

KURUMSAL YÖNETİM

ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN

ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI:

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

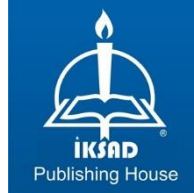


İKSAD  
Publishing House

Dr. Öğretim Üyesi Esin BENHÜR AKTÜRK

**KURUMSAL YÖNETİM  
ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN  
ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA\***

**Dr. Öğretim Üyesi Esin BENHÜR AKTÜRK**



---

\* "Bu çalışma Prof. Dr. Yıldız Yılmaz Güzey danışmanlığında yaptığım 2016-445669 sayılı Doktora tezinden üretilmiştir."

Copyright © 2018 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be  
reproduced, distributed, or transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording, or other  
electronic or mechanical methods, without the prior written  
permission of the publisher, except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other  
non commercial uses permitted by copyright law. Institution Of  
Economic Development And Social  
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E posta: [kongreiksad@gmail.com](mailto:kongreiksad@gmail.com)

[www.iksad.net](http://www.iksad.net)

[www.iksad.org](http://www.iksad.org)

[www.iksadkongre.org](http://www.iksadkongre.org)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications - 2018©

**ISBN: 978-605-7510-97-6**

Cover Design: İbrahim Kaya

October / 2018

Size= 148 x 210 mm

***“Sevgili eşim, oğlum, annem ve babama”***

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	34
KURUMSAL YÖNETİMDE İŞ ETİĞİ VE İŞ ETİĞİNİN GEREKLİLİĞİ .....	34
1.1. ETİK OLGUSU .....	34
1.2. ETİK OLGUSUNUN ÖNEMİ .....	35
1.3. ETİK İLE AHLAK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	37
1.4. KURUMSAL YÖNETİM VE İŞ ETİĞİNİN GEREKLİLİĞİ... ..	44
1.5. KURUMSAL YÖNETİMİN VE İŞ ETİĞİNİN SOSYAL YANSIMALARI .....	50
1.6. KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE İŞ YERİNDE ETİK DAVRANIŞ İLKELERİ .....	53
İKİNCİ BÖLÜM .....	61
KURUMSAL YÖNETİMDE ETİK LİDER VE ETİK DAVRANIŞ İLİŞKİSİ .....	61
2.1. LİDERLİK .....	61
2.2. LİDERLİĞİM ÖZELLİKLERİ .....	62
2.3. KURUMSAL YÖNETİMDE ETİK LİDERLİK .....	64
2.4. KURUMSAL YÖNETİMDE ETİK LİDERİN ÖZELLİKLERİ.. ..	71
2.5. ETİK LİDERLİĞİN TEMEL İLKELERİ .....	73
2.6. ETİK LİDER VE ETİK DAVRANIŞ İLİŞKİSİ .....	76
2.7. KURUMSAL YÖNETİMDE ETİK LİDERLİK VE YÖNETSEL ETİK .....	83
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	90
ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ.. ..	90
3.1. ETİK İKLİM .....	90
3.2. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM .....	91
3.3. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİNİN DEĞİŞKENLERİ .....	97
3.4. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM BOYUTLARI .....	99

3.5. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ.....	102
3.6. ETİK İKLİM İLE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYE ETKİ EDEN UNSURLAR .....	123
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	127
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA .....	127
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ .....	127
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	137
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VARSAYIMLARI .....	139
4.4. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ .....	140
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	143
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	184
KAYNAKÇA .....	194
EKLER .....	205
ÖZGEÇMİŞ .....	221

## KISALTMALAR

<b>AGFI</b>	:AdjustedGoodness of Fit Index
<b>CFI</b>	:Comperative Fit Index
<b>GFI</b>	:Goodness of Fit Index
<b>RMSEA</b>	:RootMeanSquareError of Approximation
<b>SPSS</b>	: StatisticalPackagefortheSocialSciences
<b>SRMR</b>	:StandardizedRootMeanSquareResidual
<b>Vd</b>	: Ve diğerleri

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Etik Liderlik, Etik İklım ve Etik Dışı Davranış İle İlgili Belli Başlı alışmalar	5
Tablo 1.1. Kurumsal Yönetim erevesinde İş Yerinde Etik Davranış İlkeleri	54
Tablo 3.1. Etik İklımler	95
Tablo 3.2. Etkileşimci ve Döngüsel Performans Yönetimi	122
Tablo 3.3. Etik İklım İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Etki Eden Unsurlar	123
Tablo 4.1. Yaş Dağılımı	143
Tablo 4.2. Cinsiyet Dağılımı	144
Tablo 4.3. Medeni Durum Dağılımı	144
Tablo 4.4. ocuk Sahibi Olma Durumu	145
Tablo 4.5. Eğitim Durumu	145
Tablo 4.6. Eğitim Görölen Alan	146
Tablo 4.7. Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı	147
Tablo 4.8. Türev Araçlar Lisansı	147
Tablo 4.9. Kredi Derecelendirme Lisansı	148
Tablo 4.10. Konut Değerleme Lisansı	148
Tablo 4.11. Risk Yönetimi Güvencesi Sertifikası	149
Tablo 4.12. Kurumdaki Pozisyon	149
Tablo 4.13. Kurumdaki alışma Süresi	150
Tablo 4.14. Toplam Hizmet Süresi	151
Tablo 4.15. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar	152
Tablo 4.16. Medeni Duruma Göre Karşılaştırmalar	154
Tablo 4.17. Yaşa Göre Karşılaştırmalar	156

Tablo 4.18. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar	158
Tablo 4.19. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar	160
Tablo 4.20. Eğitim Alanına Göre Karşılaştırmalar	163
Tablo 4.21. Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey-1 Lisansa Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar	165
Tablo 4.22. Türev Araçlar Lisansına Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar	167
Tablo 4.23. Kredi Derecelendirme Lisansına Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar	169
Tablo 4.24. Konut Değerleme Lisansına Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar	171
Tablo 4.25. Risk Yönetimi Güvencesi Sertifikasına Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar	173
Tablo 4.26. Kurumdaki Pozisyon Durumuna Göre Karşılaştırmalar	175
Tablo 4.27. Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar	178
Tablo 4.28. Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar	181

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Yönetmelik Etiğin Temel Unsurları	86
Şekil 3.1. İhtiyaçlar Piramidi	114
Şekil 4.1. Yapısal Eşitlik Modeli	142



## **GİRİŞ**

Araştırmanın amacı kurumsal yönetimde iş etiği ve iş etiğinin gerekliliğinin değerlendirilmesi, kurumsal yönetimde etik lider ve etik davranış ilişkisi, örgütsel etik iklimin ve çalışanlar üzerine etkisinin açıklanmasının yanında bankacılık sektörü çalışanlarının, kurumsal yönetim çerçevesinde uygulanan etik kurallara ilişkin algısı ve etkilerinin ortaya konulmasıdır.

Tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olan etik, bireyler arası ilişkilere zemin oluşturan sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü olup normların doğru veya yanlış, iyi veya kötü gibi kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları ele alan bir disiplindir. Etik, insana gerçekleştirmesi ve gerçekleştirmemesi beklenen davranışları öneren değerleri içermektedir. Bu değerler yaşamı sürdürmek, birçok temel çıkarları gerçekleştirmek için işbirliği yapan bireyleri menfaatleri, ilkeleri, erdemler ve ödevler olarak ifade edile

bilinir. Organizasyonlarda, hali hazırda yürürlükte olan yasa, tüzük, düzenleme ve diğer yönetsel unsurlar kimi hallerde organizasyonların yönetsel işleyişini tanımlamada yeterli olmaya bilmektedir. Bu hallerde karşılaşılabilecek problemlerin çözüme kavuşturulmasında etik kodlardan yararlanılmakta olup kültürel yapının oluşturulması açısından da büyük önem arz etmektedir. Kültürel yapının tahsis edilmesi adına etik nitelikleri bünyesinde barındıran ve çevresindekilerin bu etik değerlere uygun davranmalarını sağlayabilecek bir etik lidere ihtiyaç duyulmakta olup düzenin sağlanması açısından etik liderlere büyük sorumluluklar yüklenmektedir. Önderi ortaya çıkaran unsurlar o önderin özde neden orada olduğunu açıklamaktadır. Önderlik ele alınır iken ağırlıklı olarak idarecilik üzerinden gidilmekte olup idareci konumundaki bireylerin önder vasıflarını barındırıp barındırmadığı ele alınmaktadır. Bu doğrultuda her idarenin önder niteliklerini barındırması beklenemez fakat iyi idareci olunması adına önder niteliklerini barındırması gerekmektedir. Etiğe ilişkin değerlerin toplumsal yaşamda gerekliliğine ilişkin ifade

edile bilinecek her söz çalışma hayatı için de geçerlidir. Bunun sebebi etiğe ilişkin değerlerden yoksun olunması halinde gerek iş süreçlerinin gelişimi bakımından gerekse işin devamlılığı bakımından bir takım riskler ile karşı karşıya kalınacaktır.

Çalışma dört ana başlık altında toplanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde etik olgusu, etik olgusunun önemi, etik ile ahlak arasındaki ilişki, kurumsal yönetim ve iş etiğinin gerekliliği, kurumsal yönetim ve iş etiğinin sosyal yansımaları ve kurumsal yönetim çerçevesinde iş yerinde etik davranış ilkeleri incelenmiş olup kurumsal yönetimde iş etiği ve iş etiğinin gerekliliği başlığı altında ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik, liderliğin özellikleri, kurumsal yönetimde etik liderlik, kurumsal yönetimde etik liderin özellikleri, etik liderliğin temel ilkeleri, etik lider ve etik davranış ilişkisi, kurumsal yönetimde etik liderlik ve yönetsel etik incelenmiş olup kurumsal yönetimde etik lider ve etik davranış ilişkisi başlığı altında ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde etik iklim, örgütsel etik iklim, örgütsel etik ikliminin değişkenleri, örgütsel etik

iklim boyutları, örgütsel etik iklimin çalışanlar üzerine etkisi ve etik iklim ile etik dışı davranışlar arasındaki ilişki incelenmiş olup örgütsel etik iklimin ve çalışanlar üzerine etkisi başlığı altında ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırma modeli, yapılan analizler ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmış olup, ankette on adet demografik soruyla beraber on adet etik liderlik ölçeği, on bir adet etik iklim ölçeği ve beş adet etik dışı davranış ölçeğine yönelik dokuz adet soru sorulmuştur. Bu araştırma birbirini etkileyebilecek iki farklı durum arasındaki ilişkilerin çeşitli değişkenler açısından incelendiği ilişkisel bir tarama modelidir. Çalışmanın istatistiksel analizleri SPSS paket programında yapılmıştır. Çalışmanın modellenmesi Yapısal Eşitlik Modellemesi ile yapılmıştır. Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerleriyle, kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir.

Araştırmada veriler, anket yöntemi ile ağırlıklı olarak İstanbul ilinden elde edilmeye çalışılmıştır. Daha kapsamlı bir genelleme yapabilmek için araştırmanın daha büyük kitleler üzerinde ölçülmesi gerekmektedir.

## **Literatür**

Konu ile ilgili olarak daha önce yapılmış önemli çalışmalar, kavramlar ve sonuçları özetlenerek bir araya getirilmiştir

**Tablo 1. Etik Liderlik, Etik İklim ve Etik Dışı Davranış İle İlgili Belli Başlı Çalışmalar**

<b>Yazar(lar)</b>	<b>Kavram</b>	<b>Sonuç</b>
Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014)	Etik liderlik, Etik iklim	Etik liderlik davranışlarının, bağımsızlık etik iklim boyutu hariç, etik iklim alt boyutlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur.
Büte, M.(2011)	Etik iklim	Etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulunmuştur.
Çetin, A., Güleç, R. ve Kayasandık, A. E. (2015)	Etik iklim	Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin tam aracı değişken olduğu görülmüştür.
Demirdağ G. E. ve Ekmekçioğlu, E. B.(2015)	Etik liderlik, Etik iklim	Etik liderlik-etik iklim; etik liderlik-örgütsel bağlılık; etik iklim-örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Günel, D., Civelek, M. E. ve Karabulut, T. (2015)	Etik liderlik, etik iklim	Etik liderliğin etik iklim üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Tuna, M. ve Yeşiltaş, M.(2014)	Etik iklim	Etik iklim türleri olan kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Sayğan, S. ve Bedük, A.(2013)	Etik iklim	Etik iklim boyutlarından biri olan “Yardımsöver Etik İklim” ile “Ahlaki olmayan davranışların duyurulması” arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Arslantaş, C. C. ve Dursun, M.(2008)	Etik liderlik	Etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini desteklemektedir.
Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz Ü. (2012)	Etik liderlik	Etik liderlik ve örgütsel adalet türleri arasında olumlu ilişki olduğunu ifade eden hipotezler desteklenememiştir.
Alkan, D. P. (2015)	Etik Liderlik	Etik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Aykanat Z. ve Yıldırım A., (2012)	Etik liderlik	Etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimli adalet boyutu arasında pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur.
Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012)	Etik liderlik	Etik liderliğin orijinal haliyle test güvenilirliği yüksek bir ölçek olarak Türkçe kullanıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Esmer, Y. (2013)	Etik liderlik	Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
Gül, H. ve İnce, M. (2014)	Etik liderlik	Etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel, davranışsal alt boyutunun da prosedürel adalet algıları ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.
Akan, D., Bektaş, F. ve Yıldırım, İ. (2014)	Etik liderlik	Etik liderliğin tüm alt boyutlarıyla örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.
Kugun O. A., Aktaş E. ve Güripek E. (2013)	Etik Liderlik	Etik liderliğin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.
Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen A. L. (2011)	Etik liderlik	Etik liderlik ile çalışan performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
Butler, S. L. (2009)	Etik	İdealist etik düşünce ile etkili liderlik uygulamaları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
Kim, W. G. and Brymer, R. A. (2011)	Etik liderlik	Üst yöneticilerin etik liderlik davranışları ile orta kademe yöneticilerin iş doyumu ve örgüte duygusal bağlılıkları arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir.
Fitch, W. L. (2009)	Etik liderlik	Etik sorunlarla daha önce karşılaşmış olan yöneticilerin daha etik kararlar verdikleri, daha etkili çözüm ürettikleri bulgularına ulaşılmıştır.

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Kimberling, L. S. (2008)	Etik	Etik düşünme ile dönüşümcü liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Tütüncü, Ö. ve Savran G. (2007)	Etik iklim	Etik iklim ile tükenmişlik sendromu arasında negatif yönde anlamlı; etik iklim ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009)	Etik iklim	İşgörenlerin etik iklime yönelik tutumlarının ve iş tatmin durumlarının cinsiyete, yaşa, çalışılan bölüme, çalışılan pozisyona ve mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel anlamda farklılaşmadığı görülmüştür.
Şahin, B. ve Dündar, T. (2010)	Etik iklim	Sağlık çalışanlarının hastanelerinin etik ikliminde en az yardımseverlik en çok ise egoistlik iklim türünün varlığını ifade ettiklerini göstermiştir.
Demir, M. (2014)	Etik iklim	Etik iklim ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.
Eroğluer, K. ve Yılmaz, Ö. (2015)	Etik iklim	Etik liderlik davranışlarının çalışanların algıladıkları örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Sağnak, M. (2010)	Etik iklim	İlköğretim okullarında en yüksek düzeyde insanları önemseme ve en düşük düzeyde araç etik iklim olduğu belirlenmiştir.
Gül, H. (2006)	Etik dışı davranış	Etik dışı davranışları tasvip etmediği ve hastane yönetimlerinin ussallaştırma çabalarının olumlu sonuçlar verdiği bulgusuna ulaşılmıştır.
Tonus, H. Z. ve Oruç, İ. (2012)	Etik dışı davranış	İşletmenin personel yönetmeliğinin bölümlerinde etik dışı davranışları önlemeye yönelik birçok maddenin olduğu görülmüştür.



