T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ETİK İKLİMİN KURUMA GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

F.CAN DÖNERTAŞ

İSTANBUL,2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ETİK İKLİMİN KURUMA GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

F.CAN DÖNERTAŞ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. DENİZ BÖRÜ

İSTANBUL,2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi FUAT CAN DÖNERTAŞ nın ETİK İKLİMİN KURUMA GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.10.2008 tarih ve 2008-16/24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı		İmzası
Tez Savunma Tarihi	: 10/11/2008	
1) Tez Danışmanı :	DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ	.....
2) Jüri Üyesi :	PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM	.....
3) Jüri Üyesi :	DOÇ. DR. FATMA GÜLRUH GÜRBÜZ	.....

ABSTRACT

Ethical climate and organizational trust are two management concepts that are in mutual interaction.

There are few studies regarding how to find out the solutions about ethical dilemmas and develop subsequent policies accordingly. The meaning of this concept comes into prominence, as the non-ethical behaviours escalate in the organizations day by day.

Organizational trust concept relates to confidence of sides if the assurances and commitments of the organization is consistent with the behaviours and is extremely important in organizational activities.

In the thesis, ethical climate and organizational trust concepts are studied theoretically. Accordingly questionary and application part has been applied to the employees a private company about the effects of ethical climate on the organizational trust.

As the result of analysis, there are five factors of ethical climates. These are; company profit, self-interest, social responsibility, personal morality and team interest. The factors about organizational trust are named as; supporting, company image, tendency to resignation, and legal trust.

At the end of the literature review and application, it has been found that ethical climate effects organizational trust in some dimensions.

Keywords: Ethic, Ethical Climate, Trust, Organizational Trust.

ÖZET

Etik iklim ve kuruma güven karşılıklı etkileşim içinde olan iki ayrı yönetim kavramıdır.

Yaşanılan etik ikilemlerde çözüm yolunu belirterek hem karar vermeyi, hem de daha sonraki davranışları şekillendiren etik iklim kavramını literatürde konu olan çalışmalar sınırlı sayıdadır. İşletmelerde son yıllarda artarak yaşanan etik dışı davranışlara paralel olarak kavramın önemi de gün geçtikçe artmaktadır.

Kurumun taraflarına verdikleri sözleri ve taahhütleriyle, göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olmaması durumunda, tarafların inançlarını ifade eden kuruma güven kavramı ise kurumun faaliyetleri açısından son derece önemlidir.

Çalışmada; etik iklim ve kuruma güven kavramları teorik olarak incelenmektedir. Buna paralel olarak etik iklimin kuruma karşı duyulan güven etkisi üzerine, özel bir işletmenin çalışanlarına yönelik bir anket çalışması ile uygulama kısmı gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, etik iklim konusunda beş faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; kurum çıkarı, kişisel çıkar, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, takım çıkarı faktörleridir. Kuruma güven konusunda ortaya çıkan faktörler ise destekleyicilik, firma imajı, istihdam ve kanuni güven olarak adlandırılmıştır.

Gerçekleştirilen yazın taraması ve yürütülen uygulama sonunda, etik iklimin kuruma karşı duyulan güveni bazı alt boyutlar açısından etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik İklim, Güven, Kuruma Güven.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ABSTRACT.....i

ÖZET.....ii

İÇİNDEKİLER.....iii

TABLO LİSTESİ.....v

ŞEKİL LİSTESİ.....vi

KISALTMALAR.....vii

1. GİRİŞ 1

2. ETİK KAVRAMI ve ETİK İKLİM.....2

2.1. ETİK, İŞ ETİĞİ KAVRAMI ve KAPSAMI.....2
2.2. ETİK İKLİM (ETHICAL CLIMATE).....8
2.2.1. Etik İklimin, Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü ile İlişkisi.....13
2.2.1.1.Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklar 16
2.3. ETİK İKLİM ÇEŞİTLERİ..... 20
2.3.1. Etik Kriter Boyutu 22
2.3.2. İnceleme Yeri Boyutu..... 25
2.4. ETİK İKLİMİN BELİRLEYİCİLERİ ve SONUÇLARI 29

3. GENEL HATLAYIRLA KURUMA GÜVEN 33

3.1. KURUM, GÜVEN KAVRAMI ve KAPSAMI..... 33
3.2. KURUMA GÜVEN (ORGANIZATIONAL TRUST)..... 36
3.2.1. Kuruma Güven ve Yöneticiler, Çalışan İlişkileri 39
3.2.2. Kuruma Güven ve Şirket Yapılanması..... 40
3.2.3. Kuruma Güven ve Tedarikçi İlişkileri 42
3.2.4. Kuruma Güven ve Müşteri İlişkileri..... 43
3.3. KURUMA GÜVENİN ÖNCELLERİ 44
3.4. KURUMA GÜVENİN SONUÇLARI..... 49

4. ETİK İKLİM VE KURUMA GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ..... 53

4.1. ETİK İKLİM ve KURUMA GÜVEN 53

5. UYGULAMA 57

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI 57
5.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 58
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 58
5.3.1. Örneklem 59
5.3.2. Ölçekler 59
5.3.3. Puanlama 60
5.3.4. Uygulama ve Verilerin Toplanması 60
5.3.5. Verilerin Analiz Yöntemi 61
5.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 62
5.4.1. Demografik Özellikler 62
5.4.1.1.Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım 62
5.4.1.2.Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Dağılım 62
5.4.1.3. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Dağılım 63
5.4.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım 63
5.4.1.5. Katılımcıların Ortalama İş Deneyimleri 64
5.4.1.6. Katılımcıların Kademe Durumuna İlişkin Dağılım 64
5.4.2. İstatistiksel Uygulamalar 65
5.4.2.1. Faktör Analizi ve İçsel Tutarlılıklar 65
5.4.2.1.1. Etik İklim 65
5.4.2.1.2. Kuruma Güven 69
5.4.2.2.Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları 72
5.4.2.3. Regresyon Analizi Sonuçları 74
5.4.2.3.1. Destekleyicilik Hiyerarşik Çoklu Regresyon 77
5.4.2.3.2. Firma İmajı Hiyerarşik Çoklu Regresyon 78
5.4.2.3.3. İstihdam Hiyerarşik Çoklu Regresyon 79
5.4.2.3.4. Kanuni Güven Hiyerarşik Çoklu Regresyon 79
5.5. ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 80

6.SONUÇ ve ÖNERİLER 82

6.1. SONUÇ 82
6.2. ÖNERİLER 86

KAYNAKÇA 88

EKLER 98

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Etik İklim Modeli.....21

Tablo 2: Sık Rastlanan İklimler.....27

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım.....62

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Dağılım.....62

Tablo 5: Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Dağılım.....63

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım.....63

Tablo 7: Katılımcıların Kademe Durumuna İlişkin Dağılım.....64

Tablo 8: Etik İklim Temel Bileşenler Analizi Tablosu.....67

Tablo 9: Kuruma Güven Temel Bileşenler Analizi Tablosu.....70

Tablo 10: Araştırma Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları.....72

Tablo 11: Destekleyicilik Boyutu İçin Regresyon Analizi Bulgular.....74

Tablo 12: Firma İmajı Boyutu İçin Regresyon Analizi Bulgular.....75

Tablo 13: İstihdam Boyutu İçin Regresyon Analizi Bulgular.....…75

Tablo 14: Kanuni Güven Boyutu İçin Regresyon Analizi Bulgular.....76

Tablo 15: Destekleyicilik Boyutu İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Bulguları.....78

Tablo 16: Firma İmajı Boyutu İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Bulguları.....78

Tablo 17: İstihdam Boyutu İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Bulguları.....….....…79

Tablo 18: Kanuni Güven Boyutu İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Bulguları.....80

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki.....18

Şekil 2: Araştırma Modeli.....57

KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
Çev.	Çeviren
I.S.O.	International Standards Organization
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MER COSUR	Latin American Politics and Society
NAFTA	North American Free Trade Agreement
No.	Numara
s.	Sayfa
S.A. 8000	Social Accountability 8000
S.B.E.	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Üni.	Üniversite
Vol.	Volume (Cilt)
WTO	World Trade Organization

1.GİRİŞ

Globalleşmenin sonucu rekabetin sürekli arttığı iş dünyası, yoğun ve sürekli değişen bir ortama sahiptir. İşletmelerin nihai hedefi, bu ortamda başarılı olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmektir. İşletmelerin sürdürülebilir başarıyı elde etmesi, kendini diğer işletmelerden farklı kılan değerlerinin farkında olmalarıyla gerçekleşebilir. Söz konusu değerleri oluşturmak ve devamlılığını sağlamak, etik davranışların şekillendirdiği güven ortamında sağlanabilir. Etik ortamın yaratılması ve etik davranışlara yön veren değerlerin belirlenmesi de, örgütsel karar ve davranışlara rehberlik etmektedir. Bu nedenledir ki, son yıllarda etik ve etiksel davranış konularına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Nitekim iş hayatında karşılaşılan etik olmayan davranış ve kararların artması da bu konuyu gündeme taşımıştır.

İçinde bulunduğumuz dönemde bilişim ve iletişim teknolojilerinin sağlamış olduğu avantajlardan biri de, kurumsal düzeyde her davranışın dışarıdan izlenebilmesidir. İşletmelerde zaman zaman karşılaşılan usulsüzlük, kayırmacılık ve adaletsizlik gibi etiğe aykırı davranışların bu ortamda daha çok dikkat çekeceği bir gerçektir. Bu gerçeklik, işletmelerin daha duyarlı olmalarına neden olmaktadır.

Günümüzde örgütsel başarının sağlanması, etkinliğin ve verimliliğin arttırılması iş yaşamında büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma örgütün başarılı, etkin ve verimli olmasının büyük ölçüde kurumda var olan etik iklim sonucu, örgüt üyelerinin birbirlerine ve kurumlarına karşı duyacakları güvene bağlı olduğu görüşüne dayanmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, işletme çalışanlarının belirli bir sorumluluk ve ahlak çerçevesinde hareket etmelerini sağlamak amacıyla, işletmenin olumlu bir etik iklime sahip olması gerekmektedir. Çalışanların algıladıkları etik iklim ile çalıştıkları kuruma karşı duymuş oldukları güvenin, çalışanın kurumuna yönelik algılarını etkileyecek başlıca unsurlardan olduğu görülmektedir. Kurumlar, çalışanın kuruma güvenini etkileyen ve arttıran unsurları bildiği takdirde, iş ortamını çalışanları için daha verimli hale getirerek bu bilgileri hem kurumun, hem de çalışanın lehine kullanabilecektir.

2. ETİK KAVRAMI ve ETİK İKLİM

2.1. ETİK, İŞ ETİĞİ KAVRAMI ve KAPSAMI

Etik kelimesinin insan yaşamının her alanında kullanıldığını görmek mümkündür. İnsan ömrünün büyük bir bölümünün geçtiği çalışma hayatında da, etik konusunun kapsamına giren birçok olay yaşanmaktadır[1]. Etik sorun ve sorular, yalnız filozofların değil, hepimizin her gün karşılaştığı, yüz yüze geldiği sorun ve sorulardır. Çünkü yaşamak eylemde bulunmayı, eylemde bulunmak karar almayı ve değerlendirmeler yapmayı gerektirmektedir[2].

Dolayısıyla incelemesini yaptığımız ve konumuzun çıkış noktasını oluşturan etik kavramı, yalnızca felsefeyle ilgili konularda değil günlük yaşantımızın her alanında karşılaştığımız bir kavramdır.

Ahlak felsefesi ya da Latin dillerinde kullanılan şekliyle etik; Yunanca karakter anlamına gelen *Ethos* sözcüğünden türetilmiştir. Etik, ahlaksal olanın özünü ve temellerini araştıran bir bilim veya insanın kişisel, toplumsal yaşamındaki ahlaksal davranışları ile ilgili sorunları ele alıp inceleyen, "İyi nedir?" ya da "Ne yapmalıyız?" gibi sorunları kendisine ödev olarak koyan felsefe dalı olarak tanımlanmaktadır[3].

İnsan davranışının etiksel temelleri her sosyal bilime yansır. Etik kavramı; bir kültürün bir diğeriyle ilişkilendirilmesinde yer alan karmaşıklıklar sebebi ile antropolojide, gücün tahsisindeki rolü nedeniyle politika biliminde, grupların dinamiklerinin köklerindeki yeri itibariyle sosyolojide, etik yapıların ilke ve kanunsallaştırılması nedeniyle hukukta, etik olmayan davranışı tanımlayış, anlayış ve tedavi edici rolüyle psikolojide ve kıt kaynakların paylaştırılmasını içerdiği için ekonomide, dolayısıyla da işletme biliminde karşımıza çıkmaktadır[4].

---

1 Erkan Özdemir, **Liderlik ve Etik**, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXII, Sayı:2, 2003, s.152.

2 Harun Tepe, **Bir Felsefe Dalı Olarak Etik**, Doğu Batı Düşünce Dergisi, Sayı:4, 1998, s.9–24.

3 Bedia Akarsu, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, İnkılâp Yayınevi, İstanbul, 1998, s.74.

4 http://tr.wikipedia.org/wiki/Etik, (05.04.2008).

Etik, insanlar arasındaki davranış standartlarının belirlenmesi, ahlaki bir yargı ya da felsefe çalışmasıdır[5]. Diğer bir tanıma göre etik; iyinin ve kötünün, doğrunun ve yanlışın ne olduğunu araştırmaktadır[6].

Günümüzde etik, insan hareketlerinin ahlaki uygulamalar doğrultusunda düşünülmesi girişimine verilen addır. Yani; neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, neyin faydalı neyin zararlı, neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu tanımlayan standartlardır[7].

Etik ve ahlak kavramları birbirlerine yakın kavramlardır. Etik kelimesinin ahlak biliminde yer alan bazı kavramların yerine kullanılması, literatürde kavram kargaşasına yol açmıştır[8]. Günümüzde ahlak ve etik kavramları sık sık birbirleri yerine kullanılmaktadır. İşletme ve yönetim alanında ise daha çok etik teriminin kullanıldığına dikkat çekmekte yarar vardır[9].

Etik, doğru veya yanlış davranışın teorisi olurken, ahlak onun pratiği olabilmektedir. Ahlaki değil de etik ilkelerden; etik değil de ahlaki davranış biçiminden söz etmek daha doğrudur[10]. Yani etik; bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerler ile ilgili iken, ahlak bunu yaşama geçirme biçimi olmaktadır. Diğer bir deyişle ahlak, bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden mekanizmadır[11].

İnsanın günlük yaşantısının gereği olan iş hayatında da etik konular sürekli gündemdedir. Etik; bir kişinin, bir mesleğin ya da örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren, onlara yön veren kurallar ve standartlar bütünü, iş etiği ise iş dünyasındaki davranışları yönlendiren onlara rehberlik eden ilkeler ve standartların

---

[5] Sabahat Bayrak, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001, s.23.

[6] Beuchamp,T.,Bowie,N.E., **Ethical Theory and Business, An Introduction to Business Ethics**, London, 1983, s.118.

[7] James Engel F., Roger Blackwell D., ve Paul Miniard W., **Consumer Behavior**, The Dryden Press, 1995, s.914.

[8] Aziz Çalışlar, **Ansiklepodik Kültür Sözlüğü**, İstanbul, 1983, s.135.

[9] Şevki Ögener, **Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2000, s.310.

[10] İnayet Pehlivan, **Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegem A. Yayınevi, Ankara, 2001, s.74.

[11] Ülkü Toprak Uzunçarşılı ve Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, No:2000–4, s.35.

toplamıdır. İş etiği, belirli bir durumdaki yanlış ve doğrunun ne olduğunu konusunda standartları belirtir. Herhangi bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı yalnızca bireylerin kişisel etik algılamaları tarafından değil, örgütleri de içine alan daha geniş bir taban olan toplum tarafından belirlenmektedir. Toplumun geliştirdiği bu yargılar, örgütlerin etkinliği konusunda belirleyici bir unsurdur[12].

İş etiği; hangi iş davranışının doğru, hangisinin yanlış olduğu konusundaki inançlara dayanan davranış kuralları ve ilkelerinin toplamıdır. Söz konusu ilkelere uygun eylemler etik kabul edilir[13]. Diğer bir değişle iş etiği; bireysel bazda ahlaklı olup olmamayı irdelemekten ziyade, bir iş yapılırken o işin iş dünyasının kabul edeceği ve toplumun benimseyeceği yöntemlerle yapılıp yapılmamasıyla ilgilenir[14].

Bu bilgiler ışığında iş etiği; iş hayatında iyi ile kötü, doğru ile yanlış davranışlar arasında ahlaki açıdan bağlantılar kurarak davranışlarımızı değerlendirmemize ve şekillendirmemize yardımcı olan, iş hayatında etikle ilgili konularda uygulamaların nasıl değiştirilip, geliştirilebileceğine yönelik talimat ve öğütler veren standartlar bütünü olarak tanımlanabilir.

İş etiğinin incelediği konuları *sistemsel*, *örgütsel* ve *bireysel* olmak üzere 3 grupta toplamak mümkündür. İş etiğindeki sistemsel alanın konusu; işletmenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal, yasal ve diğer sosyal sistemler hakkında çıkan etik sorunlardır. İş etiğindeki örgütsel konular, belirli bir şirket için ortaya çıkan sorularla ilgilidir. Bunlar faaliyetlerin ahlakiliği, politikalar, uygulamalar ya da şirketin örgütsel yapısının tümünü içermektedir. Son olarak bireysel konular ise bir şirketteki belirli bir kişi ya da kişilere dair çıkan etik sorunlarla ilgilidir. Bunlar; kararların, faaliyetlerin ya da bireyin ahlakiliğiyle ilgili soruları kapsamaktadır[15].

---

[12] John Fraedrich, O.C. Ferrell, **Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases**, Sixth Edition, Boston, 1994, s.6.

[13] Özdemir, s.155.

[14] Yeter Demir, **İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi ,** http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir.doc, (24.04.2008).

[15] Velasquez,2002,s.13–16. içinde Eser, Gül, **Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi**, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.4.

1990'lı yıllarda iş etiği kavramı üzerinde çok fazla durulmasına rağmen, özellikle 1960'larda sosyal sorumluluk hareketlerinin doğuşuyla[16], bu konudaki yeni yaklaşımların ortaya atıldığı ve yönetim disiplini olarak değerlendirilmeye başlandığı dönem 2000'li yıllardır. Nitekim bu yeni dönemde, yöneticiler ve hükümet politikaları, etik konularda acil standartların oluşturulması noktasında hemfikir olmuşlardır. İşletmelerdeki yeni trend, etik değerlerin öncelikli olduğu ve buna göre şekillenen örgüt kültürünün egemen olduğu bir yönde gelişmektedir[17].

İş etiği kavramının işletmeler açısından böylesine önemli bir konu olarak değerlendirilmesinde şüphesiz birçok faktörün etkisi olmuştur. Son yıllarda örgütleri büyük ölçüde etkileyen ve skandal boyutunda değerlendirilen iş yaşamında hile ve aldatmaca içeren bazı olaylar, iş etiğinin ve ortak sorumluluk bilincinin yerleşmesini gerekli kılmıştır[18].

Etik bir yönetim geliştirmenin önemini anlayan işletme sayısı fazlalaştıkça, iş etiği kavramı da hızlı bir şekilde değişmeye ve gelişmeye devam etmektedir. İş dünyası üzerinde yapılan birçok araştırma; etik değerler ve bunların getirdiği yaklaşımların sosyal sistemde birtakım adaletli davranışların sergilenmesine olanak sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte bireylerin kendi kendilerine verdikleri bazı kararlar, kabul edilen temel etik değerlere göre değerlemeye alınmakta, böylece kişilerin oto kontrol yapıları da gelişmektedir[19].

İş hayatında, etik konuların artan önemi ve toplumların firmaların saygınlığı ile ilgili hassasiyeti etik denetimlerin gerekliliğini ortaya koymuştur. Özellikle küresel çapta ticaret yapan firmalar, iş yapacakları işletmelerden etik konusunda güvence isteme ihtiyacı duymaya başlamıştır. Bu talebi karşılamak üzere; I.S.O. *(International Standards Organization)* serisinin devamı olarak S.A. 8000 *(Social Accountability 8000)* standartları geliştirilmiştir. SA Standartları; disiplin uygulamaları, ayırımcılık, çalışma saatleri ve ücretlendirme, çocuk işçi çalıştırma, işyerinde sağlık ve güvenlik,

---

[16] Carter McNamara, **Complete Guide to Ethics Management**: An Ethics Toolkit for Managers, www.mapnp.org/library/ethics, (23.03.2008).

[17] Fraedrich ve Ferrel, s.12–13.

[18] Fraedrich ve Ferrel, s. 4.

[19] Kamel Mellahi, Geoffrey Wood, **The Ethical Business: Challanges and Controversies,** Palgrave Macmillian, Newyork, 2003, s.9.

örgütlenme özgürlüğü ve toplu sözleşme hakkı konularındaki sorunlara düzenlemeler getirmektedir[20]. Küreselleşme sürecinde iş yaşamında kabul edilebilir standartlar dâhilinde genellikle gizli politika ve yaklaşımlar hüküm sürmektedir. Bununla birlikte dünyanın önemli birlikteliklerinden olan Avrupa Birliği, NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), MER COSUR (*Latin American Politics and Society*), WTO (*World Trade Organization*) gibi yapılanmalar da önemli etik standartlar oluşturup, bu yönde davranışlar sergilemeye ve bu yönleriyle dünyaya örnek olmaya çalışmaktadır[21].

İşletmelerde yaşanan etik sorunların en belirgin nedeni, var olan çıkar çatışmalarıdır. Yaşanan çıkar çatışmaları sonucu ortaya çıkan etik sorunlar ise o işletmenin imajını zedelemekte ve piyasadaki konumunu olumsuz etkilemektedir. İşletmelerdeki etik sorunları en aza indirmek için öncelikle çıkar çatışmalarının iyi anlaşılması gerekmektedir. Kişilerin bireysel etik değerleri ile örgütlerin ve toplumun değerleri arasındaki çatışma sonucu etik sorunlar oluşmaktadır[22].

Genel anlamda iş dünyasındaki etik davranışların azalmasının sebepleri olarak da; insan ihtiyaçlarını karşılama ötesindeki zengin ve mevkii sahibi olma istekleri, rekabetin kural dışı yapısı, insan doğasında var olan açgözlülük, bireyselciliğin artmasıyla insanların başkalarına karşı sorumluluklarından çok kendi menfaatleri için çalışması, üst düzey yöneticilerin etik liderlik eksikliği sebebiyle liderlerin kötü örnek olması ve ahlaki gevşeklik gösterilebilir[23].

İş etiğine aykırı davranışın işveren açısından en büyük maliyeti güven unsurunun kaybedilmesidir. Kaybedilen güvenin işverene maliyeti, örgüte azımsanmayacak kadar zararlar verebilir. Bu maliyetler arasında kötüye giden işletme imajı, çalışan verimliliği ve yaratıcılığındaki düşüş, örgüte bağlılıktaki azalma, yükselen

---

[20] Semra Aşçıgil, Friedrich Ebetrt Stiftung Ekonomi Forumu: **İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, Basım Çözüm Reklâm, İstanbul, 2001, s.19.

[21] Carroll Archie B., **Business & Society Ethics and Stakeholders Management**, Second Edition, Ohio, 1993, s.22.

[22] Rana Özen, Serkan Bayraktaroğlu, Yasemin Özdemir, **Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği**, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, s.212.

[23] Robert Woods, **Human Resources Management**, Educational Institute of The American Hotel and Motel Association, U.S.A., 1995, s.388.

işgücü devir oranı, devamsızlık olayları yer alır[24]. Diğer taraftan, işletmelerin etik konusuna önem verdiğini göstermeleri; halkın gözünde işletmenin yasa dışı işler yapmayan, çalışanlarına kötü davranmayan, çalışanların müşterilerine kötü davranmadığı prestijli organizasyonlar şeklinde algılanmasına neden olmaktadır[25].

İşletmelerde yaşanan etik sorunlar işletme yönetimiyle ilgili konularda sıkça ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlara örnek olarak; "Şirketin eleman seçme kararları adil ve dürüstçe uygulanıyor mu?", "Bir grup içindeki bir birime ikramiye vererek diğer birimleri göz ardı etmek etik midir?", "Terfi ve ödüllendirme sistemlerinin tek bir yetkilinin tekelinde bırakılması doğru bir uygulama mıdır?" gibi sorular karşımıza çıkmaktadır. Yıllardır yapılan çalışan anketlerinden elde edilen bulgular gösteriyor ki; çalışanların büyük çoğunluğu için bir organizasyondaki statüleri ve maaşları ile performans değerleri arasında bir ilişki görülememektedir. Bu bağlamda organizasyonlar, çalışanların güvenini ve istikrarını garanti altına alabilmek için yönetim felsefesi, tarz ve temel değerler sistemini mükemmel bir şekilde gözden geçirmek durumundadır[26].

Kısaca genel etik kuralların iş hayatına uyarlanması olarak tanımlanabilecek iş etiği, işletmeler açısından önemli bir kavramdır. İşletmelerin, müşterilerinin gözünde güvenilen, yasa dışı işler yapmayan, çalışanlarına adil davranan, çalışanların müşterilerine kötü davranmadığı, müşteri memnuniyetinin üst seviyede olduğu itibarlı işletmeler olarak algılanmaları iş etiğinin önemli göstergeleridir. İşletmelerin uzun dönemde başarılı ve güvenilebilir olmaları, aynı zamanda günlük işlerde yaşanabilecek ahlaki sorunlarına çözüm bulmaları, etik değerlere sahip çıkmalarına dolayısıyla da iş etiğine önem vermelerine bağlı bulunduğu söylenebilir.

---

[24] Timothy Bell B.ve Ponemon Lawrence A.**, Building an Effective Business Ethics Process, Management Accounting**, No.12, 1996, s.16.

[25] Betsy Stevens ve Judi Brownell, **Ethics, Communicating Standarts and Influencing Behavior**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2000, s.39–43.

[26] John Bratton ve Gold Jeffrey, **Human Resource Management, Theory and Practice**, Second Edition, Macmillan, 2000, s.26.

