etmektedir. Bunlar arasında dürüstlük testlerine dahil edilen insaflılık ve duygusal denge unsurları da bulunmaktadır.

*Eğilimler (Birey-Güdülenme)*

Eğilimler, üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesi konusunda etkili olan herhangi bir bireysel farklılığı ifade etmektedir. Bazı kişilik özellikleri sapkın davranışlar gösterilmesinde daha etkili olmaktadır. Örneğin, heyecan arayan bireylerin riski faaliyetlere eğilimli olduğu kriminal kuramlarda ortaya atılan görüşlerdendir (Marcus, Schuler,2004:651).

## 3.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları ve Önlemler

Üretkenlik karşıtı davranışlar işletmelere ciddi zararlar verebilecek potansiyele sahip olduğundan ötürü, pek çok araştırmacı tarafından belirleyicileri araştırılmış, kişilik özellikleri gibi birey düzeyindeki değişkenlerden, dış çevre değişkenlerine kadar çeşitli unsurların etkileri incelenmiştir. Bu incelemelerin başlıca sebebi işletme çalışanlarının üretkenlik karşıtı davranışlarının önüne geçmek arzusudur.

Özellikle işe alım sürecinde uygulanan dürüstlük testleri yoluyla, bireylerin sapkın davranışlara yönelimleri ölçülmek istenmektedir. İşletmeler boş pozisyonlara mümkün olduğunca dürüst ve örgüte kendine adayabilecek çalışanlar almak isterler. Örgüt üyelerinin, örgüte bağlı olmaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergiliyor olması beklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyesinin kurallar onu mecbur ettiği için değil, gönüllü bir şekilde olumlu davranışlar göstermesidir. Bu olumlu davranışlar, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak,

yardımcı olmak ve sorumluluklarından şikayetçi olmadan görevlerini yerine getirmek gibi davranışlardır.

İşletmeler, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için varlıklarını sürdürdüklerinden ötürü bu amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek olan her türlü unsuru ortadan kaldırmak isterler. Bu unsurların başında da, olumsuz sonuçlara yol açabilecek davranışlar gelmektedir. İşten erken ayrılma, çok sık mola verme, yavaş çalışma ve kaynakları israf etme gibi davranışları gösteren bireyler işletmenin zaman ve para kaybı yaşamasına neden olacaklardır.

Günümüzde küreselleşmenin de etkisi ile işletmelerin çok sayıda rakibi bulunmaktadır. Bu rekabet ortamında, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için en düşük maliyetle en hızlı bir şekilde en kaliteli ürün ya da hizmeti sağlamak artık işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında, verimliliği sağlamak işletmeler için en önemli hususlardan biri olduğu görülmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar ise işletmenin verimliliğini tehlikeye atmaktadır.

Ekipmanların sabote edilmesi, çalınması ya da hor kullanılması gibi davranışlar ürünlerin kalitesinin düşmesine ve müşteri şikayetlerinin artmasına neden olacaktır. Müşteri şikayetlerinin artması ve ürün kalitesinin sorgulanmasıyla birlikte işletmenin itibarı zedelenecektir.

Üretkenlik karşıtı davranışların bazı sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Ürün kalitesinde istikrar kaybı
- Yüksek üretim maliyetleri
- Stok kontrolünde kayıplar
- Kar kaybı
- İstikrarsız fiyatlandırma
- Düşük hizmet algısı
- İtibarın zayıflaması

Tüm bu sonuçların yanı sıra üretkenlik karşıtı davranışların, psikolojik sonuçlarını da göz önünde bulundurmakta fayda vardır. Özellikle örgüt üyelerine karşı yapılan taciz ve hırsızlık gibi davranışlar, onların çalışma şevkini söndüreceği gibi işletmeye olan güvenini sarsacak, adalet algılarını etkileyecek ve çalışma ortamının huzurunu bozacaktır. Bu tür olayların, işletme dışında duyulması ise o işletmenin potansiyel işgücü için cezbediciliğini azaltacak ve nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi daha zor bir hale gelecektir.

Bir örgüt için üyelerinin arasındaki uyum ve huzur sağlanmadan, amaç ve hedeflerine ulaşmak mümkün görünmediğinden, bu davranışların önlenmesi konusunda çalışmalar yapılması kaçınılmazdır. Bu tür davranışların önlenmesi konusunda insan kaynaklaır uygulamalarında dikkat edilecek konulara ilişkin aşağıdaki örnekler verilebilir:

- İşe alım sürecinde bazı testler yoluyla sapkın davranışlar gösterme eğilimleri ölçülebilir.
- Örgütteki kurallar açık bir şekilde çalışanlar tarafından anlaşılır olmalı ve çalışanlar davranışlarının sonucunda ne gibi yaptırımlarla karşılaşacaklarını bilmelidirler.
- Bireylerin rol belirsizliği yaşamamaları için görevleri açıkça belirtilmelidir.
- Yöneticiler üretkenlik karşıtı davranışlara karşı tutarlı tepkiler vermeli ve bu davranışlara göz yummamalıdırlar. Özellikle de sapkın davranış gösteren bir çalışanın davranışını hoş görüp bir başka çalışana ceza vermek gibi tutarsızlıklardan kaçınılmalıdır.
- Örgüt içindeki uygulama ve yöntemler adil olmalıdır. Adil ücret ve ödül sistemlerin kurulması örgütsel adalet algısını etkilemektedir.
- Gerek üst düzey yöneticiler gerekse orta düzeydeki yöneticiler çalışanların güvenini sarsacak davranışlarda bulunmamalıdırlar. Örgüt içinde güven çatısının kurulması büyük önem taşımaktadır.

Bunların yanı sıra iş tatminini arttıracak ve stresi azaltacak uygulamalara önem verilmelidir. Bir işletmenin sahip olduğu en önemli kaynağın insan olduğu unutulmamalıdır.

Kurama bakıldığında; etik iklim algısı ve örgütsel güven algısının çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğuna dair çalışmalar bulunduğu görülmektedir. Etik iklim, üretkenlik karşıtı davranışların belirleyicilerinden birisidir. Örgüte duyulan güvenin artmasıyla, çalışanların daha olumlu davranışlar sergilediği görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkılarak bu araştırmada; etik iklim algısı, örgütsel güven ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiler ele alınıp, birbirleri arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bundan sonraki bölümde; etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar ile arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma sunulacaktır.

# 4.ÇALIŞANLARIN ETİK İKLİM ALGILARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, araştırmaya katılan çalışanların etik ilklim algıları, örgütsel güven algıları ve üretkenlik karşıtı davranışları sergileme sıklığının demografik özellikler bakımından değerlendirilmesi; çalışanların etik ilkim algıları, örgütsel güven algıları ve üretkenlik karşıtı davranış sergileme sıklıkları arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır.

## 4.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamını, İstanbul ve İzmir'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 10 adet işletmede çalışan 387 adet çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada, maliyet ve zaman kısıtları göz önüne alınarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Katılımcıların bulunduğu işletmelere toplam 500 adet anket formu gönderilmiş ve 418 adet anket formu yanıtlanmıştır. Böylelikle geri dönüş oranı %83,6 olarak gerçekleşmiştir. Ancak, bazı soruları boş bırakılan 31 adet form elenmiş ve 387 adet form analize dahil edilmiştir.

Bu araştırma;

- İstanbul ve İzmir'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 10 adet işletme,
- Bu işletmelerde çeşitli bölüm ve görevlerde çalışmakta olan 387 adet çalışan,
- Etik İlkim Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği, Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği ve demografik özelliklerden oluşan anket formu ile sınırlıdır.

## 4.3. Araştırmanın Tasarım ve Yöntemi

Bu araştırmada genellemeden hipoteze geçişe olanak veren, kuramsal bilginin esas alınarak somut bilgiye yönelinen bir araştırma yöntemi olan tümdengelim yöntemi kullanılmıştır (Kurtuluş, 2010:22). Araştırma değişkenlerinin kuramsal arka

planları incelenmiş ve bu kuramların farklı koşullar çerçevesinde incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

*Araştırmanın Modeli*

İnceleme konusu olan olayın, bu olayın değişkenlerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmek için kullanılan tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Kurtuluş,2010:20). Bu araştırmada, belirlenen değişkenler doğrultusunda olası hipotezler kurulmuş ve sınanmıştır. Tanımlayıcı araştırmalarda değişkenlere ilişkin neden-sonuç ilişkisinin belirlenmesine çalışılmaz. Bununla birlikte bu araştırmada, tanımlayıcı araştırma modeline ek olarak, uygulanan anket ile elde edilen verileri tahmin fonksiyonu oluşturacak nedensel açıklamayı sağlayan regresyon analizleri ile anlamlandırılmaya ve değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkileri de belirlenmeye çalışılmıştır.




**Şekil 8:** Araştırmanın modeli

Araştırmanın değişkenlerini, etik iklim, örgütsel güven, üretkenlik karşıtı davranışlar oluşturmaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, kıdem ve işletme ise araştırmanın demografik değişkenleridir.

### 4.3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranışların ilişkisini incelemek ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunun belirlenmesi durumunda ise etik iklim algısı ve örgütsel güven algısının üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu esas amaca ek olarak, demografik özelliklere göre farklılıkların söz konusu olup olmadığı da incelenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

***Hipotez 1:*** Çalışanların etik iklim algıları ile örgütsel güven algıları arasında bir ilişki vardır.

***Hipotez 2:*** Çalışanların etik iklim algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında bir ilişki vardır.

***Hipotez 3:*** Çalışanların örgütsel güven algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında bir ilişki vardır.