---

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Özdemir, M. (2008)	Etik	Kamu yönetiminde etik konusuna yönelik duyarlılığın ulusal sınırları aşp, etik dışı davranışların önlenmesi konusunda büyük çaba içerisine girdikleri görülmüştür.
Pelletier, K. L. and Bligh M. C. (2008)	Etik liderlik, etik iklim	Liderin rol model olarak örgüt içerisindeki etik iklim üzerindeki etkisinde önemli bir iletişim aracı olduğu sonucuna varılmıştır.
Neubert, M. J., Carlson D. S, Kacmar K. M., Roberts J. A. and Chonko L. B. (2009)	Etik liderlik, etik iklim	Etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin aracı değişken olarak rol aldığını vurgulamıştır.
Schwepker, C.H. (2001)	Etik iklim	Satış personellerinin örgütsel etik iklim algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Akdoğan ve Demirtaş, (2014)'ın, örgütsel politik algılamalar aracı role sahipken etik liderlik davranışlarının etik iklim algısı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında örnekleme, savunma sanayiinde havacılık alanında faaliyet gösteren kamuya ait üç adet lojistik destek merkezindeki 547 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada, yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda birer rol model oldukları, özellikle de

etik liderlik davranışları ile örgütsel politik algılara yön verecekleri ve sonuçta da etik iklim algısını pozitif yönde etkileyecekleri öngörülmüştür. Araştırma bulguları, etik liderlik davranışlarının, bağımsızlık etik iklim boyutu hariç, etik iklim alt boyutlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, etik liderlik davranışlarının dolaylı etkisinde, örgütsel politik algılamaların aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Büte, (2011)'nin etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında veriler anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma, Gaziantep'te faaliyet gösteren bir şirketin 437 çalışanını kapsamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte etik ikliminin örgütsel güven üzerindeki olumlu etkisinin bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinden daha güçlü olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin ise bireysel performans üzerinde olumlu yönde

güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Çetin, Güleç ve Kayasandık, (2015) çalışma kapsamında etik iklimin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolü yapısal eşitlik modeli yardımıyla araştırılmıştır. Ayrıca, etik iklimin alt boyutları olan egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik iklimlerinin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi ve bu etkide tükenmişliğin aracılık rolü de incelenmiştir. Bu amaçla, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan 168 personelden veriler elde edilen verilerle nicel bir araştırma yürütülmüştür. Verilerin değerlendirilmesinde t-testi, ANOVA, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin tam aracı değişken olduğu görülmüştür. Yine, etik iklimin yardımseverlik boyutu ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki

olduğu ve bu ilişkide tükenmişliğin aracı değişken rolü oynadığı görülmüştür. Etik iklimin egoist ve ilkelilik boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Demirdağ ve Ekmekçioğlu, (2015), gerçekleştirdiği araştırmada otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan mavi yaka ve beyaz yaka işgörenlerin, etik liderlik ve etik iklim algısının örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemi toplam 76 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada verilerin toplanmasında Etik Liderlik Ölçeği, Etik İklim Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda etik liderlik-etik iklim; etik liderlik-örgütsel bağlılık; etik iklim-örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Etik iklim ve etik liderlik örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılığı ve duygusal bağlılıkla pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktayken, devam bağlılığı arasında negatif yönlü fakat anlamlı olmayan bir

ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak, örgütsel bağlılığın yüksek oranda etik liderlik tarafından açıklandığı buna karşılık etik iklimin etkisinin çok daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yaş, çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, mavi/beyaz yaka ve eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılığın değişmediği gözlenmiştir.

Günel, Civelek ve Karabulut, (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada etik, etik liderlik, etik iklim kavramları ele alınmış, etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada, etik liderliğin etik iklim üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tuna ve Yeşiltaş, (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma, Ankara ve Antalya illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 işgörenle yürütülmüştür. Çalışmada, değişkenler arasındaki etkileri

ölçmek amacıyla yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, etik iklim türleri olan kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, diğer etik iklim türlerinin özdeşleşme ve yabancılaşma üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sayğan ve Bedük, (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ahlaki olmayan davranışların duyurulması' ve 'Etik iklim' arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olup olmadığını araştırmaktadır. 'Ahlaki olmayan davranışların duyurulması' ve 'Etik iklim' arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan anket çalışması devlet üniversitelerindeki 123 araştırma görevlisi üzerinde uygulanmıştır. Uygulama çalışması neticesinde "Ahlaki olmayan davranışların duyurulması" ile "Etik İklim" arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasına rağmen; etik iklim boyutlarından biri olan "Yardımsaver Etik İklim" ile "Ahlaki olmayan

davranışların duyurulması” arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Arslantaş ve Dursun (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu ilişki çerçevesinde, etkileşim adaletinin dolaylı etkisi de araştırılmıştır. Araştırma esnasında öncelikle etik liderlik davranışı, yöneticiye duyulan güven, psikolojik güçlendirme ve etkileşimsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini desteklemektedir. Analizler aynı zamanda etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolünü desteklemektedir.

Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olup olmadığını

araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini İstanbul’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada birincil veriler anket tekniğinden faydalanarak elde edilmiştir. Araştırmada İstanbul’da dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde farklı departmanlarda çalışan 675 işgörene anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda etik liderlik ve örgütsel adalet türleri arasında olumlu ilişki olduğunu ifade eden hipotezler desteklenememiştir. Buna karşın örgütsel adalet türleri ile sapma davranışları arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ifade eden hipotezler desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuç teorik çerçeveyi de destekleyici niteliktedir.

Alkan, (2015), tarafından gerçekleştirilen araştırmada etik liderlik olgusu kuramsal yönleri ile açıklanmış; ardından etik liderlik çalışmalarında kullanılmak üzere geliştirilen Etik Liderlik ölçeğinin Türkçe’ye çeviri, uyarlama geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılarak elde edilen bulgular tartışılmıştır. Ölçeğin tümü için Cronbach alfa katsayısı 0.965 olarak hesaplanmış; faktör analizi sonuçları ise Türkçe ölçeğin orijinal ölçekle benzer bir yapıda olduğunu



göstermektedir. Sonuç itibari ile çevirisi yapılan etik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin yüksek olduğu ve çevirisi yapılan etik liderlik ölçeğinin Türkiye’de yapılacak çalışmalara kullanabileceğini göstermektedir.

Aykanat ve Yıldırım, (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişki çerçevesinde, öncelikle etik ve liderlik kavramları açıklanmış daha sonra etik liderlik davranışının alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik ile örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında frekans, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. İleri sürülen hipotezlerin birbirleriyle olan ilişki durumları değerlendirilmiştir. Özellikle etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasında 0,823 düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuş, en zayıf ilişki ise etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile

örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında 0,411 düzeyinde bulunmuştur.

Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012), tarafından gerçekleştirilen araştırmada etik liderlik uygulamalarının ölçülmesi ve etik liderlik olgusuna yapısal ve denemesel bir tanımlama getirilmesi temel hedef olarak belirlenmiştir. EL ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliğini yapmak bu çalışmanın temel amacıdır. Araştırmaya 5 yıldızlı otellerde çalışan 112 otel işletmesi çalışanı dâhil edilmiştir. Araştırmaya test-tekrar test güvenilirliğini gerçekleştirmek amacıyla 5 yıldızlı otellerde görevli 30 resepsiyon görevlisi dâhil olmuştur. Araştırmada açıklayıcı faktör analizi, iç tutarlılık katsayıları ve benzer ölçme araçlarıyla ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğin test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma ölçeğinin anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla çeviri- geri çeviri yöntemiyle ortak bir Türkçe forma ulaşılmış anlaşılmayan noktalar bu konuda araştırma yapmış uzmanların fikirleri doğrultusunda ortak bir form haline dönüştürülmüştür. Çalışmanın test- tekrar test güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.985$  olarak tespit edilmiş. İç tutarlılık

güvenilirliği  $\alpha = 0.928$  olarak belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 0.678-0.872 arasında olduğu görülmüştür. Araştırma orijinal haliyle uygun olarak tek faktörlü bir yapıda ve içsel tutarlılığı ve test tekrar test güvenilirliği yüksek bir ölçek olarak Türkçe kullanıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

Esmer (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla Ziraat Bankası çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlelerini Mart 2011 itibariyle Ziraat Bankası bünyesinde faaliyet gösteren 1408 şube ve 23.695 personel oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının örgütsel bağlılık eğilimleri ve etik liderlik eğilimleri ile yaş ve gelir açısından ters, eğitim düzeyi ile de aynı yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Gül ve İnce (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada etik liderliğin iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermeden oluşan dört alt boyutunun çalışanların prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde görev yapmakta olan 84 idari personel üzerinde yapılan bir anket çalışması ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan model doğrultusunda hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel, davranışsal alt boyutunun da prosedürel adalet algıları ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Akan, Bektaş ve Yıldırım (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada sınıf öğretmenleri algılarına göre etik liderlik ile örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Amaca yönelik olarak buldukları okulda en az üç yıl görev yapan sınıf öğretmenlerine yanıtlamaları için, Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm ölçeği

yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon ve Çok Değişkenli Regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Öğretmen algıları doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, etik liderliğin tüm alt boyutlarıyla örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu, etik liderlik alt boyutlarının örgütsel sinizmdeki varyansın %17'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kugun, Aktaş ve Güripek (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemek ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki rolünü belirlemektir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları Etik Liderlik Ölçeği, çalışanların örgütsel adalet algıları ise Örgütsel Adalet Ölçeği ile ölçülmüştür. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin boyutları üzerinde etkisi olduğuna ilişkin geliştirilen yapısal eşitlik modelinin test edilmesiyle etik liderliğin dağıtım adaleti, prosedür

adaleti ve etkileşim adaleti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Walumbwa, Mayer, Wang, Hui Wang, Workman ve Christensen, (2011) tarafından gerçekleştirilen “Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification” konulu araştırmada etik liderlik ve performans arasındaki ilişkiyi Çin Halk Cumhuriyeti’nden topladıkları veri ile araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında anlık denetçiler (sürecin adaletini sağlamak ve kontrol etmek için bu ilişki yönetici-birey değişimi, öz yeterlilik ve örgütsel aidiyet kanallarıyla oluşturulmuştur) tarafından yapılan puanlamaya göre etik liderlik ile çalışan performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Butler, (2009) tarafından hazırlanan “Ethical Perspectives and Leadership Practices in the TwoYear Colleges of South Carolina”, konulu doktora tezinde kamu yüksek okulları yöneticilerinin etik kavramına bakışlarına ve uygulamalarını

incelemektedir. Araştırma sonuçlarında idealist etik düşünce ile etkili liderlik uygulamaları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları genellikle akademisyen yöneticilerin ve politika belirleyicilerin etik bir çerçevenin örnek alınması, geliştirilmesi ve sürdürülmesine öncelik vermesi gerektiği düşüncesini desteklemektedir.

Kim ve Brymer, (2011) tarafından gerçekleştirilen “The Effects Of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes and Firm Performance” başlıklı çalışmalarında etik liderliğin otellerdeki orta kademe yöneticilerin iş doyumu ve otelin de performansını etkileyebilecek duygusal bağlılıklarına, dolayısıyla da yöneticide görülen davranışsal sonuçlara olan etkisini araştırmışlardır. Çalışma bulguları üst yöneticilerin etik liderlik davranışları ile orta kademe yöneticilerin iş doyumu ve örgüte duygusal bağlılıkları arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Orta kademe yöneticilerin iş doyumları ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır ancak iş doyumu yöneticiler her durumda

fazladan çaba sarf etmeye götürmemektedir. Ayrıca araştırma sonucunda var olduğu bilinen orta kademe yöneticilerin ekstra çalışmaları ile otelin performansı arasındaki bağlantı da teyit edilmiştir.

Fitch, (2009) tarafından hazırlanan “A Study of Relationships between Ethical Decision Making, Leadership Styles and Demographics in Pennsylvania Superintendents”, konulu doktora tezinde Amerika Birleşik Devletleri’nde, Pennsylvania eyaletindeki okul yöneticilerinin etik karar alma, liderlik tarzları ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma sonucunda verilen etik sorunlarla daha önce karşılaşmış olan yöneticilerin daha etik kararlar verdikleri, daha etkili çözüm ürettikleri; kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına daha fazla sahip oldukları ve etkileşimsel liderlerin dönüşümcü liderlerden daha fazla etik liderlik eğitime sahip oldukları bulgularına ulaşılmıştır.



Kimberling (2008), tarafından hazırlanan “Ethical Reasoning and Transformational Leadership: An Investigation of Public Sector Leaders” konulu doktora tezinde kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik düşünme ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmada bilişsel-ahlaki gelişim ve liderlik tarzları arasındaki ilişki nitel olarak araştırılmaktadır. Araştırma sonuçlarında ise istatistiksel olarak anlamlı olmasa da etik düşünme ile dönüşümcü liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada etik düşünme ile cinsiyet, eğitim durumu ve örgütsel disiplin değişkenleri ile pozitif korelasyon; yaş değişkeni ile ise negatif korelasyon tespit edilmiştir.

Tütüncü ve Savran (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırma hizmet sektöründe faaliyet gösteren Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkez Başkanlığı ve Bölge Müdürlükleri çalışanlarının, tükenmişlik ve etik iklim konularındaki algılarının kalite yönetim sistemi üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışmada Maslach

Tükenmişlik Envanteri, Victor & Cullen Etik İklim Skalası ve TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi standartından yararlanılarak hazırlanan bir anket ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Sonuç olarak etik iklim ile tükenmişlik sendromu arasında negatif yönde anlamlı; tükenmişlikle kalite yönetim sistemi arasında negatif yönde anlamlı; etik iklim ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kalite yönetim sistemini en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yönetimin sorumluluğu ve ölçme- analiz- iyileştirme; etik iklimi en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yardımsever ve ilkeli yaklaşım; tükenmişliği en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olduğu görülmüştür.

Çevirgen ve Üngüren (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırma otel işletmelerindeki örgütsel etik iklimin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilen çalışmada, işgörenlerin etik iklim algılamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca

uygulanan t testi ve anova analizi sonuçlarında; işgörenlerin etik iklime yönelik tutumlarının ve iş tatmin durumlarının cinsiyete, yaşa, çalışılan bölüme, çalışılan pozisyona ve mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel anlamda farklılaşmadığı görülmüştür.