2.2. ETİK İKLİM (ETHICAL CLIMATE)

Akademisyenler, çalışanların etik davranışlarını anlamaya rehberlik eden organizasyonun kuralcı sistemlerini anlama ve yönetme çalışmalarına güngeçtikçe büyüyen bir şekilde ilgi göstermektedir. Bu büyüyen ilgiye rağmen çok az metodik ve teorik aracın organizasyonal düzeylerde analiz normlarını karakterize etme potansiyeli vardır. Organizasyonlarda kuralcı sistemleri anlamak için kullanılan bir mekanizma ise etik iklim kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır[27].

Etik İklim kavramı literatürde etik çalışma iklimi, ahlaki atmosfer, bireysel ahlak (Kohlberg) kavramları olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlar birbirlerine yakın anlamlar içerse de etik iklim, ahlaki atmosfer ve bireysel ahlak gelişiminden farklı olarak bir organizasyon kavramıdır[28]. Bu çalışmada, bütünlüğü korumak ve anlam karmaşasını önleme adına etik iklim kavramı kullanılacaktır.

Etik İklim kavramını incelemeden önce, iklim kavramının açıklanması yararlı olacaktır. İklim (climate) sözcüğü köken olarak Yunanca'dan gelmekte olup eğilim, yönelme anlamlarını taşır. Yalnızca ısı, basınç, sıcaklık gibi fiziksel olayları anlatmakta kalmayarak, aynı zamanda örgütlere mensup üyelerin birinin veya birkaçının, örgütün iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiğini de anlatır[29]. İşletme literatüründe kullanılan anlamıyla iklim kavramı, her şeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır[30]. İklimler, özellikle organizasyonların resmi ve gayriresmi prosedürlerinin, politikalarının ve uygulamalarının ortak algılamaları olarak anlaşılır[31].

Diğer bir tanıma göre iklim; bir örgüt açısından o örgütteki mevcut koşulların, çalışan insanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade

---

[27] Benjamin Schneider, **"Work Climate: An interactionist perspective"**, Enviromental Psychology: Directions and Perspectives, Newyork, 1983, s.112.

[28] Victor Bart ve Cullen John B.**, The Organizational Bases of Ethical Work Climate**. Administrative Science Quarterly, 1988, s.106.

[29] Gilmer Von Haller, **Industrial and Organizational Psychology**, New York, 1971, s.27.

[30] Yücel Ertekin, **Yönetim Psikolojisi,** 1.Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar, Örgüt İklimi, s.165.

[31] Reichers A.E. ve Schneider B. ,**Climate and Culture: An evolution of Constructs**, 1990,s.27. içinde Martin ve Cullen, 2006.

etmektedir. Dolayısıyla iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır[32].

Victor ve Cullen tarafından geliştirmiş olan etik iklim kavramı, örgütlerde etik davranışların neler olacağını öngörürken, etik davranışlara açıklama yolu bulunmasını da sağlar. Aynı zamanda örgüt üyeleri için hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğu boyutlarının açıklanmasına da yardımcı olmaktadır[33].

Etik iklim, doğru davranışı neyin oluşturduğunun algılanmasıdır. Bu sebeple, etik sorunların yönetildiği psikolojik bir mekanizma haline dönmektedir. Etik iklim, etik ikilemlere cevap olarak hem karar vermeyi, hem de daha sonraki davranışları etkiler. Dolayısıyla, sadece örgüt üyelerinin hangi sorunların etikle ilgili olup olmadıklarını irdelemez, ayrıca üyelerin böyle sorunları anlamada, incelemede ve çözme yolu bulmada kullanacağı ahlaki kriterleri de belirtmektedir[34].

Örgütlerde etik iklim, paylaşılan algılama sonucu doğru davranışın ne olduğunu ve etik sorunlar yaşandığında nasıl üstesinden gelinebileceğini belirtmektedir[35]. Etik iklim, etik içerikli organizasyona özgü çalışmalar ve prosedürlerle ilgili olmasının yanı sıra, karar alınmasına yol gösteren ve etik ikilemlere cevap veren, organizasyon içindeki kuralcı sistemi tanıtan çok boyutlu bir yapıdır[36].

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlarda etik ikliminin varlığı, bu kuralcı sistemlere ihtiyaç duyulmasıyla ön plana çıkar. Örgüt üyeleri, organizasyondaki kuralcı kalıpları oluştururken ölçülebilir bir derecede oybirliğiyle hareket etmelidir. Aynı zamanda örgüt üyeleri kendi davranışlarını ve değerlerini değil, kendi

---

[32] Turan Şişman, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001, s.47.

[33] James Wimbush C., Jon Shepard M., Steven Markham E., **An Empirical Examination of The Multi-dimensionality of Ethical Climate in Organizations**, Journal of Business Ethics, 1997, s.67.

[34] John Cullen, Bart Victor ve C. Stephens, **An Ethical Weather Report:** Assessing the Organizations Ethical Climate, Organizational Dynamics, 1989, s.50.

[35] Dane K.Peterson, **The Relationship between Unethical Behavior and The Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire.** Journal of Business Ethics, Netherland, 2002, s.41.

[36] Donald Neubaum, O., Marie Mitchell, Marshall Schminke, **Firm Newness Entrepreneurial Orientation and Ethical Climate,**.Journal of Business Ethics, Netherlands, 2004, s.335.

organizasyonlarının devamlı var olması için algıladıkları uygulama ve prosedürleri düşünerek bu kuralcı sistemleri oluşturmalıdır[37].

Etik iklim; sabit, psikolojik olarak anlamlı, örgütlerinde var olan ilke ve prosedürlerle ilişkili olarak çalışanların üzerinde bir görüş birliğine vardığı ortak yargı olarak tanımlanabilir. Bu paylaşılan yargılar, örgütün etik sorunları nasıl ele aldığı hakkında üyelerin gözlemlerine dayanmaktadır[38].

Diğer bir tanıma göre etik iklim, insanların bir sistemin uygulamalarını ve prosedürlerini karakterize etmede mutabık kaldıkları, manevi olarak anlamlı, kitleye ait algılamalar olarak tanımlanır[39].

Etik içeriği olan organizasyonal uygulama ve prosedürlerin hakim olan algılamaları, etik iklimi meydana getirir. Mesela; bir çalışan diğer çalışanları da etkileyecek bir karar vermesi gerektiğinde organizasyonal bakış açısıyla doğru seçeneği nasıl bulabilir? Bu bilginin kaynağı, işyerindeki etik davranışları nelerin oluşturduğuna karar veren etik ikliminin yansımalarıdır.

Victor ve Cullen etik iklimi kavramını oluştururken, etik kavramının tanımlamasını kullanmalarının yanısıra, bir organizasyon üyesine Sokrates gibi "ne yapmalıyım?" sorusunu sorup, cevabını bulmaları gerektiklerini de eklemişlerdir. Bir çalışanı işe alma kararında, kimlerin menfaatleri göz önüne alınmalı veya hangi kurallar ve kodlar uygulanmalı konuları da etik iklimin görünümleri olacaktır. Böyle bir yaklaşımla etik iklimler, geniş alandaki kararları etkileyen genel ve yaygın organizasyon karakterleri olarak kavramlaştırılırlar[40].

Firmalar, etik prensiplerine ve tüzüklerine bağlılıkları konusunda şimdiye kadar yaptıklarından daha çok kanıt sunmalı, daha çok çaba göstermelidir. Etikliğin göstergeleri bir organizasyonun iç çalışmalarını tamamen izah etmekte yetersiz kalır. Buna bağlı olarak, etik iklimi algılama değerlendirmeleri etik araştırmacıları için

---

[37] Victor ve Cullen, 1988, s.101.

[38] Meral Elçi, Lütfihak Alpkan**, Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, 2006, s.143.

[39] Benjamin Schneider, **"Organizational Climate",** An Essay Personnel Psychology, s.474.

[40] Victor ve Cullen,1988, s.101-102.

yükselen bir şekilde önem kazanmaktadır[41]. Yönetimde etik yaklaşımının ön plana çıkması ve yirmibirinci yüzyılın başlarında buna şiddetle ihtiyaç duyulması, kendiliğinden gerçekleşen bir durum değildir. Yönetim alanındaki toplumsal değerlere aykırı davranış ve uygulamaların yaygınlaşması; yolsuzluk ve yozlaşmalarla doğrudan ilgili olarak her meslekte olduğu gibi yönetim kuram ve uygulamalarında da bir etik boyutun gerekliliğini tüm açıklığıyla hissettirmiştir[42].

Sosyal faktörlerin, kişisel ahlaki davranışlara etki ettiği konusunda da çalışmalar vardır. Bu çalışmalarla ilgili Psikolog Kohlberg, ahlaki ve etik davranışları sosyal bağlamda irdelemek için "ahlaki atmosfer" kavramını tanıtmıştır. Ahlaki atmosfer kavramı, etik iklime benzer ancak sadece toplumdaki gruplara hakim olan normları ifade eder. Kohlberg bu yaklaşımını ne metodik olarak, ne de teorik olarak etik iklim literatürüne taşımamıştır[43].

Kavramsal olarak etik iklim, bir çeşit organizasyonal iş iklimidir. Organizasyonal davranış içerisinde sosyoloji, uygulanan psikoloji büyük bir ilgi ile organizasyonal etik iklimlerinin çevresini sarmıştır. Dolayısıyla etik iklim, iş etiği alanında en etkili kavramsal esaslardan biridir[44].

Başka bir tanıma göre etik iklim; kuralcı iklim grubu olarak en iyi anlaşılan, kitleye ait sonuçları olan, organizasyonal prosedürleri, politikaları ve uygulamaları yansıtan bir çeşit iş iklimidir. Bu tür iklimler, üyeler belirli etik düşünme formlarının ve davranışlarının firmada karar vermede beklenen standart ve normlar olduğuna inandığı zaman ortaya çıkar. Orijinal tanımlamasına göre etik iklim, bir organizasyondaki etik karar verme ve hareket etme haritasını, filozofik ve sosyolojik teori temeline göre sunar[45].

---

[41] Kelly Martin D, John Cullen Bart Victor**, Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory**, A Meta-Analytic Review. Journal of Business Ethics, 2006, s.175.

[42] Gönül Balkır, , "**İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar**", 2.Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildirisi, 2005, s.204.

[43] Victor ve Cullen, 1988, s.103.

[44] James C., Wimbush ve Jon M., Shepard,**Toward an Understanding of Ethical Climate**, Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence, Journal of Business Ethics, 1994, s.637–647.

[45] John Cullen, K.Praveen Parboteeah ve Bart Victor, **The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment,** A Two-Study Analysis, Journal of Business Ethics, 2003, s.127–141.

Başkaları üzerinde farklı etkilere sahip olmayan kararlar, etik iklimin bir parçası değildir. Mesela etik iklim rüşvetle ilgili bir konuda, rüşveti alacak kişinin zor durumda kalarak mı rüşvet almaya karar verdiğine veya rüşvetin nakit olarak mı yoksa bir eşya olarak mı alacağına bakmaz. Etik iklim, bir organizasyondaki insanların rüşvet almanın doğru veya yanlış olduğuna karar vermesine bakar.

Victor ve Cullen etik iklimlerin, kişisel algılama ve değerlendirmeden farklı organizasyonal temellerinin olduğunu varsayar. Bu bağlamda[46];

- Organizasyonlar ve organizasyonlar içindeki küçük gruplar, kurumsallaşmış kuralcı sistemler oluştururlar.

- Tam olarak homojen olmasa da bu kuralcı sistemler, organizasyonal üyelere etik ikliminin bir parçası olacak şekilde iyice tanıtılmıştır.

- Etik iklim algılamaları, etik ikliminin etkileyici değerlenmelerine göre farklılık göstermektedir.

Rekabetin kaçınılmaz olduğu ve en üst seviyede yaşandığı iş hayatında, hem kendilerine hem de çevrelerine karşı sorumlu işletmelerin karşı karşıya kaldıkları etik sorunlarda doğru kararlar alıp, objektif kriterlere göre hareket etmesi etik anlayışı olan bir yönetimle gerçekleştirilebilir. Bir organizasyonda etik yönetim oluşturabilmenin yolu ise bünyesinde yapısına uygun kuralcı sistemleri barındıran etik iklimle mümkün olabilir. Bu bağlamda incelemesini yaptığımız etik iklim kavramının birçok akademisyenin üzerinde hemfikir oldukları ortak yanları; etik davranışların neler olacağını belirten, etik sorunlarla karşı karşıya kalındığında doğruyu ve yanlışı gösteren, etik sorunların nasıl çözüleceğini açıklayan ve örgüt üyelerinin daha sonraki davranışlarını etkileyen bir sistem olmasıdır. Etik sorunların üstesinden gelmek isteyen işletmeler, gerçekleştirdikleri her faaliyette etik kurallar konusunda daha hassas davranarak örgüt içerisinde arzu edilen etik iklimi oluşturabilir.

[46] Victor ve Cullen, 1988, s.102-103.

2.2.1.Etik İklimin, Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü ile İlişkisi

Etik ve iş etiği tanımlarına bakıldığında birçok akademisyenin kültür ve örgüt kültürüne vurgu yaptığı, bu kavramlarla özdeşleştirdiği görülmektedir. Yani etiğin tanımında kültür unsurlarını, örgüt kültürünün tanımında da ahlak normları varlıklarını hissettirmekte olduklarından bu iki kavram yakın, karşılıklı ve sıkı ilişki içerisinde olduklarını söylemek mümkündür[47].

Etik iklimin bağlantılı olduğu kavramlara baktığımızda, karşımıza ilk olarak daha kapsamlı bir kavram olan örgüt iklimi çıkar. Örgüt iklimi; örgüt içindeki birey tarafından algılanan ve bireyin davranışlarını etkileyen, örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman içinde oluşan, sürekli ve değişmez özelliklerin bütünüdür[48]. Gilmer'in bu tanımının özelliği olarak, örgüt içinde bireyin algılanan niteliklerine önem vermesi, örgütleri diğer örgütlerden farklı kılan özelliği olması ve zaman içinde oluşan değişmez yapısı gösterilebilir.

Örgüt iklimi, çalışanların işyerlerindeki algılama ve deneyimlerini dikkate alarak güven, samimiyet, dinamiklik ve belirsizlik açısından etkilerini içerir[49]. Aynı zamanda örgütlerin psikolojik yapısını açıklamak için de kullanılan örgüt iklimi kavramı örgütün ruh halini, kişiliğini ve karakterini de belirtir[50].

1960'lardan beri örgüt iklimi kavramı, örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmıştır. Örgüt iklimi konusunun incelenmesi, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlar. Örgütte yaratılan iklim hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır, hem de bireyin davranışlarında etkili olur[51]. Dolayısıyla örgüt

---

[47] Gül Eser, **Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi**, Marmara Üniversitesi S.B.E,Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.4.

[48] B.Von Gılmer, **Enviromental Variation In Studies Of Organizational Behavior**, Mc Graw Hill, New York, 1972, s.36.

[49] Neal M.Ashkanasy, Celeste M. Wilderom, Mark F.Peterson, **Handbook of Organizational Culture and Climate.** The Dynamics Of Culture and Climate Change, Sage Publications, California, 2000, s.234.

[50] Andrew Dubrin J., **Fundamentals of Behavior**, Pergamon Management and Business Series, s.331.

[51] Ertekin, s.165–166.

iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte egemen olan özellikler dizisi olarak da tanımlanabilir[52].

Victor ve Cullen örgüt iklimini, örgüt üyeleri tarafından organizasyonun algılamasının bir yolu olarak görmektedir. Değişik faktörler bu algılamaların temelini oluşturabilir. Bunlar; *insan değişkenleri*, *durum değişkenleri* ve *insan-durum birleşik değişkenleridir*. İnsan değişkenleri; yaş ve cinsiyet gibi bireysel, demografik değişkenlerdir. Durum değişkenleri; örgüt ve örgütün çalışma grupları gibi parçalarıdır. İnsan-durum birleşik değişkenleri ise imtiyaz ve maaş gibi organizasyonal temelde bireylerin sahip oldukları özellikleridir[53]. Dolayısıyla örgütteki her birey, örgüt iklimini kendi bakış açısına göre farklı şekilde algılayıp, farklı şekilde değerlendirebilir.

Örgüt iklimi kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin ve ödemelerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri örgütsel iklimi yansıtır. Örgütte gün geçtikçe oluşan algılar, yönetim kurallarının ve yıllık raporların öngördüğü buyruklardan çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir[54].

Meteorolojik açıdan iklim; sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa, örgüt iklimi de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir[55]. Dubrin'de örgüt ikliminin belirleyicilerini; örgütün ekonomik durumu, liderlik stili, ilke ve politikalar, değerler, örgüt yapısı, örgüt üyelerinin karakterleri, işin doğası ve örgütün hayat evreleri olarak belirtmiştir[56].

Örgüt iklimi, açık ya da kapalı iklim olarak sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durup, taraftarı olduktan örgüt iklimi açık iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir[57]. Açık

---

[52] Osman Atay, **Örgüt Kültürü ve Süreci**, Uludağ Üniversitesi.İ.İ.B.F. Dergisi, 1999, s.72.
[53] Victor ve Cullen**,** 1988, s.108.
[54] Ali Balcı, **Etkili Okul ve Okul Geliştirme Kuram, Uygulama ve Araştırma**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001, s.184.
[55] Can Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetim**, Önder Matbaacılık, Ankara, 1997, s.213.
[56] Dubrin, s.331–339.
[57] Vehbi**,** s.213.

iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasında samimi bir ilişki vardır. Çalışanlar bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde, çalışanların iş doyumu düşüktür[58]. Kapalı ya da tehdit edici iklim, açık iklimin tam tersidir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları, verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur. Ancak yapılan araştırmalar, görünüşte istenir olmakla birlikte katılmalı açık iklimin her zaman geçerli olmadığını da göstermiştir[59].

Etik iklim oluşturmak etik değerlere sahip olmakla, etik değerlere sahip olmakta biz bilincine dayalı yerleşik bir örgüt kültürünün olmasıyla mümkündür. Bu bağlamda incelediğimiz örgüt kültürü; örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür[60].

Örgüt kültürü, sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse, işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir[61].

Diğer bir tanıma göre örgüt kültürü, organizasyonu bir arada tutan ve üyelerince paylaşılan normlar, davranışlar, beklentiler, inançlar, varsayımlar, değerler ideolojiler ve felsefeler olarak nitelendirilmektedir[62].

Bir örgütün kültürü, *rasyonel* ve *görüntüsel* olmak üzere çeşitli araçlarla ifade edilir. Rasyonel araçların başında işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, örgüt

---

[58] Ömer Dinçer, **İşletme Yönetimi,** Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.221.
[59] Vehbi, s.213.
[60] Howard Schwartz ve Davis Stanley M., **"Matching Corporate Culture and Business Strategy",** Organizational Dynamics, 1981, s.30-48.
[61] Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.510.
[62] Ralph Kilmann H., Mary Saxton J., ve Roy Serpa , **Issues in Understanding and Changing Culture, California Management Review**, 1986, s.89.

yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleri gelir. Görüntüsel araçların başında ise kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, organizasyon içi merasimler, geçmiş başarılara dönük hikayeler, sloganlar ve ders çıkarılan tecrübeler, giyim-kuşam gösterilebilir[63].

Örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol eden kurallar düzeni olarak kültür, etik davranışların oluşmasını destekleyebilir. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde etik kodları oluşturmak ve bunları davranışlara dönüştürmek daha kolay ve kısa zaman alacaktır. Çünkü örgüt üyeleri ortak kabullendikleri ve kullandıkları bir kurallar sistemi içinde yaşamaya alışmışlardır[64].

Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü, hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını, hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır[65].

2.2.1.1.Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklar

Örgütler ve yönetim sistemleri, içinde bulundukları sosyo-ekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Bu nedenle örgütler, zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler ve bu kişilikleriyle de çevrelerini etkilerler[66]. Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır[67].

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farklara değinmeden önce, iklim ve kültür kavramları arasındaki farklara bakmak yararlı olacaktır.

---

[63] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliğ**i, Beta Yayım Evi, İstanbul, 2003, s.31.

[64] Halil Saylı, Duygu Kızıldağ, **"Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz",** Kocatepe Üniversitesi S.B.E. Dergisi, s.240.

[65] Yücel Ertekin, **Örgüt İklimi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt II, Sayı: 2, Ankara, 1978, s.19.

[66] Cemal Mıhçıoğlu, **Daha iyi Kamu Hizmeti İçin**, Sbf Yayınları, Ankara, 1972, s.9.

[67] Güneş Berberoğlu ve Barış Araz, **Tusaş Motor Sanayi A.Ş.de Örgüt Kültürü Araştırması**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Eskişehir, 1999, s.64.

Kültür bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer veya normlar üzerinde odaklanır ve iklimi de kapsar[68]. İklim ise kültürün yalnızca bir yüzey belirtisidir. İklim üzerindeki araştırmalar, örgütlerin nasıl çalıştığının daha derin yönlerine ulaşmak için bizi yetkin kılmamıştır. Akademisyenleri, kültür gibi daha derin kavramlara yönelten bu gereksinimdir[69].

Kültür-iklim ilişkisinin incelenmesinde vurgulanan diğer bir kavram değişimdir. Kültür yavaş değişir, çünkü bilinen ve her zaman dikkate alınan bir geçmişe dayanır. İklim ise örgüt gerçekleri için bir güncelliği ifade eder ve bu nedenle hızlı değişir[70]. Ayrıca iklim, kültür kavramı ile karşılaştırıldığında bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını karşılayan bir kavramdır. Dışarıdan herhangi bir kişi, örgütü ziyaret edip oradaki insanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir[71]. İklim, örgütün belli bir zamandaki havasını yansıtır ve örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir, kültür ise daha uzun dönemli olarak değerlendirilir[72].

Örgüt kültürü daha kapsamlı olmasıyla beraber kurumsallaşmış bir kuralcı sistem, örgüt kültürünün bir elemanı olarak görülebilir. Örgüt iklimi, sadece etik sonuçları olan uygulama ve prosedürlerle ilişkili organizasyonel normlar üzerinde raporlar verir[73].

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Ayrıca örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar, grup üyelerine daha önceden yaşanmış mecazi örgütsel duygu ve düşünceleri sunar[74].

---

[68] Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Birleşik Basım, Ankara, 1996, s.57.

[69] Schein Edgar H., Çev: Atilla Akbaba, **Örgütsel Kültür**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ,Cilt 4, Sayı:3, 2002, s.2.

[70] Erdem, s.58.

[71] Şişman, s.47.

[72] Balcı, s.184.

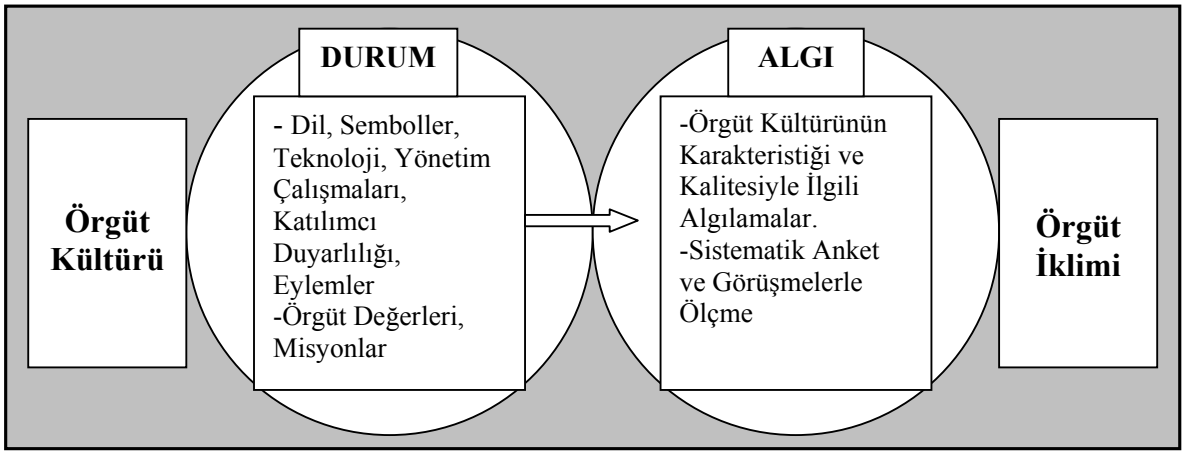
[73] Victor ve Cullen**,** 1988**,** s.103.

[74] Thomas Moran, E. ve Fredericks J.Volkwein, "**The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate**", Human Relations, 1992, s.45.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendilerine aşılanmış inanç ve değerleri ile ilgili bir kavramdır ve örgütsel iklime göre insan psikolojisinin daha çok derinliklerinde yer alır. Kültür, örgütün çok az bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturur. İklimin politikaları, uygulamaları ve teşvikleri gözlenebilirken kültürün değer ve inançları doğrudan görülmezler[75].

Örgüt iklimi, insanların örgüte ilişkin ortak algılamalarıdır. Örgüt kültürü ise; sadece insanların örgütleri konusunda ne hissettikleri değil aynı zamanda örgüte kimlik kazandıran varsayımları, değerleri ve inançlarını da kapsar. Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür, örgüt kültürü ise çalışanların paylaştıkları inanç ve beklenti kalıplarıdır. Örgüt iklimi, örgütün açık olarak gözlenebilen davranış ve tutumlarıyla ilgilenirken örgüt kültürü, örgütün daha gizli özellikleriyle ilgilenir. Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının bir parçası olmak durumunda değildir; çalışanların çevrelerinde duyabilecekleri bir şeydir. Örgüt kültürü ise çalışanlar nereye giderlerse, nerede olurlarsa beraberlerinde götürdükleri bir şeydir. Bu haliyle örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsamaktadır.

Örgüt iklimi; örgüt üyelerinin örgüt içinde yaratılan ve sürdürülen kültürü nasıl algıladıklarını belirtir. Aşağıdaki şemada da görüldüğü gibi örgüt kültürü bir durumu belirtirken, örgüt iklimi örgüt üyelerinin algılamalarına dayanır.



Şekil 1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Kaynak: Wendell L. French, Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, "Understanding Human Behavior in Organizations", Cambridge, 1985, s.531.

[75] Balcı, s.184.

Örgüt kültürü; yayılan değerler, mitler, varsayımlar ve normlar desenidir. Örgüt kültürü dil, semboller, teknoloji, yönetim çalışmalarının yansımalarını, katılımcı duyarlılığı, davranış ve eylemlerin etkileşimlerini açıklar. Ayrıca yönetim felsefesi, örgüt değerleri ve misyonlarını açıkça belirten, gözlem ve görüşmelere dayalı olarak sonuca ulaşılan bir değerdir. Örgüt iklimi ise, örgüt üyeleri tarafından örgüt kültürü kalitesini ve karakteristiğini algılamaya yönelik gelişmiştir. Anket veya görüşme sistematiği kullanılarak ölçülebilir[76].

