

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

DOI NO: 10.5578/jeas.7819

ASUMAN AKDOĞAN* ÖZGÜR DEMİRTAŞ**

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgütsel politik algılamalar aracı (mediating) role sahipken etik liderlik davranışlarının etik iklim algısı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, savunma sanayii'nde havacılık alanında faaliyet gösteren kamuya ait üç adet lojistik destek merkezindeki 547 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada, yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda birer rol model oldukları, özellikle de etik liderlik davranışları ile örgütsel politik algılara yön verecekleri ve sonuçta da etik iklim algısını pozitif yönde etkileyecekleri öngörülmüştür. Araştırma bulguları, etik liderlik davranışlarının, bağımsızlık etik iklim boyutu hariç, etik iklim alt boyutlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, etik liderlik davranışlarının dolaylı etkisinde, örgütsel politik algılamaların aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik Davranışları, Etik İklim Algısı, Örgütsel Politik Algılamalar, Aracılık Rolü

JEL Sınıflandırması: M10, M12

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

107

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of ethical leadership on ethical climate perception while the organizational politics perception is the mediator. For this aim, a survey study, which includes 547 participants from three public aviation logistics centre, is used. It is proposed that managers are role models in their organizations. Specifically, through ethical leadership behaviour, managers can influence organizational politics perceptions, which in turn will positively impact on ethical climate. The results indicate that ethical leadership has a both direct and indirect effect on ethical climate. The indirect effect of ethical leadership involves shaping perceptions of ethical climate, which in turn, engender greater affective organizational commitment and lesser turnover intention.

Key Words: Ethics, Ethical Leadership Behaviour, Ethical Climate Perception, Organizational Politics Perception, Mediating Effect

JEL Classification: M10, M12

*** Prof.Dr.Asuman AKDOĞAN'la yapılan tez çalışmasının makaleye dönüştürülmüş şeklidir.

* Prof. Dr. Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, e-mail: akdogana@erciyes.edu.tr

** Dr.Y.Müh.Yzb. Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı, e-mail: ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

GİRİŞ

Ortak aklı ön plana çıkaran yeni çalışma hayatında, kurumların sahip oldukları sosyal sermaye çok önemlidir. Sosyal sermaye, karşılıklı anlayış, ortak değerler ve davranışlardan oluşmaktadır. Sosyal sermayenin baskın bir ögesi olan güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı gibidir. İşletme çıktılarının artırılmasında örgüt üyelerinin algıları önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle çalışanların iş ortamlarını, kararların adil olarak verildiği ve uygulandığı bir yer olarak algılamasının önemi büyüktür (Shalley, 2004: 215). Bu kapsamda çalışanlar açısından daha yüksek bir etik iklim algılaması oluşturulmasına yönelik yöneticilerin adil, dürüst, güvenilir olma gibi etik boyutları öne çıkaran kişisel özellikleri ile etik ilke ve davranışlar sergilemesi (Brown and Treviño, 2006: 596) örgüt ortamında güven ortamının tahsisinde ve yaratıcılığın gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü bu tür bir rol hem işgören/çalışanlar hem de örgüt açısından uzun dönemde sürdürülebilir bir büyüme sağlanmasında önemli bir girdi sağlayacaktır. Bu kapsamda birer rol model olarak örgütlerde yönetici pozisyonunda olan kişilerin tutum ve davranışları büyük önem kazanmaktadır.

Bir örgütte etik davranışların sergilenmesi kapsamında önemli diğer bir husus ise örgüt kültürüdür. Çalışanların ortak sosyal olgulara sahip olması ve bu yönde karar vermeleri için, örgütün etik bir bakış açısına ihtiyacı vardır. Bu nedenle liderler, bulunduğu örgütte yerleştireceği güven ve adalet duygularıyla etik bir iklim yaratmak suretiyle yaratıcılık ve sürdürülebilir üstünlük yönünden organizasyona önemli avantajlar sağlayacaktır. Etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilmek bireysel, örgütsel hatta evrensel bir sorumluluktur. Günümüz ortamında çok çeşitli girdilere maruz kalan ve büyük bir ilişkiler ağını vurgulayan sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki açmazlar, yönetici pozisyonunda olan kişilere yeni ve zor görevler yüklemektedir. Bu rol, yönetilmesi çok zor olan insan unsurunu ele alırken liderlerin, etik değerler ve inançlar sistemine sahip olmasını ve örgütteki çaba ve eylemlerini bu sistemin süzgecinden geçirmesini gerektirmektedir.

Örgütler, belirli amaçlar peşinde koşan yüksek düzeyde rasyonel yapılardır ve burada kararlar faydayı maksimize etme ilkesine dayalı olarak alınmaktadır. Bunun da ötesinde, kararları alan bireylerin, açık ve genel bir amaç ile gerekli öngörüye sahip oldukları da düşünülürse, örgütün bugünü ve geleceği açısından doğru tercihleri ve

sonuçları ortaya koyabilecekleri varsayılmaktadır (Robbins, 1990: 78). Ancak gerçek hayatta ve acımasız rekabet ortamında düzen, her zaman bu şekilde işlememekte ve örgütlerde rasyonel olmayan davranışlar da sergilenebilmektedir.

Günümüzde yaşanan hızlı değişimlerle birlikte, bireylerin ilerlemek için kaçınılmaz bir gerçeklik olarak gördükleri ve işyerlerinde de her düzeyde yayılan örgütsel politik davranışların işletmelere etkisi artık daha çok gün yüzüne çıkmaya başlamıştır. Günümüzde her örgütte yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan politik davranışlar, insanlar tarafından bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde sergilenebilmektedir. Bu anlamda politik davranışlar örgütsel yaşamın bir parçası olduğu ve örgütün her üyesinin çeşitli düzeylerde bu tür faaliyetlerle uğraştığı düşünüldüğünde, örgütlerde rastlanan politik taktiklerin (ılımlı politik taktikler, zorlayıcı politik taktikler vs.) yönetim sürecinde modele dahil edilmesi gerekmektedir. Yoksa, bu davranışlar çalışanlar tarafından örgüt amaçlarına zarar verecek biçimde kullanılabilen ve olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Bu noktada etik liderlik ve iklim kavramları önem kazanmaktadır.

Etik liderlik kavramı son zamanlarda yaşanan etik skandallar nedeniyle, akademisyenler, uygulayıcılar, yasa yapıcılar ve hükümetler tarafından daha çok ilgi odağı olmaya başlamıştır. Literatürde etik liderlik davranışlarına yönelik birçok çalışma yapılmasına rağmen, etik liderlik davranışlarının etik iklim algısına etkisinde örgütsel politik algılamaların aracı değişken rolüne yönelik yeterince araştırma yapılmadığı gözlenmiştir. Özellikle de Türkçe literatürde etik liderlik konusuna sınırlı sayıda araştırmada rastlanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı literatürde sınırlı sayıda araştırmalara konu olan etik, etik liderlik davranışları, etik iklim ve örgütsel politik algılamalarını teorik olarak incelenmek ve örgütlerde etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkilerini araştırıp, örgütsel politik algılamaların bu süreçte aracı rolünü belirlemektir. Bu kapsamda çalışmanın amacına yönelik teori ve hipotezlerin oluşturulması aşamasında öncelikle literatür incelenmiş ve ilgili literatür kapsamında da çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Metodoloji bölümünde, hipotezleri test etmek için kullanılan örneklem ve yöntem verilerek elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Son bölümde ise çalışmanın sonuçlarının özeti, çalışmanın kısıtları, üstünlükleri ve zayıflıkları verilerek, gelecek çalışmalar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Etik, daha çok evrensel bir boyut içermekte ve doğruluk, dürüstlük temelleri üzerine kurulu (Nyaw ve Ng, 1994) ahlakın felsefe boyutunu temel alan bir kavram olup (Moore, 2005), bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştırmakta (Ülgen ve Mirze, 2004: 86) ve bu yönde iyi ile kötü arasında temel bir çerçeve sunmaktadır (Brown ve Treviño, 2006). Aynı zamanda etik bir ahlak öğretisi olup; ahlaki yaşamı ve yasaları, biçimleri ve ilkelerini araştırmaktadır. Etiğin kaynakları, belli ölçülerde doğrudan insanın kendi deneyimleriyle, belli ölçülerde de mantık, metafizik, siyaset felsefesi gibi felsefenin öteki disiplinlerince sağlanan ilkeler ya da doğrulardır. Bu açıdan bakıldığında etiğin çıkış noktasında, bütün insanları kapsayan, bütün zamanlar için ortak olan genel geçer bir ahlaksal düzenin bulunduğu, bu düzenin bir takım ilkeler ve kavramlar üstüne kurulu olduğu düşüncesi yatmaktadır (Barutçugil, 2004: 61).