Şahin ve Dünder (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada sağlık çalışanlarının hastanelerinin etik iklimine ilişkin değerlendirmelerinin yıldırımaya maruz kalma durumlarına göre değişip değişmediğini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma Bolu il merkezinde faaliyette bulunan Sağlık Bakanlığı'na bağlı bir hastane ile bir üniversite ve iki özel hastane olmak üzere toplam dört hastanede çalışan sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları; sağlık çalışanlarının hastanelerinin etik ikliminde en az yardımseverlik en çok ise egoistlik iklim türünün varlığını ifade ettiklerini göstermiştir. Yapılan Mancova analizi sonucunda; sağlık çalışanlarının yıldırımaya maruz kalıp kalmamalarının etik iklim ile ilgili değerlendirmeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, buna karşın çalışma süresi ile

yardımseverlik ve ilkeli iklim türüne ilişkin değerlendirmeler arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Demir, (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada otel işletmelerinde etik iklimin işgörenlerin iş performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu nedenle etik iklim-iş performansı konusuyla ilgili yapılan alan yazın taramasından sonra bir anket geliştirilmiştir. Antalya’da 5 yıldızlı otellerde, yüz yüze görüşme yöntemiyle 505 işgörenden veriler toplanmıştır. Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri sonucunda teorik model 5 faktör grubu ve 26 değişkenden oluşmuştur. YEM analiz sonucu etik iklim ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, etik kod, etik algı, etik ikilem ve etik karar faktörlerinin iş performansını etkilediği bulunmuş ve tüm hipotezlerin desteklendiği görülmektedir.

Eroğlu ve Yılmaz, (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada işletmelerdeki etik liderlik davranışlarının

çalışanların algıladıkları örgüt iklimi üzerindeki etkileri ile bu etkileşimde iş yaşamındaki yalnızlık duygusunun aracılık rolü olup olmadığı araştırılmaktadır. Çalışma amaçları doğrultusunda geliştirilen soru formu, İstanbul'da faaliyet gösteren bir tekstil firmasının 166 çalışanına uygulanmıştır. Elde edilen verilerin güvenilirlikleri Yapılan analizler sonucunda etik liderlik davranışlarının çalışanların algıladıkları örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu ve bu etkide iş yaşamında yalnızlık duygusunun kısmen aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Sağnak (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada dönüşümcü okul liderliği ile etik iklim arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Niğde ilinde bulunan 50 ilköğretim okulunda çalışan 764 öğretmen oluşturmuştur. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini belirlemek için okul müdürlerinin liderlik stili envanteri; etik iklimi belirlemek için Etik İklim Anketi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okullarında en yüksek düzeyde insanları önemseme ve en düşük düzeyde araç etik iklim

olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla; insanları önemseme, yasa ve ilkeler, kurallar etik iklim türleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Tüm liderlik boyutları ile en yüksek ilişkinin insanları önemseme etik iklim türü arasında olduğu görülmüştür. Vizyon geliştirme/telkinde bulunma, model oluşturma, grup amaçlarını geliştirme, destek sağlama ve entelektüel uyarım boyutları ile araç etik iklim türü arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Araç etik iklim ile en yüksek düzeyde negatif ilişkinin destek sağlama ve model oluşturma boyutları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gül, (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmada devlet hastanelerinde çalışmakta olan sağlık personelinin etik dışı davranışlarını belirlemek amacı gütmektedir. Araştırma Samsun, Sivas, Çorum, Amasya ve Tokat Devlet Hastanelerinde yapılmıştır. Toplanan veriler SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir. Örneklem kitle üzerinde yapılan araştırmada çalışanların etik dışı davranışları tasvip

etmediği ve hastane yönetimlerinin ussallaştırma çabalarının olumlu sonuçlar verdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tonus ve Oruç (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada insan kaynakları yönetimi birimlerinin etik dışı davranışları engellemede ve etik davranışları özendirmede personel yönetmeliklerinden yararlanma yaklaşımlarını incelemektir. Bu amaçla Türkiye'nin önde gelen işletmelerinden birinin personel yönetmeliği, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, işletmenin personel yönetmeliğinin bölümlerinde etik dışı davranışları önlemeye yönelik birçok maddenin olduğu görülmüştür. Etik davranışları yönlendirmek ve destekleyebilmek için “iş ahlakı ilkeleri” başlığıyla ayrı bir bölüm olduğu gözlemlenmiş ve yönetmeliğin içinde yer alan diğer bölümlerin maddelerinin de bu ilkeleri desteklediği belirlenmiştir.

Özdemir (2008), tarafından gerçekleştirilen araştırmada kamu yönetiminde etik sorunsalı tarihsel bir perspektifle incelenmiş ve kamu yönetiminde etik dışı davranışların her

dönem yaygın olduğu görülmüştür. Çalışmada, modern kamu yönetimi sistemlerinin inşa edilmesi sürecinde gelişme gösteren “kamu yararı” kavramının, kamu yönetimi etiği düşüncesinin gelişimine katkı sağladığı anlaşılmıştır. Çalışmanın sonunda, kamu yönetiminde etik konusuna yönelik duyarlılığın ulusal sınırları aşp, uluslararası bir nitelik kazandığı ve devletlerin, kamu yönetiminde etik dışı davranışların önlenmesi konusunda büyük çaba içerisine girdikleri görülmüştür.

Pelletier ve Bligh (2008) tarafından gerçekleştirilen “The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions”, konulu çalışmada etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerinde etkileri incelemiştir. Araştırma kapsamında Güney California hükümetinde görev alan 76 katılımcıya etik iklime ilişkin yöneltilen açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlarla veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda liderin rol model olarak örgüt içerisindeki etik iklim üzerindeki etkisinde önemli bir iletişim aracı olduğu sonucuna varılmıştır.



Neubert vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen “The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field”, konulu çalışmada etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin aracı değişken olarak rol aldığını vurgulamıştır. İlave olarak, diğer çalışmalarda da aynı yönde etik liderlik davranışlarının etik iklimi pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Schwepker, (2001) tarafından gerçekleştirilen “Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce”, konulu çalışmada etik iklim ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşayan satış personelleri üzerinde gerçekleştirilmiş olup “Etik İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda satış personellerinin örgütsel etik iklim algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİMDE İŞ ETİĞİ VE İŞ ETİĞİNİN GEREKLİLİĞİ

#### 1.1.Etik Olgusu

Bireyler arası ilişkileri günümüzün yönetime bakış açısı ile ayrıca ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda kurumsal yapıların temel unsuru olan bireye etkileşimde bulunduğu kişi ve grupların etkisinde kalmaktadır. Çevresindeki bireyler ile etkileşim içerisinde olan bireyle rinandıkları değer yargıları paralelinde hareket etmektedirler. Değer yargılarını içerisinde alan bu durum ahlak felsefesi dâhilinde kabul edilen etik olgusunu ortaya atmaktadır (Aydın, 2016: 5).

Ateş ve Oral (2003), etik kavramının tarihte çoğunlukla siyasetle ilişkilendirildiği ve liderin ahlakına odaklanıldığını ifade etmektedir. Etik, içerisinde bulunulan dönemin bir gereği olarak kabul edilen insanların yaşam biçimlerini doğru veya yanlış yanlarını bulup göstermek amacıyla inceleyen ve hali hazırdaki sosyal, kültürel, ekonomik ve

bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütününe yerine alternatifte bulunarak düşüncenin tasarlayabileceği tüm üstün özellikleri içerisinde barındıran bir yaşam biçimi yaratmak için yeni kurallar tanımlayan ahlaki ilkelerdir (Sayğan ve Bedük, 2013: 3).

Etik kavramı her ne kadar siyasetle ilişkilendirilse de her alanda bulunması gereken kişilerin iş hayatında önemli rol oynayan bir kavramdır. Etik bugün İş Ahlakı ve İş Etiği gibi kavramların doğmasında önemli rol oynayan ahlaki ilkeler bütünüdür.

## **1.2.Etik Olgusunun Önemi**

Etik, kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarına yönelik sorunları temel ve ilkesel açıdan soyutlaştırmaktadır. Bu doğrultuda somut unsurların hangisinin daha doğru olduğu hangisinin olması gereken olduğunun ötesinde genel geçerli kuralları çizerek bu kurallar ışığında hangilerinin öncelikli olduğuna ilişkin yol göstermektedir. Herhangi bir konuya ilişkin doğru olduğu

yönünde çıkarım yapılması etik değerler çerçevesinde belirlenmektedir (Özgener, 2002: 176).

Tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olan etik, bireyler arası ilişkilere zemin oluşturan sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü olup normların doğru veya yanlış, iyi veya kötü gibi kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları ele alan bir disiplindir.

Etik, sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütününe özüne inerek inceleyen, insanın toplumsal yaşamdaki değer yargılarına ilişkin sorunları ele alan bir alandır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108).

Bu doğrultuda etiğin olgusu öncelikle, beklenen ve amaçlanan yaşam biçiminin irdelenerek makro açıdan nasıl davranılacağı, neyin olması gerektiği ve uyulması gereken sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan

maddi ve manevi öğelerin ne olması gerektiği üzerine kuruludur (Barnettand Schubert, 2002: 280)

Etiğin insanın sosyal yaşamındaki önemi, toplumsal statüsü açısından önemi yadsınamayacak boyuttadır. Toplum etiği nereye koyduysa, bireylere de yansımaları o şekilde olacaktır.

### **1.3.Etik İle Ahlak Arasındaki İlişki**

Dilimize yerleşen ahlak olgusu, Latince kökenli moral terimi yerine kullanılan, huy ve yaratılış manasındaki hulk teriminden türemiş olup görelidir, sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelere göre şekillenmekte ancak bazen aynı toplumun içinde bile farklılıklar olabilmektedir. Etiğe yönelik değerlerse daha genel geçer olup toplumdan topluma çok büyük farklılık görülmemektedir.

Bir disiplin olarak ahlak, iyi veya kötüyü seçme özgürlüğü olan bireyi kendisine muhatap olarak kabul etmektedir. Bunun sebebi ise bir şeyi yapıp yapmamaya karar verme gücü açısından dünyada bu yeti başka bir canlı

bulunmamaktadır. Kişinin hem kendisi hem de çevresindeki kişilerin hukukunu korumak adına, bireysel açıdan da iç huzuru ve kıvanç duyma kadına büyük önem arz etmektedir.

### **1.3.1.Ahlak Olgusu**

Ahlak olgusu, insanın kişisel olarak değerlendirilip yaratılışı doğrultusunda benliğinde olduğu kabul edilen çıkar ve dileklerine aykırı olan veya toplumsal kümeye, bir kişiye zarar verici sayılan tarafının bastırılması ve karşılık beklenilmeden yapılan tarafının da desteklenmesiyle etkin ve verimli bir birey olması yönünde kabul gören ilkeleri kapsamaktadır. Çağımızın toplumsal yaşantısı içerisinde ele alındığında etik ile ahlak olgularının bir birleri yerine sıklıkla kullanılmaktadır. Etik, insana gerçekleştirilmesi ve gerçekleştirilmemesi beklenen davranışları öneren değerleri içermektedir. Bu değerler yaşamı sürdürmek, birçok temel çıkarları gerçekleştirmek için işbirliği yapan bireyleri menfaatleri, ilkeleri, erdemler ve ödevler olarak ifade edilebilir. Halkın genelinin çıkarına olan tutumlar, tutumlara yön veren ilkeler, bireyin taşıması gereken karakter

erdemlerini oluşturmakta olup ödev ise kişiden ortaya koymaları beklenen rolleri içermektedir.

Etiğe yön veren ilkeler, eğitim ile yönetim olduğu kabul edilmekte olup etik eğitim ve yönetim unsurlarından beslenmektedir. Örnek bir durumdan veya kanunların yaptırımlarından kaynaklanan yargılarsa kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarla ilgilidir.

Ahlak terimi, toplum içinde bireylerin uymak mecburiyetinde oldukları davranış ve kuralları içermektedir. Bu doğrultuda ahlakın gelişme, ilerleme göstermeyen bir anlamdan ziyade, bireylerin deneyimleri sonucu gelişen devinimselliği içermektedir. Yasalar yazılı, zorlayıcı hükümler olarak karşımıza çıkarken etik değerler de alınan kararlar doğrultusundaki şeyi sorumlu hale getirmektedir. Ahlak, kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarına ilişkin kalıplar oluşturur iken, etik kişilerin davranışlarının gerekçelerini değerlendirdiği sonucuna varılabilir.

Ahlak, kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları içerip varlığı duyularla algılanabilen, müşahhas, uygulamalı ve özel halleri kapsar iken etik, ağırlıklı olarak kuramsal boyutu bir üst düzeyde ele alan felsefi bir yaklaşımı içermektedir. Etik, kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları ilişkin değerler ile geneli kapsayan şartları incelemektedir. Ahlak, doğrudan oluşan girişimlerin değerler ile örtüşüp örtüşmediğiyle ilgilenmektedir.

Düşüncenin tasarlayabileceği tüm üstün özellikleri içerisinde barındıran bir toplum yapısında etik değerleri oturmuş olması gerekmektedir. Aralarında ölçülü davranmaya sebep olan sevgi duygusu ve anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş gören, toleranslı olan bir toplumda insan haklarına aykırı faaliyetlere sık rastlanması mümkün değildir. Bahsedilen sosyal yapısının inşa edilmesi adına etik kültürün benimsenmesi şarttır. Kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarının temelinde iyi ve faziletli olmaya ilişkin önermeler yatmaktadır.



Organizasyonlarda, hali hazırda yürürlükte olan yasa, tüzük, düzenleme ve diğer yönetsel unsurlar kimi hallerde organizasyonların yönetsel işleyişini tanımlamada yeterli olmaya bilmektedir. Bu hallerde karşılaşılabilecek problemlerin çözüme kavuşturulmasında etik kodlardan yararlanılmakta olup kültürel yapının oluşturulması açısından da büyük önem arz etmektedir. Kültürel yapının tahsis edilmesi adına etik nitelikleri bünyesinde barındıran ve çevresindekilerin bu etik değerlere uygun davranmalarını sağlayabilecek bir etik lidere ihtiyaç duyulmakta olup düzenin sağlanması açısından etik liderlere büyük sorumluluklar yüklenmektedir.

Özellikle organizasyonlarda liderden kaynaklanan birçok etik skandal meydana gelmektedir. Lider ve onun sergilemiş olduğu davranışlar işgörenleri etkilemektedir. Liderin karar alma sürecindeki etkisi lidere büyük sorumluluklar yüklemekte bu da etik liderliğin önemini arttırmaktadır. Etik Liderlik, Brown, Trevino ve Harrison tarafından tanımlanan (2005), çalışanların etik davranış algısının liderin davranışları olarak belirlenen liderlik tarzıdır. Liderden

kaynaklanan tüm etik unsurlar çalışanları etkilemekte, çalışan tarafından rol model olarak görülen liderin bir kurumun ahlaki değerlerinde önemli rol oynadığı görülmektedir.

### **1.3.2.Etik İle Ahlak Arasındaki Fark**

Etik ile ahlakın birlikte ele alınmasının sebebi, etiğin bir ahlak felsefesi olması, ahlakınsa etiğin araştırma konusu olmasıdır. Bu doğrultuda etik ile ahlakı birbirinden ayıran bir takım özellikler bulunmaktadır. Etik ile ahlakın farkları;

Etik, kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları kapsayan bir olgu olup, faaliyetler üzerinde duran ahlaki yargıların altındaki sebepleri araştırmaktadır.

Ahlak doğru ile yanlış arasındaki ayrımı ortaya koyarak, hareketlerin uygunluğunu yazısız bir şekilde ortaya koyar iken, etik kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralların evrensel ilkelerini yazılı şekilde belirlemektedir.

Ahlaka ilişkin kurallar yaşanılan döneme ve uygarlıktan uygarlığa farklılıklar gösterir iken, etik bütün uygarlıkları kapsayacak doğruları savunmaktadır.

Ahlaki yönelik kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları kendiliğinden öğrenilebilir iken, etiğe yönelik değerler felsefi yaklaşım ile türetilmesi sebebi ile eğitim gerektirmektedir.