[76] Wendell French L., Fremont Kast E., .James E Rosenzweig, **Understanding Human Behavior in Organizations,** Cambride, 1985, s.531.

2.3. ETİK İKLİM ÇEŞİTLERİ

İklim bir grup veya organizasyon kavramı olduğundan, etik iklim çeşitleri sadece grup veya organizasyon sınıflandırmalarıdır. Kohlberg'e göre, değişik ahlaki düzeydeki bireyler, kendi ahlaki gelişim düzeylerinden farklı kuralcı sistemli gruplarda var olabilirler. Ancak böyle bir durumda, bireyin ahlaki gelişim düzeyiyle uyumsuz bir gruptaki davranış uyumu, stres ve arabozuculuk gibi uygun olmayan reaksiyonlara yol açabilir[77].

Victor ve Cullen yapmış oldukları çalışmayla; etik iklimlerin hem çok boyutlu, hem çok tarifli olduklarını, aynı zamanda firmaların ayrı ayrı etik iklim tiplerine sahip olduklarını açıklamışlardır. Organizasyonlarda çalışılan pozisyon, sahiplik hakkı ve çalışma grubu üyeliği açısından da etik iklimlerde değişiklikler olduğunu öne sürmüşlerdir[78].

Victor ve Cullen, yeni ufuklar açan etik iklim çalışmalarında, etik iklimin iki farklı boyuta ayrıldığını belirtilir. İlk boyut olan etik kriterler; etik kararların alındığı sebep sürecini[79], diğer bir anlatımla organizasyonal yapının formuna uygun ödül ve kontrolün işleme prosedürüne ilişkin kümelenmiş algılamaları belirtirken, ikinci boyut olan inceleme yeri etik kararlarda danışılan, dayanak olarak kullanılan analizin mevkisini tarif eden, denklerine ve astlarına destek sağlama gibi organizasyonal normları destekleme algılamaları olarak açıklanmıştır[80].

---

[77] David J.Fritzshe, **Ethical Climate and the Ethical Dimensions of Decision Making**,, Journal of Business Ethics, 2000, s.129.
[78] Victor ve Cullen, s.101.
[79] Marshall Schminke, Maureen L.Ambrose, Donald O.Neubaum, "**The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes"**. Florida, 2005, s.137.
[80] Victor ve Cullen, s.102–104.

Tablo 1.Etik İklim Modeli

		İNCELEME YERİ		
		BİREYSEL	YEREL	EVRENSEL
ETİK KRİTER	EGOİZM	Kişisel Çıkar *(Self-Interest)*	Kurum Çıkarı *(Company Profit)*	Verimlilik *(Effiency)*
	YARDIMSEVERLİK	Arkadaşlık *(Friendship)*	Takım Çıkarı *(Team Interest)*	Sosyal Sorumluluk *(Social Responsibility)*
	İLKELİLİK	Kişisel Ahlak *(Personal Morality)*	Kurum Kural ve Prosedürleri *(Company Rules and Procedures)*	Yasa ve Mesleki Kodlar *(Laws and Professional Codes)*

Kaynak: Victor ve Cullen,1988,s.104.

Belirtilen bu iki boyutun üçlü ayrılmasından teorik olarak şekilde de görüldüğü gibi 9 ayrı etik iklim tipine ulaşılır.Bunlar[81];

-*Kişisel Çıkar,*

-*Kurum Çıkarı,*

-*Verimlilik,*

-*Arkadaşlık,*

-*Takım Çıkarı,*

-*Sosyal Sorumluluk,*

-*Kişisel Ahlak,*

-*Kurum Kural ve Prosedürler,*

-*Yasa ve Mesleki Kodlardır.*

[81] Dane K. Peterson, **The relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of The Ethical Climate Questionnaire**, Journal Of Business Ethics, 2002, s.314.

2.3.1. Etik Kriter Boyutu

Kişiler, iyimser olsalar bile yasa ve kurallardan haberdar olmamaları durumunda, kural ve ilkelere daha az uyabilme eğilimi gösterebilirler. Tam tersine kural ve ilkeli olanlarda, diğerlerinden daha az duyarlı olma eğilimi gösterebilir. Buna göre organizasyonların oldukça farklı etik iklim tipleri göstermeleri beklenebilir. Yani organizasyonlar ve organizasyonların içindeki gruplar yardımsever, ilkeli veya egoist olabilir. Her ne kadar bir organizasyonda genellikle baskın bir iklim tipi olduğunun üzerinde durulsa da, organizasyonların tek bir iklim tipinin olmadığı da yadsınamaz[82].

Kohlberg, bir organizasyondaki sosyo-ahlaki atmosferin, bireylerin ahlaki kararlarında önemli bir etkisi olduğuna inanmıştır. Kohlberg, Vietnam My Lai'deki katliamını tartışırken, "Her tetiği çeken askerin ahlaki seçiminin, ordunun kurumsal şartlarına ve karar verme prosedürlerine gömülü olduğunu" belirtmiştir[83].

Detayında karmaşık olsa da, Etik kriter boyutu 3 ana etik teori altında düzenlenebilir. Tablo 1'de Y ekseninde gösterilen bu 3 etik mantık[84] ;

- *Egoizm*,

- *Yardımseverlik,*

- *İlkeliliktir.*

Diğer bir deyişle etik iklim modelindeki dikey eksen, üç temel etik tutumu temsil eder. Egoizm; kişisel çıkarları en yükseğe çıkarmak, yardımseverlik; ortak çıkarları en yükseğe çıkarmak, ilkelilik ise ahlaki ilkelere bağlılık olarak kısaca açıklanabilir[85].

İlk ve en önemli yapı olan egoizm; bencillik ve bencilliği maksimize etmeye çalışan davranışlara müracaat eder. Diğer iki ilave yapı olan yardımseverlik ve ilkelilik

---

[82] Victor ve Cullen, s.105.
[83] Lawrence Kohlberg, **The Philosophy of Moral Development**, Newyork, 1984, s.263.
[84] George, Field R. ve Micheal A.Abelson,**'Climate a reconceptualization and proposed model**' Human Relations, 1981, s.181-201.
[85] Singhapakdi,1995 içinde Elçi ve Alpkan**,** s.143**.**

ise, diğer çalışanların iyi olmasından bahseder. Yardımseverlik, bunu en fazla sayıda insana, en fazla iyiliği sağlayacak kararlar ve hareketler vasıtasıyla gerçekleştirir. İlkelilik teorisinde; kurallar, kanun, yasa ve prosedürler diğerlerinin iyiliği için olan kararları ve hareketleri belirler. Egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik; etik kararların ifade edildiği kesin ve itiraz edilemeyecek rehberlerdir. Victor ve Cullen'in araştırması, organizasyonda bir baskın (dominant) kriter ortaya çıktığını ve bununda organizasyonun etik iklimini tanımladığını göstermektedir[86].

Yardımsever bir iklim karakterindeki bir organizasyonda , çalışanlar tarafından etik problemleri tanımlamak ve çözmek için diğerlerinin iyi, mutlu ve refah içinde olması gibi teleolojik bir düşünce baskın mantık olabilir. Büyük ölçüde prensipli bir iklimde de, kuralların veya kanunun uygulanması ve yorumlanması mantığın baskın formu olabileceği gibi büyük ölçüde egoist bir iklimde de, bencillik baskın bir düşünce olabilir[87].

Egoizm, bir kimsenin kendi çıkarını ve refahını önemsemesi, bireyin kendi moral dünyasının merkezinde bulunduğu ve bundan dolayı otonom moral bir varlık olarak davranmaya haklı olduğu inancıdır[88]. Egoizm; sadece kendisini merkeze alan bir anlayışla hayata yaklaşma, kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma arzusu, yıldırma, tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadır[89].

Bireyin en üst çıkarına olan etik düşünme sürecine hakim olacağı anlamına gelen ahlak, egoizm felsefesine dayanır ve bireyin kendi çıkarını maksimize etmesine odaklaşır[90]. Aslında insan motivasyonu ile ilgili psikolojik bir teori olan egoizm, bireylerin sadece kendilerini mutlu eden ve menfaat gördükleri şeyleri yapacaklarını vurgular. Davranışlarının temelinde yatan güdünün kişisel menfaat olduğunu iddia eder. Egoizmde, mevcut durumlarını geliştirmeye çalışan insanların ekonomik faaliyetlerinin

[86] Martin ve Cullen, s.177.
[87] Victor ve Cullen, s.105.
[88] www.ricikan.de/SIYASI%20TERIMLER%20S%D6ZL%DCG%DC.pdf, (24.02.2008).
[89] Bayrak, s.231–237.
[90] Elçi ve Alpkan, s.143.

bir sonucu olarak ortaya çıktığını düşündüğü için, kişisel menfaati gözetme güdüsünün iyi sonuçlar doğuracağı düşünülür[91].

Toplumsal faktörler içerisinde bencillik ve egoizmi teşvik eden faktörler ise; sosyo-kültürel ortam, aşırı kazanç isteği, sosyal duyarsızlık, maddiyatçı yaklaşım olarak belirlenmiştir[92].

Yardımseverliğin hâkim olduğu iklimlerde, birey diğer önemli kişilerin çıkarlarını maksimize etmeye odaklaşır. Bireyler, başkalarını olumlu ya da olumsuz etkileyecek sonuçları düşünerek etik kararlar alır. Bu kıstasa göre karar alacak bireyler, karardan etkilenebilecek tüm birey veya grupların çıkarlarını göz önünde tutmalı, kendi ihtiyaçlarını tatmin edemese de tüm grubun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan alternatifi seçmelidir[93].

İlkelilik kriteri kavramında, inceleme yerleri organizyonda kullanılması beklenen prensiplerin kaynaklarını tanımlar. Büyük ölçüde ilkeli bir iklim tipinde, kuralların veya kanunun uygulanması ve yorumlanması mantığın baskın formu altında gerçekleşebilir[94]. İlkelilik bağlamında, ahlaki olarak yanlış olan bir davranışın başkaları için olumlu sonuçlar doğurmasının onu haklı çıkarmayacağı esasına dayanır[95].

---

[91] Tom Beauchamp L., **"Editor's Edition**", **An Enquiry Concerning the Principle of Morals**, Oxford University Press, New York, 1998, s.20-21.

[92] Sabahat Bayrak, **İş yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri**, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, (21.03.2008).

[93] Elçi ve Alpkan, s.144.

[94] Victor ve Cullen, s.107.

[95] Barnett ve Vaicys,2000, içinde Eser Gül, s.13.

2.3.2. İnceleme Yeri Boyutu

İnceleme yeri; etik kriterleri, organizasyonal kararları uygulamada kullanılan ahlaki mantığın kaynağını veya organizasyonel kararların etik analizlerinin limitlerini tespit etmekte kullanmayı kapsayan gruptur. Daha önce bahsedilen her bir etik kriterdeki muhtemel etik iklim tiplerini anlamak için, 3 organizasyonal inceleme yerleri kavramlaştırılır. Analiz boyutlarının yerleri , Tablo 1'de X ekseninde gösterildiği gibi;

- *Bireysel,*
- *Yerel ,*
- *Evrensel* olarak belirtilmiştir.

Etik iklim tipolojisinde yerel yer, organizasyondaki etik mantığın kaynağını belirler. Evrensel düzeyde organizasyondaki etik mantığın kaynağı, organizasyon haricinde profesyonel bir dernek ya da kanun kuruluşu gibi kurumlar tarafından belirlenir. Etik mantığın evrensel kaynakları, organizasyonların dışında meydana getirilmiş soyut kavramlar olabilir. Her ne kadar inceleme yerleri; genel kaynakları ve etik analiz düşüncesinin limitlerini tanımlasa da, her kriterde inceleme yerleri ve etik kriterlerin ilişkisi farklılık gösterir[96].

Merton ve sosyal sistemdeki işlevler üzerinde çalışan diğer akademisyenler, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirmeye yardım eden inceleme yerlerini tanımlayarak, inceleme yerlerinin işlevler ve referans gruplarının sosyolojik teorilerinden türetildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca Merton yerel ve evrensel boyut arasındaki işlev farkını ayırt ederek yerel boyut işlevi için, önemli referans grupları beklentilerinin bu kaynaklar içinde olduğu sosyal bir sistem olduklarını açıklamıştır[97].

Bu 2 farklı boyuttaki 6 ayrı kriterin tek tek incelenmesi, iklim tiplerinin anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Egoizm kavramının inceleme yerleri, bireyin veya firmanın menfaatlerine göre davranılmasının tahmin edildiği belirli bir ortam olarak tanımlanır. Egoizm kriterinin bireysel analizinde, *kişisel çıkar* kavramı ortaya

[96] Victor ve Cullen, s.106–107.
[97] Robert K., Metron, **Social Theory and Social Structure**, Free Press, Newyork, s.71.

çıkar. Kişisel çıkarda; kişisel kazanç, kişisel savunma gibi kişinin kendi ihtiyaçlarını ve tercihlerini düşünen bir ortam sözkonusudur. Bu iklimde karar alıcı, genellikle diğerlerinin ihtiyaçlarını bir kenara bırakıp, kendi ihtiyaçlarını en çok tatmin edecek sonuca sahip alternatiflerin arayışına girer[98]. Bireysel egoist mantığa örnek olarak; emlak komisyoncuları veya her kişinin satış komisyonlarının farklı ve organizasyonal bağlantının az olduğu telefonla pazarlama şirketleri verilebilir. Bu iklimde karar verme, her kişinin kendi menfaatini düşünmesi sonucunda verilir. Egoizm kriterinin yerel analizinde ortaya çıkan *kurum çıkarında*; tüzel kar, stratejik avantaj gibi organizasyonun menfaatleri düşüncesi söz konusudur. Mevcut çalışma grubunun kararları, örgütün çıkarlarına uygun olması gerektiğine dair inancın etkisindedir. Son olarak, evrensel analiz yerinde ise *verimlilik* gibi daha büyük sosyal veya ekonomik sistemin menfaatlerinin düşüncesi ön plandadır. İhtiyaç ve tercihlerin olduğu her analiz biriminde, düşüncenin yeri somutlaştırılmıştır[99].

Yardımseverlik kriteri kavramında inceleme yerleri; hem organizasyon üyelerinin "biz kimiz?" sorusunu tanımlar, hem de endişelerimizin sınırlarını ayarlar. Başkalarını gözönünde tutmanın zorunluluğu, yardımseverlik boyutunu egoistlikten ayırır[100]. Yardımseverlik kriteri bireysel analiz yerinde, başkalarının iyiliğini isteme gibi *arkadaşlık* ortamı olarak görülür. Yardımseverlik kriteri, örgütsel üyelikten bağımsız olarak başka insanların düşünülmesi olarak tanımlanır[101]. Yardımseverlik kriteri yerel analiz yerinde görülen *takım çıkarı* sonucu; çalışma ruhu, takım oyunu gibi ortaklaşa olarak organizasyonun düşünülmesi söz konusudur. Bu kriter, somutlaştırılmış örgütsel bir yapının çıkar merkezi olduğu örgütsel egoizmle tezattır. Evrensel analiz yerinde yardımseverlikte ise *sosyal sorumluluk* gibi organizasyonun dışında kalan müşterilerin, katılımcıların düşünüldüğü bir yapı hâkimdir.

İlkelilik bireysel analiz yerinde, bireye kişisel etiklerinin yol göstermesi beklenir. Yerel analiz yerinde, kurallar ve prosedürler gibi ilkelerin kaynakları organizasyonun içindedir. Evrensel analiz yerinde ise ilkelerin kaynakları organizasyon

---

[98] Elçi ve Alpkan, s.144.
[99] Victor ve Cullen, s.106.
[100] Carol Gilligan, **In a Different Voice**, MA, Harvard University Press, 1982, s.82.
[101] Elçi ve Alpkan, s.145.

dışındadır .Yerel ve evrensel iklimlerde kişiye, bireyin dışında olan prensip kaynakları tarafından yol gösterilir. Bu sebeple kişinin kişisel etik tercihlerine bakılmaz[102].

Victor ve Cullen'in ilk çalışmalarında geliştirdikleri 9 iklim tipinde, en sık rastlanan 5 iklim tipinin var olduğunu belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre belirlenen bu etik iklim tipleri şekilde de görüldüğü üzere; *araçsallık, önemseme, bağımsızlık, kurallar, yasa ve kodlardır*. Etik mantığın kuralcı beklenti algılamaları, ilkelilik iklimini dışarıda tutarak, analizin seviyelerini bulanıklaştırma eğilimi gösterir[103].

Tablo 2.Sık Rastlanan İklimler

		BİREYSEL	**YEREL**	**EVRENSEL**
ETİK KRİTER	**EGOİZM**	**Araçsallık (Instrumental)**		
	YARDIMSEVERLİK	**Önemseme (Caring)**		
	İLKELİLİK	**Bağımsızlık (Independence)**	**Kurallar (Rules)**	**Yasa ve Kodlar (Law and Code)**

Kaynak:Martin ve Cullen,2006,s.178.

Araçsallık iklim tipini algılayan bireyler; kendi organizasyon birimlerinin etik karar verme konusunda, egoist bir perspektifte görmeyi cesaretlendiren norm ve beklentilerinin olduğunu benimsemişlerdir. Ayrıca bu iklimde, bencil davranışlara ve

[102] Victor ve Cullen, s.106.
[103] Martin ve Cullen, s.178.

diğerlerinin görecekleri zararlara öncülük edilir[104]. Birçok durumda karşılaşılsa da, araçsallık iklimleri en az görülmesi tercih edilen iklimlerdir[105].

Önemseme fikrinin kökleri, yardımseverlik ikliminde veya ahlaki filozofinin şartları olan faydacılıkta gömülüdür. Çalışanların tercih ettikleri iklim tipi genellikle önemseme iklimi yönündedir[106]. Bu atmosferde bireyler, kararların diğerlerinin iyiliği doğrultusunda alındığını ve alınması gerektiğini algılarlar. Etik konuların, organizasyondaki diğerleri ve aynı zamanda geniş anlamdaki toplum içinde var olduğu düşünülür[107].

Bağımsızlık iklim tipinde, bireylerin etik karar vermek için kişisel ahlaki inançlara göre davranmaları gerektiğine inandıkları belirtilir. Bireylerin organizasyona bakış açılarında ahlaki sonuçları olan kararların göz önünde tutularak, etik tereddütlerin etkisi altında olmadan kişisel ahlaki inançlarını vurgulaması gerekir. Kişisel ahlak, prensip ve bireysel boyutların kesişme noktası olarak bağımsızlık iklimini oluşturan tek kavramdır[108].

Kurallar ikliminde ise etik iklim tipolojisinde firma kuralları ve prosedürleri olarak tanımlanan belirli yapılar deneysel olarak doğar. Davranış, görgü gibi organizasyonal kuralların, güçlü ve yaygın yerel kurallar ve standartlar tarafından idare edildiği algılanır.

Yasa ve kodlar ikliminde organizasyonun; yasalar, profesyonel davranış kuralları harici dış kuralları temel alarak prensipli bir şekilde karar vermeyi desteklediğinin algılaması temel alınır. Bu iklim tipinde karar verme durumunda, etmenlerin harici dış bir sistemin buyruğu altında karar vermesi gerektiği algılanır[109].

---

[104] Wimbush, J.C. ve Shepard J.M., s.639.

[105] Brenda L. Flannery ve Douglas R May., **Enviromental Ethical Decision Making in the U.S**., Academy of Management Journal, 2000, s.644.

[106] Randi L.Sims ve Thomas L. Keon, **Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit**, Journal of Business Ethics, 1997, s.1102.

[107] Martin ve Cullen**,** s.179.

[108] Dean Loy Watley, **Enhancing Moral Intensity**:An Informational Model of Ethical Decision Making, 2002, s.23.

[109] Martin ve Cullen, s.179.

2.4. ETİK İKLİMİN BELİRLEYİCİLERİ ve SONUÇLARI

Organizasyonlar, çalışanlarının etik ve etik olmayan davranışları konusunda sosyal aktörlerdir. Organizasyonların çalışanlarına karşı göstermiş oldukları tutumlar, çalışanların da organizasyondaki etik ve etik olmayan davranışlarını şekillendirmede önem taşır[110].

Etik iklim teorisi, organizasyonların etik iklimindeki belirleyicileri tanımlamak için yaratılmıştır. Özellikle sosyo-külturel çevre, organizasyon yapısı ve organizasyona özgü geçmiş organizasyonlardaki etik iklimlerin belirleyicileridir[111]. Diğer bir deyişle örgütün etik iklimini belirleyen üç faktör vardır. Bunlar; örgütün faaliyette bulunduğu çevre, örgütün yapısı (merkezileşme, bölünme, çokuluslu) ve örgütün tarihidir[112].

Diğer bir görüşe göre, örgütün etik iklimini etik değerler belirler. Bu etik değerler örgüt üyelerinden beklenen davranışlara işaret eder. Dolayısıyla örgüt üyelerinin etik değerlere ne kadar önem verdiği ile etik iklim arasında bir ilişki vardır. Etik değerleri işletme faaliyetlerine dahil etmenin bir yolu da etik iklim oluşturmaktır[113]. Etiksel değerler, insanlara yardım etme ya da zarar verme gibi konuları içerir. Özellikle karar alma aşamasında etik değerler önemli bir konudur. Birini işe almak ya da korumak, ihalelere karar vermek, fiyatları ayarlamak, kaynakları tahsis etmek, kar payını belirlemek, çalışanları disipline etmek, kontratları değerlendirmek gibi faaliyetlerin hepsi etiksel kararları içerir[114]. Etik değerler, doğru davranış standartlarını çağrıştırmaktadır. Fakat hangi davranışın ya da değerin etik olduğu noktasında bir uyumu gerçekleştirmek çoğu zaman güç olmaktadır[115]. Etik davranış organizasyonun bütününe nüfuz etmelidir. Etik değerler kendini tüm insan kaynakları

---

[110] Marshall B. Clinard ve Peter C. Yeager, **Corporate Crime**, Free Press, Newyork, 1980, s.213.
[111] Victor ve Cullen, s.101.
[112] Cullen, Victor ve Stephens içinde Eser, s.15.
[113] Mehmet Biçer, "**Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İlişkisi**",Çukurova Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2005, s.1.
[114] Çiğdem Kırel, "**Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Kavramlarına Kültürel Yaklaşımlar** " Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt: XVI, Sayı:1, 2000, s.67–68.
[115] Robert Hartley, **Business Ethics Violations of the Public Trust,** Newyork, 1993, s.3.

uygulamalarında göstermelidir. Etik değerlere bağlılığı sadece sözle ifade etmek yeterli değildir[116].

Etik değerlere sahip bir organizasyon oluşturmanın üç koşulu bulunmaktadır[117];

1. Biz bilincine dayalı yerleşik bir örgüt kültürünün olması,
2. Sorumluluk bilincinin yerleşmesi, herkesin davranışlarından sorumlu olması,
3. Etik konularda sürekli, yoğun ve açık iletişimdir.

Etik iklimin sonuçlarına değinecek olursak; etik bir iklim yaratılarak örgütlerde etiğe uygun davranışlar oluşturulup, etiğe uygun kararların alınması mümkündür. Çalışanların içinde bulundukları örgütü etik olarak algılamaları, örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttıracağı çok önemlidir[118].

Etik ilkeler, yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Bu açıdan standartlar ve etik kodlar kabul edilebilir davranışları sistematik tanımlama gayretleri olarak ifade edilebilir. Örgüt içinde belirlenen etik kodlar, yöneticilere ve çalışanlara iyi işleri yapma ve kötü işlerden sakınma bakımından yol göstericidirler[119]. Örgütte etik kodların var olması, dolaylı olarak örgüt çalışanlarının birbirlerine yönelik minimum davranış standartlarını belirlemelerine imkân vereceğinden belirsizliği ve kararsızlığı ortadan kaldırmaktadır. Belirsizlikten uzak ilişkilerin olduğu örgüt ortamında ise çalışanların birbirlerine yönelik güven duygularının gelişmesi mümkün olabilecektir[120].

---

[116] Harry Pardue, "**İnsan Kaynaklarına Farklı Bir Bakış; Etik Değerler"**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 2002, s.36–37.
[117] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 2004, s.223.
[118] Elçi ve Alpkan, s.143.
[119] Öztürk ve Coşkun, s.158.
[120] Asunakutlu, s.10.

Örgüt içinde var olan iklim tipinin belirlenmesi, örgüt üyelerinin hangi sorunların etik konusu içine girip girmediğini belirtmesiyle kalmayarak, bu sorunları çözmek için neler yapılması gerektiği konusunda da bilgi vermektedir[121].

Organizasyonel etik iklim çalışmaları, etik sonuçları olan uygulama ve prosedürlerle ilişkili organizasyonel normlar üzerinde rapor verir. Bu bağlamda Victor ve Cullen'in geliştirmiş olduğu etik iklim anketi, organizasyonel katılımcıların algılamaları sayesinde organizasyonel kültürün etik boyutlarını ortaya çıkarmak için kullanılan bir araçtır[122]. Victor ve Cullen'den daha sonraki araştırmalar ise etik iklim yapısının organizasyona süreklilik kazandırmasına ve çok yönlü olmasına olanak sağladığını da belirtmektedir[123].

Organizasyonal normları tasvir eden bazı iklim tiplerinin, organizasyonal üyelere ne yapacaklarını ve başkalarının davranışları hakkında ne yapmaları gerektiğini bilgilendiren etik temelleri vardır. Fikir ayrılığının sonucu oluşacak çatışmanın önlenmesine destek olan iklim tipleri, etik temelli bir organizasyon ya da grubun algılanan normlarını tasvir eder. Yine de organizasyonal literatürde önceki araştırmacılar, üzerinde çalışılan normların tiplerini veya etikleri seçmek için hiçbir teorik temele güvenmemişlerdir[124].

Literatürde yapılan etik iklim çalışmalarına baktığımızda, örgütte yaratılan etik iklimin, fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak organizasyondan ayrılmış kabul edilen satış gücünü bir arada tutan önemli bir oluşum olduğu gözlemlenmektedir[125].

Etik iklimin etkili olduğu başlıca alanları örgüte bağlılık, iş tatmini ve esenlik olarak sıralamak mümkündür. Etik iklimin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma

---

[121] Victor, Cullen ve Stephens, s.51.