***Hipotez 4:*** Çalışanların etik iklim algıları ve örgütsel güven algılarının üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde bir etkisi vardır.

***Hipotez 5:*** Çalışanların etik iklim algıları;

**a)** Cinsiyet,
**b)** Yaş,
**c)** Eğitim durumu,
**d)** İşletme türü,
**e)** Medeni durum,
**f)** Kıdem,
**g)** Pozisyon

değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

***Hipotez 6:*** Çalışanların örgütsel güven algıları;

**a)** Cinsiyet,
**b)** Yaş,
**c)** Eğitim durumu,
**d)** İşletme türü,

**e)** Medeni durum,
**f)** Kıdem,
**g)** Pozisyon

değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

***Hipotez 7:*** Çalışanların üretkenlik karşıtı davranış sıklıkları;

**a)** Cinsiyet,
**b)** Yaş,
**c)** Eğitim durumu,
**d)** İşletme türü,
**e)** Medeni durum,
**f)** Kıdem,
**g)** Pozisyon

değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

## 4.3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört kısımdan meydana gelmektedir.

1.bölümde; çalışanların etik iklim algılarını ölçümlemek üzere 36 ifadeden oluşan, 1993 yılında Victor ve Cullen tarafından geliştirilmiş, 2007 yılında Gül Eser'in "Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi" adlı yüksek lisans tezinde Türkçe'ye uyarlamış olduğu Etik İklim Ölçeği(EİÖ) (*Ethical Climate Questionnaire)* yer almaktadır. Araştırmacı tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçek 24 ifadeden oluşmakta, "*yasalar, kodlar ve kurallar*", "*önemseme*", "*sorumluluk ve verimlilik*" ve "*kişisel çıkar*" olmak üzere 4 boyut içermektedir ve güvenilirlik düzeyi 0,8968 olarak bulunmuştur. Etik İlklim Ölçeği'nde yer alan ifadeler "tamamen katılıyorum"dan "hiç katılmıyorum" a uzanan 5'li ölçek içerisinde verilmiştir. Tamamen katılıyorum "5" ve Hiç katılmıyorum "1"olarak puanlandırılmıştır. Puanlamada; Etik iklim Ölçeği'nde yer alan 1, 6 ve 10 numaralı sorular ters kodlanmıştır (Eser, 2007).

2.bölümde; çalışanların örgütsel güven algılarını ölçümlemek üzere 43 ifadeden oluşan, 2006 yılında Pınar Zorlu Yücel'in "Örgütsel Güven ve İş Tatmini

İlişkisi ve Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinde geliştirmiş olduğu Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ) kullanılmıştır. Bu ölçekte, 6'lı ölçek kullanılmış, çalışanların cevaplarını kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde vermeleri istenmiştir. Değerlendirmeler, kesinlikle katılıyorum seçeneğine "6", kesinlikle katılmıyorum seçeneğine ise "1" puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör analizleri sonucunda ölçek; "*üstüne güven", "şirket yönetimine güven" ve "iş arkadaşlarına güven"* olmak üzere 3 boyuta ayrılmış ve güvenilirlik düzeyi 0,86 olarak bulunmuştur (Yücel, 2006).

3.bölümde, çalışanların üretkenlik karşıtı davranış sıklıklarını ölçümlemek üzere 33 ifadeden oluşan, Spector ve Fox tarafından geliştirilen ve 2011 yılında Sibel Nitelik Ödemiş'in "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinde Türkçe'ye uyarlamış olduğu Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği (ÜKDÖ) (*Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C))*kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler "hiç bir zaman"dan "her gün"e kadar uzanan bir 5'li likert ölçeğinde verilmektedir. "Hiçbir zaman" seçeneği "1" ve "her gün" seçeneği "5" olarak puanlandırılmıştır. Araştırmacı tarafından yapılan faktör analizi sonucu ölçek*, "başka insanları etkileyen zararlı ve kötü davranışlar","işi kasıtlı olarak yanlış yapma ve yapılmasına izin verme", "sabotaj", "hırsızlık", "işe gitmeme veya geç gitme gibi işten kaçma*" olmak üzere 4 boyuta ayrılmış ve ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,918 olarak tespit edilmiştir (Ödemiş, 2010).

4.bölümde, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletme, pozisyon ve kıdem gibi demografik sorular bulunmaktadır.

### 4.3.3. Verilerin Analizi

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Anket formunda yer alan demografik veriler frekans dağılımları ile incelenmiştir. Etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranış sergileme sıklığının çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Bağımsız İki Grup T-Test, Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA ve Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri

arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Peason Korelasyon analizi kullanılmış, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkiyi incelemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

## 4.4. Bulgular

Bu bölümde, kullanılan ölçüm araçlarına ait güvenilirlik analizleri sonuçlarına; tanımlayıcı istatistiklere; etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkilerin saptanması ve bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.4.1. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kavramı bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Güvenilirlik analizi ile ölçmede kullanılan araçların özelliklerini ve güvenilirlikleri değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2010:403).

Araştırmada kullanılan 24 maddelik Etik İklim Ölçeği'nin tümüne ilişkin güvenilirlik değeri 0,913 olarak bulunmuştur (Tablo 8).

**Tablo 8:** Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları

| *Ölçek* | *Cronbach Alfa* | *Madde Sayısı* | *Ortalama* | *Varyans* | *Std. Sapma* |
|---|---|---|---|---|---|
| **EİÖ** | 0,913 | 24 | 86,6693 | 213,440 | 14,60957 |
| **ÖGÖ** | 0,988 | 43 | 180,873 | 2719,277 | 52,1467 |
| **ÜKDÖ** | 0,964 | 33 | 36,522 | 93,919 | 9,6912 |

Örgütsel Güven Ölçeği'nin güvenilirliğini belirlemek için yapılan analiz sonucu güvenilirlik değerinin 0,988 olduğu, Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği'nin ise güvenilirlik değerinin 0,964 olduğu tespit edilmiştir.

### 4.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde toplam 387 kişinin %46,8'ini kadınların, %53,2'sini ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir (Tablo 9).

**Tablo 9:**Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımları

| | ***Frekans*** | ***Yüzde (%)*** |
|---|---|---|
| Kadın | 181 | 46,8 |
| Erkek | 206 | 53,2 |
| **Toplam** | 387 | 100,0 |

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde 18-24 yaş aralığının %23,3; 25-31 yaş aralığının %43,9; 32-38 yaş aralığının %21,2; 39 ve üzeri yaş aralığının ise %11,6 değerlerinde olduğu bulunmuştur (Tablo 10).

**Tablo 10:**Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları

| | ***Frekans*** | ***Yüzde (%)*** |
|---|---|---|
| 18-24 | 90 | 23,3 |
| 25-31 | 170 | 43,9 |
| 32-38 | 82 | 21,2 |
| 39 ve üzeri | 45 | 11,6 |
| **Toplam** | 387 | 100,0 |

Araştırmaya katılan bireylerin %45,2'sinin medeni durumunun evli, %54,8'inin ise bekar olduğu tespit edilmiştir (Tablo 11).

**Tablo 11:** Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımları

| | ***Frekans*** | ***Yüzde (%)*** |
|---|---|---|
| Evli | 175 | 45,2 |
| Bekar | 212 | 54,8 |
| **Toplam** | 387 | 100,0 |

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde eğitim durumu lisans olan katılımcıların %50,1'lik bir payla çoğunluğa sahip olduğu, %17,1'inin lise mezunu, %12,1'inin önlisans mezunu ve %20,7'sinin yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu belirlenmiştir (Tablo 12).

**Tablo 12:**Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımları

| | ***Frekans*** | ***Yüzde (%)*** |
|---|---|---|
| Lise | 66 | 17,1 |
| Önlisans | 47 | 12,1 |
| Lisans | 194 | 50,1 |
| Yüksek öğrenim | 80 | 20,7 |
| **Toplam** | 387 | 100,0 |

Katılımcıların yönetici olup olmamalarına göre dağılımları incelendiğinde yönetici olanların %10,1, yönetici olmayanların ise %89,9'luk bir paya sahip olduğu gmrülmektedir (Tablo 13).

**Tablo 13:** Katılımcıların pozisyon değişkenine göre dağılımları

| | ***Frekans*** | ***Yüzde (%)*** |
|---|---|---|
| Yönetici | 39 | 10,1 |
| Yönetici değil | 348 | 89,9 |
| **Toplam** | 387 | 100,0 |

Araştırmaya katılan çalışanların iş hayatındaki toplam kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde çalışanların %31,5'inin 1 yıldan az kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bunu %47,8 ile 2-5 yıl arası kıdemliler,%11,1 ile 6-9 yıl arası kıdemliler takip etmektedir. En düşük pay %9,6 ile 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara aittir (Tablo 14).

**Tablo 14**: Katılımcıların kıdem değişkenine göre dağılımları

| | ***Frekans*** | ***Yüzde (%)*** |
|---|---|---|
| 1 yıldan az | 122 | 31,5 |
| 2-5 yıl | 185 | 47,8 |
| 6-9 yıl | 43 | 11,1 |
| 10 yıl ve üzeri | 37 | 9,6 |
| **Toplam** | 387 | 100,0 |

Araştırmaya katılan bireylerin %10,3'ü A işletmesinde, %8,5'i B işletmesinde, %10,9'u C işletmesinde, %13,4'ü D işletmesinde, %10,3'ü F işletmesinde, %12,1'i G işletmesinde, %9,3'ü H işletmesinde, %9,6'sı K işletmesinde çalışmaktadır (Tablo 15). En düşük yüzdelere %7,8'lik pay ile E ve L işletmeleri sahiptir.