Ahlakın kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallara yönelik yaptırımı suçluluk hissi, ayıplanma, eleştirici ya da suçlayıcı tutum ve kınama şeklinde iken etiğe yönelik yaptırımlar ağırlıklı olarak topluluktan dışlanma şeklinde görülmektedir.

Etik ile ahlak arasındaki önemli fark da buradan kaynaklanmakta olup etik yaptırımının topluluktan dışlanma olması, etiğin topluluk açısından algısının daha önemli bir yere konulmasının getirdiği farktır.

#### **1.4.Kurumsal Yönetim ve İş Etiğinin Gerekliliği**

İş etiği, etiğin genel geçer yönünü yansıtmaktadır. Farklı iş kollarının çalışma ortamının yapısına, çalışma süreçlerine ve personelin iş yapma süreçlerine ilişkin kuralları ortaya koymaktadır.

Tıbbi bakım hizmeti alanında çalışan hekimleri ve tıbbi bakım hizmetlerini kapsayan tıp etiği iş etiğine en güzel örneklerden bir tanesidir. Oluşturulan bu tip işleme ilişkin yöntemler, çalışma ortamının durumunu, çalışma şeklini ve personele ait koşullar ıaraştırıp, belirli ölçütler üzerinden değerlendirme yapar ve bu doğrultuda bütün tarafları alakadar eden standartları yayınlamaktadır. Bu noktada atlanmaması gereken konulardan bir tanesi tarafların kimler olduğu ve etkenliğinin, edilgenliğinin ne kadar rol aldıklarıdır. Bunun sebebi iş etiğinden bahsedil-diğinde yalnızca işin konusuna ilişkin bir durumdan öte sosyal çevrenin de göz önünde bulundurulmasıdır (Arslan, 2012: 21).

Eren, (2012),kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, kişisel ahlaki değerlerin, ticari organizasyonların faaliyetlerine ve amaçlarına uygulanabilirliği üzerinde durmuş, organizasyon içerisinde yer alan bireylerin aralarındaki ilişkilerinde ortaya koydukları değerler, onların ahlaki değerlerini ifade ettiğini vurgulamaktadır. İş etiğine yönelmek hem iş görenler hem de organizasyonlar adına bir fırsattır. İş görenler ve organizasyonlar insani değerler olarak kabul edilen değerleri iş hayatlarına uygulama çabasında olmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe ilişkin bilgi sahibi oluna bilinmektedir (Aydın, 2016: 101).

İş hayatının hacimsel bağlamda hiç olmadığı kadar büyümesi, iş görenlerin nüfus bilimsel yapısının denetim altına alınabilir çeşitliliğin üzerine çıkması, uluslararası organizasyonların hızla artması ve benzeri nedenlerden ötürü çalışma yaşamına ilişkin evrensel değerlere ihtiyaç durulmaktadır. Bilhassa1990'lı yıllardan sonra önem

kazanan kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü konusunun, ön plana çıkmasına yardımcı olan unsurlar olarak; Kamu baskısı ile gelişen sosyal sorumluluk yaklaşımı, doğru iş yapmanın ancak etik değerler dikkate alınarak yapılabileceği, sorunların çözümü adına etik bilgiye ihtiyaç olduğu, başarılı idare süreçler için kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe olan sadakat gereksinimi ve çalışma hayatında çeşitli menfaat çevrelerini dengeleme gereksinimi ve benzeri durumlardır. İş etiği konusunun gerekliliğine ilişkin temel unsurlar;

Bireylerin yetenekli oldukları alanlarda kendilerine çalışabilecek bir yer bulamamaları; Kapitalist sistemin başlıca tasarrufu olan az personelle çok iş yaklaşımı ve hızla artan dünya nüfusu sebebi ile çalışacak alan bulamayan ve yeni çalışma alanları oluşturulmayan kitlenin varlığı iş etiğinin gerekliliği adına önemli unsurdur.

Hem şahsi gereksinimleri hem de ailesinin gereksinimlerini karşılamak adına insanlara çalışma alanları oluşturulmaz ise gereksinimlerini karşılamak adına meşru olmayan yollara sapılacaktır. Bu durum gerek iş dünyası gerekse toplum açısından ciddi tehlike arz edecektir (Özgener, 2002: 178).

***Teknoloji denetimi;*** Pazara arz edilen her bir teknoloji kimi zaman devlet eli ile geliştirilmiş olsa dahi sonraki dönemlerde özel sektöre geçebilmektedir. En son teknolojiyi elinde tutan özel sektör işletmelerine geçiş, o teknolojilerden faydalanılması ile kullanıcı bilgilerinin teknolojiyi arz eden organizasyonun eline geçmesi sebebi ile suiistimalin önüne geçilmesi adına iş etiğine ihtiyaç duyulmaktadır.

***Ayrımcılık:*** Çağdaş uygarlıklarda ortaya çıkan en temel sorun din, dil, mezhep, ırk, cinsiyet, mensup olunan politik topluluk ve benzeri çeşitli sınıflamalarla bireyleri birbirinden olumlu veya olumsuz ayrımcılık yapılmasıdır. Toplumsal hayatın bir yansıması olarak çalışma yaşamında da bu ayrımcılıklarla karşılaşma ihtimali artmaktadır.

Ayrımcılık ve benzeri negatif tutumların önüne geçebilmek adına iş etiğine gereksinim duyulmaktadır.

***Çevre kirliliği:*** Çevre ve çevreye yönelik faaliyetler genellikle samimiyetsiz açıklamaların yapıp gerekli girişimlerin yapılmasından kaçınılan bir alandır. Bunun sebebi çevreye yönelik girişimlerin maliyet artışına neden olmasıdır. Bu sebeple işletmeler üretim sonucunda ortaya çıkan atıkları ya doğrudan doğaya bırakmakta ya da gelişimini tamamlamayan toplumlara düşük bedeller karşılığında elden çıkartmaktadırlar (Kılınç, 2000: 97).

***Uluslar arası organizasyonlar:*** Uluslararası çapta dünyanın farklı noktalarında hem hizmet hem de üretim alanında faaliyet gösteren organizasyonlarda ciddi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Organizasyonun faaliyetlerini sürdürmesi adına gerekli görülen uygulamalar kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü açısından sorgulanması gerekmektedir.



Gelişime destek olacak altyapı ve teknoloji yatırımlarını geliştirmiş toplum sınırları içerisinde gerçekleştirip iş gücü ve emek yoğun gerektiren ve toplum gelişimine katkı sağlamayacak yatırımların geri kalmış toplumlarda yapılması bir bakıma kaçınması gereken davranıştır. Bunun sebebi aynı kurumda daha az çalışarak daha yüksek ekonomi saplayan ve sosyal haklardan yararlanmak var iken daha çok mesai yapıp herhangi bir sosyal haktan yararlanamamak ve düşük ekonomik girdi sağlamak çok uluslu ve enternasyonal organizasyonlarda sıklıkla karşılaşılmaktadır (İşgüden ve Çabuk, 2006: 69).

***Bağımlılık;*** Bağımlılık hali göz önüne alındığında yaşamın bir evresinde alınan bir kararın, sonraki evrelerde karşıya çıkararak etki etmesi yani bir kişinin işe alım sürecinde diğer adayları elemesini sağlayacak haksız bir hamleyle öne geçirilmesi sonrasında, iş hayatında yükselme süreçlerinin adaletli olmadığı konusunda şikâyetçi olması o kişi gülünç duruma düşürecektir. İşe girme sürecinde adaletli seçim yapılmasının engelleyerek işe alınan kişi, konu terfi almaya

geldiğinde ve terfi alamadığında bunun adaletsizlik olduğunu savunmasıdır.

İş etiği ne yapılması gerektiği sorusundan çok; işletmelerde ahlak, sorumluluk ve karar alma mekanizmalarını etkilemesi ile daha fazla gereksinim duyulan bir alan olmuştur. Kurumsal Yönetimde ise algı genelde karar alma mekanizması olduğu yönünde olması ve kurumsal yönetim çerçevesinde iş yerinde etik davranış ilkeleri kurumların ve kişilerin karar alma süreçlerini etkilemektedir. Kurumsal Yönetimde etik ilkeler bu noktadan itibaren önem kazanmakta olup iş etiğinin gerekliliğine ilişkin temel unsurlarla birlikte değerlendirilmektedir.

### **1.5.Kurumsal Yönetim ve İş Etiğinin Sosyal Yansımaları**

Etiğe ilişkin değerlerin toplumsal yaşamda gerekliliğine ilişkin ifade edile bilecek her söz çalışma hayatı için de geçerlidir. Bunun sebebi etiğe ilişkin değerlerden yoksun olunması halinde gerek iş süreçlerinin gelişimi bakımından gerekse işin devamlılığı bakımından bir takım riskler ile karşı karşıya kalınacaktır.

İktisadi gelişimin özünde ahlaki gelişim yatmaktadır. İktisadi gelişimin meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü ile olan ilişkisi böylelikle daha belirgin hale gelmektedir. İş etiği, çalışma hayatına ilişkin faaliyetlerde neyin doğru, neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğuna ilişkin inançlara dayalı ilkeleri kapsamaktadır.

Günümüzde ahlakın vicdana dayalı olduğu ve bireysel değerlendirilmesi gereken bir konu olarak ele alınmalıdır. Bu doğrultuda iyi bireylerin bir araya gelmesi ile oluşmuş bir organizasyon için de iyi kurum tanımı yapılabilmektedir. Toplumsal hayata dâhil olma açısından organizasyonların bahsedildiği şekilde bireylere bağlı olmaması gerektiği ve organizasyona ilişkin stratejilerin ahlaki tutarlılık göstermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal Yönetim işletmelerin yönetilmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yolları sunar. Tanımına baktığımızda ‘Hakların ve sorumlulukların kurum içinde yönetim kurulu, yöneticiler, pay sahipleri ve diğer paydaşlar gibi farklı

katılımcılar arasında dağıtılmasını ele alan ve faaliyetlere dönük kararların alınması için kuralları ve prosedürleri ayrıntılı olarak açıklayan bir sistem' olarak değerlendirilmektedir (Ghosh,2000:4010).

Kurumsal Yönetim çerçevesinden baktığımızda; kurumsal yönetim organizasyonların nasıl daha iyi yönetildiği, organizasyonların performanslarını belirleyen ana kriterdir. Kurumsal Yönetim çerçevesinde uygulanan iş etiğinin sosyal yansımaları kurumun iyi kurum-düzgün çalışanlar olarak adlandırılmasının yansımalarıdır. Kurumsal Yönetimin uygulanmasının oldukça önemli bazı amaçlarına baktığımızda;

- İşletmede çalışanların-hissedarların adil eşit muameleye tabi olmasını sağlamak,
- İşletmelerde şeffaflığı ve evliliği sağlamak
- Yönetim Kurulunun sorumluluğunu açıkça belirlemektir (Özyılmaz ve Ölçer, 2008:238-239).

Kurumsal Yönetim ve iş etiğinin sosyal yansımalarında etik ilkelere uyulmasında, etik kurallara göre hareket edilmesinde bu amaçların etkisi büyüktür.

## **1.6.Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İş Yerinde Etik**

### **Davranış İlkeleri**

Çalışma yaşamında doğru olanı bulmayı amaçlayan iş etiği, toplumsal hayatı da bütün alanları ile etki altına almaktadır. Bu sebeple işe alım adımından itibaren terfi süreçlerine, fiyat stratejilerine, tedarik zincirlerine kadar kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe ilişkin tüm süreçler ile muhatap olunması gerekmektedir.

**Tablo 1.1. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İş Yerinde Etik Davranış İlkeleri**

<b>Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İş Yerinde Etik Davranış İlkeleri</b>	Adalet
	Eşitlik
	Tarafsızlık Ve Dürüstlük
	Sorumluluk
	Bağlılık
	Hümanizm
	İnsan Hakları
	Sevgi ve Hoşgörü
	Demokrasi
	Saygı ve Olumlu İnsan İlişkileri
	Yasa Dışı Emirlerle Karşı Direnme

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

Kurumsal yönetim çerçevesinde iş yerinde etik davranış ilkelerinin incelenmesi konun daha iyi anlaşılması adına önem arz etmektedir. Bu doğrultuda kurumsal yönetim

çerçevesinde iş yerinde etik davranış ilkeleri aşağıda başlıklar altında ele alınmıştır(Gök, 2008:8)

### **1.6.1.Adalet**

Adalet olgusu özünde sosyal hayatta aynı şartlarda yaşamlarını süren bireylerin hür bir şekilde yaşamlarını sürdürdükleri, hak ve sorumlulukların eşit şekilde paylaşıldığı, kişilerin yaratıcı düşünerek iş görebileceği eşit hak ve görevlerin tanınması ve insanın erdemli tutumlarının güvence altına alınmasını savunan meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü ve hukuk ilkesidir. Kurum dâhilinde idareciler görev ve sorumlulukları adaletli bir şekilde pay edilmesinden sorumludurlar.

### **1.6.2.Eşitlik**

Eşitlik, doğruluk ve hakkaniyetle bütünleşmiş olup, menfaatlerin ve hizmetlerin pay edilmesinden ortaya konulacak sınırların belirlenmesini içermektedir. 1982 anayasası 10. Maddesinde de ifade edildiği üzere her birey, dil, ırk, renk, cinsiyet, politik fikir, felsefi inanç, din, dinin görüş, yorum ve anlayış ayrılıkları sebebiyle ortaya çıkan

kolları ve benzeri nedenler ile ayırım gözetilmeksizin yasalar karşısında eşittir. Kadınlar ve erkekler birbirlerine denk haklara sahiptir. Merkezi yönetim, bu denkliğin hayata yansımalarını sağlamakla sorumludur. Hiçbir kimseye, aileye, topluluğa veya sınıfa ayrıcalık tanınmaz. Merkezi yönetim birimleri ve yönetim makamları tüm faaliyetlerde yasa önünde eşitlik ilkesine uygun faaliyette bulunmak durumundadır. Bu sayede bireylerin toplumsal yaşamda denklikleri teminat altına alınmıştır. Kurumlarda da personelin birbirinden farkı olmaması gerekliliği olduğu gibi, yöneticilerin tüm personele eşit davranması gerekliliği de olmalıdır.

### **1.6.3. Tarafsızlık ve Dürüstlük**

Tarafsızlık ve dürüstlük genel olarak bireylerin diğer bireyleri tarafsız şekilde görebilmesi, belirli bir tutum ve belirli bir düşünce arasında tercih yapmamayı içermektedir. Kurumlarda uygulanabildiği düzeyde güven uyandırır. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü ilişkin ilkeler diğer bireylerle iletişimde samimiyeti ve dürüstlüğü



gerektirmektedir. Bu doğrultuda idareciler etik değerleri yaşama geçirerek bunların servisine ilişkin astlarına ve üstlerine güven sağlaması gerekmektedir.

#### **1.6.4.Sorumluluk**

Her birey sergiledikleri davranışlar nedeni ile yetkili kişi ve birimlere hesap verebilme ve gelecekte sonuçları göze alması gerekmektedir. Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, mesleki ve etik normlara uymayı gerektirmekte olup aynı zamanda bu normların oluşturulmasını da gerekli kılmaktadır.

#### **1.6.5.Bağlılık**

Bağlılık, personellerin kurum dâhilinde varlıklarını sürdürmeleri ve kurumdaki devamlılıkları olup gerek astlarının gerek ise kendi çalışma yaşamındaki bağlılıklarının ve gelişimlerinin güçlendirilmesi yönündeki gayretler büyük oranda idarecilere düşmektedir.