[122] Linda Smircich,**"Consepts of Culture and Organizational Analysis"**,Administrative Science Quarterly, 1983, s.339.

[123] Wimbush, Shepard, Markham, s.67.

[124] Patricia A. Renwick, **'Perception and Management of Superior Subordinate Conflict**' Organizational Behavior and Human Performance, 1975, s.448.

[125] Biçer**,** s.95.

niyeti gibi birtakım çıktılar üzerindeki etkisi bilindiği taktirde, yöneticiler örgütten ayrılma niyetini azaltarak, bağlılık ve tatmini arttıracak uygulamalara yönelebilirler[126].

Peterson, etik iklimin boyutları ile işyerindeki etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında, ikisi arasında açık bir ilişkinin varolduğunu ve egoist iklimlerle, özellikle kişisel çıkar iklimi ile etik dışı davranışlar doğru orantılı; yardımseverlik ve ilkelilik iklimleri ile etik dışı davranışlar arasında ters orantılı ilişkisinin olduğunu göstermiştir[127].

Biçer'de satış elemanları üzerinde yaptığı çalışmasında, çalışanlar tarafından olumlu algılanan etik iklimin firma değerinde ve firma imajında pozitif etkiler yaratacağı gibi çalışanların iş tatminini arttırıp örgüt bağlılığını yükselterek, işten ayrılma isteğini azaltacağını belirlemiştir. İşletmelerin adeta bir aynası, kimliği niteliğinde olan ve satış gücünü oluşturan çalışanların belirli bir sorumluluk çerçevesinde hareket etmelerini sağlamak amacıyla işletmenin olumlu bir etik iklime sahip olması vazgeçilmezdir[128].

Ayrıca etik iklim ölçülerini ve çalışanların etik davranışlarını incelemek için etik iklim, 2 farklı çalışmada kullanılmıştır. Wimbush'un yaptığı çalışmayla önemseme, kurallar ve kodlar, hizmet, bağımsızlık ve araçsallık iklimlerine ulaşmıştır. Bu çalışmada ilkelilik kriteri yerel ve evrensel düzeyde bir arada çıkmasının dışında dikkat çeken hizmet ikliminin ortaya çıkmasıdır ki bu sonuçta da yapılan araştırmanın hizmet sektöründe bir işletmede uygulanmasının rolü göz ardı edilemez. Trevino'nun yapmış olduğu çalışmada ise kurallar ve profesyonel kodlar, kurallar, çalışan odaklı, toplum odaklı, kişisel çıkar, kişisel etik, verimlilik gibi farklı iklim tiplerine ulaşılmıştır[129].

[126] Martin ve Cullen,2006, içinde Eser Gül, s.17.
[127] Peterson, s.319.
[128] Biçer, s.2.
[129] Peterson, s.315.

3. GENEL HATLAYIRLA KURUMA GÜVEN

3.1. KURUM, GÜVEN KAVRAMI ve KAPSAMI

Kuruma güven kavramını incelemeden önce, kurum ve güven kavramlarını ayrı ayrı açıklamak yararlı olacaktır. Kurum kavramı literatürde, örgüt ve organizasyon kavramlarıyla aynı anlamlarda kullanılmalarıyla beraber, bu çalışma da kurum kavramından yola çıkarak açıklamalarda bulunulacaktır.

Kurum; ortak bir amaç doğrultusunda en az iki kişinin bir araya gelmesi ve kurumu oluşturan bireylerin, kurum amaçları doğrultusunda faaliyet göstermesi sonucu ortaya çıkan yapıyı ifade eder[130]. Kurum, bir toplumsal ortam içerisinde gerçekleşen ve süregelen teşebbüs fikridir. Bu teşebbüsün faaliyetlerini gerçekleştirmesi için, onun işlemesini sağlayacak kuvvetleri kapsayan bir yapılanması olması gereklidir[131].

Başka bir tanıma göre kurum; bireylerin ortak bir amacı başarmak için, bilinçli olarak koordine edilmesiyle etkinlik göstermesi sonucu meydana gelen güç sistemidir[132]. Kurumun yapısı, bu grupta faaliyetleri kontrol edip, birbirleriyle uyumlu hale getiren bir mekanizmayı işaret eder[133].

Güven kavramı ise literatürde, sosyal sistemlerde dayanışmayı yaratan ve güçlendiren bir mekanizma[134], organizasyonların etkinliğini sağlayıp, demokratik değerlerin gelişmesine yardımcı olarak organizasyonun pürüzsüz çalışmasını sağlayan bir çeşit yağlama sistemi olarak tanımlanmaktadır[135]. Güven kavramının organizasyon çalışmalarında teorik ve aracı olarak önemli bir yeri vardır. Organizasyon hayatında güvenin anlamını detaylı bir şekilde anlatan literatür olmasına rağmen, belirleyicileri hakkında çok az sistematik çalışma vardır[136].

---

[130] Richard Daft ve Richard Steers M., **Organizations A Micro/Macro Approach** ,Harper Colins Publishers, 1986, s.6.
[131] Kurum, **Meydan Larousse**, Meydan Yayınevi, İstanbul, 1984, s.667.
[132] Chester Barnard, **The Functions of Executive**, Harward University Press, 1994, s.65.
[133] Bernard Deitzer, Karl Shilliff ve Micheal Jucius, **Contemporary Management Concepts**, 1979, s.45.
[134] Bernard Barber, **The Logic and Limits of Trust**, New Jersey, Rutgers University Press, 1983, s.155.
[135] Paul Berstein, **Workplace Democratization: Its Internal Dynamics**, New Brunswick, Transaction Books, s.72.
[136] David Carnevale G., **Organizational Trust**, Test of a Model of Its Determinants, 1998, s.2.

Güven duygusu, tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin vazgeçilmez unsurları arasında yer alan ve bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olarak kabul edildiği son derece önemli bir kavramdır. Güven kısaca; korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak ifade edilmektedir. Güven, örgütsel verimlilikteki kilit sözcüklerden biridir. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğunuz anda sizin sözünüze güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır. Çalışanlar açısından ise işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir[137].

Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Güven kavramı, beklentileri karşılama, ilgi gösterme, varlıklarında ve yokluklarında ekip üyelerini destekleme gibi bir takım davranış ve düşüncelerle açıklanmaktadır[138].

Diğer bir tanıma göre güven; tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Tarafların ilişkilerindeki karşılıklı risk alma eğilimi, güven unsurunun doğal bir sonucudur. Güven, bir ilişkinin temelini oluşturan direkler gibi görülmektedir[139].

Örgütsel anlamda daha çok informal yapı içinde, çalışanların ölçülemeyen bir takım soyut değerlerle davrandıkları ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde güven, daha çok informal örgütsel yapının içinde anlaşılması gereken soyut bir değer niteliği taşımaktadır[140] . Soyut niteliğinden dolayı da ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir[141].

---

[137] http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl , (21.03.2008).

[138] Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.24.

[139] Yılmaz Kabadayı, **Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi S.B.E. Hakemli Dergisi, Cilt: 5, Sayı:17, İstanbul, 2002.

[140] Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993, s.258.

[141] Tuncer Asunakutlu, **Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme,** Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:9, 2002, s.2.

Güven, özellikle sosyo-kültürel yapısı önemli ölçüde farklılaşmış toplumlarda daha da önem kazanmaktadır. Mal ve hizmet üretim sürecinde isçi ve işveren arasındaki ilişkilerin güçlü hukuksal çerçeve yanında büyük ölçüde güvene dayalı olması, kaynakların etkin kullanımını ve maliyet kontrollerini kolaylaştırmaktadır[142].

Bilinçli bir şekilde güven oluşturulması için bilgi, etki ve kontrol kavramları gereklidir. Bilgi; uygun ve doğru bilgi sağlamayı ve doğru geribildirimde bulunmayı ifade eder. Etki; diğerlerinin fikirlerini araştırmayı, kararlarınıza ilişkin yapılan önerileri kabul ederek değişimleri göstermeyi açıklar. Kontrol ise kendinizi diğer bireylere bağlı kılarak yetki ve sorumluluk vermeyi ifade eder. Örgüt içinde güven duygusu oluşumunu sağlayan bu faktörlerin temelinde yetkilendirme, olumlu geribildirim ve işgörenlerin katılımı vardır[143].

Güvenmek ve güvenilmek insan mutluluğunun temel taşlarındandır. Bu nedenle güven, gelişmenin de temelidir. Ancak, güven kişilerce olduğu gibi kurumlarca da güç kazanılır. Güvenilir olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edilebilen ancak çok kısa sürede yitirilebilen bir değerdir[144].

Güven, epey kırılgan ve uçucu olabilir. Zaman içinde çok yavaş gelişmiş derin güven bile, bazen tek bir hareketle zedelenip yok olabilir. Bir örgütteki güven eğer sağlam temellere dayanıyorsa, göstermelik olmayan bir biçimde kendini onarma yeteneğine de sahiptir[145].

---

[142] Arif Özsağır, **Ekonomide Güven Faktörü,** www.esosder.com, (17.05.2008).

[143] Frederique Six, "**The Dynamics of Trust and Trouble**", Trust Process in Organizations, E.Elgar Publishing, U.S.A., 2003, s.203.

[144] Yılmaz Argüden, , **İtibar Yönetimi**, Arge Danışmanlık Yayınları, No:4, 2003, s.9.

[145] Don Cohen ve Laurence Prusak, **Kavrayamadığımız Zenginlik**, Kuruluşların Sosyal Sermayesi, Çev: Ahmet Kardam, İstanbul, 2001, s.68–69.

3.2. KURUMA GÜVEN (ORGANIZATIONAL TRUST)

Belirli bir sosyal yapı içinde çalışmalarını sürdüren işletme için insan faktörü, diğer üretim faktörlerinden daha özel bir yere sahiptir. Çünkü insan üretendir, tüketendir. İşletmenin örgütsel yapısını şekillendiren veya değiştiren etken durumundadır[146]. Günümüzde insanı merkeze alarak insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde, güven olgusu yatmaktadır[147].

Güven olgusu özellikle son yıllarda her alanda oldukça tartışılan bir konudur. Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından biridir. Örgütsel bazda güven olgusu irdelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir[148]. Güven; bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir. Güven bir seçenek, bir tercih, insan yaşamının aktif bir parçasıdır[149].

Örgütler içinde var olan güvenin tümü olmasa bile çoğu, bireyler arasında itibar ve deneyim temelinde, ikili ilişkiler çerçevesinde kurulan hızlı güven ve yargılar türünden bir güvendir. Ancak örgütsel güven, örgüt içindeki kişisel güven ilişkilerinin toplamından ibaret değildir. İnsanlar sahip oldukları güven duygularını, kişisel olarak tanıdıkları insanların tavsiyeleri üzerine, belli ölçülerde başkalarına da yayarlar. Güvenin bu şekilde katlanışı örgütsel güven kaynaklarından biri olup, bazı bakımlardan kişisel güven ile kurumsal güven arasında bir köprü oluşturur. İnsanlara kefil olup onları birbirleriyle tanıştırarak güven aracılığı yapanlar, tüm örgüt içinde güvenin yaygınlaşmasına yardımcı olurlar[150].

Kuruma güven, kurum içinde taraflar arası uzun süre devam eden tutarlı davranışlar sonucu oluşan beklentilerin, deneyimlerin ve sorumlulukların

---

[146] Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, 1991, s.262.

[147] Francis Fukuyama, **Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, İşbankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2000, s.247–259.

[148] Muhsin Halis, Gülsüm Savcı Gökgöz, Özlem Yaşar, **Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Sakarya Üni. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17, 2007, s.188.

[149] Robert Solomon, Flores F., **Güven Yaratmak,** Mess Yayınları, İstanbul, 2001, s.18.

[150] Cohen ve Prusak, s.59.

anlaşılmasıdır[151]. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir[152].

Başka bir tanıma göre kuruma güven, çalışanların içinde kayboldukları belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taraflarına verdikleri sözleri ve taahhütleriyle, göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olmadığına dair inançlarını ifade eder[153].

Kurumsal güveni oluşturmada üç farklı boyuta dikkat etmek gerekir. Bunlar[154];

- *İletişim güveni,*

- *Kişiliğe duyulan güven,*

- *Yeteneğe duyulan güven.*

İletişim için güven, çalışanların bilgi paylaşımı ve sorun çözmede açık ve şeffaf olmasıyla sağlanır. Kişiliğe duyulan güven, çalışanların aralarındaki yazılı veya sözlü anlaşmalara uyumlarını ve kurumun tutarlı olmasını etkiler. Yeteneğe duyulan güven ise çalışanların birbirlerinin çalışma yöntemleri ve yetenekleri ile hedefe ulaşabilecekleri konusundaki inançlarını, dolayısıyla davranışlarını etkiler.

Fox; başarılı kurumların üç ana boyuttan oluşan güven üzerine kurulması gerektiklerini belirtmiştir. Bu boyutlar [155];

- *Yatay güven*; çalışma arkadaşları ve eşitler arasındaki güven,

- *Dikey güven*; çalışan ve yönetici arasındaki güven,

- *Dış güven*; kurum ile müşterileri ve tedarikçiler arasındaki güvendir.

---

[151] Güler İslamoğlu, M.Birsel ve Deniz Börü, **Kurum İçinde Güven**, İnkilap Yayınları, s.25.

[152] Deniz Börü, **Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım.Güvenilir İnsanlar Kim? ,** www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf, (24.04.2008).

[153] Matthai, J. M., **Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction and Commitment,** As Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting, 1989, s.52.

[154] Argüden, s.10.

[155] Fox.A.,**Beyond Contract:Work,Power and Trust Relations**, içinde İslamoğlu G.,Birsel M., Börü D.,Kurum İçinde Güven, s.25.

Reynolds ise bir kurumun başarılı olması için, her ilişki boyutunun anlaşılması ve uygulanması gerektiği 4 farklı ilişki boyutu olduğu üzerinde durmuştur. Bunlar[156];

- *Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki dikey ilişkilerde güven,*
- *Şirket yapılanmasında güven,*
- *Tedarikçiler ve diğer iş ortakları arasındaki ilişkilerde güven,*
- *Müşterilerle ilişkilerde güvendir.*

Yukarıdaki ilişki boyutlarından yöneticiler ve çalışan ilişkileri, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven sonucunda kurumlarına da güvenme eğilimi gösterebilmeleri sebebi ile kurum üyelerinin kuruma karşı duydukları güven üzerinde durmakta olup, diğer ilişkilerin kurum üyeleri dışında kalan birimlerin kuruma karşı duydukları güveni belirttiğini söyleyebiliriz.

Ayrıca güven; kurum içerisinde bireylerarası güven, üst yönetime ya da kuruma duyulan güven, kurumlar arası güven, müşterilerin kuruma güveni, yöneticinin astına güvenmesi, astın yöneticiye güvenmesi, çalışma arkadaşlarının birbirine güvenmesi, departmanlar arası ve ekipler arası güven şeklinde farklı düzeylerde incelenebilir[157].

[156] Larry Reynolds, **Trust Effect**, Creating the High Trust, High Performance Organization, Brealey Publishing Limited, 1997, s.11.
[157] Deniz Börü, Güler İslamoğlu ve M Birsel, **Güven,** Bir Anket Geliştirme Çalışması, Öneri Dergisi, 2007, s.49–59.

3.2.1. Kuruma Güven ve Yöneticiler, Çalışan İlişkileri

Güven, soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde bulundukları kişilere karşı güven geliştirirken, bunu birçok olaydan ve olgudan yola çıkarak yaparlar. Geniş anlamda insanlar, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler. Örgüt üyelerinin kendilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri yükselirse, örgüt içinde etkinlik ve verimliliğin artacağı beklenmektedir[158].

Yöneticiler ise çalışanlarının kendilerine güvenmelerini, onların otoritelerini kabul etmelerini, idari yönetimle işbirliği ve uyum içinde olmalarını isterler. Bu amacı başarmak, bağlılık olarak nitelendirilebilir. Bu bağlılık ise çalışanların harekete geçmeye, risk almaya, yenilik yapmaya istekli olduğu ve güvenlik duygularını gösteren davranışlarda bulunmalarını sağlayan "yüksek güven" olarak nitelendirilebilir[159].

Güven, çalışanların ihtiyaç duydukları bir mantık ve destek kaynağıdır. Aynı zamanda bürokratik işlemlerde belirsizliği ve hataları azaltmaya da yardımcı olur. Bu sebeple güven, organizasyonel amaçları başarmak için kullanılan bir kaynaktır. Güvenin kaybedilmesi, sistemin güç kaybına uğramasına neden olur[160].

Örgütte yöneticilere ve denetçilere güven, çalışanların gruba veya şirkete olan bağlılığını ve güvenini önemli ölçüde etkilemektedir. Güven duygusunun yüksekliği çalışanların yönetime katılımını kolaylaştırmakta ve kuruma olan sadakatini arttırmaktadır. Özellikle günümüzde, rekabetin yüksek düzeyde olduğu iş piyasaları açısından çalışanların sadakati önemli bir değer olarak görülmektedir. Çalışan sadakatinde düşme ise işgören devir hızını artırmakta ve işgörenlerin işten ayrılmalarına yol açmaktadır[161].

---

[158] Asunakutlu, s.3.

[159] Fox A., 1974, s.240.

[160] David Nachmias, **Determinants of Trust Within the Federal Bureaucracy**, In Public Personel Policy, Associated Faculty Press, Washington, 1985, s.129.

[161] Barbara A Wech, **"Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange"**, Business & Society, Vol.41, No.3, 2002, s.359.

McCauley ve Kuhnert, iş yerindeki güvenin yatay ve dikey yapısı olduğunu belirtmektedir. Yatay güven, kurum içinde çalışan personel ve onunla aynı seviyede olan iş arkadaşlarıyla olan güven ilişkisini belirtirken, dikey güven çalışan ve onun bağlı bulunduğu yöneticisi arasındaki güven ilişkisini göstermektedir[162].

Mal ve hizmetlerde kaliteyi yakalamak için insan kaynağının etkili kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynağını etkili kullanabilmek ve yaptıkları işte başarıyı yakalayabilmek için, kendilerini memnun eden bir çalışma ortamı ve saygı duyup sevecekleri çalışma arkadaşları gerekmektedir[163].

Çalışanların önemli bir hedefe bağlılığı paylaştıklarında, çalışma arkadaşlarına güvenme olasılıkları da daha yüksektir. Terfi kriterleri konusundaki açıklık ve tutarlılık da güven yaratır. Bu açıklık sadece sisteme duyulan güveni arttırmakla kalmayarak, kayırmacılık sonucunda değil de performanslarıyla terfi eden çalışma arkadaşlarına güven duyulması için gerekli ortamın oluşmasını da sağlar[164].

Bu bakımdan güven oluşturulması konusunda çalışanlara ve yöneticilere önemli görev ve sorumluklular düşmektedir. Çalışma ortamında etkin, uyum sağlanabilir kuralların oluşturulması ve iyi bir iletişim sisteminin kurulması güven oluşumuna olumlu yansıması beklenen çalışmalar olarak görülmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının sürekli eğitime tabi tutulmaları örgütsel güvenin oluşumuna ve gelişime önemli katkılar sağlayabilecektir[165].

3.2.2. Kuruma Güven ve Şirket Yapılanması

Günümüzde çevre ve rakiplerden gelen baskılar örgütlerin biçimlerini ve yapılarını değiştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Artık şirketler daha düz ve takım odaklı yapılara yönelmektedirler[166]. Çağdaş örgütlerde genel olarak yönetenler ve yönetilenler

---

[162] McCauley. D.P. ve K.W. Kuhnert, **A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust**,1992,s.265–285 içinde Costigan D. Robert, Ilter S.Selim, Berman Jason, A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations, 1998, s.304.

[163] Fatih Töremen,. **Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme,** Pegem Yayıncılık, Sayı: 32, 2002, s.72.

[164] Cohen ve Prusak, s.66–67.

[165] Asunakutlu, s.12.

[166] Fukuyama, s.247-259.

arasındaki hiyerarşik yapının, eski çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Bu durumda örgütsel yapılar, hiyerarşinin daha az katlı olduğu, yüksek ölçüde katılımı gerektiren yatay bir şekilde yeniden yapılanmaktadır. Yatay örgütsel yapı olarak adlandırılan bu yeni oluşum, doğal olarak örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla çağdaş hiyerarşik yapılar, katılımcıları arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunmasını gerektirmektedir. Örgütte etkin işleyen bir yatay yapı örgüt çalışanlarının sorumluluk ve yetki alanlarının tam ve açık bir şekilde belirlenmesine olanak sağlayarak bu dengenin oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır[167].

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezileşmenin azalmasına yol açmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim bağlılık kavramında olduğu gibi ön plana çıkmaktadır. Güven azlığıysa merkezileşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır[168].

Birçok firma, işlerini hiyerarşi ve departmanlar yerine yatay olarak organize etmenin avantajlı olduğunu düşünmektedir.Yatay yapılanmanın ekonomik ve hızı bir yana, müşterilerin firmada tek bir kişi ile muhattap olmaları sebebiyle memnuniyetleri artmaktadır. Müşteri memnuniyeti sonucunda da şirketin daha çok kar edeceği aşikardır. Bütün endüstriler yatay yapılanarak gerçekleşen iş süreçlerinin yeniden yapılandırma fikrini benimsemişlerse de, bu fikri geliştirenler bile birçok teşebbüsün güven oluşturma ve koruma konusundaki yetersiz özeninden dolayı başarısız olduklarını kabul etmiştir. Hiyerarşinin olmadığı durumlarda işler kritikleştiğinde, kuvvet ilişkilerine güvenilmesi beklenemez. Birçok girişimin başarısız olmasının sebebi de destekleyici güven unsurunun olmamasıdır. Yatay ilişkilerin uzun vadede başarılı olması güvene dayalı bir çalışma ortamının olmasıyla gerçekleşir[169].

---

[167] Asunakutlu, s.5.
[168] Selami A. Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınları, Ankara, 1994, s.101–102.
[169] Reynolds, s.16.

3.2.3. Kuruma Güven ve Tedarikçi İlişkileri

Rekabetin yoğunlaştığı, birçok ürün ve hizmetin kalite değerinin birbirine yaklaştığı günümüzde işletmeleri ve yöneticileri birbirinden ayırt edici en önemli kavramlardan birisi güvendir. Örgütler uluslararası düzeyde rekabet edebilmek, örgütleri açısından olumlu sonuçlara ulaşabilmek için birbirlerine ve çalıştıkları kuruma güven duyan tedarikçilere sahip olmalıdır.

Güven ve tedarikçiler konusunda bir örneğe bakacak olursak ; 1990 yılında General Motors firması 850.000 kişiyi istihdam ederek, 8 milyon araba üretmiştir. Toyota firması ise 65.000 çalışanla 4 milyon araba üretmiştir. Toyota firmasının kalite ve güvenilirlik konusunda General Motors firmasıyla başabaş iken, aynı zamanda diğer firmanın %5'i kadar çalışanıyla onun yarısı kadar arabayı nasıl üretmiştir? Kuşkusuz ki cevabın önemli bir kısmı, Japon yöneticiler ve çalışanlar, firma ve tedarikçiler arasındaki yüksek güvendir. İki firmanın tedarikçilerle nasıl çalıştığına bakacak olursak; General Motors satınalma işlemini 6000 kişiyle yaparken, Toyota bu satınalma işlemini 300 personeli ile yapmıştır. Bu büyük farkın nedeni ise, General Motors'un tedarikçileriyle ilişkisinin uzun kontratlar, kapsamlı kalite kontrol uygulamaları vs. gibi prosedür ve kuvvet üzerine kuruluyken, Toyota'nın tedarikçileriyle ilişkisinin, daha çok güvene dayalı olmasıdır[170].

İşbirliği alışkanlığı, başlangıçta var olan güven üzerine inşa olur. Güven, insanlar arasında zamanla birlikte çalışıldıkça daha çok ortaya çıkar[171]. Yaratılan ortamda güven duyulmasında ve kurulan ilişkilerin devamında ise güven unsurlarının ön planda olması gerektiğini söyleyebiliriz.

---

[170] Reynolds, s.17.

[171] Cohen ve Prusak, s.65.

3.2.4. Kuruma Güven ve Müşteri İlişkileri

Güvenin doğal bir süreç içinde kişilerin birbiri ile olan ilişkileri sonucu ortaya çıktığı söylenebilir. Güven; bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade edilir. Ayrıca güven kavramı, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı da içermektedir[172].

Güvenilirlik, kurumun itibarının onu tanıyanlar arasındaki kalitesidir. Örneğin bir firmayı tanıyan her müşteri, onun çalışanları, ürün ve hizmetleri hakkında olumlu bir izlenime sahipse, firmanın bu müşterilerin gözündeki güvenilirliği de yüksektir[173].

Müşteriler işletmelere güvendikleri zaman, onlara sadık kalırlar. Sadık kalmalarının önemi ise şüphesiz ki çok fazladır. Sahip olunan bir müşteriye hizmet vermek, o müşterinin yenisini firmaya çekmekten çok daha ekonomiktir. Ayrıca sadık müşteri ile yakın ilişkiler sonucunda, müşterinin istediği ürün çeşitlerini yardımcı olmakta, müşterinin tanınması sebebiyle daha kolaydır.

Bu durumda kuruma düşen görevin, müşterilerinin kendilerine güven duyacağı bir ortamı yaratmaya çalışmak olduğunu söylenebilir Bu konuya örnek olarak; İngiliz perakende markası Marks & Spencer verilebilir. Piyasaya şarap, ev eşyası, finansal servis gibi yeni bir ürünler sunduklarında hemen başarıya ulaşmışlardır. M&S 'nin bu ürünlerle ilgili ayrı bir uzmanlığı yoktur ayrıca piyasada mükemmel ürünler sunabilecek özel şarap tüccarları, mobilya mağazaları ve finansal servis firmaları da bulunmaktadır. M&S'nin bu ürünlerde de bu kadar başarılı olmasının sebebi ise; hiçbir İngiliz firmasında olmayacak kadar onlara güvenen müşteri portföylerinin olmasıdır[174].

---

[172] Wech, s.354.

[173] Burcu Kuyucu Akar, **Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**, Arge Danışmanlık Yayınları, No:4, 2003, s.23.

[174] Reynolds, s.16.