1.1. Etik Liderlik

Çağımızda, insanları etkilemek için bürokratik ve yasal otoriteden çok, değer, inanç, duygu ve güven temelli yeni bir liderlik biçimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminin temel güç ve etki kaynağı moral (ahlaki) ve etik otoriteye dayanmaktadır. Bir liderde olması gereken ve çevresindekilere karşı yansıtması gereken en önemli özelliği etik değerleri ve dürüstlüğüdür. Dürüstlük etik liderliğin önemli bir bileşenidir. Dürüstlüğün üç temel yapıtaşı vardır. Bunlar; öz-bilgisi, samimiyet ve olgunluktur (Bennis, 1995: 36). Lider, öz-bilgisi ile kendini iyi tanımalıdır. Kendini tanımadıkça, kuvvet ve zaafının farkına varmadıkça, neyi niçin istediğini bilmedikçe kendine karşı dürüst olması çok zordur. Samimiyet, liderin düşünce ve eylemlerinde tutarlı olması, ilkelerine bağlılığı ve içtenliğidir. Olgunluk ise, liderin başkalarıyla çalışması, onlardan bir şeyler öğrenmesi ve dosdoğru olması anlamını taşımaktadır (Brown ve Treviño, 2006: 598).

Yeni liderlik kuramları kapsamında son yıllarda önemi daha da artan ve işletme yöneticilerinin kurumları için en değerli girdi unsuru olan insanı ele alırken onu nasıl daha etkin bir şekilde üretime veya hizmete yönlendireceğini belirleyeceği önemli liderlik türlerinden birisi de etik liderliktir. Etik liderlik, çalışanlar arasında uygun davranışların gelişmesini sağlayan, personel davranışları ile insanlar arası ilişkilerde kararların alınmasında özellikle çift yönlü iletişimi esas alan bir liderlik türü (Piccolo vd., 2010: 259) olup, örgüt

çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştirme, değerlerle etik standartları bütünleştirme ve bu etik standartları etkili şekilde uygulama etik liderliğin önemli özellikleri arasındadır (Connock ve Johns, 1995: 68). Bu tarz bir liderlik bilişsel, duyuşsal ve devinsel davranışlarda etik ilkelere bağlı kalınmasını, yaşamın her alanında bunların ifade edilmesini gerektirmektedir (Cuilla, 1998: 107; Treviño vd, 2006: 951).

Etik liderlik kapsamında literatür incelendiğinde genellikle olaya sosyal öğrenme modeli kapsamında bakıldığı ve liderlerin de bu kavram çerçevesinde prososyal davranışlar sergilemeleri ve birer rol model olmalarından dolayı takipçilerine ahlaki değerler kapsamında örnek oldukları, hem onlara hem de örgüt kültürüne yönelik önemli roller izledikleri vurgulanmaktadır (Avolio, 1999: 97; Bass ve Steidlmeier, 1999: 182; Brown ve Treviño, 2006: 613). Sergiovanni (1992) ile Bolman ve Deal (1995) etik liderliği, liderliğin kalbi olarak ifade etmişler ve yönetim açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak vurgulamışlardır. Harvey (2004), etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikte on temel özellik sıralamaktadır. Bu özellikler; değerleri ve etik bilinci oluşturmak, insanlara sorumluluk vermek, başkalarına örnek olmak, değerler çerçevesinde karar vermek, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek, değerler ve etik konusunda eğitim vermek, algılara dikkat etmek, istikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak, etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek, inisiyatif almayı desteklemek olarak ifade edilmiştir. Brown vd. (2005) etik liderliği, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışın gösterimi ve çift yönlü iletişim olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu tür davranışların karar verme süreçlerinde desteklemelerle takipçiler açısından da pekiştirme sağlayacağı ifade edilmektedir. Araştırmalarının sonucunda etik liderliğin dürüstlük, güvenilirlik, karşılıklı adalet ve danışmanlıkla ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

İlgili literatür araştırmalarında da anlaşılabacağı üzere içinde yaşanılan toplumla özdeşleşen liderlik boyutunda, etik davranışlara yönelik rol model davranışları, etik boyutu destekleyen davranışlar ve içinde bulunulan ortamın moral ve motivasyon düzeyi ile etik liderliğin pozitif şekilde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

1.2. Etik İklim

Etik iklim, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda örgütün ortak algılamalarıdır. Victor ve Cullen (1988) sosyal normlar, organizasyonel davranışlar ve kalıplar, işletmeye özel faktörler gibi etkenlerin organizasyonun etik iklimini etkilediği ve geliştirdiğini vurgulamıştır. Etik iklim konusunda önemli bir kaynak Reidenbach ve Robin tarafından hazırlanmıştır (Zehir vd, 2003: 148). Yazarlar, örgütlerde rastlanan iklimleri moral olgunluk derecelerine göre en alt basamaktan itibaren ahlaka aykırılık, yasallık, tepkisellik, yükselen etik ve geliştirilmiş etik olmak üzere beş basamakta kategorize etmişlerdir. İşletmelerde farklı etik iklimlerin oluşmasında kişisel çıkar, şirket karı,

faaliyet etkinliği, bireysel arkadaşlıklar, ekiplerin çıkarları ve ilgileri, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kurallar, standartlar, prosedürler, kanunlar, profesyonel kodlar vb. faktörler çok fazla etkili olmaktadır (Neubaum vd, 2004: 344).

Etik iklim alanında ilk kuramsal ve deneysel çalışma Victor ve Cullen (1988) tarafından yapılmıştır. Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş olan Etik İklim Anketinin (ECQ) dayandığı varsayım, örgütlerdeki etik iklimin Kohlberg'in etik standartlarına ve ahlaki muhakeme kaynağı olarak görülen başvuru grubuna benzer kategorilere göre sınıflandırılmasıdır. Teorik olarak etik iklim boyutları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Victor ve Cullen, 1988: 113).

Tablo-1: Etik İklim Tipolojisi

		ANALİZ DÜZEYİ		
		Bireysel	Yerel (Kurumsal)	Evrensel
ETİK ÖLÇÜTLER	Egoistlik	Bireysel Çıkar	Örgüt Çıkarı	Yeterlilik (Verimlilik)
	İyilikseverlik	Arkadaşlık (Başkalarının İyiliğini İsteme)	Takım Ruhu	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Amaç (Bağımsızlık)	Organizasyonel Amaçlar ve Yöntemleri (Kurallar)	Yasalar ve Mesleki İlkeler (Kanun ve Kodlar)

Kaynak: Victor ve Cullen (1988), The Organizational Bases of Ethical Work Climate

Tabloda, etik iklimin iki boyutlu teorik biçimi görülmektedir. Birinci boyut, örgütsel karar vermede etik ölçütleri gösterirken; ikinci boyut, etik kararlarda referans olarak kullanılan analiz düzeylerini göstermektedir. Bu iki boyut bir matris haline getirildiğinde dokuz teorik etik iklim türü ortaya çıkmaktadır.

Tipolojide yer alan egoist (bencil) etik iklimde; ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterin, ya bireysel ya da şirket ve toplumsal düzeydeki "çıkarı" maksimize etmek olduğu varsayılmaktadır. Analizin bireysel düzeyindeki ahlaki kararlar bireyin kişisel tercihlerinden; yerel düzeyindeki ahlaki kararlar organizasyonun çıkarını en iyi şekilde korumaya (en yüksek karı sağlama) çalışan tutumlardan; evrensel düzeyindeki ahlaki kararlar ise işletmenin sosyal ve ekonomik çıkarlarından etkilenmektedir (Özgener, 2009: 119).