### **1.6.6.Hümanizm**

İnsancıl olma kişilerin erdem ilkeleri dâhilinde eğitilmesini içerisine almakta olup, şahsiyetin göz önünde bulundurulması yetiştirilmesinde, gelişmesinde özgür bir şekilde faaliyette bulunmasını, yaratıcı kabiliyetlerini kullanmasını amaçlayan ve toplumların yetkin hale gelmesinde ve hürleşmesine ilişkin düşünceler bütünüdür.

### **1.6.7.İnsan Hakları**

Bireylerin, insani vasıflarından ötürü sahip oldukları dokunulamayan, bir başkasına devredilemeyen veya o haklardan vazgeçilemez nitelikteki haklar olup, idareciler, kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe öncelik vermelidirler.

### **1.6.8.Sevgi ve Hoşgörü**

Sevgi toplumsal yaşamdaki pozitif ilişkiler kurulması olup, yoğun stres içerisinde hızlı ve etkili çözümler geliştirebilen liderlere olan ihtiyacı da arttırmaktadır. Kanunlara ve

meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe aykırı olmamak koşulu ile herhangi bir şeye katlanma ve göstermek hoşgörü göstermeyi ifade etmektedir. İletişime ilişkin konularda kişinin algılarını tanımlama çabası ve kişiye belli çerçeveler dâhilinde yanlış yapma hakkı tanınmasını içermektedir. Hoşgörülü sahibi olan kişi kendisi ile hesaplaşma olanağı bularak katlanma sınırları dâhilinde ilkeli bir yaşam sürebilmektedir.

### **1.6.9. Demokrasi**

Halkın kendi özgür istenci ile kendi kendisini idare etmesidir. Bireyi değerli bir varlık olarak kabul eden ve insan karakterinin kusursuz ve özgürce geliştirilmesini hedefleyen eğitim dâhilinde öğretilbilir ve hayat tarzına dönüştürüle bilinen bir idare biçimidir. Demokrasinin tahsis edilmesinden yönetici kilit rol oynamaktadır.

### **1.6.10. Saygı ve Olumlu İnsan İlişkileri**

İnsana ilişkin değerler ve onur, kişiler arası ilişkilerde oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsanın karakteri paralelinde onu olduğu şekilde kabul etmek saygının bir

gereğidir. Başarı düzeyin en temel belirleyicisi insan ilişkilerinin niteliğinden yatmaktadır.

#### **1.6.11.Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme**

Yasalarda görev ve yükümlülükleri net bir şekilde belirtilen personeller, kimi hallerde yasalara aykırı olan ancak idarecileri tarafından yapılması istenilen buyruklar ile karşılaşabilmekte ve bazı hallerde bu buyruklar yerine getirilmektedir. Oysa kanuni açıdan suç teşkil edebilecek bu tür faaliyet ve davranışlara karşı idarecilerin net bir duruş ortaya koymaları oldukça önemlidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİMDE ETİK LİDER VE ETİK DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

#### 2.1.Liderlik

Belli koşullar dâhilinde, bireysel veya kurumsal hedeflere erişmek üzere, bir bireyin çevresindeki bireylerin davranışlarını etkilemesi ve çevresindeki bireylerin davranışlarını yönlendirme süreci liderliktir. Lider sorunlulukları yerine getirir iken farklı tarzları özümseyebilmektedir. Liderlik Türkçe ifadesi ile önderlik terimi, anlamı itibari ile temelde kişinin konumlandığı yeri ifade etmektedir. Önderlik kişisel veya toplumsal gereksinimleri karşılama açısından bir fonksiyon olarak kabul edilebilir (Acar, 2013: 8).

Önderi ortaya çıkaran unsurlar o önderin özde neden orada olduğunu açıklamaktadır. Önderlik ele alınır iken ağırlıklı olarak idarecilik üzerinden gidilmekte olup idareci konumundaki bireylerin önder vasıflarını barındırıp barındırmadığı ele alınmaktadır. Bu doğrultuda her idarenin

önder niteliklerini barındırması beklenemez fakat iyi idareci olunması adına önder niteliklerini barındırması gerekmektedir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 38).

Liderlerin özellikle kurumsal yönetimde bir rol model olduğu, liderin davranışının çalışanları etkilediği ve bunun da organizasyona olumlu-olumsuz yansımalarının olduğu da yadsınamayacak bir gerçektir.

## **2.2.Liderliğin Özellikleri**

Her idarecinin mutlak suretle önder olarak görülemeyeceği gerçeği veya farklı bir ifadeyle her idareci pozisyonunda olan bireyin önderlik niteliklerini idarecilik makamı ile birlikte elde edilmesi mümkün değildir. Liderlerin sahip olması gereken bir takım özellikler söz konusudur. Liderlerin sahip olması gereken özellikler (Alkın, 2006: 7);

Önderle çevresindeki bireyler arasında karşılıklı etkileşim söz konusu olup bu etkileşimin sonucu olarak işyerindeki bireyler ile önder arasında duygusal bir iletişim kurulmakta

ve önder duygusal bağlamda da kabul edilmesini sağlamaktadır.

Önderler kendi konumu kendi yaratmakta olup bunun için illa ki resmi süreçlerin yerine gelmesi gerekmemektedir. Önderlik doğal bir süreç olarak değerlendirilmekte ve işlemektedir.

Önderlik, yalnızca idarecilere özgü bir vasıf olarak görülmemelidir. Kurumun dâhilinde her kademedeki gruplar için önderlik söz konusudur. Kurumsal yapının devamlılığının tahsis edilmesinde önderler büyük oranda katkı sağlamaktadır.

Önder için sorumluluk almak, önder olmasından kaynaklı unvan, mevki, ayrıcalıklar ve benzeri birçok imtiyazlardan daha önemli bir yere sahiptir. Bunun sebebi önder aldığı sorumluluklarla var olduğunu bilmektedir.

Önderler sorumlulukları kapsamında kendisine bağlı olan bireylerin gereksinimlerini belirlemektedir. Bu gereksinimler karşılanır iken her zaman organizasyonun çıkarları ile

ters düşmemesi gerekmektedir. Aynı zamanda Liderin özelliklerine baktığımızda, liderin güven unsuru taşıması ve organizasyonda birlikte çalıştığı personele etik ilkelere uyması açısından güven vermesi gerekmektedir.

### **2.3.Kurumsal Yönetimde Etik Liderlik**

Lider, çevresindeki iş görenleri, kurumsal amaçlara erişile bilinmesi adına çaba gösterilmesine teşvik etmekte, müşterek amaçları gerçekleştirmeye destek olmakta, tecrübelerini aktaran ve iş görenlerin önderliğin uygulanma sürecinden memnun olmalarını sağlayan, toplulukların davranışlarına yön veren tüm kurum içi uygulamaları etkileme sürecidir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 109).

Etik lider, adil, bireylere ve sosyal çevrelere değer veren, prensipler doğrultusunda hareket eden ve hem özel yaşamda hem de iş yaşamında kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uygun davranan, liderlik ettiği iş görenlerin etik davranmalarını sağlayan bireylerdir (Aykanat, 2010: 5).



Brown, Trevino ve Harrison (2005), etik liderliğin, bireysel eylemlerde ve bireylerarası ilişkilerde uygun kuralları örnek göstererek; iletişim, teşvik ve karar almayla insan kaynaklarına ışık tutmak olduğunu vurgulamışlardır.

Önderin meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uygun davranması veya uygun davranmaması onu farklı bir önder türü olarak göstermez, bu içselleştirilerek ele alınmalıdır. Herhangi bir niteliği sebebi ile önder konumunda olan bir bireyin etik değerlere bağlılığı önderin etik boyutu olarak değerlendirilmez (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 33).

Önder pozisyonu gereği kurum dâhilinde muhatabı olduğu hiyerarşinin üst bölümünde bulunsa da, değerler açısından kurumun etik anlayışı ile birebir örtüşen, kişisel tutum ve uygulamalardan tam olarak arınmış olması mümkün değildir. Lider her ne kadar kurumun üst kademesinde yer alsa da kendi içinde inandığı ve kabul ettiği değerler olduğu unutulmamalıdır (Şimşek, 1999: 70).

Önder, eğer iş görenler üzerindeki en etkili güçlerinden bir tanesi olan itimat duygusunu kullanarak iş görenler üzerinden bir çıkar sağlıyor ve kendisine duyulan itimadı suiistimal ediyor ise etik ilkelerden uzaklaştığı anlamına gelmektedir (Wolde vd., 2014: 19).

Önder sahip olduğu yetkiyi kötüye kullanarak kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü uyumlu önderlik sergiler ise etik önderliğe yönelik ilkeleri yerine getirdiği söylene bilir. Önder yalnızca iyiyi arzulayan birey olmayı iyiye nasıl ulaşılacağına ilişkin bilgive fikir sahibi olan ve o bilgi ışığında faaliyette bulunan bireylerdir (Yurtseven, 2000: 254).

Schminke ve diğerleri (2005) liderin ahlaki gelişiminin örgütsel etik iklim ve işgören tutumları üzerine etkisini incelediği araştırmada, liderin ahlaki gelişimi ve eylemleriyle, örgüt etik iklimi arasında ilişkinin mevcut olduğunu tespit etmiştir.

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu liderlik sadece günümüzde değil geçmişte de önem arz eden bir konudur. Önderin bünyesinde barındırması ve ortaya koyması gereken davranışlar tarihte Kutadgu Bilig adlı eserde de ele alınmıştır. Eserde önder, doğru sözlü, dürüst, seçkin, iyi tabiatlı, hakkaniyetli, hayâ ve takva sahibi, yürekli, tahammülü, alçakgönüllü, ölçülü, cömert, doğru kurallar koyan ve zulmetmeyen, hizmette verenleri ödüllendiren ve benzeri özellikleri bünyesinde barındırması gerektiğine vurgu yapmıştır (Çetin, 2009,33).

Bu doğrultuda çağdaş uygarlıklarda önderin, doğruluk, dürüstlük, hakkaniyet, toleranslı, ilkelere ve kurallara saygılı; alçak gönüllü, takdir etme ve ödüllendirme süreçlerini etkin şekilde sürdüren kişi olduğu söylenebilir. Bunun yanında toplumsal sorunlara yönelik duyarlılık, liyakate önem verme ve benzeri davranışlarını sergilemesine önem verilmektedir. Bu yönü ile ele alındığında aslında geçen zaman dâhilinde insanlar arası ilişkilerin değerler konusunda ihtiyacın hep aynı olduğu ve

benzer noktalara önem verildiği görülmektedir (Brown, Trevinoand Harrison, 2005: 119),

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu liderlik sahip olduğu özellikler ve etik liderliğin etki alanı doğrultusunda üzerinde durulması gereken bir konudur. Liderlerin sahip oldukları yetkiler sebebi ile kurumu ve kurum performansını etkileyebilecek olmaları ve kurum kültürüne etik konusunda yaptıkları katkılar ile kilit rolle sahiptirler. Diğer yandan kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumsuz bir davranış sebebi ile yine liderlerin sorumluluğunu arttıran bir unsurdur.

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu liderlik, bünyesinde barındırdığı iyimserlik üzerinden ele alınır ise hem kurum geleceği adına hem de personeller adına iyimser tutum sergileyen liderler kurumlarında, performans ve başarı artımı sağlaya bilmektedirler. Bu

paralelde etik unsurlar ve dürüstlük bütün önderlik ve idare çabalarının başlıca unsurudur (Develi, 2010: 17).

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderlik bir diğer konu ise organizasyonel yapının şeffaflık üzerine kurulması gereğidir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 4).

Bu doğrultuda organizasyonun önderi, şeffaf bir yapı oluşturması öncelikle etik kurallara uyulması ile mümkündür. Şeffaflığa yönelik önderin izlemesi gereken kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar; doğru sözlü olunması ve zaman gerçek bilgiyi paylaşması, görevini iyi yapmaya çabalaması ve dürüst olmasıdır. Etik, önemli ve etkili bir önderlik unsurdur (Erdal, 2007: 6).

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu liderin nitelikleri ifade edilir iken etik olabilmenin yolunun başkasının faydasına olacak davranışları sergilemekten ve

şeytani tavır ve davranışlardan ve başkalarına zarar veren hareketlerden kaçınmaktan geçtiğini dile getirmiştir. Tam tersi olan etik dışı önder ise benmerkezci ve çıkarıcı, elde ettikleri gücü kendi menfaatlerine kullanan, takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarsız ve son olarak da sosyal anlamda ilişkilerinde az saygılıdırlar.

Brown ve arkadaşları (2005) etik önderliğin karakteristik niteliklerinden bir tanesine vurgu yapmış ve etik önderin bireysel davranışlarıyla insan ilişkilerinin uyumlu olduğunu ortaya koymuştur. Brown ve arkadaşları kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderlerin dört temel niteliğinin olduğunu ileri sürmüş olup bunları; dürüst, güvenilir, adil ve şefkatli olduğunu vurgulamışlardır. Bu doğrultuda da kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderlik konusunun temelini oluşturan iki temel erdemini adalet ve ahlak olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde liderden kaynaklanan birçok etik skandalın meydana gelmesi iş dünyasının bu konuya yoğunlaşmasına neden olmuştur. Lider ve onun sergilemiş olduğu davranışlar sadece işletmeleri değil işgörenleri de etkilemekte olup işyeri itibarını sarsan her faaliyet zaman ve müşteri kaybına neden olmaktadır.

#### **2.4.Kurumsal Yönetimde Etik Liderin Özellikleri**

Etik önderlik, uyulması gereken normların ve etik uygulamaların temsil makamında yansımadır. Bu manada önderin barındırması gereken ve etrafına karşı göstermesi gereken en temel ilkesi etik değerlere bağlılığıdır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 6).

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderin sahip olması gereken dört temel özelliklerden. Bir tanesi önderin dürüst ve namuslu olması, bir diğeri, geleceğe dönük güzel hedefleri olması, bir diğeri, etrafındaki bireylere umut aşılmalı ve iyimserliği, etrafındaki bireylere üzüntü değil neşe kaynağı olmasıdır.

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu liderliğin özellikleri aşağıdaki gibidir (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 192);

- Çalışma ortamında, iş süreçlerine yönelik ilkeleri, etik kuralları dile getirmeli, bu kuralların algılanması ve uyulması konusunda süreci yönetir.
- Çevresindeki bireylerin yani personellerin etik uygulamalardan sorumlu tutmalıdır.
- Etik uygulamalara ilişkin örnek bir kişilik ortaya koymalıdır.
- Etik illere yönelik tutumunu karar alma sürecinde de yansıtmalı etik ilkelere bağlı kalarak ve aldığı kararları etik açıdan değerlendirmelidir.
- Çalışma süreçlerine ilişkin ilke ve stratejileri tasarlar iken kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması



veya kaçınması gereken davranışlar bütünü referans alması gerekmektedir.

- Çevresindeki bireylere doğru ve etik değerlere sahip olmaları hususunda destek olması gerekmektedir.
- Organizasyonel bağlamda gelişmeyi ve ilerlemeyi istikrarlı bir şekilde sağlamalıdır.
- Terfi ve atamalarda, etik değerlere saygılı olunup olunmadığı dikkate alınmalıdır.
- Etik uygulama ve tutumlara yönelik yol gösterici konumunda olmalıdır.

Etik Lider kurumsal yönetimde vazgeçilmez bir öneme sahip olup etiğin kurumsal yönetime yerleştirilmesinde de en önemli unsuru lider üstlenir.