3.3. KURUMA GÜVENİN ÖNCELLERİ

Kuruma duyulan güvenin hangi koşullara bağlı gerçekleşeceği, kuruma güveni anlama ve gerçekleştirme açısından farkında olunması gereken bir olgudur. Çünkü üyelerinin kendilerini geri çektikleri, karşılıklı güvenin olmadığı bir ortamda, yaratıcı çözümler bulunamayacak, dolayısıyla işletmede verimlilik ve etkinlikten söz edilemeyecektir[175].

Carnevale çalışmasında, bir çalışanın kurumsal güven seviyesinin; denetim, iş karakteristiği, kontrol, motivasyon ve cinsiyet ile bağlantılı olduğunu belirterek, bu güven seviyelerinin oluşumunda organizasyon liderlerin, etmenler üzerindeki kontrollerinden dolayı sorumlu olduklarını belirtmiştir[176].

Örgütsel hedeflere sahip olma konusundaki güçlü bir anlayış da, bazı durumlarda güven yaratabilir. Görev, yurtseverlik ya da idealizm anlayışı güven ve bağlılık duygularını uyandırmaktadır. İnsanlar, salt karlılıkla sınırlı olmayan bir çağrıya sahip olan kurumlara güven duyma eğilimindedirler[177].

Çalışanlar, sürekli kurum ortamını gözlemleyip kurumun çalışanları ve çalışanların rolleri hakkında görüşler edindikten sonra kuruma güvenip güvenmemeye karar vermektedirler[178]. Bu değerlendirmede öne çıkan görüşler, kuruma güvenin öncelleri olarak bazı kavramlarla belirtilebilir. Çalışmamızın bu bölümünde kuruma güven öncelleri olarak;

- *örgütsel adalet,*

- *örgütsel destek*,

- *yetkinlik* kavramları incelenecektir.

---

[175] William G. Tierney, **Trust and the Obligations of the Intellectual**, The Review of Higher Education, Vol:27, s.61.
[176] Carnevale, s.2.
[177] Cohen ve Prusak, s.66–67.
[178] Carnevale,1988, içinde İslamoğlu G,Birsel M.,Börü D., s.25.

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda "sosyal adalet" kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden "*örgütsel adalet*" kavramının geliştirildiği görülmektedir[179]. Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, J.S. Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisi, bireyin kendi kurumunda başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir kurumda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması, iş ortamı ve tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir[180].

Özellikle doğru beceri, yetkinlik ve yüksek performansa sahip çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak ve çalışanları motive etmek amacı açısından bakıldığında, örgütsel adalet algısının bu sistemlerin başarısında önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir[181].

Literatürde örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir.

1. *Dağıtım adaleti*,

2. *İşlemsel adalet,*

3. *Kişilerarası etkileşim adaleti,*

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı, sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmaları da söz konusu olan 'kazanımların adilliği' yani 'dağıtım adaleti' olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir[182].

---

[179] Janset Özen İşbaşı, **"Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü",** Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2001, s.60.

[180] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1981, s.197.

[181] Şenay Yürür, **Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama** Uludağ Üniversitesi S.B.E., İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, s.1.

[182] Ömür Özmen, Yasemin Arbak ve Pınar Özer, **Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma,** Ege Akademik Bakış, 2007, s.21.

Dağıtım adaleti, oransal yüzdelerin belirli standartlarda, belirli kurallar ve kriterlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaştırılmasıdır[183]. Dolayısıyla dağıtım adaleti, çalışanın bulunduğu kurumda kendisinin katmış olduğu katma değere ilişkin alması gereken ödül miktarını ifade etmektedir. Ücret, prim, avans, çalışma koşulları, terfi ve ödül örnekleri olarak verilebilir. Yapılan çalışmalar emeğinin karşılığını tam olarak alamayan çalışanların, diğer çalışanlara oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir[184].

İşlemsel adalet, kurum içinde kararların adil yöntem ve metotlara göre alınıp alınmadığının algılanmasıdır[185]. İşlem adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler, diğeri de uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak adlandırılan işlemsel adalet kuramı, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir[186].

İşlemsel adaleti; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metod, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllerinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise işlemsel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır[187].

İşlemsel adalet daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımcı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir.

---

[183] Ronald L. Cohen, "**Distributive Justice: Theory and Research**", Social Justice Research, 1987, s.20.

[184] Christopher L Martin ve Nathan Bennett, "**The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment**" ,Vol:21, 1996, s.84.

[185] Greenberg, 1990 içinde İslamoğlu G.,Birsel M.,Börü D.,s.26.

[186] Thibaut, J. W., ve L. Walker, **Procedural Justice: A Psychological Analysis,** içinde Özdevecioğlu, Mahmut, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üni., İ.İ.B.F Dergisi, 2003, s.78.

[187] Greenberg, J., **"Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**", Journal of Management, Vol.16, 1990, s.399-432.

Dağıtımcı adaleti de belirlemesi açısından işlemsel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür[188].

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili *"etkileşim adaleti"* araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır[189].

Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler yani dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki adalet algılaması ile ilgilidir[190]. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır[191].

Kuruma güvenin öncelleri konusunda diğer bir kavram *örgütsel destektir*. Örgütsel destek, günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, örgüt içindeki bireylerin önemsenmesini gerekli kılmaktadır. Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını arttıracaktır. Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, bireylerin kabul görmediklerini hissetmelerine, dolayısıyla iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğuna neden olabilir[192].

Geniş bir tanımla örgütsel destek; kurumun çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya ne derece hazır olduğu, onların iyiliğini ne kadar düşündüğü, işlerini daha etkin şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duyabilecekleri yardımı göstermeye ne derece

---

[188] Dean McFarlin ve Paul D.Sweeney, **"Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes**", Academy of Management Journal, Vol:35, 1992, s.626–637.

[189] Cohen-Charash ve Spector içinde Özmen Ömür, Arbak Özer, Pınar S.Y., 1990, s.22.

[190] Jerald Greenberg ve Russel Crapanzao, **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, 2001, s.89–118.

[191] Robert H. Moorman, "**Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?"**, Journal of Applied Psychology, 1991, s.848.

[192] Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s.154.

hazır olduğu, ortaya konulan emeği ödüllendirmeye ne derece istekli olduğu ve yapılan katkılara ne derece değer verdiği ile ilgili bir algılama sürecedir[193]. Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanları dikkate alması ve onların mutluluklarını arttırıcı nitelik taşıması durumunu da ifade eder[194].

Algılanan örgütsel destek ise örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Eisenberger ve arkadaşları, işletmelerde çalışan personelin örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemedikleri ile ilgili genel inanışlar geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir[195].

Kuruma güvene yol açan bir başka boyut olarak *yetkinlik,* kurumun değişen çevre şartlarında ayakta kalabilmesi ve diğer kurumlar ile etkili bir şekilde rekabet edebilmesi olup; kurumun yeterliliği ve yeteneğini göstermekte ve sonuç olarak güven algılanmasına yol açmaktadır[196].

Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir. İşletmelerde, ortak bir dil ve iklim oluşturmada çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlilik düzeyleri yani yetkinlikleri büyük bir rol oynamaktadır. İşletmeler, çalışanlarının yetkinliklerini ortaya koyup, kişilerin yetkinliklerinden yararlandıkları takdirde başarıyı kolaylıkla yakalayabilirler[197].

Literatürdeki yetkinlik kavramları genelde çalışanların istenen sonuçları elde etmesi için gösterilmesi gereken davranışları ifade ederken, konumuz gereği yetkinlik kurumların yeterliliği ve yeteneğini belirtmektedir.

---

[193] Orpen, C., The Effects of Exchange Ideology on the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Performance, 1994, içinde İslamoğlu G.,Birsel M.,Börü D.,s.26.

[194] Robert Eisenberger, Huntington, R. ve S. Hutvhison, "**Perceived Organizational Support"**, Journal of Applied Psychology**,** 1986, s.501.

[195] Robert Eisenberger, Peter Fasolo ve Valerie Davis, "**Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation**", Journal of Applied Psychology, 1990, s.51–59.

[196] Mishra 1996 içinde İslamoğlu G.,Birsel M.,Börü D.,s.27.

[197] Gülkibar Biçer, Şerafettin Düztepe, **Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Sayı:2, 2003, s.13–14.

3.4. KURUMA GÜVENİN SONUÇLARI

Sosyal sermayenin ana öğesi olan güven, kurum içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez, hiçbir şeyi iyi işletemez[198]. Güven, herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyulmasıdır[199].

Günümüzde insanlar çalıştıkları firmalarda daha güvenilir davranışlara ihtiyaç duyup iş arkadaşlarına daha çok güvenmek isteyerek, şüpheye neden olacak bir çalışma ortamı yerine, güvenleri yükseltecek bir çevrede bulunmayı tercih etmektedir[200]. Çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerinde güven önemli bir unsurdur. Kuruma duyulan güven, özellikle çalışanın bağlılığı, iş devri ve değişim süreçlerinin yürütülmesinde oldukça etkili olmaktadır[201].

Bireyin niteliklerini ve yaratıcılığını kullanabilmesi için, kurumsal bağlılığını pekiştirecek güven duygusuna gereksinim duyulmaktadır. Kuruma güven duyma sonucunda motivasyonda, kurumsal bağlılıkta, verimlilikte ve performansta artışın yanında çatışma, örgüt içi stres ve belirsizlikte azalmanın meydana gelmesi beklenir. Bir örgüt, çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, çalışanlarda örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek çalışanlarla örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilmektedir[202].

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Örgütün, çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırabilecek faktörlerin farkında olması da önemlidir. Güven, örgütsel adalet, karar alma sürecine

---

198 Robert Rosen H., **İnsan Yönetimi**, Çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1998, s.36.

199 Davis Mayer, , R.C.Schhoorman, **An Integrative Model of Organizational Trust**, Academy of Management Review, 1995, s.709–734.

200 Barber, s.47.

201 Perry ve Markin,2004, s.277. içinde Eser, s.20.

202 Halis, Gökgöz, Yaşar, s.187.

katılım, iş tatmini örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin başında gelir[203]. Çalıştıkları kurumlarda iş tatmini yüksek olan bireylerin müşterilere hizmeti de daha kaliteli olur. Dolayısıyla çalışma ortamının uygun olması müşteri tatminine de olumlu yansır[204].

Güven, zorlu iş ilişkilerinde daha az masraflarla, daha iyi sonuçlar alınacağıyla yakından ilgilidir. Reynold çalışmasında, rekabetçi olabilmeyle ilgili hangi şirket türünün daha etkili olabileceği üzerinde durmuş ve "4 kişiyle hevesli ve doyurucu bir şekilde müşterilere hizmet vermek için işbirliği içinde çalışan bir şirketin mi?", yoksa "müşterilere hizmet vermek için çalışan 3 kişi ve onların işini izleyen ve denetleyen 1 kişiden oluşan bir şirketin mi?" daha başarılı olacağını araştırmıştır. Sonuç olarak da denetleme ve kontrolü, rekabeti düşüren 2 kavram olarak değerlendirerek, böyle sistemlerin insanları ve kaynakları başka yere yönlendireceği, aynı zamanda gerçek işi yapanlar için son derece demotive edici unsurlar olduğunu belirtmiştir. Reynold'un yaptığı çalışmayla, güvensizlik sonucu ortaya çıkan denetleme ve kontrol mekanizmasının şirkete olumsuz etki edeceğini belirtmiştir[205].

Kurumlardaki güvenin seviyesi, firma performansına olumlu etkisi sebebi ile pazarlama kanallarını, firma ve müşteri ilişkilerini, tedarikçi ve perakendeci ilişkilerini arttırdığı görülmektedir[206]. Çalışanların, çalıştıkları kurum hakkında neler hissettiği müşterilere karşı davranışlarını, dolayısıyla müşterilerin kurum hakkında neler hissettiğini de etkiler[207].

Kuruma güvenin sadece özel şirketlerdeki avantajlarına odaklanılsa da, aynı sonuç kamu sektörü için de geçerlidir. Güvenin olmadığı durumlarda masrafların arttığı ve etkinliğin de aşağı yönlü azaldığı görülmektedir. Sağlık sektöründen örnek vericek olursak; doktor ve hasta arasındaki güven azaldıkça, dava ve sağlık sigortası masrafları ters orantılı olarak artacaktır[208].

---

[203] Münevver Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın, No:687, 2004, s.98–99.
[204] Jason Huang Heh, Ali Dastmalchian, **Implications of Trust and Distrust for Organizations**, Role of Customer Orientation in a Four-nation Study, Kanada, 2004, s.365.
[205] Reynolds, s.14–15.
[206] Jason ve Dastmalchian, s.363.
[207] Gary Davies ve Rosa Chun, **İtibar Paradigması**, Arge Danışmanlık Yayınları, No:4, 2003, s.28.
[208] Reynolds, s.16.

Kişi örgüt bütünleşmesinin sağlanması halinde, işletme açısından elde edilecek iki önemli başlık halinde toplanan sonuçlar vardır. Bunlar[209];

- *Etkinliğin sağlanması*,

- *Grup bütünlülüğün devamlılığıdır*.

Etkinliğin sağlanması, bireyin bulunduğu iş grubu ile bütünleşmesi halinde örgütsel bağ etkili olacak ve kişinin davranışları ile grubun davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Eğer birey bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı elde ederse, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecektir, bu da sonuçta yönetsel etkinliğin artmasını sağlayacaktır.

Grup bütünlüğünün devamlılığı ise, işletmenin sürekliliğinin işgörenler tarafından benimsenmesine bağlıdır. Eğer iş görenlerin büyük bir çoğunluğu ilişkiler sistemi olarak işletmenin sosyal yapısını benimsemezse böyle bir işletmenin devamlılığı da mümkün olmayacaktır.

Ortamdaki eşit algılamalar, çalışanların da davranışlarına olumlu yansır. Adil algılamalar, çalışanların kendilerini kurumun değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır[210].

Örgütler için güven önemlidir, ama sihirli bir değnek de değildir. Güven düzeyleri görece düşük ama benzersiz çekiciliğe sahip ürünleri olan bazı örgütler, bunun üretkenlik ve çalışanlar açısından yarattığı bedele rağmen başarılı olurlar. Yüksek güvene sahip örgütlerin tümü de başarılı değildir. Bazen yüksek güven, körleştirici bağlara da yol açar. Güven, gerçek işbirliğine dayalı çalışmanın

---

[209] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1991, s.263–264.

[210] Constant D. Beugre, '**Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective'**, The International Journal of Human Resource Management, 1989, s.1092.

önkoşullarından biridir. İşlem maliyetlerini ve diğer örgütsel dürtüşmeleri azaltır ve sosyal sermayeden elde edilecek diğer faydalara temel oluşturur[211].

[211] Cohen ve Prusak, s.62.

4. ETİK İKLİM VE KURUMA GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1.ETİK İKLİM ve KURUMA GÜVEN

Örgütlerde kural ve düzenlemelerin oluşturulmasında, örgütsel hedeflerin yanında etik ilkeler de büyük önem taşımaktadır. Örgütün amacı doğrultusunda açık ve iyi tanımlanmış etik ilkelerini temel alarak oluşturulan örgütsel kurallar, çalışanların birbirleri ile ilişkilerinde olumlu bir atmosferin oluşumuna katkı sağlayacaktır. Örgüt çalışanlarına yönelik etik kılavuz ve danışmanlık mekanizmalarının kurulması, örgütsel ortamda kuralların uygulanmasını kolaylaştırmakta ve açıklık sağlayarak güven standardını yükseltmektedir[212].

Yüksek güvenin olduğu kurumlarda, organizasyonun aşağı seviyelerine daha fazla sorumluluk ve yetki verilerek, ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde iş ortamı sağlanır. Bunun için de kurumlar ortak etik değerlere sahip topluluklar üzerinde inşa edilmek zorundadır. Çünkü etik değerler konusunda uzlaşma, kurumdaki çalışanların birbirlerine karşılıklı olarak güvenmeleri için bir ortam sağlar[213].

Yönetici pozisyonundaki liderlerin görevi, güvenli bir örgüt iklimi yaratarak, üyelerinin isteklerine karşılık vermektir. Örgütteki güven seviyesi düşükse, negatif iklimler sonucu güç kaynağı da yok olur[214].

İşletmelerin üzerinde durması gereken konu ise örgütsel etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azalması güveni arttırır. Güven ortamının hâkim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir[215].

Etik değerleri gelişmiş kişilerden oluşan bir örgütsel yapı kurmaya yönelik insan kaynakları politikası izlenmesi, güven açısından büyük önem taşımaktadır. Etik değerlerin güven oluşumuna olumlu katkı sağlayacağı açıktır. Ayrıca eğitim ile

---

[212] Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, "**Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite:** Etiksel Bir Bakış", Türk İdare Dergisi, Yıl: 72, Sayı: 426, Ankara, 2000, s.159.

[213] Fukuyama, s.257.

[214] Carnevale, s.4.

[215] http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl, (22.06.2008).

yetenekleri arttırılmış ve etik değerleri gelişmiş çalışanlardan oluşan bir çalışma ortamında güven oluşturmak kolaylaşmakta ve örgütsel performans yükselmektedir[216].

Etik değerlere sahip olan sistemler, organizasyonun yapısını ve çalışanlarının karakterlerini de etkileyecektir. Bu tür sistemler ve prosedürler, çalışanların etik bir biçimde davrandığı ve ahlaki bir kurum kültürüne sahip olmak isteyen organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir[217].

Konuyla ilgili literatürdeki çalışmalara değinecek olursak; Doney ve Cannon, örgütlerde güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu belirtmişlerdir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulunduklarında davranışlarını değiştirebilir[218]. Daha önce de belirttiğimiz gibi, etik iklimin ilişkili olduğu kavramları incelediğimizde de örgüt kültürü kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, etik iklimin kuruma güvenle ilişkili olduğunu söylemenin ve karşılıklı güven hissedilen ortamlarda olumlu etik iklimlerin oluşacağını belirtmenin yanlış olmayacağı kanaatindeyiz.

Kuruma güveni, etik iklim türleri açısından incelediğimizde; egoizm iklim tipi, kişinin çıkarlarıyla başkalarının çıkarlarının çatışması sebebiyle etik tarafı sağlıklı olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla egoizm iklim tipinde, genel anlamda çalışanların etik davranışlarda bulunacağını söylemek gerçeği yansıtmaz. Bu bağlamda çalışanların gerek aynı kademede bulunduğu çalışma arkadaşlarına, gerekse yöneticilerine güven duymayacakları aşikârdır. Böyle bir durumda kuruma güvenden bahsetmekte mümkün değildir. Egoizm kriterinde kuruma güven duyulabilecek tek iklim tipi olarak, yerel düzeyde karşımıza çıkan Kurum Çıkarı düşünülebilir. Kurum çıkarı iklim tipinde bencilliğin baskın mantık olması düşünülse de, kurumun bir bütün olarak düşünülüp hareket edilmesi kuruma güven duygusunu ortaya çıkarabilir.

---

216 Asunakutlu, s.11.

217 Dawn Marie Discroll ve W.M.Hoffman, **Gaining the Ethical Edge,** Long Range Planning, Vol:32, No:2, 1999, s.179.

218 Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, **Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları**, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2003, s.143.

Yardımseverlik iklimleri çalışanların iyiliğinin önemsenmesi ile ilgili olduğundan, çalışan daha yüksek bir örgüt desteği algılayabilir[219]. Yardımlaşma aynı zamanda işbirliği, saygı ve iş arkadaşlarının performansına katkıda bulunacak davranışları da içerir[220]. Yardımseverliğin hakim olduğu bir iklim tipinde, örgüt üyeleri birbirlerine yardımcı olma konusunda da daha isteklidir. Dolayısıyla bu iklim tiplerinde, örgüt üyelerinin birbirlerine ve kurumlarına güven duyacakları da muhtemeldir.

Ring ve Van De Ven'de yapmış oldukları çalışma ile etik iklim çeşitlerinden olan yardımseverliğin, örgütlerde güven duyulmasını etkileyen faktörlerin en önemlisi olduğuna değinmişlerdir[221]. Bu noktada, örgütsel güven ve etik iklim kavramlarının birbirleriyle ilişkilerini ortaya koyan diğer bir kavramda yardımseverlik olmaktadır.

İlkelilik iklim tiplerinde ise başkalarının ihtiyaçlarına odaklanılır fakat kararlar, kural ve yönetmeliklere göre şekillenir. Alınacak kararlarda firmaya yol gösterecek ilkeler, çalışanların etik ikilemlere kolayca çözüm yolu bulmasını sağlayacaktır. Bu tip iklimlerde kurallar ve prosedürlerin doğru olarak uygulanması durumunda, örgüt üyelerinin birbirlerine ve kurumlarına güveneceklerini düşünmek yanlış olmayacaktır.

Toplumda güven ortamını sarsan etik değer ve davranışlar, bazı gerçeklere ışık tutmaktadır. Kader birliği ettiği bir toplumun ve iş dünyasındaki çalışma arkadaşlarına güvenmeyen kişinin, onların haklarını göz önüne alarak adil ve eşitlikçi davranması, etik kurallara uygun davranmasını beklemek iyimserlik olur. Etik ilkelere uygun işleyen bir toplum ve iş dünyası için ise güven kavramından bahsetmek yerinde olacaktır[222].

İşletmenin kendi çıkarı açısından, etiksel değerleme önemlidir. İşletmenin kendi çıkarları ise yaşamını sürdürmesi, büyümesi ve karlılığıdır. Etiksel değerleme bu çıkarlara; işletmenin tüketici ve halkla ilişkilerinde, işletmenin çalışanlarla ilişkilerinde ve işletmeler arası ilişkilerde olmak üzere hizmet etmektedir. Bu olgular bir araya getirildiğinde, ahlaki uygunluk ve işletmenin başarısı arasında önemli bir ilişki olduğu

---

219 Eser, s.35.

220 Elçi ve Alpkan**,** s.151.

221 Peter Smith Ring ve Andrew H.Van De Ven, **Structuring Cooperative Relationships Between Organizations.** Strategic Management Journal, Vol:13, 1992, s.463–498.

222 Zuhal Batlaş, **İş Etiği Kaynak**, Batlaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Yayını, Sayı:16, 2003, s.71.

görülmektedir. Müşteriler işletmeye güvenmezlerse, ürünlerini satın almazlar. Güvenin kaybolması durumunda işletmenin satışları da dolaylı olarak azalmaktadır[223].

Etik değerlerin oluşturulması işletmelerin paydaşları arasında güven ilişkisini oluşturarak, iç ve dış çevresinde ilişkilerin sağlıklı yürümesi açısından oldukça önemli rol üstlenir. Karar verme süreçlerinde doğru olanın seçilmesi ve uygulanması konusunda rehberlik eden "Yönetsel Etik", aynı zamanda yönetimde adalet, eşitlik ve liyakat gibi ilkelerin uygulanmasını da sağlar[224].

İşletmelerin neden olduğu çevre kirliliği ya da insan haklarının ihlal edilmesi gibi konularda, işletmelerin etik bir yapı oluşturmaları ve bu yapıya uygun stratejiler geliştirmeleri ile önlenebilir. Böylelikle kurum itibarının zedelenmesi önlenerek, kamunun ve çalışanların güvenin kaybetmenin önüne geçilebilir[225].

---

[223] Tülin Ural, **İşletme ve Pazarlama Etiği**,1.Basım, Deta Yayınları, Ankara, 2003, s.44.

[224] Saylı ve Kızıldağ, s.231.

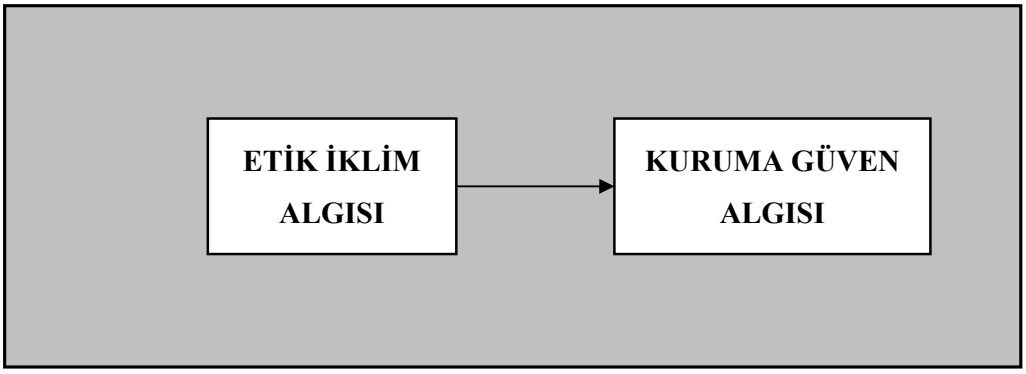
[225] Terje Valand ve Heide Morten, **Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamic of Bad Episodes**, European Management Journal, Vol:25, No:5, 2005, s.495.

5. UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın amacı; örgütteki etik iklim algısının kuruma güven algısı üzerindeki etkisini incelemektir (Bkz.Şekil 2). Bireysel etik değerler ile örgütlerin değerleri arasındaki bir takım uyumsuzluklar sonucu etik sorunlar oluşmakta[226] ve bu sorunlar işletmenin imajını zedelemektedir. Bu durum sonucunda işletmede çalışanlar, yaşanan etik boşluktan dolayı daha fazla stres hissedebilmektedirler. İş etiğine aykırı davranış sonucunda taraflar arası "güven" kaybedilebilmektedir. Bu nedenle, araştırmanın temel hipotezi:

"H[1]: İşletmedeki etik iklim algısı kuruma güven algısını etkilemektedir" olarak belirlenmiştir. Etik iklim algısındaki olumsuzluklar kuruma karşı hissedilen güveni olumsuz olarak etkileyecek, olumlu durumlar ile kuruma karşı hissedilen güven artacaktır.



Şekil 2: Araştırma Modeli: Etik iklim algısı ile kuruma güven algısı arasındaki ilişki.

Ayrıca hem etik iklim, hem kuruma güven çok boyutlu kavramlar olduğundan, bu hipotez tüm alt boyutlar açısından test edilecektir.

Araştırma kapsamında, demografik değişkenler ile kuruma güven arasındaki ilişkiler de incelenecektir. Bu çerçevede düzenlenen araştırma soruları aşağıda verilmiştir:

[226] Bayraktaroğlu, s.212.

S_1: Çalışma süresi ile kuruma güven arasında nasıl bir ilişki vardır?

S_2: Cinsiyet ile kuruma güven arasında nasıl bir ilişki vardır?