**Tablo 15:** Katılımcıların işletme değişkenine göre dağılımları

| | ***Frekans*** | ***Yüzde(%)*** |
|---|---|---|
| A | 40 | 10,3 |
| B | 33 | 8,5 |
| C | 42 | 10,9 |
| D | 52 | 13,4 |
| E | 30 | 7,8 |
| F | 40 | 10,3 |
| G | 47 | 12,1 |
| H | 36 | 9,3 |
| K | 37 | 9,6 |
| L | 30 | 7,8 |
| **Toplam** | 387 | 100,0 |

### 4.4.3. Etik İklim, Örgütsel Güven ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiler

Araştırmaya katılan çalışanların etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı arasındaki ilişkiler, iki değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılan Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir (Kalaycı,2010:116). Yapılan analiz sonuçları, Tablo 16'da görülmektedir.

**Tablo 16:**Etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranışlar için Pearson Korelasyonu katsayıları ve anlamlılık değerleri

| | | ***Etik İklim*** | ***Örgütsel Güven*** | ***Üretkenlik Karşıtı Davranışlar*** |
|---|---|---|---|---|
| ***Etik İklim*** | r | 1 | **0,251**** | **-0,198**** |
| | Sig. | | 0,000 | 0,000 |
| ***Örgütsel Güven*** | r | 0,251** | 1 | **-0,214**** |
| | Sig. | 0,000 | | 0,000 |
| ***Üretkenlik Karşıtı Davranışlar*** | r | -0,198** | -0,214** | 1 |
| | Sig. | 0,000 | 0,000 | |
| **0.01 düzeyinde anlamlı korelasyon (2-kuyruklu) | | | | |

Analiz sonucunda, etik iklim ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiş (r=0,251) ve **$H_1$** hipotezi kabul edilmiştir. Buna

ek olarak, üretkenlik karşıtı davranışların etik iklim (r=-0,198) ve örgütsel güven (r=-0,214) ile negatif yönlü ve çok zayıf ilişkilere sahip olduğu görülmektedir (Tablo 16). Bu durumda, araştırmanın **$H_2$** ve **$H_3$** hipotezleri de kabul edilmektedir.

### 4.4.4. Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki korelasyon analizinin yapılması sonucu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmasının ardından etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Etik iklim ve örgütsel güven bağımsız değişken, üretkenlik karşıtı davranışlar ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla değişkenler çoklu doğrusal regrsyon analizine tabi tutulmuştur. Etik iklim ve örgütsel güven bağımsız değişkenler, üretkenlik karşıtı davranışlar ise bağımlı değişken olarak ele alındığı bu modelin analiz sonuçları Tablo 17'de görülmektedir.

**Tablo 17:** Regresyon analizine göre etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki sonuçları

| ***R*** | ***$R^2$*** | ***Düzeltilmiş $R^2$*** | ***Std. Hata*** | ***Modelin Anlamlılık Derecesi*** |
|---|---|---|---|---|
| 0,261 | 0,068 | 0,063 | 0,28426 | **0.000** |

Regresyon analizi sonucunda, modelin anlamlı olduğu (p=0,000<0,05) görülmektedir. Buna ek olarak, etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışları anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmış (p=0,003<0,05;p=0,001<0,05) ve araştırmanın **$H_4$** hipotezi kabul edilmiştir. Etik iklim ve örgütsel güven, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki %6,3'lük bir değişimi açıklamaktadır ($R^2$=0,063).

Regresyon analizi sonucu hesaplanan katsayılar doğrultusunda regresyon formülü $Y= 1,552-0,071X_1-0,042X_2$ olarak ifade edilebilir (Tablo 18). Etik iklimdeki bir birimlik artışın üretkenlik karşıtı davranışlarda 0,071'lik azalışa, örgütsel

güvendeki bir birimlik artışın ise üretkenlik karşıtı davranışlarda 0,042'lik bir azalışa yol açacağı söylenebilir. Böylece, etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkisi olduğuna ilişkin hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 18:**Regresyon analizi sonucu katsayılar

| | ***Standartlaştırılmamış Katsayılar*** | | ***Standartlaştırılmış Katsayılar*** | ***t*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Beta** | **Std. Hata** | **Beta** | | |
| ***Sabit*** | **1,552** | 0,091 | | 16,972 | **0,000** |
| ***Etik İklim*** | **-0,071** | 0,023 | -0,154 | -3,034 | **0,003** |
| ***Örgütsel Güven*** | **-0,042** | 0,012 | -0,175 | -3,435 | **0,001** |

Regresyon analizi sonucu elde edilen katsayılara baktığımızda (Tablo 18), etik iklimin 0,071'lik bir değişimle üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi örgütsel güvene göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

## 4.4.5. Farklılık Analizleri

### 4.4.5.1. Çalışanların Etik İklim Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip göstermediğine İlişkin Bulgular

*Çalışanların Etik İklim Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların etik iklim algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan bağımsız iki grup t test sonuçları ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 19'da görülmektedir.

**Tablo 19:** Etik iklim algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin grup istatistikleri

| | ***Cinsiyet*** | ***N*** | ***Ortalama*** | ***Standart Sapma*** |
|---|---|---|---|---|
| **Etik İklim** | Bayan | 181 | 3,74 | 0,61 |
| | Bay | 206 | 3,76 | 0,66 |

Tablo 20'ye bakıldığında, yapılan analiz sonucu etik iklim ölçeği algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmekte(p=0,71>0,05) ve **$H_{5a}$** hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 20:** Etik iklim algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t Testi değerleri

| | | ***Levene's Testi*** | | ***t Testi*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **F** | **p** | **t** | **p** |
| **Etik İklim** | Eşit varyans | 1,17 | **0,28** | -0,37 | **0,71** |
| | Eşit olmayan varyans | | | -0,37 | 0,71 |

*Çalışanların Etik İklim Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların etik iklim algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında etik iklim ölçeği değerlerinin homojen olduğu belirlenmiştir (p=0,64>0,05) (Tablo 21). Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğinin göstergesidir.

**Tablo 21:** Etik iklim algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları

| | ***Levene İst.*** | ***df1*** | ***df2*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|
| **Etik İklim** | 0,56 | 3 | 383 | **0,64** |

Araştırmaya katılan çalışanların etik iklim algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,05'in üzerinde olduğundan (p=0,647) yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş ve **$H_{5b}$** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 22).

**Tablo 22:** Etik iklim algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA değerleri

| | ***Tanımlayıcı İstatistikler*** | | | | ***ANOVA Değerleri*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Yaş*** | ***N*** | ***Ort.*** | ***Std. Sapma*** | ***F*** | ***Sig.*** |
| **Etik İklim** | 18-24 | 90 | 3,82 | 0,62 | **0,552** | **0,647** |
| | 25-31 | 170 | 3,72 | 0,66 | | |
| | 32-38 | 82 | 3,75 | 0,61 | | |
| | 39 ve üzeri | 45 | 3,74 | 0,65 | | |
| | Toplam | 387 | 3,75 | 0,64 | | |

*Çalışanların Etik İklim Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların etik iklim algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında etik iklim ölçeği değerlerinin homojen olduğu belirlenmiştir (p=0,20>0,05) (Tablo 23).

**Tablo 23:** Etik iklim algısının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları

| | ***Levene İst.*** | ***df1*** | ***df2*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|
| ***Etik İklim*** | 1,57 | 3 | 383 | **0,20** |

Tablo 24'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların etik iklim algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilerek (p=0,004<0,05) araştırmanın $\mathbf{H_{5c}}$ hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 24**: Etik iklim Ölçeği alt faktörlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA değerleri

| | ***Tanımlayıcı İstatistikler*** | | | | ***ANOVA Değerleri*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Eğitim durumu*** | ***N*** | ***Ort.*** | ***Std. Sapma*** | ***F*** | ***Sig.*** |
| **Etik İklim** | Lise | 66 | 3,99 | 0,54 | 4,577 | **0,004** |
| | Önlisans | 47 | 3,83 | 0,75 | | |
| | Lisans | 194 | 3,69 | 0,62 | | |
| | Yüksek L. & Doktora | 80 | 3,65 | 0,64 | | |
| | Toplam | 387 | 3,75 | 0,64 | | |

*Çalışanların Etik İklim Algılarının İşletme Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların etik iklim algılarının işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında etik iklim ölçeği değerlerinin homojen olmadığı belirlenmiştir (p=0,001>0,05) (Tablo 25).

**Tablo 25:** Etik iklim algısınınişletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları

| | ***Levene İst.*** | ***df1*** | ***df2*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|
| **Etik İklim** | 3,236 | 9 | 377 | **0,001** |

Homojenlik testinin sonucunda eşit varyans varsayımı sağlanmadığında bu varsayıma ihtiyaç duymayan parametrik olmayan testler kullanılabilir (Huck,2012:248). Kruskal Wallis analizi, homojen varyans varsaymının sağlanmadığı durumlarda gruplar arası tek yönlü varsyan analizinin (One Way ANOVA) parametrik olmayan alternatifi olarak kullanılabilmektedir (Kalaycı,2010:106).

Kruskal Wallis analizi sonucunda etik iklim algısının işletme değişkenini bakımından farklılık gösterdiği görülmekte (p=0,000<0,05) ve **$H_{5d}$** hipotezi kabul edilmektedir (Tablo 26).

Ortalama sırası değerlerine baktığımızda, en yüksek değerlerin sırasıyla 257,23 ile E işletmesi, 252,69 ile H işletmesi ve 41,49 ile F işletmesine ait olduğu görülmektedir (Tablo 26).