İyiliksever etik iklimde; ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterlerin, belirlenen sınırlar içerisinde örgütsel üyelerin çıkarını (ortak çıkarı) maksimize etmek olduğu varsayılmaktadır. Burada,

bireysel analiz düzeyindeki kararlar, örgüte üye olunup olunmadığına bakılmaksızın dostluklar geliştirmeye alınmakta; yerel analiz düzeyindeki ahlaki kararlar mevcut iş ortamındaki kolektif bir etki (ekip çalışması) ile şekillenmekte; evrensel düzeydeki kararlar ise ahlaki kararlar üzerinde sosyal sorumluluk sahibi (tedarikçiler, müşteriler, kamu sektörüne karşı) birimler tarafından alınmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 115).

İlkeci (kuralcı) etik iklimde ise ahlaki kararlarda kullanılan temel kriterin, davranışı yöneten belirli ilkelere bağlılık üzerinde yoğunlaştığı varsayılmaktadır. Analizin bireysel düzeyinde, alınan bir ahlaki karar ilgili bireye has olmakta; yerel düzeydeki ahlaki karar üzerinde işletme içerisinde mevcut olan kurallar ve düzenlemeler etkili olmakta; evrensel düzeyde ise işletmeye ilişkin dış güçler (kanunlar, mesleki normlar) etkili olmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 116).

Yapılan analizler ışığında etik iklimin beş alt boyuta sahip olduğu vurgulanmıştır (Victor ve Cullen, 1988: 116). Analizin bireysel, yerel ve evrensel

düzlemlerindeki iyilikseverlikle nitelenen etik iklimin “Başkalarının İyiliğini İsteme Boyutu”; çalışanlara, firmaya ve dünyaya karşı sergilenen özenle ilişkilidir. Bu iklim tipinde bireylerin veya örgütün bir bütün olarak toplu refahı göz önünde bulundurulmaktadır (Cullen vd., 2003: 139). İkinci alt boyut olan Kanun ve Kodlar boyutu, ilkelilik etik ölçütü ve analizin evrensel düzlemiyle bağlantılı olup, tümüyle dünya tarafından belirlenen davranış kurallarıyla ilgilidir. Üçüncü boyut olan Kurallar; ilkelilik etik ölçütü ve analizin yerel düzlemi üzerine odaklanmakta olup, firma tarafından kabul edilen davranış kuralları vurgulanmaktadır. Dördüncü alt boyut olan Araçsallık boyutu, analizin bireysel ve yerel düzlemlerini ve egoistlik ölçütlerini içermekte olup, bireylerin kişisel çıkarları ve işletme tarafından harekete geçirilen davranışlarını ifade etmektedir (Weber ve Seger, 2002: 757). Son alt boyut olarak belirtilen Bağımsızlık ise etik ölçütlerden ilkelilik boyutu ile analizin bireysel düzlemini vurgulamakta olup, kabul edilebilir davranış içindeki bireyin kişisel kurallarını ifade etmektedir (Neubaum vd, 2004: 338).

1.3. Aracılık Etkisi: Örgütsel Politik Algılamalar

Örgütsel politik algılamalar, “politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin sübjektif bir biçimde yorumlanması” olarak tanımlanmaktadır (Harrell-Cook vd., 1999: 1097). Örgütteki bireyler tarafından yürütülen politik faaliyetler, işyerindeki avantaj ve dezavantajların dağılımı ile ilgilidir. Bu avantaj ve dezavantajlar da bireylerin algılamalarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örgütteki herhangi bir birey için yararlı olarak görülen ve bu yüzden olumlu bir şekilde değerlendirilen bir durum, bir başkasının çıkarlarına ters düşebilmekte ve dolayısıyla onun zararına gelişebilmektedir. İşte bu sebeple, aynı durum, diğer birey açısından olumsuz bir algılamayı da beraberinde getirebilmektedir.

Politik davranışların örgüt ve bireyler açısından yararlı ya da zararlı olup olmadığı konusu, davranışın kendi gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örgütteki politik faaliyetler, bazen açık ve objektif bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda da son derece gizli ve sembolik bir biçimde oluşabilmektedir. Bu yüzden de davranışların algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre değişiklikler göstermekte; yani sübjektif bir özellik taşımaktadır. Bu durumda örgütte tamamen iyi niyetle yapılan bir davranış ya da meydana gelen bir olay bile, birey tarafından yanlış yorumlandığında ve politik olarak

algılandığında, artık o birey için gerçeği, ‘görünen gerçek’ yerine ‘gördüğü gerçek’ yani kendi düşüncelerine ve algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirmeleri oluşturmaktadır (Parker vd., 1995: 903). Sonuçta farklı bireyler için örgütte oluşan aynı olaylar ve sergilenen aynı davranışlar, bireyler arasında farklı değerlendirmelere yol açabilmektedir.

Örgütsel politik algılamalara ilişkin Ferris vd. (1989) tarafından geliştirilen kapsamlı bir model, politik algı araştırmaları için büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışma, örgütte politik algıları belirleyen çeşitli faktörler ile politik algıların işe ilişkin bazı sonuçlarının ne şekilde etkileneceğini ortaya koymaktadır. Çalışmada, sadece politik algıları belirleyen faktörlerden değil; aynı zamanda bireylerin politik algılamaları doğrultusunda şekillenen işe bağlılık, iş kaygısı, iş doyumu ve örgütten ayrılma gibi sonuç değişkenleri de ele alınmıştır. Bu çalışma temelinde, zaman içerisinde benzer ve farklı çalışmaların da önü açılmış ve birçok araştırmacı politik algıları belirleyen faktörler ile bu algılamaların sonucunda işe ilişkin sonuçların ne şekilde etkileneceği konusunda birçok çalışma ortaya koymuştur (Cropanzano vd., 1997: 43).

Örgütlerde yaşanan politik uygulamalar ve davranışların örgüt üyelerinde oluşturacağı çeşitli düzeydeki algılamalar, kimi zaman örgüte; kimi zaman bireyin görevine ve çalışma çevresine; kimi zaman da bireyin kendisinden kaynaklanan bazı faktörlere bağlı olarak bireysel ve örgütsel çıktılara çoğu zaman negatif yönde bir etkide bulunmaktadır (Ferris, 1989: 143). Ayrıca, örgütsel politik algılamalar neticesinde de örgüt içi hakim olan etik dışı davranış ve uygulamalar hem diğer çalışanlar açısından politik davranış eğilimlerini etkilemekte, hem de örgütte hakim olan etik iklim algısını olumsuz şekilde etkilemektedir (Buhler, 1994: 3; Brown vd. 2005: 117). İlave olarak, yoğun rekabet ortamında örgüt tarafından sahip olunan kıt kaynakların, Makyavelist düşüncelerle bireysel çıkarların daha çok ön plana alındığı politik taktik ve bu yönde sergilenen davranışlar ile çeşitli şekillerde farklı yönlere kanalize edilmesi de örgüt üyelerinin algıladıkları etik iklimi negatif şekilde etkileyecektir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Örgütsel politik algılamaları konusuna farklı bir bakış açısından yaklaşmak, örgüt için kaçınılmaz olan bir durumun yönetilmesini kolaylaştıracaktır. Bu bakış açısına göre, uygun bir şekilde yönetildiğinde, politik düşünce ve faaliyetlerden yararlanma yoluna gidildiğinde, örgütsel politikler, hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar açısından, örgütte kullanılan araçlardan sadece bir tanesini

oluşturmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar, örgüt üyeleri açısından politiklerin zararlı etkileri yanında yararlı etkilerinin (örn. örgüt içinde tanınma ve statü kazanma, güç ve pozisyon elde etme, kişisel amaçları başarma ve istenilen bir işi yaptırma) de olabileceğini göstermektedir (Kumar ve Ghadially, 1989: 309; Buhler, 1994: 3).

1.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması

Literatür incelendiğinde özellikle sosyal adalet, eşitlik vs. kavramlarla birlikte araştırmacıların etik konusunun önemini daha çok vurguladığı ve etiği çalışmalarının merkezi haline getirmeye başladıkları gözlenmiştir. Ayrıca, birer rol model olarak liderin örgüt içi uygulamalardaki önemi ve etkisinin daha da önemli olduğu günümüz organizasyonlarında, bireyler arası oluşacak faaliyetler ve birey-kurum ilişkilerinde bireylerin seçeceği ve uygulayacağı davranışları oluşturmada ve yönlendirmede hem makro düzeyde liderin örgüt kültürüne etkisi hem de mikro çerçevede örgüt içi hakim iklim boyutlarına etkisi yönünde lider davranışları ve uygulamaları daha da önem kazanmıştır.