S_3: Eğitim düzeyi ile kuruma güven arasında nasıl bir ilişki vardır?

S_4: Çalışılan pozisyon ile kuruma güven arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırmada ayrıca hem kuruma güven, hem de etik iklim kavramlarının faktöryel yapıları incelenecektir.

Etik iklim ve kuruma güven, ayrı ayrı çalışma konularını kapsamaktadır. Ancak bu iki konu birbirlerinin bütünlediği için, aşırı derecede ayrıntıya girmeden tezin kapsamına uygun sınırlar içerisinde genel hatlarıyla bilgi verilmesine çalışılmıştır.

5.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren Endüstriyel Mutfak üreten özel bir işletme hedef alınarak yürütülmüştür. Araştırmanın tek bir özel işletmede yapılması nedeniyle genelleme yapılamaması, bir sınırlılık olarak alınmaktadır. Diğer yandan belli bir sektör ya da işletmeler üzerinde uygulanmamış olması bir başka sınırlılık olarak alınmaktadır. Çalışmanın sadece İstanbul içerisinde uygulanması da diğer bir sınırlılık olarak alınmaktadır.

Araştırma, işletme çalışanları ve yöneticiler üzerinde yürütülmüştür. Firma çıkar gruplarından firma sahiplerinin, araştırma kapsamında yer almaması da bir sınırlılıktır. Bunun yanında ülkemizde etik iklimle ilgili oldukça kısıtlı ve dar bir literatür olması da önemli bir sınırlılıktır.

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan her araştırmada ortaya konulan sonuç kadar araştırmanın yapılmasında izlenen yöntem de önemlidir. Bu nedenle, araştırmanın etkin ve başarılı bir biçimde sonuçlandırılabilmesi için, araştırmacının kullanacağı yöntem hakkında etraflı bir bilgiye sahip olması gerekmektedir.

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket, üç kısımdan meydana gelmektedir. Birinci bölümde çalışanları tanımaya yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde deneklerden cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim durumu, çalışma hayatındaki ve iş yerindeki kıdem gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Anketin ikinci bölümünde etik iklim, üçüncü bölümünde ise kuruma güvenle ilgili sorular bulunmaktadır.

Anket formunun bir örneği ek.1'de sunulmaktadır.

5.3.1. Örneklem

Bu çalışma, İstanbul'da Endüstriyel Mutfak Sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletme üzerinde yapılmıştır. Örneklemi, söz konusu işletmede farklı pozisyonlarda çalışan 185 işgören oluşturmaktadır.

Örneklem, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Örneklemi oluşturan katılımcılara ait bilgiler, bulgular kısmında detaylı olarak sunulmaktadır.

5.3.2. Ölçekler

Çalışmamızda, etik iklimi tanımlamaya yönelik Victor ve Cullen (1993) tarafından geliştirilen, literatürde örgütteki etik iklimi belirlemek amacıyla en yaygın olarak kullanılan, 36 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Geliştirilen bu anketi cevaplandırmak, etik iklimin çok boyutlu doğasını gösterir. Bu anket şimdiye kadar en çok geliştirilen, en geniş kullanıma sahip olan ve en çok kabul edilmiş etik iklim ölçümüdür[227]. Ölçeğin Türkçe versiyonu, Gül Eser (2007)'in Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır[228]. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliği Eser tarafından yapılmıştır.

Kuruma güven anketi ise Börü, İslamoğlu ve Birsel (2007) tarafından geliştirilen çalışmalarından alınmıştır. Ölçekte 36 soru bulunmaktadır[229]. Ölçeğin

[227] Fritzshe, s.129.
[228] Eser, s.83.
[229] İslamoğlu, Birsel, Börü, s.32.

geçerlilik ve güvenirliği daha önceden ölçeği geliştiren akademisyenler tarafından yapılmıştır.

5.3.3. Puanlama

Anketin ilk kısmında bulunan, çalışanları tanımaya yönelik olarak hazırlanan kişisel bilgi formunda yer alan bilgiler kodlanarak frekans dağılıma tabi tutulmuştur.

Anketin 2. ve 3. kısmında. yer alan ifadeler "tamamen katılıyorum"dan "hiç katılmıyorum" a uzanan 5'li Likert ölçeği içerisinde verilmiştir.

Tüm değerlendirmelerde,

• Tamamen katılıyorum "5" ve

• Hiç katılmıyorum "1"

olarak puanlandırılmıştır.

5.3.4. Uygulama ve Verilerin Toplanması

Katılımcıların, anket sorularını yanıtlarken kendilerini rahat hissedemeyeceği ve araştırma sonuçlarının olumsuz olarak etkileneceği düşünülerek cevaplamanın kendi kendine yapılması uygun bulunmuştur. Cevaplamada oluşabilecek olumsuz etkinin önüne geçebilmek adına, anket soruları arasında kişilerin kimliklerini ortaya çıkarıcı herhangi bir soruya yer verilmemiştir.

Toplam 224 adet anket formu katılımcılara dağıtılmıştır. Bunlardan 170 tanesi elden, 54 tanesi de elektronik posta vasıtasıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Katılımcılar, çalıştıkları iş yerlerinde ziyaret esnasında konu ile ilgili kısaca bilgilendirilmiş ve daha sonra anket formunu doldurmaları rica edilmiştir. Anketlerin dağıtılması 15.04.2008 tarihinde başlanmış ve 30.04.2008 tarihine kadar devam etmiştir. Dağıtılan formların bir kısmı, katılımcıların müsait olma durumlarına göre hemen, bir kısmı da müsait oldukları rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurulabilmesi için, bir hafta süre tanınarak daha sonra toplanmıştır. Katılımcılar tüm soruların cevaplandırılması, boş

soru bırakılmaması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemede bulunmamaları konusunda da uyarılmışlardır.

Yürütülen bu çalışma neticesinde, çalışanlara ulaştırılan 224 anketin 185 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin ulaştığı hedef kütle dikkate alındığında, %82,5 (185/224) geri dönüşüm oranı sağlanmıştır.

5.3.5. Verilerin Analiz Yöntemi

Anket yöntemiyle elde edilen bilgiler, çeşitli istatistik programlarından yararlanabilmek amacıyla Microsoft Excel programına kodlanmıştır. Anket formunda ifade edilen sorular, ileri istatistik yöntemleri için SPSS (versiyon 16) paket programında değerlendirilebilecek şekilde formüle edilmiş ve elde edilen cevaplar, uygun kodlamalarla SPSS programına aktarılmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen cevaplar veri olarak bilgisayara girildikten sonra çeşitli istatistik yöntemler kullanılarak yorumlanmıştır. Analizlerde SPSS paket programı ile yapılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiş, 0,01 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar ayrıca belirtilmiştir.

Araştırmada kullanılan anketin birinci bölümünde bulunan veriler, frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin ikinci ve üçüncü bölümleri öncelikle kendi içlerinde içsel tutarlılık analizine tabi tutulmuş, daha sonra faktör analizi, korelasyon ve regresyon gibi istatistiklerle ne derece anlamlılık kazandıkları test edilmeye çalışılmıştır.

5.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.4.1.Demografik Özellikler

Çalışanları tanımaya yönelik, anket formunun birinci bölümünde yöneltilen kişisel bilgi formundaki sorulara alınan cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

5.4.1.1.Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

Cinsiyet açısından yapılan analizlerin sonucunda, anketi cevaplayanların %28'sinin kadın ve %72'sinin erkek olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre erkek katılımcılar örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

Cinsiyet	**Frekans**	**%**
Erkek	133	72
Kadın	52	28
Toplam	185	100

5.4.1.2.Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Dağılım

Medeni durum açısından yapılan analizlerden, ankete katılanların %43'ünün bekâr çalışanlardan,%57'sinin evli çalışanlardan oluştuğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre evli katılımcılar örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Dağılım

Medeni Durum	**Frekans**	**%**
Bekâr	79	43
Evli	96	57
Toplam	185	100

5.4.1.3. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Dağılım

Elde edilen sonuçlardan, katılımcıların %66'sını oluşturan büyük çoğunluğunun çocuk sahibi olmadığı, buna karşılık %34'sının çocuk sahibi olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Dağılım

Çocuk Sahibi Olma Durum	Frekans	%
Evet	63	34
Hayır	122	66
Toplam	185	100

5.4.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

Eğitim düzeyleri bakımından incelenen katılımcıların %10,2'sinin ilköğretim mezunu, %52,6'sının lise, %33,6'sının üniversite, %3,6'sının yüksek lisans programlarından mezun oldukları anlaşılmıştır. Bu açıdan katılımcıların büyük çoğunluğunun lise mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	%
İlköğretim	19	10,2
Lise	97	52,6
Üniversite	63	33,6
Yüksek Lisans	6	3,6
Toplam	185	100

5.4.1.5. Katılımcıların Ortalama İş Deneyimleri

Elde edilen sonuçlara neticesinde, katılımcıların ortalama 11.98 yıl iş deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

5.4.1.6. Katılımcıların Kademe Durumuna İlişkin Dağılım

Çalışmaya katılanların kurum içerisinde bulunduklara kademelere ilişkin dağılım incelendiğinde %34'ünün alt kademe, %62'sinin orta kademe ve %4'ünün de üst kademede görev yaptıkları görülmüştür. Bu sonuçlardan araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun alt ve orta kademede görev yaptıkları belirlenmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Kademe Durumuna İlişkin Dağılım

Kademe	**Frekans**	**%**
Alt Kademe	64	34
Orta Kademe	114	62
Üst Kademe	7	4
Toplam	185	100

5.4.2. İstatistiksel Uygulamalar

5.4.2.1. Faktör Analizi ve İçsel Tutarlılıklar

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapıları ve içsel tutarlılıkları incelenmiştir. Tüm ölçekler, "Temel Bileşenler" (Principal Components) yöntemi ve "Varimax Rotasyon" tekniği ile gerçekleştirilmiştir.

5.4.2.1.1. Etik İklim

Araştırmada etik iklim ile ilgili veriler üzerinden gerçekleştirilen Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) analizinde elde edilen değer, kabul edilen sınır değerin üzerinde, .838 düzeyinde çıkmıştır. Bu sonuç, değişkenlerin homojen yapısını işaret ederek, faktör analizine uygun olduklarını; Bartlet testi değişkenlerin korelasyon matrisinin anlamlı düzeyde uygun olduğunu göstermektedir (χ^2= 2688.89; p< .001).

Etik iklim ölçeği, alt boyutlarının belirlenmesi amacı ile faktör analizine tabi tutulmuş ve bu analiz, "Temel Bileşenler" (Principal Components) yöntemi ve "Varimax Rotasyon" tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Eşit ağırlıkla farklı faktörlerin altında yer alan bir ifade (*Bu kurumda çalışanlar açısından takım ruhu önemlidir*); ağırlığı 40'ın altında olan bir ifade (*Bu kurumda alınan kararların öncelikli olarak kara olan katkısı göz önünde tutulur*), içsel tutarlılığı düşüren 3 ifade (*Bu kurumda çalışanlardan, kurumun menfaatleri için her şeyi yapmaları beklenir; bu kurumda, çalışanların kendi şahsi ahlaki ve etik değerlerine yer yoktur; bu kurumda, çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar*) analizden çıkarılarak kalan 31 ifade ile analizler tekrar yapılmıştır. Yapılan son faktör analizi neticesinde beş faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin etik iklim kavramını açıklama yüzdesi (toplam varyans) %57 olarak bulunmuştur (Bkz. Tablo 8). Tüm envanterin toplam iç tutarlılık katsayısı (coefficient alpha) .89 olarak bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda ölçeğin alt boyutlarını oluşturan ifadeler, yurtdışında yapılan diğer araştırmalara benzer bir faktöryel yapıya sahip olduklarını göstermiştir. Faktör 1'i oluşturan 11 ifade, yasa ve mesleki kodlar, verimlilik, kurum kural ve prosedürler, kurum çıkarı boyutlarından gelen ifadelerden oluşmaktadır. Genel

anlamda kurum çıkarları ve prosedürleri içeren bu boyut "*Kurum Çıkarı*" olarak adlandırılmıştır. Boyut içsel tutarlılığı faktörün yüksek içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Cronbach α=.86).

Analizler sonucunda gözlemlenen bir diğer faktör 6 ifadeden oluşmaktadır ve kişisel çıkarlar, takım çıkarları ve arkadaşlık boyutlarından gelen ifadeleri içermektedir. "*Kişisel Çıkar*" olarak adlandırılan bu boyut yeterli içsel tutarlılığa sahiptir (Cronbach α=.79).

Ölçeğin üçüncü boyutu olan bir diğer faktörün toplam 6 ifadesi vardır. Bu ifadelerin 4'ü sosyal sorumluluk ile ilgilidir olduğundan, bu boyut "*Sosyal Sorumluluk*" olarak adlandırılmıştır. Sosyal Sorumluluk boyutunun içsel tutarlılığına ilişkin yapılan analizler, bu boyutun yeterli derecede tutarlı olduğunu göstermektedir (Cronbach α=.82).

Yapılan analizlerde, kişisel ahlakla ilgili 4 ve kişisel çıkarla ilgili 1 ifade 4. Faktör altında toplanmıştır. Bu nedenle bu boyut "*Kişisel Ahlak*" olarak isimlendirilen bu boyutun yeterli içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir (Cronbach α=.70).

Takım çıkarları ifadelerinin bir araya toplandığı son faktörde "*Takım Çıkarı*" olarak isimlendirilmiştir. İçsel tutarlılık analizlerine göre bu boyut diğer boyutlarda olduğu gibi yeterli içsel tutarlılığa sahiptir (Cronbach α=.70).

Ölçeği oluşturan faktörlerin altında yatan temel boyutların neler olduğunu anlamak amacı ile beş faktör, ikinci dereceden faktör analizine tabi tutulmuş ve faktörlerin tek bir büyük etik iklim faktörü altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 8: Etik İklim Temel Bileşenler Analizi Tablosu (*N=185*)		
Faktör 1 – Kurum Çıkarı	Ortalama=2.39	
	α= 0.86	
	Açıklama Yüzdesi= 16.35	
No	**İfade**	**İfade Yükü**
14	Bu kurumda, çalışanlardan en önemli beklenti her şeyden önce mesleki standart ve kurallara uymalarıdır.	0.78
17	Bu kurumda, çalışanlar kurum menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar.	0.78
25	Bu kurumda, çalışanlardan beklenen her şeyden önce verimli bir şekilde çalışmaktır.	0.76
15	Bu kurumda, çalışanların kurum kural ve prosedürlerinden ayrılmaması beklenir.	0.74
13	Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulan husus kanunları ihlal edip etmediğidir.	0.70
19	Bu kurumda en verimli yol, her zaman en doğru yol olarak kabul edilir.	0.64
20	Bu kurumda, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı sıkıya takip etmeleri beklenir.	0.59
23	Bu kurumda başarılı çalışanlar, kurum politikalarına sıkı sıkıya uyanlardır.	0.50
7	Bu kurumda, kural ve prosedürlere sıkı sıkıya uymak çok önemlidir.	0.48
8	Bu kurumda, yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir.	0.44
18	Bu kurumda, başarılı çalışanlar, yazılı talimatlara göre hareket edenlerdir.	0.44
Faktör 2 – Kişisel Çıkar	Ortalama=2.14	
	α= 0.89	
	Açıklama Yüzdesi =15.43	
No	**İfade**	**İfade Yükü**
18	Bu kurumda, başarılı çalışanlar, yazılı talimatlara göre hareket edenlerdir.	0.89
1	Bu kurumda, çalışanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler. (T)	0.88
16	Bu kurumda, çalışanlar, öncelikle bir başka çalışma arkadaşları için en iyi olanı göz önünde bulundururlar.	0.86
5	Bu kurumda, çalışanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler.	0.81
21	Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlar için en iyi olanı göz önüne alırlar.	0.65
12	Bu kurumda en önemli husus tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir.	0.53
33	Bu kurumda çalışanlar kendileri için en iyi olanla çok ilgilidirler .(T)	0.89

Faktör 3 – Sosyal Sorumluluk		Ortalama=2.55
		α= 0.82
		Açıklama Yüzdesi = 11.44
No	**İfade**	**İfade Yükü**
30	Bu kurumda çalışanlar aktif olarak müşterinin ve halkın menfaati ile ilgilenirler.	0.86
28	Bu kurumda çalışanların dış çevreye karşı güçlü bir sorumluluk anlayışları vardır.	0.80
34	Bu kurumda, alınan kararların öncelikli olarak müşteri ve halk üzerindeki etkisine dikkat edilir.	0.78
26	Bu kurumda, her zaman, müşteri ve toplum için doğru olanın yapılması beklenir.	0.71
32	Bu kurumda her bir çalışan için en iyisini yapmak öncelikli öneme sahiptir.	0.51
24	Bu kurumda, mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar.	0.47
Faktör 4 – Kişisel Ahlak		Ortalama=1.89
		α= 0.70
		Açıklama Yüzdesi = 8.10
No	**İfade**	**İfade Yükü**
22	Bu kurumda, çalışanlara kendi kişisel etik değerleri yol göstermektedir.	0.74
11	Bu kurumda, her çalışanın kendi doğru ve yanlış anlayışının var olduğu önemle göz önünde bulundurulur.	0.64
9	Bu kurumda çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.	0.63
35	Bu kurumda kararlar alınırken her bir çalışanın düşünülmesi beklenir.	0.59
3	Bu kurumda, çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına göre davranmaları beklenir.	0.48
Faktör 5 – Takım Çıkarı		Ortalama=2.30
		α= 0.70
		Açıklama Yüzdesi = 5.71
No	**İfade**	**İfade Yükü**
2	Bu kurumda çalışanların başlıca sorumluluğu, öncelikle verimliliği göz önüne almaktır.	0.61
31	Bu kurumda herkes, çalışanlar için genelde en iyisi ne ise onunla ilgilenirler.	0.53
36	Bu kurumda sorunlara daima etkin çözümler aranır.	0.44
T=Ters kodlanan ifadeler		

5.4.2.1.2. Kuruma Güven

Etik iklimde olduğu gibi, kuruma güven ölçeğinin de faktör yapısını belirlemeden önce faktör analizine uygunluğu belirlemek için ön testler yapılmıştır. Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem uygunluğu test sonuçları, verinin kabul edilen sınır değerin üzerinde olduğunu göstermiştir, .89. Ayrıca Bartlet testi sonucu da değişkenlerin korelasyon matrisinin anlamlı düzeyde uygun olduğunu göstermektedir (χ^2= 3148.27; p< .001). Bu iki sonuç verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Toplam 36 ifadeye sahip olan kuruma güven ölçeğine alt boyutlarının belirlenmesi amacı için "Temel Bileşenler" (Principal Components) yöntemi ve "Varimax Döndürme" tekniği ile faktör analizi uygulanmıştır. İlk yapılan analizde, iki farklı faktör altında birden yer alan "*kurumsallaşmıştır*" ifadesi analizden çıkarılmış ve kalan ifadeler için faktör analizi tekrar uygulanmıştır. Yapılan son faktör analizi sonucunda 35 ifadenin 4 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu durum kuruma güveni oluşturan 4 alt boyut olduğuna işaret etmektedir. Her bir ifade ve ait olduğu boyut Tablo 9'da gösterilmiştir.

Alt boyutların içerikleri incelendiğinde, şirket içerisinde genel anlamda çalışanlarına karşı sergilenen tutumlar ile ilgili ifadelerin birinci faktör altında toplandığı dikkat çekmektedir. "*Destekleyicilik*" olarak adlandırılan bu faktörün içsel tutarlılık katsayısı oldukça yüksektir, Cronbach α=.93.

6 kuruma güven ifadesi ikinci faktör altında toplanmıştır. Bu ifadeler ağırlıklı olarak finansal güç ve firma imajı ile ilgili ifadelerdir ve bu faktör "*Firma İmajı*" olarak isimlendirilmiştir. Yapılan analizler, Cronbach α=.77 olduğunu göstermiştir. Buna göre ikinci faktörün uygun düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 9: *Kuruma Güven Temel Bileşenler Analizi Tablosu (*N=185*)*		
Faktör 1 – Destekleyicilik	Ortalama=1.97	
	α= 0.93	
	Açıklama Yüzdesi= 30.34	
No	**İfade**	**İfade Yükü**
25	Çalışanlara karşı adil davranır.	0.83
22	Konularında uzman kişileri istihdam eder.	0.79
24	Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.	0.78
2	Performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır.	0.78
6	Çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir işyeridir.	0.75
21	İşe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar.	0.74
4	Ücretlendirmeyi performansa bağlı olarak yapmaktadır.	0.74
26	Yapıkları ile söyledikleri arasında tutarlılık gösterir.	0.72
35	Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.	0.69
20	Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.	0.67
27	Çalışanlara destek olur.	0.65
5	Çalışanlarına sahip çıkmaktadır.	0.65
3	Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.	0.65
7	Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.	0.65
11	Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.	0.64
1	Çalışanlar için kariyer planlaması yapmaktadır.	0.63
19	Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışır.	0.61
23	Açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir.	0.55
18	Bünyesinde açık iletişim vardır.	0.55
8	Yaratıcılığı desteklemektedir.	0.55
17	Çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik, tiyatro, yemek gibi) bir araya getirir.	0.51
15	Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.	0.48
Faktör 2 – Firma İmajı	Ortalama=3.35	
	α= 0.77	
	Açıklama Yüzdesi = 10.83	
No	**İfade**	**İfade Yükü**
33	Finansal açıdan güçlüdür.	0.78
32	Yüksek karlılığa sahiptir.	0.78
36	Çalışanlar için iyi bir referanstır.	0.58
34	Beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir.	0.58
31	Köklü bir geçmişe sahiptir.	0.55
28	Tanınmış bir firma imajına sahiptir.	0.53

Faktör 3 – İstihdam		Ortalama=2.34
		α= 0.73
		Açıklama Yüzdesi= 8.64
No	**İfade**	**İfade Yükü**
9	İşten ayrılma oranının düşük olduğu bir işyeridir.	0.82
10	Çalışanları uzun süreli istihdam eder.	0.79
29	Yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklara sahiptir.	0.44
Faktör 4 – Kanuni Güven		Ortalama=3.29
		α= 0.72
		Açıklama Yüzdesi = 7.16
No	**İfade**	**İfade Yükü**
12	Maaşları zamanında öder.	0.85
13	Çalışanların özlük haklarının (SSK, tazminat vs) tam olarak verir.	0.79
14	Yasalara uygun hareket eder.	0.53
16	Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.	0.45

Faktör analizi sonucunda, 3 ifade üçüncü faktör olarak ortaya çıkmaktadır ve bu üç ifadenin ikisi işten ayrılma eğilimlerine işaret etmektedir. Bu nedenle "*İstihdam*" olarak adlandırılan bu kuruma güven alt boyutunun içsel tutarlılık seviyesinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir (Cronbach α=.73).

Analizlerde son faktör olarak ortaya çıkan dördüncü alt boyut ifadeleri incelendiğinde, bu ifadelerin çalışanların edinilmiş haklarına saygı duyma ile ilgili olduğunu göstermektedir. "*Kanuni Güven*" olarak adlandırılan bu boyutun içsel tutarlılık analizleri, Cronbach α'nın kabul yüksek olduğunu göstermektedir (Cronbach α=.72).

Tüm ölçek içsel tutarlılığı da kuruma güvenilirliğin genel anlamda yüksek bir içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir, Cronbach α=.94. Ayrıca yapılan ikinci dereceden faktör analizinde ölçeği oluşturan faktörlerin altında yatan tek bir temel boyut olduğu tespit edilmiştir.

5.4.2.2.Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları ile bu değişkenlerin aralarındaki korelasyonlar Tablo 10'da verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, etik iklimin bütün alt boyutları birbirleri ile anlamlı düzeyde korelasyon göstermektedir. Buna göre, etik iklimin alt boyutlarından birindeki artışa paralel olarak diğer boyutlarda da anlamlı düzeyde artış olmaktadır, ($p< .05$).

Benzer şekilde, kuruma karşı duyulan güvenin tüm alt boyutları arasında anlamlı düzeyde pozitif korelasyon olduğu gözlemlenmiştir. Kuruma güvenin bir alt boyutlarından birindeki artış ile birlikte diğer boyutlarda değişen oranlarda artış olmaktadır. Her iki sonuca göre; hem etik iklim, hem de kuruma güven alt boyutları olan kavramlar olsalar da bu alt boyutlar birbirleri ile ilişkilidir.

Tablo 10: *Araştırma Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları (N=185)*

		Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Cinsiyet	NA	NA													
2	Medeni Hal	NA	NA	.28**												
3	Eğitim	NA	NA	-.17*	-.16											
4	Çalışma Yılı	11.98	8.34	.20*	.41**	-.22**										
5	Pozisyon	NA	NA	.22*	.19*	.11	.37**									
Etik İklim																
6	Kurum Çıkarı	2.39	.64	.18*	.20*	-.12	.21*	.22**								
7	Kişisel Çıkar	2.14	.83	.11	-.02	.15	.05	.14	.41**							
8	Sosyal Sorumluluk	2.55	.77	-.05	.14	-.09	.13	.02	.55**	.39**						
9	Kişisel Ahlak	1.89	.76	.12	.08	-.21**	.17	.04	.47**	.28**	.32**					
10	Takım Çıkarları	2.30	.81	.14	-.04	-.12	.13	.03	.58**	.38**	.46**	.41**				
Kuruma Güven																
11	Destekleyicilik	1.97	.78	.18*	.12	-.03	.32**	.15	.62**	.53**	.51**	.45**	.64**			
12	Firma İmajı	3.35	.53	.04	.11	-.13	.20*	.05	.46**	.13	.26**	.31**	.40**	.46**		
13	İstihdam	2.34	.98	.03	.10	-.08	.32**	.12	.32**	.21*	.29**	.24**	.20*	.48**	.38**	
14	Kanuni Güven	3.29	.64	.11	.03	-.06	.27**	.12	.30**	.23**	.13	.19*	.33**	.49**	.50**	.30**

Not; NA=Uygulanamaz; Yüksek skor belirtilen boyuttan alınan puanın yüksek olduğunu gösterir. *p<.05,**p<.01

Kuruma karşı hissedilen güven ile etik iklim alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, bu alandaki korelasyon katsayılarının genel olarak anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre, etik iklimdeki olumlu değişimlere paralel olarak kuruma karşı hissedilen güvende de artış olmaktadır ($p<.05$). Hesaplanan korelasyon katsayılarından yalnızca Kuruma Güvenin "Firma İmajı" boyutu ile Etik İklimin "Kişisel Çıkar" ve Etik İklimin "Sosyal Sorumluluk" ($r=.13, p>.05$) ile Kuruma Güvenin "Kanuni Güven" ($r=.13, p>.05$) boyutu arasında anlamlı düzeyde korelasyon yoktur.