## **2.5.Etik Liderliğin Temel İlkeleri**

Miao ve arkadaşları (2012), kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken

davranışlar bütününe uyumlu önderliğin dört ilkesinin temel alındığını ifade etmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 215);Etik önderler, iş görenlerin algılarında “değer ve ilkelere uygun” davranarak çevresindekilere güven vermektedirler.

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu liderler, iş yerinde etik mesajların net bir şekilde ifade edilmesini sağlamalı ve iş görenlerin geri bildirimde bulunmaları teşvik etmektedirler. Etik önderler, açık etik ilkeler üzerinden giderek iş görenlerin davranışlarını ödül veya cezalandırma metodu ile düzenlemektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).Etik önderler, karar alma sürecinde etik ilkelere uygun davranarak çevresindeki iş görenlerin gözlem yapmasını sağlamaktadır (Yiğit, 2002: 18). Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderlik; iş görenlerin davranışlarında ve kişiler arası ilişkilerde belirlenmiş standart ilkelere uyulmasını sağlamakta, güçlendirmekte ve etik davranmaya yönelten bir önderlik tarzıdır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 140).

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderliğin normatif etik dâhilinde ele alınması, bir işin normlar ve kurallar dâhilinde nasıl yapılması gerektiğinin incelenmesi ile mümkündür.

Normatif etik, gerçekleştirilen işin kuruma tam anlamıyla fayda sağlasa dahi o işin etik olup olmadığı ile ilgilenmektedirler. Felsefeyi temel alan normatif düşünce personellerin iş yerinde nasıl davranması gerektiğine ilişkin sınırları belirlemektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 137).

Kurumsal Yönetimde etik liderlere düşen en önemli görev iş yerinde etik mesajların net ve anlaşılır verilmesidir. Lider ne kadar şeffaf ve adilse kurumsal yönetimdeki etik algısı o kadar gelişir. Murphy ve Enderle(1995) etik liderin özelliklerinin belirlenmesine yönelik çok iyi bilinen 4 tepe yöneticisinin liderlik özelliklerini dikkate alarak derinlemesine bir araştırma yapmış ve etik liderliğin özelliklerini ortaya koymuştur. İlk özellik olarak etik liderin

bir lens görevi üstlendiği ve olanı aynen ansıttığını vurgulamakta olup ikinci olarak etik liderin davranışlarıyla zekice farkındalıklar oluşturduğunu ve diğerleri üzerinde etkilerini de dikkate aldıklarını ifade etmiştir. Üçüncü olarak etik liderin, üst düzeyde erdem etiği sergileyerek mesleki yaşamında ve özel yaşamında adil ve doğal davranışlar içerisinde yer aldığını vurgulamaktadır. Son olarak Etik Lider, yapılacak doğru şey olduğunda inandığı için diğerlerini değer ve adaletle yönlendirmekte olduğunu belirtir.

## **2.6.Etik Lider ve Etik Davranış İlişkisi**

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderlik, önderin dışarıdaki dünyayı değerlendirerek buna somut bir boyut kazandırması ve beşeri sermayeyi etkin şekilde düzenleyerek uygulayan önderlik tarzıdır (Ünal, 2012: 298). Etik önder, etik değerler haricinde yeterli bilgi ve beceriye sahip olma, itimat sağlayabilme ve otorite kabiliyetini kişiliğinde barındırma ve benzeri tamamlayıcı

özellikleri de bünyesinde barındırması gerekmektedir (Yıldız, 2012: 120).

Etik Liderlik, bulunduğu organizasyonda takipçileriyle eşsiz bir ilişki kurması bu ilişkinin etik davranış ilişkisini de içinde barındırması ve böylelikle liderin elinde güç barındırması ve bu gücü takipçilerini etkilemek için kullanmasıyla etik lider ve etik davranış ilişkisini kurabilir.

### **2.6.1.Etik Lider ve İş Gören Etkileşimi**

Brown ve arkadaşları (2005: 124), kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderin, personelin iş doyumunu ve bu sayede daha fazla çaba göstermelerini sağlamaları ve karşılıklı itimada dayalı ilişki kurarak etik ile ters düşen bir durum olduğunda idarenin bilgilendirilmesini sağlamaları gerektiğini ifade etmektedir. Personelin iş doyumunu sağlar iken, adaletten şaşmaması (kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumsuz uygulamaların cezalandırılması), ilgili ve güvenli bir

etkileşim kurması ve dönüştürücü önderlik karakterlerini ortaya koyulması gerektiğini ifade etmektedir (Tunçer, 2010: 66).

Önderin gücünü adaletli, düşünceli ve güvenilir bir şekilde kullandığını düşünmek personelleri olumlu yönde etkileyecektir. Bununla birlikte çalışmalarında, kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderlik algısının kültürler arası önemli bir etik bileşen olduğunu, güçlü bir önderlik algısı ile kurum personellerinin gönüllü çalışmalarının arttığını ve alınan kararları desteklediğini ifade etmektedirler (Neubaum, Mitchell and Schminke, 2004: 336).

Personellerin adil ve güvendikleri bir önder tarafından iyi idare edildiklerinde kurum ve önder ile ilişkilerinin ekonomik olarak değil sosyal etkileşim kuramına göre değişeceğini ve bu sayede, kurum personellerinin kendilerini işe adayacaklarını belirtmektedir. Benzer kurum personellerinin, kurum vatandaşlığı duygularını ve

kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumsuz bir davranışı yönetime bildirme, kötü haberleri aktarma gibi fazladan roller üstlenme isteklerini artırdığı ifade etmektedirler (Neubert, vd., 2009: 159).

Etik Liderin işgören açısından önemi büyüktür. Lider olumlu işgücünü, insan ilişkilerini, hak ve adaleti sağladıkça işgören de işine motivasyonla yaklaşarak daha da başarılı olmaktadır. Bu da işgörenin işine kendini adanması gibi sonuçlar doğurmaktadır.

### **2.6.2.Etik Liderliğin Doğrudan Etkisi**

Mayer ve arkadaşları (2009: 185), kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderliğin personeller üzerindeki doğrudan etkisi olduğunu ifade ederek bu etkinin Sosyal Öğrenim Kuramı ve Sosyal Etkileşim Kuramı kullanılarak açıklanabileceğini belirtmektedirler. Çalışmada, personellerin davranışlarının gerçekleştirdikleri aktiviteye bağlılıkları ile değiştiğini belirtmektedirler.

Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu önderlik personellerim bağlılığını güçlendirerek onları sadece beklenen davranışların yapılmasına yönlendirdiği belirtmektedirler.

Etik Liderlik açısından sosyal öğrenme perspektifi, liderin takipçilerini rol model oluşturarak etkilemesi temeline dayalı olup taklit ve gözlemsel öğrenmenin de dâhil olduğu bir süreçtir. Sosyal Öğrenme teorisinde bireylerin gözlemleyerek öğrenebileceği etik liderlerin doğrudan etkisi olabileceği yani liderin etik yönlendirmelerinin bireyler tarafından algılandığı ve bu algı doğrultusunda çalışıldığı görülmüştür.

### **2.6.3.Etik Liderliğin Dolaylı Etkisi**

Arnaud (2006:4), önderlerin kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklim üzerine olan etkilerini dolaylı olarak değerlendirdiklerinden bahseder.



Araştırmacılar üst yönetimin desteğinin iş doyumu bakımından şart olduğunu ifade etmektedirler.

Zehir ve arkadaşlarının (2011: 50), yaptığı çalışmayı referans göstererek etik iklimle etik davranış arasındaki bir ilişkinin bulunduğu; idarecilerin, kurumun iklimini etkilemeye muktedir oldukları da ortaya koymaktadır. İdarecilerin uygun olmayan davranışların yaygın olduğu çalışma gruplarının kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimi değiştirerek, kurum personellerinin etik davranışlarını etkilemelerinin mümkün olabileceğini ifade etmektedirler.

Kurum personelinin etik açısından veya lideri rol model alma açısından etik liderden etkilenmesi, etik iklimi de etkileyen bir unsur olup etik liderliğin de dolaylı etkisini sağlayan bir unsurdur.

#### **2.6.4.Etik Liderin Etki Nedenleri**

Önderler kalite merkezli bir kurum yapısı oluşturmak adına, kurum kültürünün oluşturulmasında destekleyici etik

normları ve değerleri oluşturma ve hayata geçirme süreçlerinde işgörenlerin gözünde iyi örnek olarak durmaları gerekmektedir.

#### **2.6.4.1.Ahlaki Muhakeme**

Ahlak, kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları içerip varlığı duyularla algılanabilen, müşahhas, uygulamalı ve özel halleri kapsar iken etik, ağırlıklı olarak kuramsal boyutu bir üst düzeyde ele alan felsefi bir yaklaşımı içermektedir. Etik, kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları ilişkin düzgü ve değerler ile geneli kapsayan şartları incelemektedir. Ahlak, doğrudan oluşan girişimlerin değerler ile örtüşüp örtüşmediğiyle ilgilenmektedir. Liderler karar alırken ahlaki muhakeme süreçlerini işletmeleri gerekmektedir.

#### **2.6.4.2.Etik Lidere Güven**

Zhu ve arkadaşları (2004: 21), önderin etik tutumlarına ve liderin kendisine olan güvenin, kurum personellerinin gösterdiği performansı ve kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken

davranışlar bütününe uyumlu davranışı olumlu, ayrılma niyetini ise olumsuz etkileyeceğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte, etik önderin tutumlarının doğru ve dürüst olduğu algısının da kurum personellerinin, etik önderlik davranışına karşı olumlu tepkilerini artıracakını ifade etmektedirler.

### **2.7.Kurumsal Yönetimde Etik Liderlik ve Yönetmelik Etik**

Etik değerlerin oluşturulması kurum personelleri arasında güven ilişkisini güçlendirmektedir. Yönetmelik etik, liyakat, hakkaniyet, eşitlik ve benzeri değerler ışığında doğru olanın uygulanması sürecine öncülük etmektedirler. Genel olarak, yönetmelik süreçlerin sürdürülmesinde uyulması gereken değerler ya da davranış kurallarını içermektedir. Yönetmelik etiği, ahlak ilkelerinin kurum tarafından belirlenen ilkeler ile destekleyerek otaya çıkış biçimi olarak da ele alınabilir.

İşletmelerde yaşanan yönetim suiistimalleri, dünya genelinde yaşanan finansal krizler, küreselleşmenin etkileri, işletmelerin skandallarla gündeme gelmeleri kurumsal

yönetimde etik liderliğe ve yönetsel etiğe olan gereksinimi doğurmuştur.

Dünyada özel sektöre olan güvenin artması kurumsal yönetimin kalitesinin artırılması ile mümkün olmuştur. Bu da ancak etik liderlik ve yönetsel etik gibi unsurlarla meydana gelmiştir.

### **2.7.1.Yönetsel Etiği Oluşturan Temel Unsurlar**

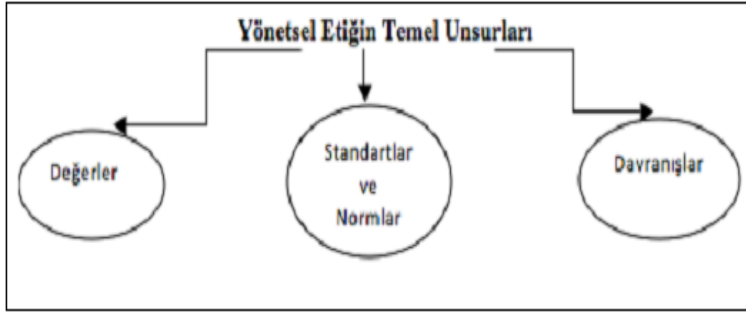
Değerlerin ve görelî ahlakın çeşitli oluşu kurumlara yansımakta ve kurumu oluşturan iklimle birlikte yönetsel etiğin oluşumunu beraberinde getirmektedir. Kurumsal alanda yönetsel etik; idareye ilişkin alınan kararlarda kullanılan kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe ilişkin standartların düzenlenmesi ve karar aşamasında bütün bunların değerlendirilerek kullanımının sağlanması ve idareci tarafından alınan kararlarda ise gerek bireysel gerekse profesyonel sorumluluğun gerektirdiği şekilde davranışlar sergilenmesini içermektedir. Yönetsel açıdan uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü,

yönetmel alandaki çalışanlar ve idarecilerin faaliyetlerindeki bütünetik boyutları değerlendirmektir (Piccolo, vd., 2010: 260);

***Değerler:*** Bireysel, kurumsal ya da toplumsal olarak düşünce ve davranışların özgürlük, adalet, dürüstlük, sadakat, tarafsızlık, sorumluluk ve benzeri olgular dâhilinde gerçekleşmesidir.

***Standartlar ve Normlar:*** Personellerin iş gerçekleştirme süreçlerine liderlik ederek onlara yol gösteren onların uygulamalarına yön vererek yani bir bakıma personelleri kontrol eden ilkeleri içermektedir.

***Davranışlar:*** Sosyal normlar ile paralel olan mevcut değerler ve uygulamalar ile sınırlandırılmış bireyden bireye farklılık gösteren faaliyetlerdir.



Şekil 2.1. Yönetsel Etiğin Temel Unsurları

Kaynak:Piccolo, R.F. Greenbaum, R. Den, Hartog, D.N. andFolger, R. (2010).“The Relationship between Ethical Leadership and core Job Characteristics”, *Journal of Organizational Behavior*. 31(1), pp.259-278

Şekilde gösterilen yönetsel etiğin temel unsurlarının personeller ile İdareciler arasındaki ilişkileri koordine etmek, gereksinim duyulan kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe ilişkin kodların kurum yapısına ait ilkeleri vurgulayarak bu yapıya uyumlu davranışlara liderlik etmek şeklinde açıklanabilir.

### **2.7.2.Yönetmelik Davranışa Etki Eden Unsurlar**

Personellerden beklenen uygulamaları belirleyen kurumsal açıdan uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü ifadesi, personeller arasındaki iletişim ile kurumun varlığını devam ettirdiği sürece nasıl ve ne yönde olacağını belirleyen yazılı ya da sözlü ilkelere açıklık getirerek çalışma ortamında yaşanan karmaşayı değerlendirerek oluşan ikilemleri çözme yolunda ele alınan etik prensip disiplini. Bu doğrultuda bir kurumun, kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe ilişkin ilkeleri, kurumsal kararlara ve uygulamalara yansıyan, kurum üyeleri tarafından kabul gören algılar olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Suarand Khuntia, 2004: 12).

Kurumsal etik, içsel ve dışsal sebeplerden kaynaklanan sorunların çözümünde kurumun ve personellerin gereksinim duydukları bir çevre oluşturur. Bu çevre, personelleri etik ilkelere uygun çalışmaya yönlendiren bir etkiye sahip olup aynı zamanda kurumun sahip olduğu kültürü de etkilemekte, kurum içinde personellerin gerçekleştirilmesi

istenen davranış kalıplarını tanımlamaktadır. Kurum içinde bulunan çeşitli unsurlar personelin karar alma süreçlerini etkileyerek onları yönlendirmektedir. Süreç dâhilinde bu kararlar önemli etkiler oluşturarak kurumların genel başarısında etkili olabilmektedir. Bu doğrultuda kurumlarda etik davranışın gelişim süreci, etik uygulamaların stratejik öneminde artış sağladığından personeller üzerinde pozitif yönlü etkiler oluşturacağı ifade edilebilir.