Kahne vd. (2001)'ye göre güven temeline dayanan sosyal sermaye, örgütlerin toplumdaki saygınlığının belirleyicisi olmaktadır. Etik lider, etik bir örgüt iklimi oluşturarak sosyal sermayeye yatırım yapmaktadır. Bu şekilde insanlar arasındaki güven, sadakat ve aidiyet duygusu gelişmektedir. Diğer taraftan etik lider, kendi sosyal sorumluluğunu yerine getirerek izleyenlere rol modeli olmaktadır. Neubert vd. (2009) yaptıkları çalışmada etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin aracı değişken olarak rol aldığını vurgulamıştır. Wright ve Goodstein (2007) çalışmalarında erdem sahibi bir örgüt ikliminin etik olarak algılanacağını ve bu süreçte de etik liderlerin önemli bir rol üstlendiğini vurgulamışlardır. Schein (1985), Schminke vd. (2005), Trevino vd. (1998) etik iklimin çok büyük bir bölümünün liderler tarafından şekillendirildiğini vurgulamışlar; Dickson vd. (2001) ise tüm organizasyon seviyesindeki yöneticilerin davranış ve ilişkilerinin örgütün etik iklimini şekillendirmede önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Pelletier ve Bligh (2008)'de çalışmalarında etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerinde etkilerini incelemiş ve liderin rol model olarak örgüt içerisindeki etik iklim üzerindeki etkisinde önemli bir iletişim aracı olduğunu vurgulamışlardır.

İlave olarak, O'Connor and Morrison (2001) çalışmalarında örgütlerdeki politik algılamaların etik olmayan davranışların oluşmasında temel rol

oynadığını vurgulamıştır. Yine diğer bir çalışmada da Zahra (1985) örgüt içi etik olmayan davranışların ortaya çıkmasında politik davranışların etkisini vurgulamıştır. Poon (2006), örgüt içi politik davranışları ele almış ve politik davranışlar bağlamında liderliğin özellikle çalışanların güven algıları bakımından önemli olduğunu vurgulamıştır. Araştırmasında, çalışanların güvenilir, yardımsever ve dürüst liderlere inanmaya daha çok istekli olduklarını, lidere duyulan güvenin, çalışanlar arası yardımlaşmayı ve işle ilgili problemlerin çözümüne gönüllü katılımı olumlu şekilde etkilediğini belirtmiştir. Post vd. (1999) yaptıkları çalışmada her örgütte ya da aynı amaç için bir araya gelmiş her grupta, kendi kişisel çıkarlarını grubun ya da kurumun çıkarlarının üstünde tutan bireyler olduğunu ve bunun önüne geçmek için etik davranışların öne çıkartılması suretiyle işletme içi görülen politik davranışların azaltılacağı vurgulanmıştır. Brown vd. (2005), etik liderlik kapsamında ele aldığı işletme içi politik uygulamaları önlemeye yönelik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışın gösterimi ve çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme aracılığıyla takipçiler için etik davranışların geliştirilmesinin uygun bir yol olacağını önermişlerdir. Brown ve Trevino (2006) yaptıkları çalışmada etik liderlik davranışlarının işletme içi politik davranışları azalttığı ve prososyal davranışları geliştirdiği yönünde bulgular tespit etmişlerdir. Yapılan diğer bazı çalışmalarda da örgütsel politik algılamalarının örgüt kültüründen etkilendiği vurgulanmış (Colquitt, 2001: 397) ve bunda en önemli faktörün de örgütteki yönetici ve denetçi rolündeki kişiler olduğu ifade edilmiştir (Bies ve Moag, 1986: 53; Greenberg, 1993: 148; Cropanzano vd., 2007: 177).

Yukarıda değişkenler arası ilişkilere yönelik verilen literatür kapsamında çalışma modeli Şekil-1'deki gibi oluşturulmuş ve bu kapsamda da aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Etik Liderlik Davranışları ile Kanun ve Kodlar Etik İklim Boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Etik Liderlik Davranışları ile Başkalarının İyiliğini İsteme Etik İklim Boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Etik Liderlik Davranışları ile Bağımsızlık Etik İklim Boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Etik Liderlik Davranışları ile Araçsallık Etik İklim Boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Etik Liderlik Davranışları ile Verimlilik/Kar Etik İklim Boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Etik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Politik Algılamalar arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışları ile Kanun ve Kodlar Etik İklim Boyutu arasında aracı role sahiptir.

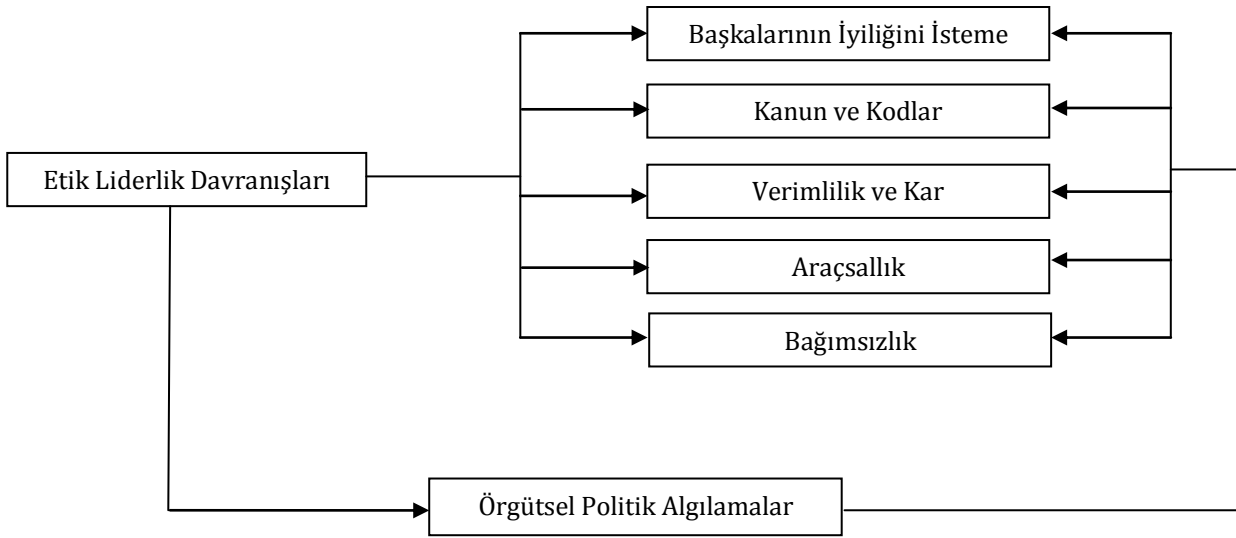
Hipotez 8: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışları ile Başkalarının İyiliğini İsteme Etik İklim Boyutu arasında aracı role sahiptir.

Hipotez 9: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışları ile Bağımsızlık Etik İklim Boyutu arasında aracı role sahiptir.

Hipotez 10: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışları ile Araçsallık Etik İklim Boyutu arasında aracı role sahiptir.

Hipotez 11: Örgütsel Politik Algılamalar, Etik Liderlik Davranışları ile Verimlilik/Kâr Etik İklim Boyutu arasında aracı role sahiptir.

Etik İklim Alt Boyutları



Şekil-1: Çalışmanın Modeli

2. METODOLOJİ

Çalışma kapsamında öne sürülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılan veriler, organizasyonlarda tam zamanlı çalışanlardan, yüz-yüze görüşme ile anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir. Çalışanlardan; etik liderlik davranışları, etik iklim ve örgütsel politik algılamalarını ölçen değerlendirme formlarını doldurmaları istenmiştir.

Çalışmanın veri toplama aşamasında kullanılan ölçekler, bugüne kadar geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış (Türkçe literatür için örneğin bak. Akbaş, 2010; Tütüncü ve Savran, 2007; Yeşiltaş vd., 2012) ölçeklerden seçilmiş, örneklem grubuna cevapların tamamen gizli tutulacağı ve hiçbir şekilde açıklanmayacağı yüz-yüze yapılan görüşmelerde ifade edilmiştir. Ayrıca, ortak yöntem sapmasının minimum seviyelere çekilebilmesi için de (Podsakoff ve Organ, 1986: 531) etik liderlik

davranışları ile ilgili maddeler, etik iklim ve örgütsel politik algılamaları ölçeklerinden önce gelecek şekilde düzenlenmiştir.