**Tablo 26:** Etik iklim algsının işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri

| | ***Tanımlayıcı İstatistikler*** | | | ***Kruskal Wallis Değerleri*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ***İşletme*** | ***N*** | ***Ort. Sırası*** | ***Ki-Kare*** | ***Sig.*** |
| **Etik İklim** | A | 40 | 195,53 | 51,079 | **0,000** |
| | B | 33 | 198,08 | | |
| | C | 42 | 127,00 | | |
| | D | 52 | 172,46 | | |
| | E | 30 | 257,23 | | |
| | F | 40 | 241,49 | | |
| | G | 47 | 196,94 | | |
| | H | 36 | 252,69 | | |
| | K | 37 | 171,24 | | |
| | L | 30 | 145,10 | | |
| | **Toplam** | 387 | | | |

Yapılan farklılık analizleri sonucunda etik iklim algısının, medeni durum (p=0,53>0,05), pozisyon (p=0,99>0,05) ve kıdem (p=0,81>0,05) değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda, $\mathbf{H_{5e}}$, $\mathbf{H_{5f}}$ ve $\mathbf{H_{5g}}$hipotezleri reddedilmiştir.

### 4.4.5.2. Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip göstermediğine İlişkin Bulgular

*Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan bağımsız iki grup t test sonuçları ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 27'de görülmektedir.

**Tablo 27:** Örgütsel güven algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin grup istatistikleri

| | ***Cinsiyet*** | ***N*** | ***Ortalama*** | ***Standart Sapma*** |
|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Güven** | Kadın | 181 | 4,0901 | 1,24191 |
| | Erkek | 206 | 4,3085 | 1,18004 |

Yapılan analiz sonucu örgütsel güven ölçeği değerlerinde cinsiyete göre istatistiksel bir farklılık bulunmadığı görülmektedir (p=0,08<0,05). Bu durumda, **$H_{6a}$** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 28).

**Tablo 28:**Örgütsel güven algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t Testi değerleri

| | | ***Levene's Testi*** | | ***t Testi*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **F** | **p** | **t** | **p** |
| **Örgütsel Güven** | Eşit varyans | 0,331 | 0,565 | -1,77 | **0,08** |
| | Eşit olmayan varyans | | | -1,77 | 0,08 |

*Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında örgütsel güven ölçeği değerlerinin homojen olmadığı belirlenmiştir (p=0,038<0,05).

Bu sonuç, verilerin homojen varyans şartını sağlamadığından parametrik olmayan Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır (Tablo 29).

**Tablo 29:** Örgütsel güven algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları

| | ***Levene İst.*** | ***df1*** | ***df2*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Güven** | 2,831 | 3 | 383 | **0,038** |

Tablo 30'da görüldüğü üzere Kruskal Wallis analizi sonucu örgütsel güven algısının yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilerek (p=0,221>0,05) araştırmanın **$H_{6b}$** hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 30:**Örgütsel güven algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri

| | ***Tanımlayıcı İstatistikler*** | | | ***Kruskal Wallis Değerleri*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ***Yaş*** | ***N*** | ***Ort. Sırası*** | ***Ki-Kare*** | ***Sig.*** |
| **Örgütsel Güven** | 18-24 | 90 | 196,50 | 4,401 | **0,221** |
| | 25-31 | 170 | 183,20 | | |
| | 32-38 | 82 | 214,52 | | |
| | 39 ve üzeri | 45 | 192,41 | | |
| | Toplam | 387 | | | |

*Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Tablo 31'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında değerlerinin homojen olmadığıbelirlenmiş ve Kruskal Wallis analizi kullanılmıştır (p=0,001<0,05).

**Tablo 31:**Örgütsel güven algısının alt faktörlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları

| | ***Levene İst.*** | ***df1*** | ***df2*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Güven** | 5,791 | 3 | 383 | **0,001** |

Tablo 32'de görüldüğü üzere Kruskal Wallis analizi sonucu örgütsel güven algısının eğitim değişkenine göre farklılık göstermediği görülmekte (p=0,346>0,05) ve **$H_{6c}$** hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 32:**Örgütsel güven algısının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri

| | ***Tanımlayıcı İstatistikler*** | | | ***Kruskal Wallis Değerleri*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ***Eğitim*** | ***N*** | ***Ort. Sırası*** | ***Ki-Kare*** | ***Sig.*** |
| **Örgütsel Güven** | Lise | 66 | 197,12 | 3,312 | **0,346** |
| | Önlisans | 47 | 166,27 | | |
| | Lisans | 194 | 197,39 | | |
| | Yüksek L. & Doktora | 80 | 199,49 | | |
| | Toplam | 387 | | | |

*Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının İşletme Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven algılarının işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında değerlerinin homojen olmadığıbelirlenmiş ve Kruskal Wallis analizi kullanılmıştır (p=0,000<0,05) (Tablo 33).

**Tablo 33:** Örgütsel güven algılarının işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları

| | ***Levene İst.*** | ***df1*** | ***df2*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Güven** | 4,141 | 9 | 377 | **0,000** |

Yapılan Kruskal Wallis analizi sonucunda katılımcıların örgütsel güven algılarının işletme değişkenine göre anlamlı bir farklılılaşmaya sahip olduğu belirlenmiştir (p=0,000<0,05). Bu durumda, araştırmanın **$H_{6d}$** hipotezi kabul

edilmektedir (Tablo 34). Ortalama sırası değerlerine baktığımızda, en yüksek değerlerin sırasıyla 263,56 ile F işletmesi, 249,07 ile E işletmesi ve 236,32 ile H işletmesine ait olduğu görülmektedir (Tablo 34).

**Tablo 34:** Örgütsel güven algısının işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri

| | ***Tanımlayıcı İstatistikler*** | | | ***Kruskal Wallis Değerleri*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ***İşletme*** | ***N*** | ***Ort. Sırası*** | ***Ki-Kare*** | ***Sig.*** |
| **Örgütsel Güven** | A | 40 | 152,09 | | |
| | B | 33 | 208,95 | | |
| | C | 42 | 153,00 | 45,932 | **0,000** |
| | D | 52 | 160,28 | | |
| | E | 30 | 249,07 | | |
| | F | 40 | 263,56 | | |
| | G | 47 | 187,50 | | |
| | H | 36 | 236,32 | | |
| | K | 37 | 183,53 | | |
| | L | 30 | 173,78 | | |
| | **Toplam** | 387 | | | |

Yapılan farklılık analizleri sonucunda örgütsel güven algısının, medeni durum (p=0,81>0,05), pozisyon (p=0,65>0,05) ve kıdem (p=0,565>0,05) değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda, **$H_{6e}$, $H_{6f}$** ve **$H_{6g}$** hipotezleri reddedilmiştir.

### 4.4.5.3. Çalışanların Üretkenlik Karşıtı Davranış Sergileme Sıklığının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip göstermediğine İlişkin Bulgular

*Çalışanların Üretkenlik Karşıtı Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların üretkenlik karşıtı davranış sergileme sıklıklarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine

yönelik yapılan bağımsız iki grup t test sonuçları ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 35'te görülmektedir.

**Tablo 35:** Üretkenlik karşıtı davranışların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin grup istatistikleri

| | ***Cinsiyet*** | ***N*** | ***Ortalama*** | ***Standart Sapma*** |
|---|---|---|---|---|
| **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar** | Kadın | 181 | 1,0984 | 0,26943 |
| | Erkek | 206 | 1,1140 | 0,31390 |

Yapılan analiz sonucu üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği ile cinsiyete göre istatistiksel bir farklılık olduğu görülmemekte (p=0,60>0,05) ve araştırmanın $\mathbf{H_{7a}}$ hipotezi reddedilmektedir (Tablo 36).

**Tablo 36:**Üretkenlik karşıtı davranışların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t Testi değerleri

| | | ***Levene's Testi*** | | ***t Testi*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **F** | **p** | **t** | **p** |
| **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği** | Eşit varyans | 1,05 | 0,30 | -0,52 | **0,60** |
| | Eşit olmayan varyans | | | -0,53 | 0,60 |

*Çalışanların Üretkenlik Karşıtı Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Tablo 37'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında değerlerin homojen olmadığı belirlenmiştir (p=0,008<0,05). Bu sonuç, verilerin homojen varyans şartını sağlamadığından parametrik olmayan Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır.

**Tablo 37:** Üretkenlik karşıtı davranışların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları

| | ***Levene İst.*** | ***df1*** | ***df2*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|
| **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar** | 3,988 | 3 | 383 | **0,008** |

Yapılan Kruskal Wallis analizi sonucunda katılımcıların üretkenlik karşıtı davranış sergileme sıklıklarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmüştür (p=0,017<0,05). Bu durumda, **$H_{7b}$** hipotezi kabul edilmektedir (Tablo 38).

**Tablo 38:** Üretkenlik karşıtı davranışların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri

| | ***Tanımlayıcı İstatistikler*** | | | ***Kruskal Wallis Değerleri*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ***Yaş*** | ***N*** | ***Ort. Sırası*** | ***Ki-Kare*** | ***Sig.*** |
| **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar** | 18-24 | 90 | 167,05 | 10,171 | **0,017** |
| | 25-31 | 170 | 199,38 | | |
| | 32-38 | 82 | 196,79 | | |
| | 39 ve üzeri | 45 | 222,49 | | |
| | Toplam | 387 | | | |

*Çalışanların Üretkenlik Karşıtı Davranışlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Tablo 39'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında değerlerin homojen olduğu belirlenmiştir (p=0,153>0,05). Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

**Tablo 39:**Üretkenlik karşıtı davranışların eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları

| | ***Levene İst.*** | ***df1*** | ***df2*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|
| **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar** | 1,768 | 3 | 383 | 0,153 |

Araştırmaya katılan çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme sıklıklarınıneğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı görülmekte (p=0,549>0,05) ve araştırmanın **$H_{7c}$** hipotezi reddedilmektedir (Tablo 40).