Kurumların kendi yapılarına ait farklı değişkenler mevcut olup eşitlik, dürüstlük, adalet, yansızlık, saygı görme vb. gibi kavramlar kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu organizasyonun oluşmasına öncülük ederler.

Organizasyon bünyesindeki bir personel, kendisine adaletli davranılmayarak bazı personellere ayrıcalık tanıdığını düşünüyor ise organizasyonun etik kodları yerleşmiş olsa dahi kurumda etik davranışların içselleştirilmediği söylenebilir. Bu nedenle personel



tarafından algılanan kurumsal adaletsizlik personelin kurumuna ilişkin etik algılamasını olumsuz olarak etkileyeceği söylenebilir. Etik kodların önemsendiği ve iletişimin güçlü olduğu kurumlarda personellerin daha çok kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu davranış sergileyecekleri ortadadır.

Yönetmelik Etik davranışa etki eden unsurların başında, personelin uyması gereken etik prensip disiplini gelmektedir. Kurumsal Yönetim sistemi de kişiler arasında güvene dayanarak adillik ilkesi ile personele eşit davranılması gerektiğine önem vermektedir.

Şeffaflık ile kurumun kamuyu aydınlatma uygulamasına bakarken hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkesi ile işletmelerin yaptıkları her davranışta aldıkları her kararda hesap verilebilirliğini göstermekte, sorumluluk ise sosyal sorumlulukları olan organizasyonlar olduklarını göstermektedirler. Yönetmelik etiğe etki eden unsurlar arasında bunları da göstermek mümkündür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİN VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ

#### 3.1.Etik İklim

Personellerin etik ya da etik dışı hareketlerinden sorumlu sosyal bir unsur olarak kurum üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Bunun bir sonucu olarak personelleri etik davranmaya götüren kurumsal normlara dayalı sistemleri üzerinde durulmaktadır. Etik iklim bu kurumsal normlar sistemini oturtmaya ilişkin mekanizmalardan bir tanesidir (Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015: 19).

Etik iklim, kurum dâhilinde hangi davranışın doğru hangi davranışın yanlış olarak kabul edileceğini belirten kurumsallaşmış süreçlerdir. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklim, aynı zamanda, kurum personellerinin çalışma ortamında karşı karşıya kaldıkları durumları etik açıdan nasıl değerlendireceklerini ve bu

doğrultuda nasıl bir yol izleyeceklerini belirlemektedir (Büte, 2011: 172).

Etik İklim, günümüzde de oldukça yaygınlaşan kurum için önemli unsurlardan olup etik iklimin kurum içindeki davranışları ve işgöreni olumlu etkilemesi de bunun göstergelerindedir. Bunun en önemli nedeni işletme yöneticilerinin artık çalışanların da içinde yer aldığı ve büyük ölçüde birlikte oluşturdukları örgütlerin sosyal atmosferinin etkilerinin her şeyden daha önemli olduğunu anlamalarına dayanmaktadır.

### **3.2.Örgütsel Etik İklim**

Kurumsal yönden etik iklim, kurumda istihdam edilenlerin etik normlar ve stratejiler ile ilgili psikolojik algılamalarını ortaya koyan bir yapıdır. Personeller tarafından algılanan kurumun etik iklimi stratejilerden, ödüllerden, düzenlemelerden ve kurum dâhilinde resmi ya da resmi olmayan sistemlerden etkilenmektedir. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimin varlığı,

personellerin karşı karşıya kaldıkları olayları idrak etmede var olan alternatifleri tercih etmelerine olanak tanıyarak, çalışanların iş hayatlarında kabul edilebilir ya da kabul edilemez faaliyetleri ayırmalarında önemli bir unsurdur.

Etik iklim, bireyler arası ilişkilerinin yoğun olduğu iş ortamında gerçekleştirilmesi doğru olarak değerlendirilen etkileri belirleyen ve bu değerlere uygun normlar oluşturarak bunun devamını sağlayan etik konuların nasıl ele alınacağına ilişkin algıların ortak anlayıştır. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimin varlığı etik davranış ve bireysel standartları etkilemektedir. Etik doğrultuda varlığını korumayı arzulayan kurumlar var olan kuralları hayata geçirme istek ve sorumluluğunda olmaları gerekmektedir (Sayğan ve Bedük, 2013: 8).

Bilgiye nasıl ve hangi kanalla erişildiği, sezgiler, alışkanlıklar ve arzuya bağlı oluşan neticeler etik iklimin konusunu oluşturmadığı gibi geleneksel normlar ve günün trendlerinin önerdiği kavramlar da kurumsal yönetim

çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimin bir parçasını değildir. Kurum dâhilinde alınan kararların büyük bir bölümünü etkileyen genel niteliklerdir. Hedefkurumun ne kadar etik olduğunun algılanması değil personellere sorunları değerlendirip seçenek sunarak destek olmak ve bu doğrultuda personellere rehberlik etmektir (Eren, 2012: 399).

Kurumda diğer personeller adına karar alma sürecine girildiğinde, kurum üyesi doğru olanı veya kurumsal bakışla paralel olan davranışları nasıl tanımlamalı sorusunun cevabı olan bilgi, kurum iklimini oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu davranışların oluşumunu belirlemektedir. Personeller tarafından kurumun etik olarak değerlendirilmesi kurumun etkinliğini ve verimliliğini artırması açısından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda kurumlarda etik uygunluğu olan davranış modelleri üretilip, bu doğrultuda kararlar

alınması mümkün olmaktadır (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015:201).

Bir kurumda var olan kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimler yönetim kalitesini, kurumsal bağlılığı, iş doyum düzeylerini ve sosyal sorumluluk düzeylerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bununla birlikte personellerin durum değerlendirmelerini sağlayan ve işletme performansını etkileyen bir görev üstlenen Etik İklimler, etik davranış ve tutumlara ilişkin kurumsal değerleri uygulamaları temsil etmektedir. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimler;

**Tablo 3.1. Etik İklimler**

Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Meslek Kollarının Uyması veya Kaçınması Gereken Davranışlar Bütününe Uyumlu Etik İklim	Mücadeleci bir değişkendir.
	Personel davranışları üzerinde etkili bir fonksiyondur.
	İdarenin beklentilerini yansıtır.
	Aynı organizasyonda farklı etik iklimler ortaya çıkabilir.
	Özel bir çıkar ölçütüne işaret ederken, çok boyutlu bir özellik de ihtiva eder.

**Kaynak:** Günel, D., Civelek, M.E. ve Karabulut, T., (2015). “İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 28(1), ss.251-265

Kurumlarda etik iklimin algılanışı, personellerin bireysel pozisyonları, çalışma ekipleri ve istihdam geçmişlerindeki farklılıklar sebebi ile kurum içinde değişim göstererek

personellerden beklenen, desteklenen ve uygun bulunan rutin faaliyetleri idare etme yöntemlerini içermektedir. Bununla birlikte bir kurumun alt birimleri ve çalışma ekipler kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklim de dâhil, değişik iklimler içerebilmektedir.

Bir kurum için en uygun etik iklimin ne olduğu değil, etkinlik için onun tutarlılığı ve açıkça anlaşılır olması önemlidir. Yönetimin hangi değerlerin savunuculuğunu yapacağını belirlemesi ve bu değerleri desteklemek için hangi karar mekanizmalarını kullanacağına karar vermesi gerekir. İş görenler, yönetimin kendilerinden ne istediğini ve bunları nasıl yerine getireceklerini bilmeden bunlara göre dayanamaz. Mümkün olabildiği kadar etkin ve uyumlu iklim yaratmak üzere atılacak adımların en yaşamsal olanını, örgütte var olan etik iklimin ne olduğunu belirlemek oluşturur (Cullen vd.,1989:55).



### 3.3.Örgütsel Etik İkliminin Değişkenleri

**Çevresel Değişkenler:** Kurum personellerinin tutumlarına etki eden ve kişinin kendisi kaynaklı değişkenleri içermektedir. Kurumun yapısı, kurumun hacmi, sendikal girişimleri, ekonomik koşulları çevresel değişkenlerdendir.

**Kişisel Değişkenler:** Bu değişkenler personellerin kuruma olan yaklaşımlarını, yetkinliklerini, işe yönelik ilgiyi ve bireye has karakteristik nitelikleri içermektedir.

**Sonuç Değişkenler:** Güdülenme seviyesi, tatmin düzeyi ve etkinlik gibi bireysel ve çevresel unsurların bir araya gelmesi neticesinde meydana gelen bir değişken gruptur. Bu doğrultuda grup değişkenler değerlendirildiğinde, kurum ikliminin bireysel değişkenlerin ve çevresel değişkenlerin etkileşiminden meydana geldiği sonucuna varılabilmektedir. Bütün bu süreçte kurumun değerleri çeşitli çıktıları etkileyen faaliyetlere dönüşmektedir. Dolayısı ile kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklim personellerin ilişkilerini de etkileyebilmektedir.

Kurumlar, personellerin uygun olmayan tutumlarını önleme kadına kurum içinde hem müşterilere hem de dış çevreye karşı davranış ve tutumları dâhil eden etik kodlar oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu etik kodlar, bir personelin çalışma süreçlerinin ancak etkin bir unsuruna dönüştüğünde personelin etik davranmasını etkileyebilmektedir.

Victor ve Cullen'in geliştirdiği etik iklim kavramı temellerini Kohlberg'in ahlaki gelişim kuramından almaktadır. Kuruma paralel olarak Victor ve Cullen etik iklimi, örgütsel karar vermede kullanılan etik kriterler bağlamında 'egoistlik', 'yardımseverlik' ve 'ilkellik' boyutlarıyla ele almıştır. Egoist iklimde; çalışanlar karar verirken kendi çıkarını veya tatminini arttıracak tercihlerde bulunurken, diğerlerinin ihtiyaç ve çıkarlarını önemsememektedirler. Yardımsever iklim ise, çalışanların kendi ihtiyaçlarını daha az tatmin etme pahasına da olsa karar verirken ortak ihtiyaç ve çıkarları göz önünde bulundurduğu iklimlerdir. İlkellik iklimi ise, çıktılarını ve başkalarına etkilerini göz ardı ederek doğru olanı yapma

isteği ve sosyal bir birim içerisinde yapılması beklenen kural, kanun ve standartların önemli olmasını ifade etmektedir (Cullen vd.,1989:59). İşletmeler üzerinde etik iklim her ne kadar farklılık gösterse de en iyi etik iklim işletmelerin etik davranışları üzerine etkili olmaktadır. Etkili bir iklim, çalışanların etik tercihlerine de katkıda bulunmasıyla oluşacak bir iklimdir.

### **3.4.Örgütsel Etik İklim Boyutları**

Bir kurumun kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimi, teorik olarak etik ölçütler ve analiz düzeyi çapında temelleştirmiş olup özen gösterme, bağımsızlık, yarar ve kanunlar gibi boyutlarda ele alınmaktadır. Etik iklimin; arkadaşlık, itina gösterme ve toplumsal sorumluluk boyutu, personellere, kuruma ve topluma karşı sergilenen hassasiyet ile alakalıdır (Günel, Civelek ve Karabulut, 2015: 252).

Kanun boyutu, bütünüyle dünya tarafından belirlenen davranış kurallarıyla ilişkilidir. Kurallar boyutu, kurumca

uygun bulunan davranış kalıplarının içerisine alır iken, fayda boyutu, kişilerin bireysel çıkarları ve kurumca harekete geçirilen davranışları içerisine almaktadır. Bağımsızlık ise, kabul gören davranış normları dâhilinde yer alan kişisel kurallarla alakalıdır. Kurumlar personel tatmini ile kurumda çalışanların kalmasını sağlayıp ve sürdürülebilir rekabet dâhilinde kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimin sağladığı faydayı verimlilik düzeyindeki pozitif değişkenlerle de gözlemleyebilirler.

Genel olarak kurumlar kendi bünyesindeki faaliyet ve tutumlara ilişkin alınan kararlara liderlik eden etik değer ve kuralları kapsayan kültürel bir yapıyı içermektedir. Kurum dâhilinde tek ve baskın etik iklimi belirlemek üzere odaklanıldığında, kurum içindeki değişik alt grupların farklı iklimleri benimsediği ve bu tür iklimlerin de, kurumun alt kültürlerinin olduğunu göstermektedir. Bu yapı dâhilinde idarecilerin oluşturdukları politika ve uygulamalar da kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması

veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimi şekillendirmekte ve kurumun hali hazırdaki etik karakterlerinin zayıf veya güçlü olmasını değerlendirmede büyük rol oynamaktadır (Martin and Cullen, 2006: 176). Kurum önderinin rol model olarak etik durumunun ve koyduğu kuralların personellerin etik yapılarının oluşmasında etkili olup, bu nedenle önderin kurumun etik ikliminin oluşturmalarında büyük rol oynamaktadır. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklim tahsis etmede yararlanılan bir diğer metal de ödül ve cezalardır. Disiplin uygun şekilde işletilir ise tutumları düzeltilmenin yanında performansı da desteklemektedir. Cezanın olmaması etik bulunmayan tutumların oluşmasına ortam oluşturabilme nedeni ile idareciler etik davranış normları ve politikaları hayata geçirerek etik tutumları ödüllendirme, etik dışı tutumları da ceza ile önleme personellerin etik tutumlarını pozitif yönde etkileyebilecek bir etik iklim oluşturabilirler (Erondu, Sharland and Okpara, 2004: 351).

Üst düzey idare, bir kurumun kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu ikliminin tahsis edilmesi ve uygulanmasına ilişkin hayati rol oynamaktadır. Bu doğrultuda idareciler uygun olmayan tutumların sergilendiği grupların etik iklimlerini değiştirerek personellerin etik tutumlarını etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle kurumda etik bulunmayan tutumları ve uygulamaları minimum düzeye indirmenin temel adımı kurumun o an ki kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimi hakkında bilgi toplamaktır. İklim kurum ile iş gören arasında önemli bir bağı simgelemektedir. Kurum iklimi, personellerin tutumlarına doğrudan etkili olduğundan iş gören motivasyonunun desteklenmesine de önemli bir rol üstlenmektedir.

### **3.5.Örgütsel Etik İklimin Çalışanlar Üzerine Etkisi**

Ekonomik dünyada meydana gelen değişimin neden olduğu küresel genişleme ve düşünülenin üzerinde büyüme ile karşı

karşıya kalınması iş etiği daha da önemli kılmaktadır. Kurum dâhilindeki etik algısını, kurumsallaşmış yol gösterici ilkelerinden ve kurumun normlarından meydana gelen kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklim yapısını belirlemektedir. Karar alma süreçlerinde ciddi anlamda etkisi olan bu durum personellerin etik düşüncelerinin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015: 201).

Küreselleşme süreci ile ortaya çıkan rekabet koşullarında faaliyet gösteren kurumların ön plana çıkma istekleri günümüzde artan oranda devam etmektedir. İtimat ortamının sağlanmasında etik uygulamaların desteklenmesi kurumlara avantaj olarak geri dönmektedir. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu değerlere sahip olan personeller, idarecilerinden, paydaşlardan ve hedef kitlelerden oluşan bir itimat ağına sahip olmaktadır.