İlave olarak, regresyon analizi ile ilgili önemli bir nokta da artık (residual) değerler arasında oto korelasyon olmaması gerekliliğidir. Oto korelasyon aslında bir problem olup, hiç olmaması ya da çok küçük olması arzulanan bir durumdur. Özellikle regresyon analizinde bu değer yüksek çıkması analiz sonuçlarının yorumunu zorlaştırmaktadır. Bu yüzden hesaplanan oto korelasyon katsayısının önemli olup olmadığı mutlaka test edilmeli ve varlığı önemli ise bertaraf edilmelidir (Nakip, 2003: 164). Bu nedenle her regresyon modelinde hata terimlerinin dizi olarak birbirine bağlantılı olup olmadığı araştırılmalıdır. Bu hususta en çok Durbin Watson testi kullanılmaktadır (Groebner ve Shannon, 1993: 103). Bu istatistik değer 0 (sıfır) ile 4 (dört) arasında değerler alabilmektedir. İki

terimin birbirinden tamamen bağımsız olduğu durumlarda bu değer 2 (iki)'ye yaklaşmaktadır (Nakip, 2003: 166). Bu kapsamda mevcut çalışmanın regresyon analizlerinde Durbin-Watson istatistikleri de kontrol edilmiş ve herhangi bir oto korelasyon sorunu tespit edilmemiştir. Bu nedenle yapılan analizler ve yorumlamalarda herhangi bir sorun olmadığı değerlendirilmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizleri esnasında, örgütsel politik algılamalarının aracı değişken etkisini (mediating) test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986)'nin 3 (üç) aşamalı yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem gereği;

- Bağımsız değişken olan Etik Liderlik Davranışları öncelikle aracı değişken olan Örgütsel Politik Davranış Algılamaları ile ilişkili olmalıdır,
- İkinci adımda bağımsız değişken olan Etik Liderlik Davranışları bağımlı değişken olan Etik İklim Algısının alt boyutları ile tek tek ilişkili olmalıdır,
- Son adımda da aracı değişken olan Örgütsel Politik Davranış Algısı, Etik Liderlik Davranışlarına yönelik değişken de denklem içerisinde iken, etik iklim alt boyutları ile tek tek ilişkili olmalıdır.

Bu denklemde üç koşulda sağlanırsa en azından kısmi (partial) aracı değişken etkisi vardır denilir. Ancak üçüncü aşamada etik liderlik değişkeni anlamsız bir beta katsayısına sahip olursa tam aracı değişken etkisinden söz edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1178).

2.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini havacılık alanında faaliyet gösteren ve üst düzey olarak aynı yöneticilere bağlı olan ve savunma sanayiinde faaliyet gösteren üç adet işletmenin yöneticileri, kısım şefleri ve endirek olarak çalışan büro personeli oluşturmaktadır. Bu kuruluşlarda çalışan 2.500 (N) personelden 600 kişi tesadüfi olarak seçilmiş ve bu kişilere anket uygulanmıştır. Uygulama esnasında eksik veri ve yanlış kodlamalar nedeniyle 547 (n) adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ayrıca, çalışmada kaynaklarımız ve örneklemin büyümesinden kaynaklanan fayda-maliyeti düşünerek amaç olarak diğer sosyal araştırmalarda

bu gibi yüzde 5'lik bir standart hata düzeyi amaçlanmıştır. Anketler incelendiğinde analize tabi tutulan 547 anket için standart hata düzeyi yüzde 1,9 tespit edilmiştir (Kish, 1980).

Örneklem grubunun havacılık alanında bakım ağırlıklı bir sektörde olması nedeniyle daha çok erkek (%89) yoğunlukta olduğu, eğitim durumlarının %56,3 ile teknik lise veya dengi seviyede okullardan olduğu, aylık gelir durumlarının 1.500-2.500 arası bir yoğunlukta (%77,2) olduğu, genel olarak on yıl ve üzeri (%79) bir çalışma yılına sahip katılımcıların olduğu gözlenmiştir. Eğitim ve çalışma yılı bakımından değerlendirdiğimizde havacılık sektöründe arzu edilen bir durumun varlığından söz etmek mümkündür. İlave olarak, katılımcıların %67,8'lik bir kısmının üretim bölümünde çalıştığı gözlenmiştir.

2.2. Ölçekler

Etik Liderlik Davranışlarının, ölçümü için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELQ) kullanılmıştır. Ölçekte 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Bu ölçekte "Yöneticiler, dürüst ve adil karar vermeye çalışırlar" gibi örnek bir ifade kullanılmıştır. Ölçekteki yüksek puanlı sorular etik liderlik davranışlarının yüksek oranda olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0.90 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Politik Algılamaları ölçmeye yönelik Hochwarter vd. (2003) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1= Hiçbir Zaman, 2= Nadiren, 3=Ara Sıra, 4= Sık Sık, 5= Her Zaman'ı ifade etmektedir. Bu ölçekte "İşyerinde bireysel çıkarlara hizmet eden davranışlar çok fazladır" gibi örnek bir ifade kullanılmıştır. Bu ölçekteki yüksek puanlı sorular örgütsel politika algısının yüksek oranda olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0.91 olarak tespit edilmiştir.

Etik İklim Algılamaları ölçmeye yönelik kullanılan Etik İklim Ölçeği, Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışma için kullanılan ölçekte 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Örnek olarak "Çalışanlar her şeyden önce işyerinin faydasına olan şeyleri ön planda tutarlar" gibi bir ifade kullanılmıştır. Bu ölçekteki yüksek puanlı sorular etik iklim algısının yüksek oranda olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0.84 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan faktör analizi neticesinde, Victor ve Cullen (1988) tarafından bulunan sonuçlara paralel bir şekilde toplam 5 faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler; Kanun ve Kodlar; Başkalarının İyiliğini İsteme; Bağımsızlık; Araçsallık ve Verimlilik/Kâr

olarak nitelendirilmiştir. Faktör analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo-2’de sunulmuştur.

Tablo-2’ye göre, ilk faktör toplam varyansın %24’ünü, ikinci faktör %11’ini, üçüncü faktör %6,1’ini, dördüncü faktör %4.96’sını ve beşinci faktör de toplam varyansın %4.1’ini açıklamaktadır. Toplamda faktör yüklerinin varyansın %62.3’ünü açıkladığı görülmektedir.

Cramer’e göre bu oranın sosyal araştırmalarda %50 üzerinde bile çıkması dahi çok iyi bir sonuç olarak değerlendirilmektedir (Bayram, 2009). Ayrıca, faktör analizinde KMO oranı %86 olarak tespit edilmiştir. Bulunan bu değer, sosyal araştırmalarda arzulanan %60 seviyesinin (Nakip, 2003) gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo-2: Etik İklim Algısına Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
1. Kanun ve Kodlar					
Bu işyerinde çalışanların her şeyden önce yasalara ve mesleki standartlara uyması beklenir	0,798				
Bu işyerinde, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı bir şekilde takip etmeleri beklenir	0,781				
Herkesin işyeri kurallarına ve prosedürlerine uyması beklenir	0,772				
Bu işyerinde yasalara ve mesleğin ahlaki kurallarına uymak esas düşüncedir	0,756				
Bu işyerinde kural ve prosedürlere uymak oldukça önemlidir	0,738				
Bu işyerinde her bir çalışandan verimli bir şekilde çalışması beklenir	0,687				
Bu işyerindeki birinci öncelik, alınan bir kararın yasaları ihlal edip etmediğidir	0,620				
İşyerinin başarılı çalışanları, kurallara göre hareket eder	0,607				
Bu işyerinde her zaman doğru olan yol verimlidir	0,596				
Bu işyerinde çalışanlar işletme politikalarına sıkı bir şekilde riayet ederler	0,574				
Bu işyerinde çalışanların daima müşteriler ve toplum için doğru olan şeyi yapması beklenir	0,535				
2. Başkalarının İyiliğini İsteme					
Çalıştığım işyerinin en önemli hassasiyeti, herkesin çıkarlarının bütün olarak düşünülmesidir.		0,809			
Çalıştığım işyerinin temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.		0,799			
Bu işyerinde çalışanlar, birbirlerinin çıkarını kollar		0,713			
Bu işyerinde çalışanların temel gayesi, başkaları için en iyi olanı düşünmektir.		0,639			
3. Bağımsızlık					
Bu işyerinde çalışanlar kendi kişisel etik değerleri çerçevesinde yönlenir.			0,755		
Bu işyerindeki en önemli şey, her bir çalışanın doğru ve yanlış konusunda kendi düşüncesine sahip olmasıdır			0,727		
Bu işyerinde çalışanlar kendi başlarına neyin doğru ve yanlış olduğuna karar verirler			0,705		
Bu işyerinde çalışanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun hareket etmeleri beklenir			0,544		
4. Araçsallık					
Bu işyerinde çalışanlar, çoğunlukla kendileri için çalışırlar				0,808	
Bu işyerinde çalışanlar, kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar				0,743	
Bu işyerinde kişisel etik değerlere yer yoktur				0,591	
Bu işyerinin menfaatleri doğrultusunda sonuçlarına bakmaksızın, çalışanlardan her şeyi yapmaları beklenir				0,496	
5. Verimlilik/Kâr					
Bu işyerinde çalışanların temel sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir					0,779
Yapılan işler sadece işyerinin çıkarlarına zarar verdiği zaman standart dışı olarak düşünülür					0,744
Çalışanlar her şeyden önce işyerinin faydasına olan şeyleri ön planda tutarlar.					0,376

* Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. 7 iterasyona tabi tutulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın değişkenlerine ait korelasyonlar, ortalama ve standart sapmalar (bireysel düzeyde) ile diğer anahtar değişkenler Tablo-3'de; değişkenler arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonuçları da Tablo-4'de sunulmuştur.

Tablo-3 ve Tablo-4 sonuçları incelendiğinde; etik liderlik davranışları ile kanun ve kodlar etik iklim boyutu arasında pozitif yönlü ($\beta=0,506$; $p<0,01$);

başkalarının iyiliğini isteme etik iklim boyutu ile pozitif yönlü ($\beta=0,527$; $p<0,01$); bağımsızlık etik iklim boyutu ile pozitif yönlü ($\beta=0,190$; $p<0,01$); araçsallık etik iklim boyutu ile negatif yönlü ($\beta=-0,179$; $p<0,01$); verimlilik/kâr etik iklim boyutu ile de pozitif yönlü ($\beta=0,128$; $p<0,01$) ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Hipotez-1'den Hipotez-6'ya kadar önerilen varsayımların desteklendiğini göstermektedir.

Tablo-3: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
Etik Liderlik	3,33	0,81	-						
Kanun ve Kodlar	3,85	0,69	0,506**	-					
Başkalarının İyiliğini İsteme	2,92	0,90	0,527**	0,411**	-				
Bağımsızlık	2,68	0,74	0,190**	0,163**	0,291**	-			
Araçsallık	2,85	0,81	-0,179**	-0,139**	-0,107*	0,152**	-		
Verimlilik ve Kar	3,08	0,71	0,128**	0,398**	0,257**	0,313**	0,105*	-	
Örgütsel Politika Algılamaları	2,90	1,05	-0,456**	-0,381**	-0,420**	-0,099*	0,406**	-0,166**	-

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve (Çift Yönlü)

Tablo-4: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişkenler										
	Kanun ve Kodlar (KK)			Başkalarının İyiliğini İsteme (Bİİ)		Bağımsızlık (BĞ)		Araçsallık (AR)		Verimlilik/Kâr (VK)	
	Model 1 (β) EL-ÖPA	Model 2a (β) EL-KK	Model 3a (β) EL/ÖPA-KK	Model 2b (β) EL-Bİİ	Model 3b (β) EL/ÖPA-Bİİ	Model 2c (β) EL-BĞ	Model 3c (β) EL/ÖPA-BĞ	Model 2d (β) EL-AR	Model 3d (β) EL/ÖPA-AR	Model 2e (β) EL-VK	Model 3e (β) EL/ÖPA-VK
Etik Liderlik (EL)	-0,456*	0,506*	0,420*	0,527*	0,424*	0,190*	0,183*	-0,179*	0,007	0,128*	0,066
Örgütsel Politik Algılamalar (ÖPA) 118			-0,190*		-0,227*		-0,015		0,410*		-0,136*
Düzeltilmiş R ²	0,207	0,255	0,282	0,277	0,316	0,036	0,033	0,030	0,162	0,015	0,028
R ² 'deki Değişim	0,208	0,256	0,029	0,278	0,041	0,034	0,000	0,032	0,133	0,016	0,015
F (df)	143,187*	187,740*	108,292*	209,720*	127,178*	20,433*	10,251	18,134*	53,787*	9,126*	8,720*
Durbin-Watson	1,608	1,730	1,796	1,968	1,953	1,812	1,811	1,836	1,854	1,926	1,882

Not: * p<0,01; Standardize β değerleri kullanılmıştır.

Tablo-4'de sonuçları sunulan hiyerarşik regresyon analizlerine göre; etik liderlik davranışlarının kanun ve kodlar etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politik algılamaların aracı değişken (mediating) olarak ($\beta=-0,190$; $p<0,01$) etkide bulunduğu ve etik liderliğin kanun ve kodlar etik iklim boyutundaki etkisini azalttığı ($\beta=0,420$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. İlave olarak, son aşamada etik liderliğin kanun ve kodlar etik iklim boyutuna olan etkisinin de anlamlı olması, bu modelde örgütsel politik algılamaların kısmi aracı değişken (Baron ve Kenny, 1986: 1173; MacKinnon vd., 2002: 102) olarak modelde yer aldığını vurgulamaktadır.

Yapılan aracı değişken testlerin anlamlılığı ve güven aralığı tahminine yönelik de, standart hata ve denklemlerdeki regresyon katsayıları ile delta metot kullanılarak modelin üst (UCL) ve alt güvenilirlik değerleri (LCL) hesaplanmıştır (MacKinnon ve Luecken, 2011: 43). Bu değerler Hipotez 7 için UCL= 0,107; LCL= 0,041 ve Sobel test değeri 4,36 (%95 güven düzeyi için $z =1,96$) olarak tespit edilmiştir. Bulunan değer aralığı 0 (sıfır) değerini içermediğinden ve Sobel test değeri de %95 güvenilirlik düzeyi için 1,96 değerinden büyük olduğundan dolayı, Hipotez-7'nin kabul edildiğini ifade etmek mümkündür.

Aynı analizler diğer hipotezler için de uygulanmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir;

Etik liderlik davranışlarının başkalarının iyiliğini isteme etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politik algılamaların kısmi aracı değişken (mediating) olarak ($\beta=-0,227$; $p<0,01$) etkide bulunduğu (ve etik liderliğin başkalarının iyiliğini isteme etik iklim boyutundaki etkisini azalttığı ($\beta=0,424$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Bu kapsamda Hipotez-8 kabul edilmiştir (UCL=0,158; LCL=0,072 ve Sobel Test değeri=5,22>1,96).

Etik liderlik davranışlarının bağımsızlık etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politik algılamaların kısmi aracı değişken (mediating) olarak ($\beta=-0,015$; $p>0,05$) etkide bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda Hipotez-9 reddedilmiştir.

Etik liderlik davranışlarının araçsallık etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politik algılamaların tam aracı değişken (mediating) olarak ($\beta=0,410$; $p<0,01$) etkide bulunduğu (ve etik liderliğin araçsallık etik iklim boyutundaki etkisini tamamen ortadan kaldırdığı ($\beta=0,007$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu kapsamda

Hipotez-10 kabul edilmiştir (UCL= -0,138; LCL= -0,238 ve Sobel Test değeri=7,38>1,96).

Etik liderlik davranışlarının verimlilik/kâr etik iklim alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel politik algılamaların tam aracı değişken (mediating) olarak ($\beta=-0,136$; $p<0,01$) etkide bulunduğu (ve etik liderliğin verimlilik/kâr etik iklim boyutundaki etkisini tamamen ortadan kaldırdığı ($\beta=0,066$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu kapsamda Hipotez-11 kabul edilmiştir (UCL= 0,091; LCL= 0,017 ve Sobel Test değeri=2,79>1,96).