Kuruma karşı hissedilen güvenle anlamlı düzeyde ilişkisi olan bir diğer değişken iş deneyimi süresidir. Buna göre, çalışma yılındaki artışla birlikte, kuruma güvenin tüm alt boyutlarında artış gözlemlenmektedir. Bir başka ifade ile çalışma yıllarının uzaması kuruma daha çok güven duyulmasına yol açtığı veya kuruma daha çok güven duyulmasının yıllar içerisinde arttığı şeklinde yorumlanabilir. Bu korelasyon katsayıları $r= .20 - .32$ arasında değişmektedir ($p< .05$).

Cinsiyet ile kuruma güven alt boyutları arasında ilişkiler Bağımsız Örneklem t –Testi uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlara göre, elde edilen hiçbir boyutta anlamlı ilişki yoktur.

Eğitim seviyesi ile kuruma güven arasındaki ilişki incelenmiş ve yapılan analizlere göre bu iki değişken arasında herhangi anlamlı ilişki tespit edilememiştir ($p>.05$). Benzer şekilde çalışılan pozisyon ile kuruma güven alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>.05$).

5.4.2.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmada veriler hiyerarşik çoklu regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Ancak araştırma verileri hiyerarşik regresyon analizine sokulmadan önce etik iklimin kuruma güvene etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu analizde etik iklim faktörleri bağımsız değişken, kuruma güvenin boyutları bağımlı değişken olarak regresyon denklemine alınmıştır. Regresyon analizi kuruma güvenin tüm alt boyutları için tekrar yapılmıştır.

Destekleyicilik boyutunda yapılan ilk analizde, sosyal sorumluluk boyutunun destekleyiciliği anlamlı düzeyde etkilemediği tespit edilmiştir (*p>.05*). Bu boyut çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Yapılan son analizin bulguları Tablo 11'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, alt boyutların etkisinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir, R^2*=.52, F (4, 180) = 62.55, p<.001*. Sonuçlara göre, etik iklimin olumlu olması, destekleyicilik açısından çalışan güvenini arttırmaktadır. Destekleyicilik boyutuna etkisi olan etik iklim alt boyutları Kurum Çıkarı (*Std.* β *=.27, p<.01*), Kişisel Çıkar (*Std.* β *=.28, p<.01*), Kişisel Ahlak (*Std.* β *=.15, p<.01*), Takım Çıkarı (*Std.*β*=.30, p<.01*)'dır.

Tablo 11: Destekleyicilik Boyutu İçin Regresyon Analizi Bulgular

	Std. β	t	
Kurum Çıkarı	.27**	4.38	
Kişisel Çıkar	.28**	5.18	
Kişisel Ahlak	.15**	2.64	
Takım Çıkarı	.30**	5.16	
R^2		.52**	
F		62.55	
df		4, 180	
*p<.05, **p<.01		.10**	

Firma imajı boyutu için yapılan ilk regresyon analizinde, Kurum Çıkarı dışındaki tüm etik iklim alt boyutlarının etkisinin istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir (*p>.05)*. Bu değişkenler regresyon

denkleminden çıkarılarak tekrarlanan analizde, Kurum Çıkarı'ndaki artışın Firma İmajını olumlu yönde etkilediği görülmektedir, $R^2=.52$, $F(1,184) = 53.07$, $p<.01$. Bu sonuca göre, etik iklimin kurumsal çıkarların korunumu açısından olumlu olması firma imajı açısından çalışanın güvenini arttırmaktadır.

Tablo 12: Firma İmajı Boyutu İçin Regresyon Analizi Bulgular

	Std. β	t	
Kurum Çıkarı	.32**	4.41	
R^2		.26**	
F		12.28	
df		1, 184	
*p<.05, **p<.01			

Kuruma güvenin istihdam boyutuna ilişkin yapılan regresyon analizinde, her ne kadar regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmış olsa da, ($F(5,179) = 4.19$, $p>.05$) etik iklimin hiçbir alt boyutunun istihdam boyutu üzerinde etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir ($p>.05$). Bu analizdeki anlamlılık düzeyi farklı başka değişkenlerin etkisi altındadır.

Tablo 13: İstihdam Boyutu İçin Regresyon Analizi Bulgular

	Std. β	t	
Kurum Çıkarı	.14	1.53	
Kişisel Çıkar	.03	.43	
Sosyal Sorumluluk	.12	1.50	
Kişisel Ahlak	.13	1.59	
Takım Çıkarı	-.03	-.35	
R^2		.10	
F		4.19	
df		5, 179	
*p<.05, **p<.01			

Kanuni Güven boyutunun bağımlı değişken olarak analize alındığı regresyon modelinde, etik iklimin sadece bir boyutunun kanuni güven üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Etik iklimin anlamlı düzeyde etkisi olmayan alt boyutları analizden çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir, $R^2=.07,\ F(1,183) = 15.70,\ p<.05$. Buna göre, Takım Çıkarları boyutu Kanuni Güven üzerinde anlamlı düzeyde etkiye sahiptir, ($Std.\ \beta = .28,\ p<.01$). Takım çıkarlarının korunumu, bireyin hissettiği Kanuni Güven miktarını arttırmaktadır.

Tablo 14: Kanuni Güven Boyutu İçin Regresyon Analizi Bulgular

	Std. β	t	
Takım Çıkarı	.28**	2.63	
R^2		.07**	
F		15.70	
df		1, 183	
*p<.05, **p<.01			

Araştırmada veriler hiyerarşik çoklu regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Hiyerarşik çoklu regresyon, hipotez testinde kuramsal öncelikleri değerlendirebilmek ve farklı değişken gruplarının varyansı açıklama katkılarını görebilmektir. Bu teknikte, bağımlı değişkeni açıklamak amacı ile ele alınan bağımsız değişken ve diğer kontrol değişkenlerinin regresyon denklemine eklenmesi ile oluşan farklı modellerin etkinliği sınanmaktadır. Bu sayede her bir modeli oluşturan alt boyutların ve tüm modelin varyans açıklama katkıları belirlenmektedir. Bu analizlerde kuruma karşı duyulan güven bağımlı değişken, etik iklim alt boyutları ise araştırmanın bağımsız değişkeni olarak regresyon denklemine alınmıştır. Toplam iş deneyimi ile kuruma güven arasında anlamlı düzeyde yüksek pozitif korelasyon olduğu için bu değişken araştırmada kontrol değişkeni olarak regresyon analizinin ilk adımına alınmıştır. Diğer demografik veriler ile kuruma karşı duyulan güven arasında her hangi bir ilişki tespit edilmediğinden bu değişkenler regresyon analizine dâhil edilmemiştir. Bu adım sonrasında etik iklimin beş boyutu regresyon denkleminin ikinci adımına alınmıştır. Bu analiz kuruma güvenin dört alt boyutu için tekrar edilmiş ve tüm etkiler alt boyutlar bazında tek tek incelenmiştir.

Çoklu karşılıklı lineerlik (multicollinearity) araştırma değişkenlerinin büyük oranda paralellik göstermesidir ve hiyerarşik çoklu regresyonda problem yarattığı için her analizde karşılıklı lineerlik (tolerans ve VIF skorları) istatistikleri incelenmiştir. Sonuçlar tüm tolerans skorlarının 10 kriter puanının üzerinde olduğunu ve tüm VIF skorlarının 2 kriter puanının altında olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarından hiç birinin. 70'in üzerinde olmaması çoklu karşılıklı lineerlik ile ilgili bir problem olmadığını göstermektedir.

5.4.2.3.1. Destekleyicilik Hiyerarşik Çoklu Regresyon

Kuruma güvenin "*Destekleyicilik*" alt boyutunun bağımlı değişken olarak analize alındığı çoklu hiyerarşik regresyon sonuçları Tablo 15'de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışma süresi bir kontrol değişkeni olarak kuruma güvenin bu boyutunu olumlu yönde etkilemektedir (*Std.* β *=.32, p<.01*). Çalışma süresi arttıkça bu durum çalışanın tutumlarında olumlu yönde bir artışa sebep olmaktadır. Bu değişkenin etkisi kontrol edildikten sonra, ikinci adımda etik iklimin boyutlarının kuruma güvenin bu boyutu üzerindeki etkilerin anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Modelde anlamlı düzeyde olmayan iki etik iklim boyutu - Sosyal sorumluluk ve Kişisel Ahlak - analizden çıkarılarak analizler tekrar edilmiştir. Diğer alt boyutların etkisinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür, ΔR^2*=.50, F (4, 181) = 55.92, p<.001*. Buna göre genel olarak etik iklimin olumlu olması, destekleyicilik açısından çalışanın kuruma güvenini arttırmaktadır. Böylece, H^1 *Destekleyicilik* alt boyutu açısından doğrulanmıştır. Bununla birlikte, regresyon analizi sonuçları detaylı incelendiğinde, etik iklim kavramının Sosyal Sorumluluk (*Std.* β *=.10, p>.05*) ve Kişisel Ahlak (*Std.* β *=.10, p>.05*) boyutlarının modelde anlamlı düzeyde etkisi olmadığı görülmektedir. Destekleyicilik boyutuna etkisi olan etik iklim alt boyutları Kurum Çıkarı (*Std.* β *=.26, p<.01*), Kişisel Çıkar (*Std.* β *=.28, p<.01*) ve Takım Çıkarı (*Std.*β*=.36, p<.01*)'dır.

Tablo 15: Destekleyicilik Boyutu İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Bulguları						
	Adım 1			Adım 2		
	Std. β	t		Std. β	t	
Çalışma Süresi	.32**	14.41		.19.**	3.63	
Kurum Çıkarı				.26**	3.70	
Kişisel Çıkar				.28**	4.59	
Takım Çıkarı				.36**	5.19	
R^2		.10**			.60**	
ΔR^2					.50**	
F		15.41			55.92	
df		1, 184			4, 181	
* p< .05, ** p<.01						

5.4.2.3.2. Firma İmajı Hiyerarşik Çoklu Regresyon

Kuruma güvenin, "*Firma İmajı"* alt boyutu için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz. Tablo 16). Çalışma süresi ilk adımda anlamlı düzeyde firma imajına olumlu yönde etki eden faktörlerdendir (*Std.*β*=.19, p<.05*). Bu etki kontrol edildikten sonra, modele giren etik iklim faktörlerinden Kurum Çıkarı (*Std.*β*=.33, p<.01*) ve Takım Çıkarı (*Std.*β*=.20, p<.05*) alt boyutları modeli anlamlı düzeyde etkilemektedir, $\Delta R^2 = .20, F (4, 181) = 14.80, p<.001$. Bu boyutlardaki olumlu değişimler, kuruma güveni firma imajı açısından arttırmakta ve olumsuzluklar düşüşe sebep olmaktadır. Diğer etik iklim alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etki etmediğinden modelden çıkarılmıştır (p>.05). Bu durum genel anlamda H1'in Firma İmajı açısından doğrulandığını göstermektedir. Buna göre etik iklimin bazı alt boyutları kuruma güveni firma imajı açısından etkilemektedir.

Tablo 16: Firma İmajı Boyutu İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Bulguları						
	Adım 1			Adım 2		
	Std. β	t		Std. β	t	
Çalışma Süresi	.19*	2.31		.10	1.15	
Kurum Çıkarı				.33**	3.55	
Takım Çıkarı				.20*	2.10	
R^2		.04*			.24**	
ΔR^2					.20**	
F		5.38			14.80	
df		1, 184			4, 181	
* p< .05, ** p<.01						

5.4.2.3.3. İstihdam Hiyerarşik Çoklu Regresyon

"*İstihdam*" kuruma güvenin bir diğer alt boyutu olarak çoklu hiyerarşik regresyon analizine alınmıştır (Bkz. Tablo 17) Yapılan analize göre, çalışma süresi bir kontrol değişkeni olarak çalışma süresi işten ayrılma eğilimini olumlu yönde etkilemektedir (*Std.* β *=.32, p<.01*). Çalışma süresi arttıkça kuruma karşı duyulan güven işten ayrılmama isteği bağlamında artmaktadır. Fakat etik iklim alt boyutları işten ayrılma eğilimlerine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etki etmemektedir, $\Delta R^2 = .09$, $F (6, 179) = 3.42$, $p > .05$. Her ne kadar hiyerarşik regresyon analizinde Adım 2'de model etki açısından anlamlı çıksa da buradaki etki modeldeki çalışma süresinden gelmektedir.

Tablo 17: İstihdam Boyutu İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Bulguları

	Adım 1			Adım 2		
	Std. β	t		Std. β	t	
Çalışma Süresi	.32**	3.86		.25*	3.14	
Kurum Çıkarı				.15	1.31	
Kişisel Çıkar				.07	0.79	
Sosyal Sorumluluk				.14	1.40	
Kişisel Ahlak				.09	0.94	
Takım Çıkarı				-.04	-0.39	
R^2		.10*			.19	
ΔR^2					.09	
F		14.89*			3.42*	
df		1, 184			6, 179	
* p< .05, ** p<.01						

5.4.2.3.4. Kanuni Güven Hiyerarşik Çoklu Regresyon

Kuruma güvenin son boyutu olan "*Kanuni Güven*" diğer alt boyutlar gibi çoklu hiyerarşik regresyon analizine alınmış ve hem çalışma süresinin hem de etik iklimin alt boyutlarının etkileri incelenmiştir. İlk analizde etik iklimin 4 boyutu – Kurum Çıkarı, Kişisel Çıkar, Sosyal Sorumluluk ve Kişisel Ahlak - anlamlı düzeyde modele katkı sağlamadığından analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 18'de verilmiştir. Diğer alt boyutlarda olduğu gibi çalışma süresi bir kontrol değişkeni olarak Kanuni Güven'e anlamlı düzeyde etki etmektedir, *Std.* β *=.23, p<.05*. Çalışma süresinin etkisi kontrol edildikten sonra, etik iklimin alt boyutları açısından regresyon analizi

sonuçları incelendiğinde, bu alanda sadece Takım Çıkarları (*Std.*β *=.30, p<.05*) alt boyutunun Kanuni Güveni olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir $\Delta R^2 = .09$, *F (3, 182) = 14.08, p<.05.* Buna göre, etik iklimin takım çıkarlarını gözetme boyutundaki olumluluklar, yasal açıdan kuruma karşı duyulan güveni arttırmaktadır. Bu durum araştırma hipotezinin kısmen doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 18: Kanuni Güven Boyutu İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Bulguları

	Adım 1			Adım 2		
	Std. β	t		Std. β	t	
Çalışma Süresi	.27*	3.22		.23*	2.83	
Takım Çıkarı				.30*	3.75	
R^2		.07*			.15*	
ΔR^2					.09	
F		10.43**			14.08**	
df		1, 184			3, 182	
* p< .05, ** p<.01						

5.5. ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu araştırmada, öncelikle araştırma ölçeklerinin (*Etik iklim ve Kuruma Güven*) faktöryel yapıları ve içsel tutarlılıkları incelenmiştir. Sonuçlara göre Türkiye'de çalışanların algıları açısından Etik iklim 5 boyutlu bir kavramdır (*Kurum Çıkarı, Kişisel Çıkar, Sosyal Sorumluluk, Kişisel Ahlak, Takım Çıkarı*) ve bu alt boyut bir büyük etik iklim kavramının altında toplanmaktadır. Bu alt boyutlar birbirinden farklı faktörler olsa da birbirleri ile anlamlı düzeyde pozitif korelasyon göstermektedir. Benzer şekilde, kuruma güvenin de analizler sonucunda çok boyutlu bir kavram olduğu (*Destekleyicilik, Firma İmajı, İstihdam, Kanuni Güven*) ve bu boyutların birbirleri ile pozitif korelasyon gösterdiği gözlemlenmiştir.

Ayrıca, çalışma süresi ile kuruma güven arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif ilişki vardır. Buna göre, çalışma süresine paralel olarak tüm alt boyutlar açısından kuruma güvende artış görülmektedir. Çalışma süresinin etkisi kontrol edildikten sonra, etik iklimin kuruma güvene etkisi incelendiğinde bazı boyutlar açısından bu etkinin anlamlı düzeyde olduğu fakat her boyut açısından böyle bir etki gözlemlenmediği görülmektedir. Etik iklimin en fazla etki gösterdiği kurumsal güven

alt boyutu "*Destekleyicilik*" alt boyutudur. Bu boyuta etki eden faktörler Kurum Çıkarı, Kişisel Çıkar ve Takım Çıkarı alt boyutlarıdır. Kuruma güvenin "*Firma İmajı"* alt boyutuna ise sadece etik iklimin Takım Çıkarı alt boyutu etki etmektedir. Takım Çıkarı ayrıca kuruma güvenin "*Kanuni Güven"* alt boyutuna da etki etmektedir. Bu etkilerin hep pozitif yöndedir. Bir başka ifade ile bu boyutlardaki olumsuzluklar kurumsal güveni düşürmekte, olumlu gelişmeler ise kuruma karşı hissedilen güveni arttırmaktadır.

Etik iklim alt boyutlarının "*İstihdam"* alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Tüm bulgular göz önüne alındığında, araştırmanın temel hipotezi – İşletmedeki etik iklim kuruma karşı duyulan güveni etkilemektedir: Etik iklimdeki olumsuzluklar kuruma karşı hissedilen güveni olumsuz olarak etkileyecek, olumlu durumlar ile kuruma karşı hissedilen güven artacaktır – tam olarak doğrulanmadığı, bazı boyutlar açısından doğrulandığı görülmektedir. Buna göre etik iklim tam olarak kuruma karşı hissedilen güveni etkilememekte, etik iklimin alt boyutları kuruma güven alt boyutlarını farklı oranlarda etkilemektedir.

6.SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1. SONUÇ

Küresel boyutta yönetim uygulamalarında, önemli bir değişim yaşanmaktadır. Geleneksel ve kısa dönemli kar odaklı anlayışlardan, etik çerçevede çizilen ve uzun dönemde katma değer getirmesi beklenen anlayışa doğru bir dönüşüm gerçekleşmektedir.

Tüm işletmelerin, etik konusundaki duyarlılıklarını geliştirmesi ve etik ilkeleri bir davranış biçimi haline getirmeleri, iş yaşamı ve kurumsal amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Etik kurallar benimsenerek, etik değerlere uygun davranışlar sonucu elde edilen bireysel ve kurumsal fayda, toplumun tüm kesimlerine yarar sağlayacaktır. Bu standartlar doğrultusunda hareket eden ekonomik yapılarda, kaynaklar etkin bir şekilde kullanılır.

Etik iklim ve kuruma güven üzerine gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda, yapılan faktör analizi neticesinde etik iklim konusunda, beş faktör elde edilmiştir;

- *Kurum Çıkarı*
- *Kişisel Çıkar*
- *Sosyal Sorumluluk*
- *Kişisel Ahlak*
- *Takım Çıkarı*

Elde edilen bu faktör beş faktörden ilk ikisi olan *Kurum Çıkarı* ve *Kişisel Çıkar* faktörleri birlikte algılanarak, Victor ve Cullen'in sık rastlanan iklim tipleri olarak geliştirdikleri beş iklim tipindeki "*Araçsallık*" faktörünü oluşturmaktadır. Bu faktörler, bu kuramı geliştiren Victor ve Cullen, Neubaum, Mitchell ve Schminke (2004)'nin çalışmasında olduğu gibi, bu çalışma kapsamında da ortaya çıkmıştır. Aydemir (2007)'de çalışmasında, araçsallık iklim tipinin çalışanların genel iş tatminleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu savunmuştur.

Diğer bir faktör olan *Sosyal Sorumluluk* ise Elçi ve Alpkan (2006)'ın çalışmasında "sosyal sorumluluk" ve "verimlilik" olarak 2 ayrı faktör şeklinde ortaya çıkmıştır. Sosyal sorumluluk, Victor ve Cullen (1988)'de yaptıkları çalışmalarında sık rastlanan iklim tipleri arasında yer almamıştır Ancak Cullen, Parboteeah ve Victor (2003), çalışmalarında yardımseverlik etik kriteri içinde bulunan sosyal sorumluluk faktörünü ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığını göstermişlerdir. Aydemir (2007) ise çalışmasında, örgütteki etik iklimin ve sosyal sorumluluk faktörünün, çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduklarını belirtmiştir.

Victor ve Cullen'in ilk çalışmalarında *Kişisel Ahlak* olarak adlandırılan, sık rastlanan iklim tipleri çalışmasında ise *Bağımsızlık* olarak ele alınan ve bireylerin ahlaki sonuçları olan kararların göz önünde tutularak etik tereddütlerin etkisi altında olmadan, kişisel ahlaki inançlara göre davranmaları gerektiğine inandıklarını belirten bu faktör, çalışmamızın dördüncü faktörü olarak belirlenmiş olup Victor ve Cullen'in çalışmalarıyla aynı doğrultudadır.

Etik iklim faktörlerinden sonuncusunu oluşturan *Takım Çıkarı* ise Neubaum, Mitchell, Schminke (2004) çalışmalarına paralel şekilde bu çalışmada da ortaya çıkmıştır.

Etik İklim kuramını geliştiren Victor ve Cullen'in en sık rastlanan beş etik iklim tipinden üçünün çalışmamızda ortaya çıkması da dikkat çekici bir sonuçtur.

Araştırmamızın diğer ölçeği olan kuruma güven konusunda ise 4 faktör karşımıza çıkmıştır;

- *Destekleyicilik*
- *Firma İmajı*
- *İstihdam*
- *Kanuni Güven*

Literatürde, kuruma güvenle ilgili yapılan araştırmalarda, çoğunlukla çalışanların arasındaki ast-üst ilişkisine ve birbirleri arasındaki etkileşime odaklanılmıştır[230]. Bu çalışmada ise bu şekilde bir ilişkilendirme yapılmamıştır. Kuruma güvenin ilk faktörü olan ve genel anlamda kurumun çalışanlarına karşı sergilemiş oldukları tutumlar olarak açıklanabilen *Destekleyicilik* faktörü literatürde genellikle yöneticiye güven konusunda karşımıza çıkmakta olup kuruma güven konusunda çok fazla çalışmasına rastlanmamıştır.

Gabarro yapmış olduğu çalışmayla, kuruma güvenin bağlı olduğu faktörleri, kurumun daha önceden gösterdiği olumlu başarılar ve geçmiş etkileşimler olduğuna değinmiştir[231]. Çalışmamızda firmanın geçmişi, tanınmışlığı, referans olabilirliğine dair yargılar içeren *Firma İmajı* faktörü, literatürdeki bu çalışmayla paralellik göstermektedir.

İstihdam faktörü, çalışmamızda üçüncü sırada karşımıza çıkmıştır. Bu faktör, Blake ve Mouton çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Akademisyenler çalışmalarında, yüksek düzeylerde örgütsel güvenin, çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilişkili olup, işten ayrılma eğilimini azalttığına dikkat çekmişlerdir[232]. Ayrıca Berman ve Costigan'da çalışmalarında, güven ortamında çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olarak işlerinden ayrılma isteklerinin de azalacağı sonucuna ulaşmışlardır[233]. Örgütsel güven ortamının belirleyici unsurları üzerinde çalışan Halis, Gökgöz ve Yaşar'ın çalışmalarında ise örgütsel bağlılık faktörü; karar alma sürecine katılım, performans üzerine geribildirim, yetkilendirme, kişiler arası güven faktörlerinden sonra beşinci faktör olarak görülmektedir.

İşletmenin, çalışanların edinilmiş haklarına saygı duyduklarını belirten *Kanuni Güven* faktörü ise Mayer, Davis ve Schoorman'ın çalışmalarında üzerindeki durdukları adalet algılarıyla aynı doğrultudadır.

---

[230] Ton Larue Hosmer, "**Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics**." Academy Of Management Review, Vol:20, 1995, s.379–403.
[231] John Gabarro, **The Development Of Trust, Influence, And Expectations**. Interpersonal Behavior, Prentice Hall, 1978, s.256.
[232] Demircan ve Ceylan, s.144.
[233] Jason Berman, Robert Costigan, Selim İlter, **A multi-dimensional study of trust in organizations**, Journal of Managerial Issues, Vol: 10, 1998, s.303–317.

Faktör analizinden sonra, etik iklim ve kuruma güvenin alt boyutları ile ilişkilerini görmek amacıyla korelasyonları incelenmiştir. İnceleme sonucunda; etik iklim ve kuruma güvenin bütün alt boyutları birbirleri ile anlamlı düzeyde korelasyon göstermektedir. Buna göre, etik iklim ve kuruma güven alt boyutlarından birindeki artışa paralel olarak, diğer boyutlarda da anlamlı düzeyde artış olmaktadır. Bu sonuçlara göre hem etik iklim hem de kuruma güven alt boyutları olan kavramlar olsalar da bu alt boyutlar birbirleri ile ilişkilidir.

Etik iklimin, kuruma güvenin etkisini görmek üzere yapılan genel regresyon analizine göre; çalışma süresi, kuruma güvenin destekleyicilik boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, çalışma süresi arttıkça bu durum çalışanın tutumlarında olumlu yönde bir artışa sebep olmaktadır. Çalışma süresi, istihdam eğilimini de olumlu yönde etkilemektedir Çalışma süresi arttıkça, kuruma karşı duyulan güven işten ayrılmama isteği bağlamında artmaktadır.

Cinsiyet ile kuruma güven alt boyutları arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir. Eğitim seviyesi konusunda da kuruma güvenle arasındaki ilişki incelenmiş ve yapılan analizlere göre bu iki değişken arasında herhangi anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Tüm bulgular göz önüne alındığında, araştırmanın temel hipotezi olan "İşletmedeki etik iklim kuruma karşı duyulan güveni etkilemektedir": tam olarak doğrulanmadığı ancak bazı boyutlar açısından doğrulandığı görülmektedir.

İşletmelerde etik değerlere ilişkin standartların oluşturulmasının kaynağında, yüksek verimliliği sağlamak ve kar elde etmek vardır. Etik, işletmeleri mükemmelliğe ve her alanda kaliteye götüren bir süreçtir. Etik ilkeler ve kuralların işletmelerde uygulama alanı bulması belirsizliği azaltarak, geleceğin tahmin edilmesinde ve çalışanların güvenli bir ortam içerisinde çalışmasında önemli bir gelişme sağlayacaktır.