**Tablo 40**: Üretkenlik karşıtı davranışların eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA değerleri

| | ***Tanımlayıcı İstatistikler*** | | | | ***ANOVA Değerleri*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Eğitim durumu*** | ***N*** | ***Ort.*** | ***Std. Sapma*** | ***F*** | ***Sig.*** |
| **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar** | Lise | 66 | 1,0863 | 0,24051 | **0,707** | **0,549** |
| | Önlisans | 47 | 1,0658 | 0,19479 | | |
| | Lisans | 194 | 1,1262 | 0,34506 | | |
| | Yüksek L. & Doktora | 80 | 1,1004 | 0,24188 | | |
| | Toplam | 387 | 1,1067 | 0,29367 | | |

*Çalışanların Üretkenlik Karşıtı Davranışlaın İşletme Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarınınişletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında değerlerinin homojen olmadığı belirlenmiş ve Kruskal Wallis analizi kullanılmıştır (p=0,000<0,05) (Tablo 41).

**Tablo 41:** Üretkenlik karşıtı davranışların işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin homojenlik testi sonuçları

| | ***Levene İst.*** | ***df1*** | ***df2*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|
| **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar** | 6,336 | 9 | 377 | **0,000** |

Kruskal Wallis analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların üretkenlik karşıtı davranışlarının işletme değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilerek (p=0,000<0,05) araştırmanın **$H_{7d}$** kabul edilmektedir (Tablo 42).

Ortalama sırası değerlerine baktığımızda, en yüksek değerlerin sırasıyla 278,83 ile L işletmesi, 218,68 ile G işletmesi ve 208,07 ile C işletmesine ait olduğu görülmektedir (Tablo 42).

**Tablo 42:** Üretkenlik karşıtı davranışların işletme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal Wallis değerleri

| | ***Tanımlayıcı İstatistikler*** | | | ***Kruskal Wallis Değerleri*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ***İşletme*** | ***N*** | ***Ort. Sırası*** | ***Ki-Kare*** | ***Sig.*** |
| **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar** | A | 40 | 193,80 | **35,323** | **0,000** |
| | B | 33 | 187,38 | | |
| | C | 42 | 208,07 | | |
| | D | 52 | 188,14 | | |
| | E | 30 | 172,35 | | |
| | F | 40 | 168,13 | | |
| | G | 47 | 218,68 | | |
| | H | 36 | 180,94 | | |
| | K | 37 | 150,47 | | |
| | L | 30 | 278,83 | | |
| | Total | 387 | | | |

Yapılan farklılık analizleri sonucunda çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının, medeni durum (p=0,626>0,05), pozisyon (p=0,110>0,05) ve kıdem (p=0,723>0,05) değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda, $\mathbf{H_{7e}}$, $\mathbf{H_{7f}}$ ve $\mathbf{H_{7g}}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan çalışanların etik iklim algıları, örgütsel güven algıları ve üretkenlik karşıtı davranış sergileme sıklıklarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tablo 43'te özetlenmiştir."+" anlamlı farklılığı, "-" ise farklılık bulunmadığını ifade etmektedir.

**Tablo 43:** Çalışanların etik iklim algıları, örgütsel güven algıları ve üretkenlik karşıtı davranış sergileme sıklıklarının farklılık analizi sonuçları

| | ***Cinsiyet*** | ***Yaş*** | ***Eğitim*** | ***İşletme Türü*** |
|---|---|---|---|---|
| ***Etik İklim*** | - | - | + | + |
| ***Örgütsel Güven*** | - | - | - | + |
| ***Üretkenlik Karşıtı Davranışlar*** | - | + | - | + |

# SONUÇ

Etik konusu, işletmelerin üzerinde hassasiyetle durduğu önemli konulardan biridir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları konusunda, gerek çalışanları gerekse dış çevre öğeleri tarafından güvenilir olarak algılanmaları konusunda etik politikalar izlemelerinin rolü büyüktür.

Akademisyenler etik iklimin, çalışanların tutum ve davranışları ile örgütün çıktılarını etkilediğinden dolayı oldukça önemli olduğunun altını çizmektedirler. Etik iklim konusu, özellikle etik ikilemlerin sıkça yaşandığı satış sektöründe, sıkça incelenmiştir. Satış elemanlarının yaptıkları satış miktarı kadar ücret aldığından ötürü, mümkün olduğunca fazla satış yapma gayreti içinde bulunduğu için bazen etik dışı satış yöntemlerine başvurabildikleri de gözlemlenmiştir. Bu yüzden satış faaliyetlerinin doğasına uygun olarak etik iklim ile ilgili incelemeler yapılmış ve etik iklimin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür (Mulki vd., 2006; Schwepker, 2001). Ayrıca etik iklimin stresi azalttığı ve dolaylı olarak işgücü devir oranını azalttığı bununla beraber iş performansını arttırdığına yönelik bulgular mevcuttur (Babin vd., 2000; Jaramillo vd., 2006; Schwepker vd., 1997).

Etik iklim, örgütün iş çevresindeki doğru ya da yanlış algılarını içermekte ve işletmedeki kabul edilebilir ve kabul edilemez kuralları ortaya koymaktadır (Babin et al., 2000). Etik iklimin, çalışanların etik davranışları, örgüte bağlılıkları, rollerine ilişkin stresleri ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Trevino vd., 1998; Verbeke vd., 1996; Babin vd.., 2000; Mulki vd., 2006; Schwepker, 2001).

İşletmelerde güven konusu, etik iklim gibi yıllardır araştırma konusu olan bir önemli kavramlardan birisidir. Güven, çeşitli kavramların belirleyicisi ve sonucu olarak incelenmiştir ancak örgütün etik iklimi ile çalışanların güven algısı konusunda çok fazla çalışmaya rastlanılmamaktadır. Çoğu araştırma, yönetici ile astının ya da satış elemanı ile müşterinin arasındaki güvenin incelenmesine yöneliktir.

Birçok işletmede yaşanan ekonomik skandalların artmasıyla, etik sorunlar ve üretkenlik karşıtı davranışlar örgütler için üzerinde durulması gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar tarafından, etik iklimin, sadece etik dışı davranışların

değil, aynı zamanda üretkenlik karşıtı davranışların da belirleyicisi olduğu ileri sürülmüştür (Wimbush ve Shepard, 1994;Peterson,2002).

İşletmeler için dürüstlük, bir çalışanda aranan en önemli niteliklerden birisidir. Litzky (2006:95)'ye göre üst yönetim, liderlik biçimleri vasıtasıyla çalışanları dürüstçe çalışmaya teşvik etme gücüne sahiptir. Bazı yöneticiler, çalışanlarının etik davranışlarda bulunacağına güvenilmeyeceğine inanmakta ve bu yüzden örgütün çıkarları için çalışanları kontrol etmeye mecbur olduklarını düşünmektedirler. Oysa ki, yöneticileri ile arasında olumlu güven ilişkileri bulunan çalışanlar, olumsuz davranışlar göstermekten kaçınmaktadırlar (Litzy,2006:97).

Etik kültürün baskın olduğu işletmelerde, çalışanlar sapkın davranışlar göstermeye daha az eğilimlidirler. Dolayısıyla, örgütlerinin dürüst olduğuna inanan çalışanların etik davranış ve başarı arasındaki ilişkileri kavraması daha kolay olmaktadır (Peterson, 2002).

Örgüt içinde üretkenlik karşıtı davranışların önüne geçmek için etik iklim yaratacak stratejiler geliştirilmelidir. Karşılıklı güven ve saygıya dayanan ilişkiler geliştirmek, eşitlik ile adalet ilkelerine dayanan kural ve ödül sistemleri uygulamaya konmalıdır. Örgüt üyeleri tarafından etik kuralların iyice anlaşılmış olması gerekmektedir. Verilecek cezalar, işlenen suçun ciddiyetine göre değişmeli ve benzer davranışlar benzer yöntemlerle cezalandırılmalıdır (Litzy 2006:100). Bunun sebebi, çalışanlarca yönetimin tutarlı bir politika izlediğinin anlaşılmasını sağlamaktır.

Örgütüne ve örgütsel otoritelere güvenen çalışanlar, güven ilişkisinin sürdürülebilmesi doğrultusunda kendisinden beklenen davranışları göstermekte tereddüt etmeyecektir. Bunun sebebi, karşı tarafın onları suiistimal etmeyeceğine dair algılarının olmasıdır. Örgüte karşı güven hisseden çalışanlardan, karşı tarafa zarar verecek ve güven ilişkisini zedeleyecek anti sosyal davranışlardan kaçınması beklenmektedir. Bir örgüt ya da yöneticiler ne kadar anlaşılamayan veya olumsuz olarak algılanırsa, çalışanlar da karşı tarafa o kadar az güven duyacaklar, kendilerini ve çıkarlarını korumaya yönelik tutumlar içerisinde bulunacaklardır (Thau vd., 2007: 1159).

Bu araştırmada, etik iklim ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Üretkenlik karşıtı davranışların etik iklim ve örgütsel güven ile negatif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışları anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Etik iklim ölçeğinin sorumluluk ve verimlilik alt faktörü ile örgütsel güven ölçeğinin iş arkadaşlarına güven alt faktörünün, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Mulki vd. (2006) çalışmasında, etik iklimin yöneticiye olan güven üzerindeki etkilerini incelemiş ve etik iklimin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin anlamlı bir şekilde yöneticilerine duydukları güveni arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Etik iklimin; örgütsel güveni oluşturan işletmeye güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür. Etik iklimin, örgütsel güven boyutunda daha yüksek bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve işletme bünyesinde etik ilkelerin varlığının örgütsel güven boyutları üzerinde olumlu etkileri olacağı sonucuna varılmıştır (Eser,2007; Dönertaş,2008; Büte,2011).