Mevcut çalışma modelinin değişkenleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin yönüne ve değişkenlerin birbirine etkisine yönelik yapılan analiz sonuçları yukarıdaki bölümde detaylı olarak sunulmuştur. Literatür kapsamında yapılan araştırmalarda, bu çalışmanın analiz sonuçlarına paralel tespit ve değerlendirmeler görülmektedir. Mevcut çalışma hipotezlerinin sonuçlarında, etik liderlik davranışlarının etik iklim önemli bir oranda etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, süreçte sadece bağımsızlık etik iklim boyutu dışında, tüm alt boyutlarda etik liderlik davranışlarının etik iklim olan etkisinde, örgütsel politik algılamaları aracı değişken olarak rol almıştır.

Literatür incelendiğinde mevcut çalışma sonuçlarına paralel sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; Schein(1985), Schminke vd. (2005), Treviño vd. (1998), Hargreaves ve Skelton (2012), Huhtala vd. (2013) etik iklimin çok büyük bir bölümünün liderler tarafından şekillendirildiğini vurgulamışlardır. Dickson vd. (2001) ise tüm organizasyon seviyesindeki yöneticilerin davranış ve ilişkilerinin, örgütün etik iklimini şekillendirmede önemli roller üstlendiklerini belirtmiştir. Pelletier ve Bligh (2008) çalışmalarında etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerinde etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada liderin rol model olarak örgüt içerisinde etik iklim üzerindeki etkisinde önemli bir iletişim aracı olduğunu vurgulamışlardır. O'Connor ve Morrison (2001) ise çalışmalarında, örgütlerdeki politik davranışların etik olmayan davranışların oluşmasında temel rol oynadıklarını vurgulamıştır. Yine diğer bir çalışmada da Zahra (1985) örgüt içi etik olmayan davranışların ortaya çıkmasında politik davranışların etkisini vurgulamıştır. Brown ve Trevino (2006) yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışlarının işletme içi politik davranışları azalttığı ve prososyal davranışları geliştirdiği yönünde bulgular tespit

etmişlerdir. Kirel (2000) ise; yöneticilerin yerleştirdikleri politika ve uygulamaların etik iklimi şekillendirmekte ve örgütün var olan etik karakterinin zayıf ya da güçlü olmasını belirlemede önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Flynn (2008) yaptığı çalışmada, etik kodların var olduğu işletmelerdeki etik liderliğin etik iklimi desteklemede önemli bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Neubert vd. (2009) ise yaptıkları çalışmada etik liderliğin

etik iklim üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin aracı değişken (mediating) olarak rol aldığını vurgulamıştır.

Literatüre paralel bir sonuç gösteren çalışma bulguları ile bir hipotez dışında modelin genelinde, kurulan hipotezleri destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Özellikle sosyal adalet, eşitlik vs. kavramlarının önem kazandığı ve insan odaklı yaklaşımların daha da artan önemde ele alındığı günümüzde, liderlik hakkında yazan çoğu araştırmacı ve uygulayıcı, etik konusunun önemini daha çok vurgulamaktadır. Etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilmek bireysel, örgütsel, hatta evrensel bir sorumluluktur. Günümüzde çok çeşitli girdilere maruz kalan ve büyük bir ilişkiler ağını vurgulayan sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki açmazlar, yönetici pozisyonunda olan kişilere yeni ve zor görevler yüklemektedir. Bu rol, yönetilmesi zor olan insan unsurunu ele alırken liderlerin, etik değerler ve inançlar sistemine sahip olmasını ve örgütteki çaba ve eylemlerini bu sistemin süzgecinden geçirmesini gerektirmektedir.

Bu çalışmada, etik liderlik davranışları ile etik iklim türleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve süreçte örgütsel politik algılamaların aracı değişken rolü araştırılmıştır. Sonuçta, etik liderlik davranışlarının etik iklimi pozitif yönde etkilediği; örgütsel politik algılamaları ise negatif yönde etkilediği; ayrıca, bağımsızlık etik iklim boyutu hariç diğer alt boyutlarda örgütsel politik algılamaların etik liderlik davranışları ile etik iklim arasında aracı değişken olarak rol aldığı tespit edilmiştir. Bu alt hipotezin reddedilmesinde, araştırma yapılan örneklem grubun havacılık alanındaki bir kamu sektöründe faaliyet göstermesi nedeniyle ortaya çıktığı, ayrıca havacılık sektöründe var olan kesin kurallar ve çeklistler gereği de bağımsızlık algısının diğer değişkenlere göre daha az hissedildiği (ort. 2,68) değerlendirilmektedir.

Mevcut araştırma modelinin sonuçlarından yararlanarak işletmelere, yöneticilere ve çalışanlara şu önerilerde bulunulabilir;

- Örgütlerde politik davranışların kontrol edilmesi ve zararlı etkilerinin önlenmesi için iş görenlerin davranışlarına yön verecek, eylemlerinin alanını belirleyen etik kural, standart ve değerler olmalı, bunlar öncelikle iyi tanımlanmalı ve iş görenlere hem alt kademe yöneticiler hem de eğitim, seminer vs. yöntemlerle iletmeye çalışılmalı,

- İş görenlerin davranışları sürekli gözlemlenmeli ve etik davranış sergileyenler farklı uygulamalar ile ödüllendirilmeli, örgüt içerisinde etik bir iklim oluşturma yönünde personel desteklenmeli,

- Etik konularda iletişim kanallarının her zaman açık olmasının sağlanması; örgüt içi politik davranışların, kişi veya gruplarca, diğerlerine karşı organize şekilde yıpratma ve yıldırma aracı olarak kullanılmasına izin verilmemeli,

- Çalışanlara örgüt içi politik davranışların olumsuz etkilerine karşı psikolojik destek sağlanmalı ve çalışanlar politik davranışların her örgütün temel bir gerçeği olduğu konusunda bilgilendirilmeli,

- Örgütün terfi, ödüller, maaş vb. konulardaki politika ve uygulamaları kapsamında adil olması, çalışanların düşünce ve beklentilerini göz önünde bulundurması, bir başka ifadeyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik merkezli çalışmalar yapması, önerilmektedir.

Bu çalışmanın literatürde sınırlı sayıda araştırma olan bir uygulamayı ele alması ve henüz Türkçe literatürde yeterince araştırılmayan bir konuyu, hem teorik çerçevede hem de uygulamalı analizlerle irdelemesi, çalışmanın önemli üstünlükleri arasındadır. Ancak, bu çalışmada gerçekleştirilen uygulamalarda kültürel özellikler önemli bir husustur. Bu nedenle de, mevcut çalışmanın sonuçlarının genellenmesi ve bu yönde yorumlanması mümkün değildir. Ayrıca, çalışma verilerinin sadece havacılık alanında faaliyet gösteren sektörlerden toplanması da diğer sektörler açısından konunun ayrıca değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle diğer çalışmaların bahsedilen bu yönleri dikkate almaları ve bu yönde model oluşturmaları önerilmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalara, farklı kültürlerde, farklı sektörlerde ve diğer örgütsel davranış alanındaki uygulamaları da kullanarak araştırmalarda bulunması önerilmektedir.