İşletme çalışanlarının oluşturup benimsedikleri etik değerler, onların tutum ve davranışlarında temel yol göstericiler olmaktadır. Bütün kurumlar iyi veya kötü, güçlü veya zayıf bir iklime sahiptir. Ancak görülen odur ki; varlıklarını sürdürebilen, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilen kurumların, özgün bir etik iklime sahip

olduklarıdır. Bu bağlamda etik iklim, toplumsal sistemin bir parçası olan işletmelerde uyulması gereken kurallara ışık tutan yapının genel adıdır.

Sonuç olarak rekabetin yoğunlaştığı, birçok ürün ve hizmetin kalite değerinin birbirine yaklaştığı günümüzde, sorumluluğa sahip olan işletmelerin taraflarının güvenini kaybetmemesi için etik ikilemlerle karşılaştıklarında etik yönetim tarzını benimsemesi ve kararlarını etik yönde alıp buna uygun davranışlar sergilemesi önemli olacaktır. Etik yönetim tarzının benimsenip uygulanması ile işletmenin etik ilkelerle yönetilen bir organizasyon olma çabaları da bir anlam ifade edecektir. Eğer bu başarılabilirse; işletme, başta çalışanları ve tüketiciler olmak üzere işletmeyle ilgili birçok birim tarafından güven duyulan ve sadakat gösterilen kurumsal bir yapıya dönüşecektir.

6.2. ÖNERİLER

Etik ve güven günümüzde gittikçe önem kazanan bir konu haline gelmesine rağmen tarafımızca yapılan literatür taraması sonucunda, etik ikliminin güveni ne yönde etkilediğine dair çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışma sonucunda etik iklim ve kuruma güven unsurlarının birbirleri arasındaki bağlantı araştırılmıştır. Araştırma sonuçları benzer çalışmalarla tutarlılık göstermiştir.

Güven kavramı, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve kuruma güven başlıkları altında incelenebilmektedir[234]. Yapılacak çalışmalar; etik iklim, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte bağlılık kavramlarının etkileşimini araştırmaya yönelebilir.

Bu araştırma; araştırmanın sınırlılıkları bölümünde belirtildiği üzere, farklı sektörlerdeki örgütler üzerinde değil, ülkemizde faaliyet gösteren Endüstriyel Mutfak üreten bir işletme üzerinde yapılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalar, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin karşılaştırılması yoluna giderek, çeşitli meslek gruplarında ortaya çıkan sonuçların değerlendirmesini yapabilir.

[234] Börü, İslamoğlu ve Birsel, s.26.

Ayrıca; araştırmanın konusuyla ilgili olarak, diğer dünya ülkeleri arasında karşılaştırmalı bir araştırma da yapılabilir.

KAYNAKÇA

Kitap ve Süreli Yayınlar

Akar, Kuyucu Burcu. ***Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi***, Arge Danışmanlık Yayınları, No:4,2003.

Akarsu, Bedia. ***Felsefe Terimleri Sözlüğü***, İnkılâp Yayınevi, İstanbul,1998.

Archie, B.Carroll. ***Business & Society Ethics and Stakeholders Management***, Second Edition, Ohio,1993.

Argüden, Yılmaz. ***İtibar Yönetimi***, Arge Danışmanlık Yayınları, No:4,2003.

Ashkanasy, Neal, Wilderom Celeste M., Peterson Mark F., ***Handbook of Organizational Culture and Climate***. The Dynamics Of Culture and Climate Change, Sage Publications, California,2000.

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

Aşçıgil, Semra. Friedrich Ebert Stiftung Ekonomi Forumu: ***İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar,*** Basım Çözüm Reklam, İstanbul, 2001.

Ataman, Göksel. ***İşletme Yönetimi***, Türkmen Kitapevi, İstanbul,2001.

Atay, Osman. ***Örgüt Kültürü ve Süreci***,Uludağ Üniversitesi.İ.İ.B.F. Dergisi,1999.

Aydemir, Muzaffer. ***Örgütlerdeki Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri***, XV.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,2007.

Balcı, Ali. ***Etkili Okul ve Okul Geliştirme Kuram, Uygulama ve Araştırma***, Pegem Yayıncılık, Ankara,2001.

Balkır, Gönül. "***İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar***", 2.Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildirisi,2005.

Baltaş, Acar. ***Ekip Çalışması ve Liderlik***, Remzi Kitabevi, İstanbul,2000.

Barber, Bernard. ***The Logic and Limits of Trust***, New Jersey, Rutgers University Press,1983.

Barnard, Chester. ***The Functions of Executive***, Harward University Press,1994.

Barutçugil, İsmet. ***Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi***, Kariyer Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul,2004.

Bart, Victor ve John, B.Cullen. ***The Organizational Bases of Ethical Work Climate***,. Administrative Science Quarterly,1988.

Baş, Türker. ***Anket***, 5. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık,2008.

Batlaş, Zuhal. ***İş Etiği,*** Kaynak, Batlaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Yayını, Sayı:16,2003.

Bayrak, Sabahat. ***İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,2001.

Beauchamp, Tom L. ve Bowie,N.E.,***Ethical Theory and Business, An Introduction to Business Ethics***, London,1983.

Beauchamp, Tom L., "***Editor's Edition", An Enquiry Concerning the Principle of Morals***, Oxford University Press, New York,1998.

Bell, Timothy B. ve Lawrence A. Ponemon. ***Building an Effective Business Ethics Process, Management Accounting,*** No.12,1996.

Berberoğlu, Güneş ve Araz, Barış. ***Tusaş Motor Sanayi A.Ş'de Örgüt Kültürü Araştırması***, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Eskişehir,1999.

Berman, Jason, Costigan, Robert ve İlter Selim. ***A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations,*** Journal of Managerial Issues,Vol:10,1998.

Berstein, Paul. ***Workplace Democratization: Its Internal Dynamics***, New Brunswick, Transaction Books.

Beugre, Constant D. '***Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective'***, The International Journal of Human Resource Management,1989.

Biçer, Gülkibar, Düztepe, Şerafettin. ***Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi***, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi,Sayı:2,2003.

Biçer, Mehmet. "***Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İlişkisi***",Çukurova Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,2005.

Bratton, John ve Jeffrey Gold. ***Human Resource Management, Theory and Practice***, Second Edition, Macmillan,2000.

Börü, Deniz, İslamoğlu Güler ve Birsel, M. ***Güven,*** Bir Anket Geliştirme Çalışması, Öneri Dergisi,2007.

Can, Vehbi. ***Okul Kültürü ve Yönetim***, Önder Matbaacılık, Ankara,1997.

Carnevale, G. David. ***Organizational Trust***, Test of a Model of Its Determinants,1998.

Clinard Marshall B. ve Peter C. Yeager. ***Corporate Crime***, Free Press, Newyork,1980.

Cohen, Don ve Prusak, Laurence. ***Kavrayamadığımız Zenginlik***, Kuruluşların Sosyal Sermayesi, Çev: Ahmet Kardam, İstanbul,2001.

Cohen, Ronald L. "**Distributive Justice: Theory and Research**", Social Justice Research,1987.

Cullen J. , Victor B. ve C. Stephens, ***An Ethical Weather Report***: Assessing the Organizations Ethical Climate, Organizational Dynamics,1989.

Cullen, John, Parboteeah K., Praveen ve Bart Victor,***The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment***, A Two-Study Analysis, Journal of Business Ethics, 2003.

Çakır, Özlem. ***İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler***, Seçkin Yayınevi, Ankara,2001.

Çalışlar, Aziz. ***Ansiklepodik Kültür Sözlüğü***, İstanbul,1983.

Çetin, Münevver. ***Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık***, Nobel Yayın, No:687,2004.

Daft, Richard ve Steers, M.Richard. ***Organizations A Micro/Macro Approach***, Harper Colins Publishers,1986.

Davies, Gary ve Chun, Rosa. ***İtibar Paradigması***, Arge Danışmanlık Yayınları, No:4,2003.

Deitzer, Bernard, Shilliff Karl ve Jucius, Michael, ***Contemporary Management Concepts,***1979.

Demircan, Nigar ve Ceylan Adnan. ***Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları***, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt:10,Sayı:2, 2003.

Dinçer, Ömer. ***İşletme Yönetimi***, Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul,1996.

Discroll, Dawn Marie ve W.M.Hoffman, ***Gaining the Ethical Edge***, Long Range Planning, Vol:32, No:2,1999.

Doney Patricia, M.ve Cannon, Joseph. P. ***An Examination Of The Nature Of Trust n Buyer- Seller Relationships***, Journal Of Marketing, No:2,1997.

Dubrin, J. Andrew. ***Fundamentals of Behavior***, Pergamon Management and Business Series.

Edgar H. Schein, Çev: Atilla Akbaba, ***Örgütsel Kültür***, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı:3,2002.

Eisenberger, Robert, Huntington, R. ve Hutvhison S. "***Perceived Organizational Support***", Journal of Applied Psychology,1986.

Eisenberger, Robert, Fasolo, Peter ve Davis, Valerie. "***Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation***", Journal of Applied Psychology,1990.

Elçi, Meral ve Alpkan, Lütfihak. ***Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri,*** Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Sayı:1,2006.

Engel, J.F., Blackwell, R.D. ve Miniard, P.W., ***Consumer Behavior***, The Dryden Press,1995.

Erdem, Ferda. ***İşletme Kültürü***, Birleşik Basım, Ankara,1996.

Erdoğan, İlhan. ***İşletmelerde Davranış***, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1991.

Ertekin, Yücel. ***Örgüt İklimi***, Amme İdaresi Dergisi, Cilt II, Sayı: 2, Ankara,1978.

Ertekin, Yücel. ***Yönetim Psikolojisi,*** 1.Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar Örgüt İklimi.

Eser, Gül. ***Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi***, Marmara Üniversitesi S.B.E,Yüksek Lisans Tezi,2006.

Field, George ve Abelson A., Micheal.***'Climate a reconceptualization and proposed model'*** Human Relations,Vol:35,No:3,1981.

Flannery, Brenda.L., ve May, Douglas.R., ***Enviromental Ethical Decision Making in the U.S.***Academy of Management Journal, 2000.

Fox.A.,***Beyond Contract:Work,Power and Trust Relations***, içinde İslamoğlu G.,Birsel M., Börü D.,Kurum İçinde Güven.

Fraedrich John Ferrell O.C. ve ***Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases***, Sixth Edition, Boston,1994.

French L.Wendell, Kast E. Fremont, Rosenzweig E.James, ***Understanding Human Behavior in Organizations.***

Fritzshe, J., David. ***Ethical Climate and the Ethical Dimensions of Decision Making***, Journal of Business Ethics,2000.

Fukuyama, Francis. ***Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması***, İşbankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.2000.

Gabarro, John. ***The Development Of Trust, Influence, And Expectations***. Interpersonal Behavior, Prentice Hall,1978.

Gilligan, Carol. ***In a Different Voice***. MA.Harvard University Press,1982.

Gilmer B.Von. ***Industrial and Organizational Psychology***, New York,1971.

Gilmer B.Von. ***Enviromental Variation In Studies Of Organizational Behavior***, Mc Graw Hill, New York,1972.

Greenberg, J. "***Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow***", Journal of Management, Sayı:16,1990.

Greenberg, Jerald. ve Crapanzao, Russel. ***Advances in Organizational Justice***, Stanford University Press,2001.

Hartley, Robert. ***Business Ethics Violations of the Public Trust,*** Newyork,1993.

Halis, Muhsin, Gökgöz Gülsüm Savcı ve Yaşar, Özlem. ***Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama***, Sakarya Üni. Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:17, 2007.

Hosmer, Ton Larue. "***Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics.***" Academy Of Management Review, Vol:20,1995.

Huang Heh, Jason ve Dastmalchian, Ali. ***Implications of Trust and Distrust for Organizations***, Role of Customer Orientation in a Four-nation Study, Kanada,2004.

İlhan, Erdoğan. ***İşletmelerde Davranış***, İstanbul, 1991.

İslamoğlu Güler,Birsel M., Börü Deniz. ***Kurum İçinde Güven***, İnkilap Yayınları.

İşbaşı, Janset Özen. "***Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü,*** Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2001.

Karasar, Niyazi. ***Bilimsel Araştırma Yöntemi***, 12. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2005, s.79.

Kabadayı, Yılmaz. ***Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma***, Marmara Üniversitesi S.B.E. Hakemli Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 17, İstanbul, 2002.

Kırel, Çiğdem. "***Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Kavramlarına Kültürel Yaklaşımlar*** " Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt: XVI, Sayı:1, 2000.

Kilmann, Ralph, Saxton Mary J. ve Serpa, Roy. ***Issues in Understanding and Changing Culture***, California Management Review,1986.

Koçel, Tamer. ***İşletme Yöneticiliği***, Beta Yayım Evi, İstanbul,2003.

Kohlberg, Lawrence. ***The Philosophy of Moral Development***, Newyork,1984.

Luthans, Fred. ***Organizational Behavior***, McGraw Hill,1981.

Martin, Kelly D, Cullen, Bart John. ***Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory***, A Meta-Analytic Review. Journal of Business Ethics, 2006.

Martin, Christopher L. ve Bennett Nathan. "***The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment***, Sayı.21,1996.

Matthai, J. M. ***Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction and Commitment,*** As Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting,1989.

Mayer, Davis, Schhoorman, R.C. ***An Integrative Model of Organizational Trust***, Academy of Management Review,1995.

McCauley, D.P. ve K.W. Kuhnert. ***A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust***,1992,s.265-285 içinde Costigan D. Robert, Ilter S.Selim, Berman Jason, A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations,1998.

McFarlin, Dean ve Sweeney, D. Paul."***Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes***", Academy of Management Journal, Sayı:35,1992.

Mellahi Kamel, Wood Geoffrey. ***The Ethical Business Challanges and Controversies***, Palgrave Macmillian Newyork, 2003.

Merton, K Robert. ***Social Theory and Social Structure***, Newyork, Free Press.1968.

Meydan Larousse, ***Kurum***, Meydan Yayınevi, İstanbul,1974.

Mıhçıoğlu, Cemal. ***Daha iyi Kamu Hizmeti İçin***, Sbf Yayınları, Ankara,1972.

Moorman Robert H. "***Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship***?", Journal of Applied Psychology,1991.

Moran, E.Thomas ve Volkwein, J.Fredericks."***The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate***",Human Relations,1992.

Nachmias, David. ***Determinants of Trust Within the Federal Bureaucracy***, In Public Personel Policy, Associated Faculty Press, Washington,1985.

Neubaum, Donald, O.,Mitchell Marie S., Schminke Marshall. ***Firm Newness Entrepreneurial Orientation and Ethical Climate***. Journal of Business Ethics, Netherlands,2004.

Orpen, C. ***The Effects of Exchange Ideology on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance***,1994, içinde İslamoğlu G.,Birsel M.,Börü D.

Özdemir, Erkan. ***Liderlik ve Etik***, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt XXII, Sayı 2,2003.

Özen, Rana, Bayraktaroğlu, Serkan ve Özdemir, Yasemin. ***Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği***, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.

Özgener, Ş. ***Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması***, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 2000.

Özmen, Ömür. Arbak Yasemin ve Özer Pınar. ***Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma,*** Ege Akademik Bakış,2007.

Öztürk, Namık Kemal ve Bayram, Coşkun. "***Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış***", Türk İdare Dergisi, Yıl: 72, Sayı: 426, Ankara, 2000.

Pardue, H. "***İnsan Kaynaklarına Farklı Bir Bakış; Etik Değerler***, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,2002.

Pehlivan, İnayet. ***Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik***, Pegem A. Yayınevi, Ankara, 2001.

Peterson, Dane K.***The Relationship between Unethical Behavior and The Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire***, Journal of Business Ethics, Netherland,2002.

Reichers, A.E. ve Schneider B. ,***Climate and Culture: An evolution of Constructs***, 1990,s.27. içinde Martın ve Cullen,2006.

Renwick, Patricia A. ***'Perception and Management of Superior Subordinate Conflict'*** Organizational Behavior and Human Performance,1975.

Reynolds, Larry. ***Trust Effect***, Creating the High Trust, High Performance Organization, Brealey Publishing Limited,1997.

Peter Smith Ring ve Andrew H.Van De Ven, **Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. Strategic Management** Journal, Vol,13,1992,s.463-498.

Rosen, H.Robert. ***İnsan Yönetimi***. (Çev. Gündüz Bulut),Mess Yayınları, İstanbul,1998.

Sargut, A.,Selami. ***Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim***, V Yayınları, Ankara,1994.

Saylı, Halil ve Kızıldağ, Duygu. ***Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz***",Kocatepe Üni.,S.B.E. Dergisi.

Schminke Marshall, Ambrose L.Maureen, Neubaum O. Donald. ***The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes,*** Florida,2005.

Schneider, Benjamin. "***Work Climate: An interactionist perspective***", Enviromental Psychology: Directions and Perspectives, Newyork,1983.

Schneider, Benjamin. "***Organizational Climate***" An Essay Personnel Psychology.

Schwartz, Howard ve Stanley M. Davis. "***Matching Corporate Culture and Business Strategy***", Organizational Dynamics,1981.

Sims, Randi L. ve Keon L. Thomas. ***Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit***, Journal of Business Ethics,1997.

Six, Frederique. "***The Dynamics of Trust and Trouble***". Trust Process in Organizations, E.Elgar Publishing, U.S.A., 2003.

Smircich, Linda."***Consepts of Culture and Organizational Analysis***",Administrative Science Quarterly,1983.

Solomon, Robert ve F., Flores. ***Güven Yaratmak***, Mess Yayınları İstanbul,2001.

Stevens, Betsy ve Brownell, Judi. ***Ethics, Communicating Standarts and Influencing Behavior***, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2000.

Şişman, Turan. ***Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi***, Pegem Yayıncılık, Ankara,2001.

Tepe, Harun. ***Bir Felsefe Dalı Olarak Etik***, Doğu Batı Düşünce Dergisi, Sayı:4,1998.

Thibaut, J. W., ve L. Walker. **Procedural Justice: A Psychological Analysis,** içinde Özdevecioğlu, Mahmut, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üni.İ.İ.B.F Dergisi,2003.

Tierney, William G. ***Trust and the Obligations of the Intellectual***, The Review of Higher Education, Sayı,27.

Töremen, Fatih. ***Okullarda Sosyal Sermaye***, Kavramsal Bir Çözümleme, Pegem Yayıncılık, Sayı:32,2002.

Uzunçarşılı, Ülkü Toprak ve Ersun Oğuz. ***Şirket Kültürü ve İş Prensipleri***, İstanbul Ticaret Odası Yayını,No.2000–4.

Ural, Tülin. ***İşletme ve Pazarlama Etiği***,1.Basım, Deta Yayınları, Ankara,2003.

Ülgen, Hayri. ***İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması***, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1993.

Valand, Terje ve Morten, Heide. ***Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamic of Bad Episodes***, European Management Journal, Sayı:25,No:5,2005.

Velasquez,2002,s.13–16. içinde Eser, Gül, ***Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi,***2007.

Watley, Dean Loy. ***Enhancing Moral Intensity:*** An Informational Model of Ethical Decision Making,2002.

Wech, Barbara A. "***Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior***, ***Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange",*** Business & Society, Sayı.41,No.3,2002.

Wimbush James C, Shepard Jon M,Markham Steven E, ***An Empirical Examination of The Multi-dimensionality of Ethical Climate in Organizations*** Journal of Business Ethics,1997.

Wimbush, James C. ve Jon M. Shepard,***Toward an Understanding of Ethical Climate***, Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence, Journal of Business Ethics,1994.

Woods, Robert H. ***Human Resources Management***, Educational Institute of The American Hotel and Motel Association, U.S.A., 1995.

Yürür, Şenay. ***Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*** Uludağ Üniversitesi,S.B.E.,İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Diğer Yayınlar

Bayrak, Sabahat. **İş yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve *Nedenleri***, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, (21.03.2008)

Börü, Deniz. ***Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım.Güvenilir İnsanlar Kim*? ,** www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf, (24.04.2008)

Demir, Yeter. ***İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi* ,** http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc, (24.04.2008)

McNamara, Carter. ***Complete Guide to Ethics Management***: An Ethics Toolkit for Managers, www.mapnp.org/library/ethics, (23.03.2008)

Özsağır, Arif. ***Ekonomi de Güven Faktörü*** www.esosder.com, (17.05.2008)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Etik, (05.04.2008)

www.ricikan.de/SIYASI%20TERIMLER%20S%D6ZL%DC%DC.pdf, (24.02.2008)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl ,(22.06.2008)

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Bu araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması içerisinde yapılmaktadır.

Sizden istediğimiz çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket sorularını kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeden önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez danışmanı: Doç.Dr. Deniz BÖRÜ F.Can DÖNERTAŞ

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekâr
3. Çocuğunuz var mı? ( ) Evet ( ) Hayır
4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu

( ) İlköğretim, ( ) Lise, ( ) Üniversite, ( ) Yüksek Lisans, ( ) Doktora

5. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? _____
6. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? _____
7. Kurum içerisinde hangi kademede bulunuyorsunuz?

   ( ) Üst kademe ( ) Orta kademe ( ) Alt Kademe
8. Çalıştığınız kurumdaki işiniz/göreviniz nedir? _____

ETİK İKLİM ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruları çalıştığınız" kurumu dikkate alarak; (olmasını istediğiniz gibi değil var olan durumu düşünerek)cevaplandırınız. Verdiğiniz cevaplarda samimi olmanız bizim için çok önemlidir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde 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, çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına göre davranmaları beklenir.					
4. Bu kurumda çalışanlardan, kurumun menfaatleri için her şeyi yapmaları beklenir.					
5. Bu kurumda, çalışanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler.					
6. Bu kurumda, çalışanların kendi şahsi ahlaki ve etik değerlerine yer yoktur.					
7. Bu kurumda, kural ve prosedürlere sıkı sıkıya uymak çok önemlidir.					
8. Bu kurumda, yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir.					
9. Bu kurumda çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.					
10. Bu kurumda, çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar.					
11. Bu kurumda, her çalışanın kendi doğru ve yanlış anlayışının var olduğu önemle göz önünde bulundurulur.					
12. Bu kurumda en önemli husus tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir.					
13. Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulan husus kanunları ihlal edip etmediğidir.					
14. Bu kurumda, çalışanlardan en önemli beklenti her şeyden önce mesleki standart ve kurallara uymalarıdır					
15. Bu kurumda, çalışanların kurum kural ve prosedürlerinden ayrılmaması beklenir.					
16. Bu kurumda, çalışanlar, öncelikle bir başka çalışma arkadaşları için en iyi olanı göz önünde bulundururlar.					
17. Bu kurumda, çalışanlar kurum menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar.					
18. Bu kurumda, başarılı çalışanlar, yazılı talimatlara göre hareket edenlerdir.					
19. Bu kurumda en verimli yol, her zaman en doğru yol olarak kabul edilir.					
20. Bu kurumda, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı sıkıya takip etmeleri beklenir.					
21. Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlar için en iyi olanı göz önüne alırlar.					
22. Bu kurumda, çalışanlara kendi kişisel etik değerleri yol göstermektedir.					
23. Bu kurumda başarılı çalışanlar, kurum politikalarına sıkı sıkıya uyanlardır.					
24. Bu kurumda, mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar.					
25. Bu kurumda, çalışanlardan beklenen her şeyden önce verimli bir şekilde çalışmaktır.					
26. Bu kurumda, her zaman müşteri ve toplum için doğru olanın yapılması beklenir.					
27. Bu kurumda çalışanlar açısından takım ruhu önemlidir					
28. Bu kurumda çalışanların dış çevreye karşı güçlü bir sorumluluk anlayışları vardır.					
29. Bu kurumda alınan kararların öncelikli olarak kara olan katkısı göz önünde tutulur.					
30. Bu kurumda çalışanlar aktif olarak müşterinin ve halkın menfaati ile ilgilenirler.					
31. Bu kurumda herkes, çalışanlar için genelde en iyisi ne ise onunla ilgilenirler.					
32. Bu kurumda her bir çalışan için en iyisini yapmak öncelikli öneme sahiptir.					
33. Bu kurumda çalışanlar kendileri için en iyi olanla çok ilgilidirler.					
34. Bu kurumda, alınan kararların öncelikli olarak müşteri ve halk üzerindeki etkisine dikkat edilir.					
35. Bu kurumda kararlar alınırken her bir çalışanın düşünülmesi beklenir.					
36. Bu kurumda sorunlara daima etkin çözümler aranır.					

KURUMA GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıda kurumlarla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "tamamen katılıyorum" dan "hiç katılmıyorum"a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz. ***BU KURUM;***	**Tamamen katılıyorum**	**Oldukça katılıyorum**	**Biraz katılıyorum**	**Çok az katılıyorum**	**Hiç Katılmıyorum**
1. Çalışanlar için kariyer planlaması yapmaktadır.					
2. Performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır.					
3. Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.					
4. Ücretlendirmeyi performansa bağlı olarak yapmaktadır.					
5. Çalışanlarına sahip çıkmaktadır.					
6. Çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir işyeridir.					
7. Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.					
8. Yaratıcılığı desteklemektedir.					
9. İşten ayrılma oranının düşük olduğu bir işyeridir.					
10. Çalışanları uzun süreli istihdam eder.					
11. Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.					
12. Maaşları zamanında öder.					
13. Çalışanların özlük haklarının (ssk, tazminat vs) tam olarak verir.					
14. Yasalara uygun hareket eder.					
15. Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.					
16. Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.					
17. Çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik, tiyatro, yemek gibi)					
18. Bünyesinde açık iletişim vardır.					
19. Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışır.					
20. Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.					
21. İşe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar.					
22. Konularında uzman kişileri istihdam eder.					
23. Açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir.					
24. Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.					
25. Çalışanlara karşı adil davranır.					
26. Yapıkları ile söyledikleri arasında tutarlılık gösterir.					
27. Çalışanlara destek olur.					
28. Tanınmış bir firma imajına sahiptir.					
29. Yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklara sahiptir.					
30. Kurumsallaşmıştır.					
31. Köklü bir geçmişe sahiptir.					
32. Yüksek karlılığa sahiptir.					
33. Finansal açıdan güçlüdür.					
34. Beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir.					
35. Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.					
36. Çalışanlar için iyi bir referanstır.					