Bu araştırmaya katılan çalışanların, etik iklim algılarının cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak eğitim durumu ve işletmeye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Katılımcıların örgütsel güven algıları, cinsiyet, yaş ve eğitim durumları bakımında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, işletmeye göre anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların üretkenlik karşıtı davranış gösterme sıklıklarının, cinsiyet ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak, yaş ve işletmeye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranışların işletmeye göre anlamlı farklılık göstermesi dikkat çekicidir.

Sonuç olarak; etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu; etik iklim ile örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkisinin bulunduğu görülmüştür. Etik iklim, örgütsel güven ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkilerin bir arada incelendiği az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu çalışma, araştırmada kullanılan değişkenlerin bir arada incelenmesi bakımından önemlidir. Bilindiği üzere, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde başka etmenler de bulunmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu etmenlerin göz önünde bulundurulması gelecekte yapılacak araştırmaları zenginleştirecektir.

İşletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarının, her çalışan için aynı şekilde uygulandığının bilinmesi, çalışanların örgüte ilişkin olumlu algılara sahip olmasını sağlayacaktır. Çalışanların, işe alım sürecinden başlayarak kişisel gelişimleri, güvenli bir çalışma ortamı sağlanması, kariyer hareketlilikleri ve emeklilik süreci dahil olmak üzere tüm süreçleri içeren insan kaynakları uygulamaları, bireylerin tutum ve davranışlarının olumlu olmasına yol açacaktır. İşe alım sürecinde tarafsız bir seçim sürecinin izlendiğinin bilinmesi, işletmenin güvenilir bir itibara sahip olmasına yardımcı olacaktır. Örgüt içindeki eğitim işleviyle kendisine yatırım yapıldığını ve mesleki gelişimine katkıda bulunulduğunu gören çalışanların örgüte bağlılıkları artacaktır. Adil bir performans değerlendirme sürecinin izlenmesi ve buna bağlı olarak gerek terfilerin gerekse ödüllendirmelerin belirli kriterler doğrultusunda gerçekleşmesinin örgüte duyulan güvenin artmasında katkısı olacaktır. İşletmede etik değerler çerçevesinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları, örgüte duyulan güveni pekiştirecek ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerinin önüne geçilmesine yardımcı olacaktır.

## KAYNAKLAR


AGARWAL, J. & D. C. MALLOY: 1999 "Ethical Work Climate Dimensions in a Not-for-Profit Organization: An Empirical Study", **Journal of Business Ethics**, 20(1), 1–14

ALBRECHT, S,. & TRAVAGLIONE, A.: 2003 "Trust in Public Sector Senior Management", **International Journal of Human Resource Management**, 14,1,76-92.

ARSLAN, M.: 2012 **İş ve Meslek Ahlakı Dünya ve Türkiye Örnekleri**, Siyasal Kitabevi, 3. basım, Ankara

ASUNAKUTLU, T.: 2002 "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 9

BABIN,B.J., BOLES, J.S., ROBIN, D.P.:2000 "Representing the perceived ethical work climate among marketing employees", **Journal of Academic Marketing Science,** 28:345–58.

BOURNE, S.& J. D. SNEAD: 1999 "Environmental Determinants of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective", **Journal of Business Ethics**, 21(4), 283–290.

BOYLE, R., & BONACİCH, P. : 1970 "The development of trust and mistrust in mixed-motive games", **Sociometry**, 33: 123-139

BROMILEY, P. & CUMMINGS, L.L. :1996 **Trust in Organizations,** 302-319. Thousand Oaks: Sage.

BROWER, H. H. & SHRADER, C. B.: 2000 "Moral Reasoning and Ethical Climate: Not-for-Profit vs. For- Profit Boards of Directors", **Journal of Business Ethics**, 26(2), 147–167

BUTLER, J. K. 1991. "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory", **Journal of Management**, 17: 643-663.

BÜTE, M.:2011 "Etik iklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011

CALDWELL, C., HAYES, L.A., KARRI, R., & BERNAL, P.: 2008. "Ethical stewardship implications for leadership and trust", **Journal of Business Ethics**, 78: 153-164.

CARROL, A. B., BUCHHOLTZ, A. B.:2011 **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, 4th edition, South-Western College Pub

CAZA, A., BERKER, B. A., CAMERON, Kim S.:2004 "Ethics and Ethos: The buffering and Amplifying effects of Ethical behavior and Virtuousness, **Journal of Business Ethics**, 52:169-178

CEVIZCI, A.:2008 **Etiğe Giriş**, Paradigma Yayıncılık, 2. basım, İstanbul

CHO, Y.J., PARK, H.:2011 "Exploring The Relationships among trust, Employee Satisfaction and Organizational Commitment", **Public Management Review**, 13,4, 551-573

COOK, J., & WALL, T.:1980 "New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment", **Journal of Occupational Psychology**, 53: 39-52.

DEMİR, H., Songür, N.:1991 "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 2(3), 150-168

DEMİRCAN, N.:2003 "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi**, 10(2), 139-150

DEUTSCH, M.:1960 "The effect of motivational orientation upon trust and suspicion", **Human Relations**, 13: 123-140

DIMAGGIO, P. J. , POWELL, W. W.: 1983 "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, 48, 147–160.

DIRKS, K.T.: 1999 "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, 84,3,445-455

DOSE, J.J.: 1997 "Work values: An integrative framework and illustrative application to organization", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70:219.

DOUGLAS, S.C., MARTINKO, M.J.:2001 "Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction Workplace Aggression", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.4, 547-559

DÖNERTAŞ, C.:2008 "**Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi**", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul

EAGLY, A.H., STEFFEN, V.J.:1986 "Gender and Aggressive Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature", **Psychological Bulletin**, Vol. 100,No. 3, 309-330

EĞRİ, T., SUNAR, L.:2010 "Türkiye'de İş ahlakı Çalışmaları: Mevcut Durum ve Yönelimler", **İş Ahlakı Dergisi**, 3(5),41-67

ERAKOVICH, R., , RAYMON, B., WYMAN, S.:2002 "Preliminary Results: a study of the Relationships of Ethical Work Climate and Organizational Culture in Public Organizations", **Amerian Society for Public Administration National Conference**, Phoenix, Arizona, March 23-26, 2002

ESER,G.:2007 "Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul

FARRIS, G., SENNER, E., BUTTERFIELD, D.: 1973 "Trust, culture, and organizational behavior", **Industrial Relations**, 12: 144-157.

FOX, S., SPECTOR, P.E., MILES, D.:2001 "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", **Journal of Vocational Behavior**, 59, 291-309

FOX,S.,SPECTOR,P.E.: 1999 "A model of work frustration aggression", **Journal of Organizational Behavior**, 20,915-931

FRAEDRICH, J.,THORNE, D.M., FERRELL, O.C.: 1994 "Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics", **Journal of Business Ethics**, 13, 829-838

FROST, T., STIMPSON, D. V., MAUGHAN, M. R. C.: 1978 "Some correlates of trust", **Journal of Psychology**, 99: 103-108

GAMBETTA, D.:2000 "Can We Trust Trust?", in Gambetta, Diego (ed.) **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition**, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237, <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>.

GIFFIN, K.: 1967 "The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department", **Psychological Bulletin**, 68: 104-120.

GOOD, D.: 1988 "Individuals, interpersonal relations, and trust" In D. G. Gambetta (Ed.), Trust: 131-185. New York: Basil Blackwell.

GREENBERG, J.:1990 "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity:The Hidden Cost of Pay Cuts", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75,No.5,561-568

GRUYS, M. L., & SACKETT, P. R. : 2003 "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", **International Journal of Selection and Assessment,**11(1),30-42

GRUYS, M.L.: 1999 "The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Minnesota

HART, K. M., CAPPS, H. R., CANGEMI, J. P., CAILLOUET, L. M.:1986. "Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors", **Organization Development Journal**, 4(2): 31-39.

HOLLINGER, R.C., CLARK,J.P.:1983 "Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft", **Social Forces**, Vol. 62, No. 2, pp. 398-418

HOVLAND, C. I., JANIS, I. L., KELLEY, H. H.: 1953 **Communication and persuasion**, New Haven, CT: Yale University Press

HUCK,S.W.:2012 **Reading Statistics and Research**, Pearson Education Inc., Boston, MA, 6th Edition

İLHAN, S.:2005 "İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, 7(2), 258-275

JARAMILLO,F., MULKI, J.P., SOLOMON, P.:2006 "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", **Journal of Personnel Selling & Sales Management**,271–82.