Sonuç olarak, rekabetin yoğunlaştığı, birçok ürün ve hizmetin kalite değerinin birbirine yaklaştığı günümüzde, sorumluluğa sahip olan işletmelerin etik yönetim tarzını benimsemesi ve kararlarını katılımcı bir yaklaşımla etik bakış açısıyla almasının, uzun dönemli sürdürülebilir bir büyüme ve rekabet avantajı sağlanmasında önemli bir rol oynayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKBAŞ, T.T. (2010), “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12, 19, 131-137
- AKDOĞAN, A. ve DEMİRTAŞ, Ö. (2014), “Etik Liderlik Davranışlarının İşyerlerinde Etik Olmayan Durumların Açığa Çıkarılmasına (Whistleblowing) Olan Etkisi: Makyavelizm'in Aracı Rolü”, **13. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Antalya
- AVOLIO, B.J. (1999), **Full leadership development: Building the Vital Forces in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage
- BARUTÇUGİL, İ. (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul
- BASS, B.M., ve STEIDLMEIER, P. (1999), “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior”, **Leadership Quarterly**, 10, 2, ss.181-218
- BARON, R.M. and KENNY, D.A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology** 51, ss.1173-1182.
- BAYRAM, N. (2009), **Akademisyenler İçin Araştırma Teknikleri ve İstatistik**, Uygulamalı Semineri Notları
- BENNIS, W. (1995), **Lider Olmanın Temel İlkeleri Stratejik Yönetim ve Liderlik** (Çev. Mustafa Özel), İstanbul: İz Yayıncılık
- BIES, R.J., and MOAG, J.S. (1986), “Interactional Justice Communication Criteria of Fairness”, **Research on Negotiations in Organizations**, 1, ss.43-55
- BOLMAN, L.G. ve DEAL T.E. (1995), **Leading with soul: An Uncommon Journey of Spirit**, Top of Form/Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- BROWN, M.E. ve TREVIÑO, L.K. (2006), “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, **Leadership Quarterly**, 17, ss.595-616
- BROWN, M.E., TREVIÑO, L.K., ve HARRISON, D.A. (2005), “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, ss.117-134
- BUHLER, P. (1994), “Navigating The Waters of Organizational Politics”, **Supervision**, 55, 9, ss.1-3.
- COLQUITT, J.A. (2001), “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, **Journal of Applied Psychology** 86, 3, ss.386-400.
- CONNOCK, S. ve JOHNS T. (1995), **Ethical leadership**, Institute of Personnel and Development, London
- CROPANZANO, R., BOWEN, D.E. ve GILLILAND, S.W. (2007), “The Management of Organizational Justice”, **Academy of Management Perspectives**, 21, 4, ss.34-48
- CROPANZANO, R., HOWES J.C., GRANDEY A.A. ve TOTH P. (1997), “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress”, **Journal of Organizational Behavior**, 18, 2, ss.159-180
- CUILLA, J.B. (1998), **Leadership Ethics: Mapping The Territory**. (Ed. J. B. Cuilla), Ethics, The Teart of Leadership, Westport, CT: Quorum Books
- CULLEN, J.B., PARBOTEEAH K.P. ve VİCTOR, B. (2003), “The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis”, **Journal of Business Ethics**, 46, ss.127-141
- DİCKSON M.W., SMITH, D.B., GROJEAN M.W. ve EHRHART, M. (2001), “An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them”, **The Leadership Quarterly** 12, 197-218
- FERRIS, G.R., RUSS G.S. ve FANDT P.M. (1989), **Politics in Organizations, Impression Management in the Organization**, Ed.: Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld, Lawrence Earlbaum, Hillsdale, New Jersey, 143-170

FLYNN, G. (2008), "The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business", **Journal of Business Ethics** 78, ss.359-372

GREENBERG J. (1993), **The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

GROEBNER D.F. ve SHANNON, P.W. (1993), **Business Statistics, A Decision Making Approach**, 4. Ed., Macmillan Pub.Co., NewYork

HARGREAVES, A., ve SKELTON J. (2012), **Politics and Systems of Mentoring and Coaching. In Sage Handbook of Mentoring and Coaching in Education**, Ed. S. Fletcher and D. Mullen, 73-94. London: Sage.

HARRELL-COOK, G., FERRIS G.R. ve DULEBOHN J.H. (2009), "Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships", **Journal of Organizational Behavior**, 20, 7, ss.1093-1105

HARVEY, E. (2004), "Leadership and Ethics", **Executive Excellence**, 8, 87, ss.13-25

HOCHWARTER, W.A., KACMAR, C., PERREWE, P.L., ve JOHNSON, D. (2003), "POS as a mediator of the relationships between politics perceptions and work outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, 63, ss.438-456

HUHTALA, M., KANGAS M., LAMSA, A.M., FELDT T. (2013), "Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers", **Leadership & Organization Development Journal**, 34, 3, ss.1-26

KAHNE, J., O'BRIEN, J., BROWN, A., QUINN, T.J. vd. (2001), "Leveraging Social Capital and School Improvement: The Case of a School Network and a Comprehensive Community Initiative in Chicago", **Educational Administration Quarterly**, 37, 4, ss.429-461.

KIREL, Ç. (2000), **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No.1211, Yayın No:168, Eskişehir.

KISH, L., **Survey Sampling**, John Willey & Sons Inc., London, 1980

KUMAR, P. ve GHADIALLY R. (1989), "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", **Human Relations**, 42, 4, ss.305-314

MACKINNON, D.P. ve LUECKEN, L.J. (2011), "Statistical Analysis For Identifying Mediating Variables In Public Health Dentistry Interventions", **Journal of Public Health Dentistry**, 71, ss.37-46

MACKINNON, D.P., LOCKWOOD C.M., HOFFMAN J.M., WEST S. G. ve SHEETS V. (2002), "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effect", **Psychological Methods**, 7, ss.83-104

NAKİP, M. (2003), **Pazarlama Araştırmaları**, Seçkin Yayıncılık

NEUBAUM, D.O., MARIE S.M., SCHMINKE, M. (2004), "Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate", **Journal of Business Ethics**, 52, ss.335-347

NEUBERT, M.J., CARLSON D.S, KACMAR K.M., ROBERTS J.A. ve CHONKO B.L., (2009), "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", **Journal of Business Ethics**, 90, ss.157-170

O'CONNOR W.E. ve MORRISON T.G. (2001), "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Psychology**, 135, 3, ss.301-312.

ÖZGENER, Ş. (2009), **İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

PARKER, C.P., DIPBOYE R.L., ve JACKSON SL. (1995), "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", **Journal of Management**, 21, 5, ss.891-912

PELLETIER K.L. ve BLIGH M.C. (2008), "The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions", **Journal of Business Ethics**, 80, ss.823-844

PICCOLO R.F., GREENBAUM R., DENHARTOG D.N. ve FOLGER R. (2010), "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", **Journal of Organizational Behavior**, 31, ss.259-278

PODSAKOFF, P.M. ve ORGAN, DW. (1986), “Self-Reports in organizational research: problems and prospects”, **Journal of Management**, 12, 4, ss.531-544.

POON J.M.L. (2006), “Trust-in-supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics”, **Journal of Managerial Psychology**, 21, 6, ss.517-529

POST, J.E., LAWRENCE A.T. ve WEBER J. (1999), **Business and Society Corporate Strategy**, Public Policy, Ethics International Editions, Singapur: McGraw- Hill Book Co.

ROBBINS, S.P. (1990), **Organization Theory Structure, Desing, and Applications**, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., USA

SCHEIN E. (1985), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, CA

SCHMINKE, M., AMBROSE M.L. ve NEUBAUM D.O. (2005), “The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, ss.135-151

SERGIOVANNİ, T.J. (1992), **Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement**. Jossey-Bass Inc., California.

SHALLEY C., GIBSON L. ve BLUM T. (2004), “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions to Leave”, **Academy of Management Journal**, 43, 2, ss.215-223

TÜTÜNCÜ, Ö. ve Savran, G. (2007), “Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması”, **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, 4, 177-218

TREVIÑO L.K., WEAVER G.R. ve REYNOLDS S.J. (2006), “Behavioral Ethics in Organizations: A Review”, **Journal of Management**, 32, ss.951-990

TREVIÑO, L.K., BUTTERFIELD K.D. ve MCCABE D.L. (1998), “The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors”, **Business Ethics Quarterly** 8, ss.447-476

ÜLGEN, H. ve MİRZE S.K. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yay. No:113, İstanbul

VICTOR, B. ve CULLEN J.B. (1988), “The Organizational Bases of Ethical Work Climate”, **Administrative Science Quarterly**, 33, 1, ss.101-125.

WEBER, J. ve SEGER J.E. (2002), “Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time”, **Journal of Business Ethics**, 11, 753-760

WRIGHT, T.A. and GOODSTEIN J. (2007), “Character is not ‘dead’ in Management Research: A Review of Individual Character and Organizational-Level Virtue”, **Journal of Management** 33, 6, ss.928-958

YEŞİLTAŞ, M., ÇEKEN, H. ve SORMAZ, Ü. (2012), “Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 28, 18-38

ZAHRA S.A. (1985), “Backround and Work Experience Correlates of the Ethics and Effect of Organizational Politics”, **Journal of Business Ethics**, 4, 5, ss.419-423

ZEHİR, C., ELÇİ, M. ve SAVI, F. (2003), “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention”, **1 st International Business and Professional Ethics Congress of Turkey**, Ankara