JOHNSON-GEORGE, C., SWAP, W.: 1982 "Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other", **Journal of Personality and Social Psychology**, 43: 1306-1317.

| | |
|---|---|
| JONES, A. P., JAMES, L. R., BRUNI, J. R.:1975 | "Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement", **Journal of Applied Psychology**, 60: 146-149. |
| JOSEPH, E.E., WINSTON, B.E.: 2004 | "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 26, No.1, pp6-22 |
| KALAYCI,Ş.:2010 | **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,** Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 5. Baskı, Ankara |
| Kamu Görevlileri Etik Kurulu | http://www.etik.gov.tr/Mevzuat.aspx?id=5, Erişim Tarihi 25.12.2012 |
| KEE, H. W., KNOX, R. E.: 1970 | "Conceptual and methodological considerations in the study of trust", **Journal of Conflict Resolution**, 14: 357-366. |
| KIRKPATRICK, S. & LOCKE, E.:1991 | "Leadership: Do traits matter?", **Academy of Management Executive**, 5 (2), 48-60. |
| KOÇEL, T.: 2007 | **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, 11. basım, İstanbul |
| KRAMER, R. M., TYLER, T. R.: 1995 | **Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications,USA |
| KURTULUŞ, K.:2010 | **Araştırma Yöntemleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul |
| LARZELERE, R., HUSTON, T.: 1980 | "The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships", **Journal of Marriage and the Family**, 42: 595-604. |
| LEWICKI, Roy J., BUNKER, B.B.:1996 | "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". **In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.)**, Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 114-139. |
| LITZKY,B.E.,EDDLESTON,K.A.,KIDDER, D.L.:2006 | "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", **Academy of Management Perspectives**, 91-103 |

| | |
|---|---|
| LUTHANS, F. : 2011 | **Organizational Behavior An Evidence Based Approach**, McGraw-Hill,12th Edition |
| MARCUS, B., SCHULER, H.:2004 | "Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective", **Journal of Applied Psychology**, Vol.89,No.4,647-660 |
| MARTINKO, M.J., GUNDLACH, M.J.:2002 | "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.20, No.1/2, 36-50 |
| MAYER, R.C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, D.: 1995 | "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20, 3, 709-734. |
| MCALLISTER, D. J.:1995 | "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization", **Academy Of Management Journal**, 38/1, 24–59 |
| MISHRA, A.K.: 1996 | "Organizatıonal Responses To Crisis: The Centrality Of Trust", **Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.)** Trust In Organizations. Newbury Park, CA: Sage. 1996. 261-287. |
| MULKI, J.P., JARAMILLO, F. ,LOCANDER, W.B.:2006 | "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXVI,no.1, 19-26 |
| ORGAN, D.W.:1990 | "The Motivational Basis of organizational citizenshiip Behavior", **Research in Organizational Behavior**, Vol.12, pages 43-72 |
| ÖZKALP, E., KIREL, Ç.:2010 | **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa |

PELLETIER, K.L., & BLIGH, M.C.: 2008 "The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions", **Journal of Business Ethics**, 80: 823-844.

PETERSON, D.:2002 ''Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate'', **Journal of Business and Psychology**, Vol. 17 No. 1, pp. 47-61.

PORTER, L. W., LAWLER, E. E., HACKMAN, J. R.:1975 **Behavior in organizations,** New York: McGraw-Hill.

QUALLS WJ, PUTO CP. : 1989 "Organizational climate and decision framing: an integrated approach to analyzing industrial buying decisions", **Journal of Marketing Research,** 26(May):179 –92.

RADEMAKERS, M. F. L.:2000 "Agents of trust: business associations in agri-food supply systems". **International Food and Agribusiness Management Review**, 3, pp. 139–153.

RING, S. M., VAN DE VEN, A.: 1992 "Structuring cooperative relationships between organizations", **Strategic Management Journal**, 13: 483-498.

ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A.:2012 **Örgütsel Davranış-Organizational Behavior**, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 14. Basımdan Çeviri, Şubat 2012

ROBINSON, S. L., BENNETT, R. J. :1995 "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", **Academy of Management Journal,**Vol.38,No.2,555-572

ROMAN, S.: 2003 "The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An

Empirical Study in the Financial Services Industry", **Journal of Marketing Management**; 19(10), p915-939

ROSEN, B., JERDEE, T. H.: 1977 "Influence of subordinate characteristics on trust and use of participative decision strategies in a management simulation", **Journal of Applied Psychology**, 62: 628-631.

RUPPEL,C. P., HARRINGTON, S. J. :2000 "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation", **Journal of Business Ethics**, 25: 313–328

SABUNCUOĞLU, Z.:2011 **İşletme Etiği**, 1. baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul

SACKETT, P.R.:2002 "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.10, No:1/2, 5-11

SAIDON,.M., GALBREATH,J.,WHITELEY, A.: 2012 "Organizational Ethical climate and Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Moral Disengagement", **3rd International Conference on Business and Economic Research**, 12-13 March 2012, Bandung, Indonesia

SCARLICKI, D.P., FOLGER, R.:1997 "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice", **Journal of Applied Psychology**,Vol.82,Issue 3, 82-434

SCHEIN, E.: 1983 "The Role of the Founder Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, 1,13-28.

SCHNEIDER, B.: 1975 "Organizational Climate: An Essay", **Personnel Psychology**, 28(4), 447-479.

| | |
|---|---|
| SCHOORMAN, F.D., MAYER, R.C., DAVIS, J.H.:1995 | "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future", **Academy of Management Review**, 32(2), 344-354 |
| SCHWEPKER Jr., C. H., HARTLINE,M. D.: 2005 | "Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees", **Journal of Service Research**,7(4), 377–397. |
| SCHWEPKER Jr., C.H., FERREL, O.C., INGRAM, T.N.:1997 | "The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force", **Journal of Academic Marketing Science,** 25:99-108. |
| SCHWEPKER Jr., C.H.:2001 | "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce", **Journal of Business Research**, 54:39–52. |
| SHOCKLEY-ZALABAK, P. ELLIS K., WINOGRAD G.:2000 | "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", **Organization Development Journal**, Vol 18:4. |
| SITKIN, S. B, & ROTH, N. L.: 1993 | "Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust", **Organization Science**, 4: 367-392. |
| SMITH, P. L., OAKLEY, E. F., III: 1994 | "A Study of the Ethical Values of Metropolitan and Nonmetropolitan Small Business Owners", **Journal of Small Business Management,**32(4), 17–27. |
| SOLOMON, L.: 1960. | "The influence of some types of power relationships and game strategies upon the development of interpersonal trust", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 61: 223-230. |
| SPECTOR, P.E.:2005 | "The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?", **Journal of vocational behavior**, 68(3),446 |

| | |
|---|---|
| STAINER, A., STAINER, L.: 1995 | "Productivity, quality and ethics – a European viewpoint", **European Business Review**, 95(6),3-11 |
| STEVENS, B.: 2008 | "Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior", **Journal of Business Ethics**, 78: 601-609. |
| STORMS, P.L., SPECTOR, P.E.:1987 | "Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.60, No.3, 227-234 |
| STRICKLAND, L. H.: 1958 | "Surveillance and trust", **Journal of Personality**, 26: 200-215. |
| THAU, S.,CROSSLEY, C., BENNETT, R.J.:2007 | "The relationship between trust, attachment, and antisocial workbehaviors", **Human Relations**, Vol. 60(8):1155-1179 |
| TREVINO L. K., HARTMAN, L. P., BROWN, M.:2000 | "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership", **California Management Review**, Vol.42,No.4,128-142 |
| TREVINO, L.K., BUTTERFIELD, K.D., MCCABE, D.L.:1998 | "The ethical context in organizations: influence on employee attitudes and behaviors", **Business Ethics Quarterly**, 8:447–76. |
| Türk Dil Kurumu, Genel Türkçe Sözlük | http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.517e112db01e38.59286079, Erişim Tarihi: 14.03.2013 |
| TÜZÜN, İ.K., ÇAĞLAR, İ.: 2007 | "Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Görgül Bir Çalışma", **15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya |
| UPCHURCH, R.S., RUHLAND, S.K.: 1996 | "Ethics and Lodging Operations", **Journal of Business Ethics**, 15, 1083 |

USLU, S.:2009 **İlk Çağ Felsefesi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını,1. baskı, Eskişehir

VALENTINE, S., BARNETT, T.: 2003 "Ethics Code Awareness, Perceived Etiıcal Values and Organizational Commitment", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 23(4), 359-367.

VERBEKE, W., OUWERKERK, C., PEELEN, E.:1996 "Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople", **Journal of Business Ethics**, 15:1175–87.

VICTOR, B., CULLEN, J.B., BROWN, J.W.:1993 "The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity", **Psychological Reports**, 73, pp.667-674.

VICTOR, B., CULLEN, J.B.:1988 "The Organiztional Bases of Ethical Work Climates", **Administrative Science Quarterly**, Vol.33,No.1,101-125

WEBER, J., SEGER, J. E.: 2002 "Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time", **Journal of Business Ethics**, 41(1/2), 69–84.

WIMBUSH,J.,SHEPARD,J.:1994 ''Toward an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behaviour and supervisory influence'', **Journal of Business Ethics**, Vol. 13, pp. 637-47.

ZAND,D.E.:1972 "Trust and Managerial Problem Solving", **Administrative Science Quarterly**, 17,2,229-239.

## EK 1. ANKET FORMU

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı'nda yürütülmekte olan bir tez çalışmasında kullanılacak araştırmamızda çalışanların işyerine ait etik algıları, çalıştıkları kuruma duydukları güven ve işyerinde sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlarına dair veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır.

**Anket sorularına vereceğiniz cevaplar sadece araştırmacı tarafından görülecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. <u>Bu yüzden, adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.</u>** Gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Merve KIRBAŞLAR

| *Lütfen aşağıdaki soruları çalıştığınız kurumu dikkate alarak ;*<br>*(olmasını istediğiniz gibi değil, var olan durumu düşünerek) cevaplandırınız.*<br>*Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı "X" işareti koyarak belirtiniz.* | **Tamamen Katılıyorum** | **Oldukça Katılıyorum** | **Biraz Katılıyorum** | **Çok az Katılıyorum** | **Hiç Katılmıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bu kurumda, çalışanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler. | | | | | |
| 2. Bu kurumda çalışanların başlıca sorumluluğu, öncelikle verimliliği göz önüne almaktır. | | | | | |
| 3. Bu kurumda, kural ve prosedürlere sıkı sıkıya uymak çok önemlidir. | | | | | |
| 4. Bu kurumda, çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar. | | | | | |
| 5. Bu kurumda en önemli husus tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir. | | | | | |
| 6. Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulan husus kanunları ihlal edip etmediğidir. | | | | | |
| 7. Bu kurumda, çalışanlardan en önemli beklenti her şeyden önce mesleki standart ve kurallara uymalarıdır. | | | | | |
| 8. Bu kurumda, çalışanların kurum kural ve prosedürlerinden ayrılmaması beklenir. | | | | | |
| 9. Bu kurumda, çalışanlar, öncelikle bir başka çalışma arkadaşları için en iyi olanı göz önünde bulundururlar. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. Bu kurumda, başarılı çalışanlar, yazılı talimatlara göre hareket edenlerdir. | | | | | |
| 11. Bu kurumda en verimli yol, her zaman en doğru yol olarak kabul edilir. | | | | | |
| 12. Bu kurumda, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı sıkıya takip etmeleri beklenir. | | | | | |
| 13. Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlar için en iyi olanı göz önüne alırlar. | | | | | |
| 14. Bu kurumda başarılı çalışanlar, kurum politikalarına sıkı sıkıya uyanlardır. | | | | | |
| 15. Bu kurumda, mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar. | | | | | |
| 16. Bu kurumda, çalışanlardan beklenen her şeyden önce verimli bir şekilde çalışmaktır. | | | | | |
| 17. Bu kurumda, her zaman, müşteri ve toplum için doğru olanın yapılması beklenir. | | | | | |
| 18. Bu kurumda çalışanların dış çevreye karşı güçlü bir sorumluluk anlayışları vardır. | | | | | |
| 19. Bu kurumda çalışanlar aktif olarak müşterinin ve halkın menfaati ile ilgilenirler. | | | | | |
| 20. Bu kurumda herkes, çalışanlar için genelde en iyisi ne ise onunla ilgilenirler. | | | | | |
| 21. Bu kurumda her bir çalışan için en iyisini yapmak öncelikli öneme sahiptir. | | | | | |
| 22. Bu kurumda, alınan kararların öncelikli olarak müşteri ve halk üzerindeki etkisine dikkat edilir. | | | | | |
| 23. Bu kurumda kararlar alınırken her bir çalışanın düşünülmesi beklenir. | | | | | |
| 24. Bu kurumda sorunlara daima etkin çözümler aranır. | | | | | |

| *Lütfen aşağıdaki ifadeler arasından, ilk üstünüzü (yöneticinizi), çalıştığınız kurumu ve iş arkadaşlarınızı düşünerek size en yakın olan ifadeyi "X" işareti koyarak belirtiniz.* | **Kesinlikle Katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Kısmen Katılmıyorum** | **Kısmen Katılıyorum** | **Katılıyorum** | **Kesinlikle Katılıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Üstüme bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim. | | | | | | |
| 2. Üstüm işinde uzmandır. | | | | | | |
| 3. Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilecek bilgisi vardır. | | | | | | |
| 4. Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim. | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir. | | | | | | |
| 6. Üstüm işimi yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir. | | | | | | |
| 7. Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır. | | | | | | |
| 8. Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim. | | | | | | |
| 9. Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez. | | | | | | |
| 10. Üstüm benim çalışmalarımı kendi çalışmaları gibi göstermez. | | | | | | |
| 11. Üstüm bana dürüst davranır. | | | | | | |
| 12. Üstüm benden bilgi saklamaz. | | | | | | |
| 13. Üstüm karar vereceği zaman kararı ile ilgili bana da bilgi verir. | | | | | | |
| 14. Üstüme, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim. | | | | | | |
| 15. Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir. | | | | | | |
| 16. Eğer üstüme problemlerimi anlatırsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim. | | | | | | |
| 17. Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerini açıkça ifade eder. | | | | | | |
| 18. İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geri bildirim alırım. | | | | | | |
| 19. Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır. | | | | | | |
| 20. Üstüm ile hemfikir olmama özgürlüğüm vardır. | | | | | | |
| 21. Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır. | | | | | | |
| 22. Üstüm beni sadece şirketin hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür. | | | | | | |
| 23. Bizim şirketimizde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler. | | | | | | |
| 24. Şirketimin yöneticilerinin dürüst olduğunu düşünüyorum. | | | | | | |
| 25. Şirketin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için şirketimin yöneticilerine güvenilebilir. | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 26. Şirketimin yöneticileri şirketin gelecekteki projeleri ile ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar. | | | | | | |
| 27. Şirket yönetimi, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirir. | | | | | | |
| 28. Yönetim şirket çalışanlarının tamamına güven duymaktadır. | | | | | | |
| 29. Çalışma saatleri ve iş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır. | | | | | | |
| 30. Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur. | | | | | | |
| 31. Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır. | | | | | | |
| 32. Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmeye gerek yoktur. | | | | | | |
| 33. Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur. | | | | | | |
| 34. Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karsılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur. | | | | | | |
| 35. Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur. | | | | | | |
| 36. İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyi yapma konusunda güvenilirdirler. | | | | | | |
| 37. İş arkadaşlarımın sahip oldukları becerilere güvenirim. | | | | | | |
| 38. İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar. | | | | | | |
| 39. İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışırlar. | | | | | | |
| 40. İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırlar. | | | | | | |
| 41. İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler. | | | | | | |
| 42. İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler. | | | | | | |
| 43.İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka planda bırakırlar. | | | | | | |

| *Mevcut işinizde aşağıda belirtilen davranışların her birini ne sıklıkla yaptınız?* | **Hiçbir Zaman** | **Bir veya İki Kere** | **Ayda Bir veya İki Kere** | **Haftada Bir veya İki Kere** | **Her gün** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. İşverene ait malzeme veya tedariki kasıtlı olarak boşa harcadım. | | | | | |
| 2. Çalıştığın yerin ne kadar kötü olduğunu iş dışındaki insanlarla paylaştım. | | | | | |
| 3. İşi kasıtlı olarak yanlış yaptım. | | | | | |
| 4. İşe izinsiz geç geldim. | | | | | |
| 5. Hasta olmadığım halde hasta olduğumu söyledim ve işe gitmeyip evde vakit geçirdim. | | | | | |
| 6. Bir araç gerece veya mala kasıtlı olarak zarar verdim. | | | | | |
| 7. Çalışma yerimi kasıtlı olarak kirlettim. | | | | | |
| 8. İşverene ait bir şeyi çaldım. | | | | | |
| 9. İşyerinde zarar verici veya zararlı bir söylenti başlattım veya devam ettirdim. | | | | | |
| 10. Müşteriye/ bir alıcıya karşı kötü veya kaba davrandım. | | | | | |
| 11. İşlerin derhal yapılması gereken bir durumda kasıtlı olarak yavaş çalıştım. | | | | | |
| 12. İzin verilenden daha uzun molalar kullandım. | | | | | |
| 13. Talimatları kasıtlı olarak uygulamadım./yapmadım. | | | | | |
| 14. İşimi, müsaade edilenden daha erken bıraktım. | | | | | |
| 15. Birisine iş performansı hakkında hakaret ettim. | | | | | |
| 16. Birisinin özel hayatını eğlence konusu yaptım. | | | | | |
| 17. İşyeri alet veya tedarikini izinsiz eve götürdüm. | | | | | |
| 18. Çalıştığımdan daha fazla saat için ödenek istedim. | | | | | |
| 19. İşverenden izinsiz para aldım. | | | | | |
| 20. İşyerinde birisini yoksaydım/görmezden geldim. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. İşyerinde yaptığım bir hatadan dolayı başkasını suçladım. | | | | | |
| 22. İşyerinde birisi ile tartışma başlattım. | | | | | |
| 23. İşyerinde birisine ait bir şeyi çaldım. | | | | | |
| 24. İşyerinde birisine sözlü tacizde bulundum. | | | | | |
| 25. İşyerinden birisine müstehcen bir hareket (parmak hareketi) yaptım. | | | | | |
| 26. İşyerinde birisini şiddet uygulamakla tehdit ettim. | | | | | |
| 27. İşyerinde birisine fiziksel olmayan tehditte bulundum. | | | | | |
| 28. İşyerinden birisine kötü hissetmesi için ağza alınmaz şeyler söyledim. | | | | | |
| 29. İşyerinde, birisinin kötü görünmesi için bir şey yaptım. | | | | | |
| 30. İşyerinden birisini utandırmak için kötü bir şaka yaptım. | | | | | |
| 31. Birisinin, işyerindeki özel mail veya eşyasına izinsiz baktım. | | | | | |
| 32. İşyerinde birisine vurdum veya ittim. | | | | | |
| 33. İşyerinde birisi ile alay ettim veya hor gördüm. | | | | | |

**Lütfen, durumunuza en uygun olan seçeneğin yanındaki parantezin içine "X" işareti koyunuz.**

**1.Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

**2.Yaşınız:** 18-24 ( ) 25-31 ( ) 28-32 ( ) 32-38( ) 39 ve üzeri ( )

**3.Medeni durumunuz:** Evli ( ) Bekar ( )

**4.Eğitim durumunuz**: İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

**5.Şu an çalışmakta olduğunuz kurumun dahil olduğu sektör**: ……

**6.Şu an kurumunuzda yapmakta olduğunuz pozisyon**:

Yönetici ( ) Yönetici değil ( )

**7.Halen çalışmakta olduğunuz kurumda geçirdiğiniz toplam süre**:

1 yıldan az( ) 2-5 yıl( ) 6-9 yıl( ) 10 yıl ve üzeri( )