Kurum iklimi etik ve ahlaki değerlerle paralelinde personellerden beklenen, arkasında durulan ve başarı neticesinde ödüllendirilen davranışlardır. Kurumlarda demokratik, otoriter, güvenilir veya güvenilmez, önleyici veya destekleyici, işe veya personele yönelik ve benzeri farklı anlayışlar kurumun işleyişi dâhilinde her iş gören tarafından farklı değerlendirilebilir olup oldukça doğal bir süreci yansıtmaktadır. Kurum kendi iklimini meydana getirir iken etik unsurları dikkate alır ve hayata geçirilebilirliği yönünde her bir kurum üyesinden yapmasını beklediği tutumları belirtir. Bu doğrultuda kurum dâhilinde üst düzey idareciler tarafından oluşturulan ve personeller tarafından pozitif yönde algılanan etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklim personelin işindeki rolüne dönük duygusal eğilimini destekleyerek performansını pozitif yönde etkilemektedir (Pettijohn, Pettijohn and Taylor, 2008: 548).

İş görenlerin stres düzeylerini minimuma düzeye indirgeme, moral ve güdülenme ile iş doyumuna yönelik performans



artışı, dâhil oldukları çalışma gruplarının etkinliklerine de olumlu yönde yansımaktadır. Bu durum kurumun performansına doğrudan etki ederken verimlilikte doğru orantılı olarak artmaktadır. Modern kuruluşlar etik anlayışını kurumsal uygulamalar ile birleştirme ye yönelik yönetim anlayışı benimsemektedirler.

Kurumsal yönetimde özellikle son dönemde etik iklim oluşturmaya yönelişinde personelin motivasyonu, iş tatmini gibi unsurlarda da artışa neden olmuş etik ortamın çalışanları disipline etme ve adil bir ortam yaratma hususunda yardımları yadsınamayacak düzeye çıkmıştır.

### **3.5.1.Örgütsel Etik İklimin Çalışan Performansına**

#### **Etkisi**

Kurumlardaki bireysel etik karar alma süreci değerlendirilir iken sadece bireysel etkiler değil, ödüllendirme mekanizması, kurallar, kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu kodlar ve kurumsal iklim gibi birçok kurumsal unsurda işin içine dâhil edilmelidir.

Çağımızın rekabet koşullarında, kurumların, personellerden etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması ancak, iş doyumunu, kurumsal sadakat ve benzeri, kuruma adanmışlık ile sağlanabilir. Performans, bireyin kurum dâhilindeki iş yapma süreçlerinde ortaya koyduğu gayret karşılığında sağladığı başarı seviyesinin bir göstergesi kişideki nitelik, kabiliyet ve kararlılık ile doğrudan ilişkilidir.

### **3.5.1.1.Çalışan Performansına Etki Eden Unsurlar**

Bireysel performans, kurumun amaçlarına erişebilmesi adına birey tarafından kullanılan yetkinliklerin amaçları ulaşabilme düzeyini idare etmektedir. Çalışan performansına etki eden unsurlar (Peterson, 2002: 314);

**Yoğunlaşma:** Çalışma hayatında performans ve devamında başarı sağlamak bu doğrultuda nasıl bir hazırlık yapılmasına ihtiyaç duyulduğunun bilinmesi ile mümkündür. Yani, kim tarafından, ne, ne kadar sürede ve ne zaman gerçekleştirileceğinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda geliştirilmiş metotların tespit edilmesi gerekmektedir. İdareci ile

personel arasında belirlenen bir zaman aralığında ulaşılmak istenilen hedeflere yönelik yapılan sözleşmedir.

**Yetkinlik:** Yüksek performans getiren bilgi, beceri ve kabiliyetlere ilişkin kazanımlar yetkinlik şeklinde ifade edilmektedir. Personellerin kurumun birimlerinde ve kişisel anlamda çıktılara erişebilmek adına organizasyonun kuralları ile bütünleşik olarak üretilen bilgi ve kabiliyetlerdir.

**Adanma:** Adanma, personellerin psikolojik yönden kendilerini organizasyonları ile bütünleştirmesi ve amaçlarına erişebilmek için bireysel amaçlarını organizasyonun amaçları ile örtüştürmesi, kurum bünyesinde daha uzun dönemler kalma gereksinimi ve benzeri duyguların bütünüdür. İtimat yada sadakat hissi herhangi birince sunulan bir olgu olmayıp, zamanla kazanılan bir duygudur

### 3.5.1.2.Örgütsel Etiğin Boyutları

Kurumsal adaletin üç temel boyutundan söz edilebilir. Bunlar dağıtım adaleti, etkileşim adaleti, işlem adaleti ve kişiler arası iletişim adaletidir;

***Dağıtım Adaleti:*** İş görenler ortaya koydukları performans karşılığında ekonomik kazanç, prim, yükselme, sosyal imkânlar benzeri kazanımlarında adalet unsurunu sorgulamaktadırlar. Kendileriyle çevresindeki çalışma arkadaşlarını kıyaslamakta olup adalet ölçüleri dâhilinde kendilerine haksızlık edildiğini çıkarımında buluna bilmektedirler. Bu doğrultuda iş görenlerin tutum ve davranışlarını yaptıkları bu çıkarım doğrultusunda etkilenmektedir. Bu nokta üzerinde durulması gereken temel konu iş görenin kaynak dağıtımından eşit şekilde hakkına düşeni aldığı hissini yaratılmasıdır.

***İşlem Adaleti:*** İşlem adaletini elde edilen çıkarımların belirlenmesine ilişkin kullanılan yöntem ve süreçlere yönelik algılama biçimini içermektedir.

***Kişilerarası etkileşim adaleti:*** Kişilerarası etkileşim adaleti, işgörenle idareciler arasındaki iletişime yönelik algılanan adalet duygusudur.

***Etkileşim adaleti:*** Kurumsal süreçler gerçekleştirilir iken verilen kararların iş görenlerene şekilde iletileceği ve ne şekilde yansıtılacağına ilişkin algılanan adaleti ifade etmektedir.

Kurumun, kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu ikliminde adalet algılama fonksiyonu idareciye, bütün kuruma ve sonuca etki ederek kişinin performansını etkilemektedir. İş görenlerin performanslarını yükseltmeye ilişkin organizasyon idarecilerinin yapması gerekenler;

Kurum personelleri sadece üretim süreçlerinin bir unsuru olarak görülmemeli, günümüzde kurumlar rekabet koşullarında istihdam ettikleri personellere verdiği değer düzeyinde varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Her organizasyon, kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu kendisine özgü değerleri belirlenmeli, personellerin fikirlerine değer verilmeli, süreçler etik standartlar dikkate alınarak kurgulanmalı ve uyumsuzluklar ortadan kaldırılmalıdır.

Organizasyonlar sağlayacakları iki yönlü iletişim süreçleri ile iş görenlere yüklenen roller açık bir şekilde tanımlanmalı ve güdeleyici unsurlar üzerinde durulmalıdır.

Organizasyonlarda kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyum ve itimat algısı yüksek bir ortamın tahsis edilmesi kurumsal politikaya dönüştürülmelidir. Bunun sebebi bireysel performansı destekleyici faktörlerin en önemlisi güven ortamı sağlanması olduğu unutulmamalıdır. Gönüllü olarak kurumda daha uzun süre istihdam etme eğilimi ancak itimat algısının yüksek olduğu kurumlarda mümkündür (Parboteeah, vd. 2005: 460).

İşgörenin kurumuna itimat etmesi örgütsel etik iklimin kurumsal yönetimde sağlanması ve yöneticilerin etik liderlik özelliklerini barındırmasıyla mümkün olup son dönemde özellikle görülen etik skandallar kurumsal yönetimde yaşanan boşluklarla değerlendirilmelidir.

### **3.5.2.Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Üretkenlik Üzerine Etkisi**

#### **3.5.2.1.Rekabet Avantajı Sağlaması**

Rekabet üstünlüğü sağlamanın elde etmenin yolu insan kaynaklarına yatırımdan geçmekte olup günümüz modern işletmelerinde üst yönetim ve idareciler tarafından kabul edilip ve uygulanmaktadır. Bunun sebebi bir organizasyonun hayatta kalması ancak işinden memnun olan insan gücü ile mümkündür. İşe ilişkin ortaya konulan performans, kabiliyet, eğitim, bilgi, deneyim, güdülenme ve önderin davranışları sonucunda belirlenmekte olup, iletişimin kalitesinin yüksek olduğu, kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu değerlerin içselleştirildiği ve

hayata geçirile bildiği bir ortamda kurumsal üretkenliğin de yüksek olması beklenen bir durumdur.

### **3.5.2.2.İş Tatmini Sağlaması**

İş doyumunu olgusunun, klasik kurum kuramı ile 1920'li yıllarda gündeme gelmiş olup, ancak neo-klasik kurum kuramıyla 1930 ve 1940'lı yıllarda önem kazanmıştır. Personellerin iş doyumlarının sağlanması ve güçlendirilmesi sorunu, gerek kurum gerekse personel açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun sebebi iş doyumunun, bireyin kurumsal alanda motive olması sürecinde büyük rol oynamasıdır. Personellerin, ekonomik beklentileri ile birlikte diğer beklenti ve gereksinimlerini karşılamak üzere organizasyonda yer aldıkları ve kurumların üretim sürecinde en önemli faktörün insan gücü olduğu göz önünde bulundurulursa personelin ve kurumların müşterek çıkarlarının buluşturulması gerekmektedir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Motivasyon Faktörleri kuramı doğrultusunda, birey kurumsal ortamda, kendisini diğer bireylerden ayıran özgül



kabiliyetleri sergileyerek, öncelikle fiziksel gereksinimler olmak üzere diğer düzeydeki gereksinimleride karşılama çabasına girmektedirler. Sıralı olarak alt düzeydeki gereksinimin yeterli düzeyde karşılayamayan insan, bir üst kademedeki gereksinimi karşılamaya çaba göstermeyecektir.

Kişinin duygusal yaşantılarındaki duruşunu, ihtiyaçları ve güdülleri (motivation) belirler. Çünkü davranış, yani harekete geçmek, ihtiyaçlardan kaynaklanır ve güdülerle yönlendir. İhtiyaçları karşılayan davranışlar her zaman aynı olmaz. Aynı insan kahvaltı etmek gibi günlük temel bir ihtiyacını karşılariken bile çok farklı güdülere sahiptir. Bir gün büyük bir istekle zevkli bir sofraya hazırlarken, bir başka gün bir bardak çayı zor içebileceğimizi hissederiz. Hepimizin bildiği gibi, kişi aynı olduğu halde temel ihtiyacını karşılama güdülleri çok farklı olabilmektedir. Yapılan her hareketin ardında bu harekete yol açan bir güdü (motiv) vardır. Bu güdüler bireysel ihtiyaçlar ve çevreyi algılayışımız ile biçimlenir.

---

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**



**Şekil 3.1 İhtiyaçlar Piramidi**

**Kaynak:** Yıldırım, S. (2007). “Motivasyon Ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi”, T.C Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş

Fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kişisel doyum olarak kademelendirilen Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, açlık susuzluk, uykusuzluk ve benzeri faktörler bireyin temel gereksinimleridir. Bu gereksinimler doyurulduktan sonra yerini güvenlik gereksinimleri alacak ve bireyin korunmaya yönelik gereksinimi ortaya çıkacaktır. Sonrasında sevgi ve aidiyet gereksinimi kendini gösterecektir. Kişi ya da gruba ait olma, dostça paylaşımlarda bulunma isteği ortaya

çıkacaktır. Bu gereksinimlerde doyurulduktan sonra kendine güven ve saygı gereksinimi ortaya çıkacaktır. Daha sonrasında birey kendilerini geliştirmek, yaratıcılıklarını artırmak ve iş tatminini arttırmak adına kişisel doyum gereksinimini karşılama eğilimi ortaya çıkacaktır.

### **3.5.2.3.Motivasyonun Desteklenmesi**

İş gören motivasyonu iş etiği normlarının kuruma hâkim hale getirerek motivasyonun yükselmesi beklenebilir. Değer görmenin ve önemli olmanın motive edici rolü göz önünde bulundurulduğunda; personellere değer verilmesi, ortaya koydukları çabaların takdir edilmesi motivasyonlarını arttıracaktır. Moral ve motivasyon yüksekliği bir iş görenin performansındaki yeri büyüktür. İşletme yönetimi tarafından güdüleyici etmenlerin oluşturulması, iş görenleri organizasyonel hedeflere ulaşılmasında çaba göstermeye teşvik etmektedir.

Kurum dâhilinde yükselmeyi arzulayan bir çalışan çevresindeki çalışanların kötü görünmesi adına onların iş süreçlerini engellemeyi düşünebilir. İş etiği ile örtüşmeyen

buna benzer düşüncelerin artması iş görenlerin motivasyonunu doğrudan olumsuz yönde etkileyecektir. Kurum dâhilinde personeller kademeli şekilde ilerlerken, işe yönelik emniyet, maaş, sosyal kabul ve saygı gibi insanadına önem arz eden unsurlara ayrıca dikkat etmektedirler. Uzun zaman aynı kurumda çalışan bireyler yüksek düzeyde deneyim sahibi olmaktadır. Bu sayede deneyimsiz olan bir diğer iş görenleri yetiştirmek adına organizasyonlarca gerçekleştirilen maliyetli harcamalar aşağıya çekilmekte bu sayede bir yandan gider kalemleri azalır iken diğer yandan zaman tasarrufu yapılmaktadır. İş gören istihdamında ilkeli davranarak liyakatin temel alınması işgörenlere kurumu temsil yükümlülüğü noktasında da belli davranışlar kazandırmaktadır. Birey odaklı yönetim ise işgörenlerin kurum menfaatine ters düşecek davranışları baştan önlemekte ve iş görenlerde iş güvencesine yönelik olumlu bir imaj uyandırmaktadır. Birtakım kişisel niteliklere sahip kişilerin işe alınması ve iş alıştıırma süreçleri, organizasyonun içte ve dışta istenilen şekilde temsil edilmesini kolaylaştırmaktadır. Kurumun

üretim sürecinde bütünleştirici rol oynayan kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu davranışlar, personellerim sosyal tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir.

### **3.5.2.4.Örgütsel Üretkenlik Karşıtı Davranışlardan Arınma**

***Bilgiyi kötüye kullanma:*** Kuruma ilişkin belgelere zarar verilmesi, kuruma ilişkin stratejik bilgileri diğer kişi ve kuruluşlara aktarılması, idarecilere ve çalışma arkadaşlarına bilinçli şekilde doğru olmayan bilgi verilmesi, deneyimli havasına bürünerek doğru olmayan bilgilerle kariyer edinmek, bir yanlışlı örtmek adına idarecilere doğru olmayan bilgileri iletmek ve benzeri davranışlar bilginin kötüye kullanıldığını göstermektedir. İtimatsızlığa neden olan bu ve buna benzer durumlar kişilerarası ilişkileri de olumsuz yönde etkilemektedir, performansın düşmesine ve üretkenlik karşıtı eğilimlere ortam hazırlamaktadır.

***İşe devamsızlık:*** İşletmelerde iş devamsızlığı, kurumsal işleyişi sekteye uğratan bir durumdur. Personeller kimi zaman ortada bir neden olmamasına karşın keyfi şekilde işe gitmedikleri durumlarda planlanan ve programlanan uygulamalar rutin işleyişin negatif yönde etkileyerek verimliliği düşürecektir.

***Ayrımcılık:*** İşgören eşit koşullarda olan diğer iş görenlerden daha farklı davranılmasıdır. Personelin dışlanması, olması gereken ve beklenenden düşük ücret verilmesi, hacmin üzerinde işler yüklenmesi ve sosyal haklarının tanınması iş görenler arasında ayrımcılığa örnektir. İş görenin bu ayrımcılığı algılaması işe bakış açısını negatif olarak etkileyecektir. Bu doğrultuda da üretkenlik karşıtı tutumların yaşanmasına neden olabilmektedir.

***Kaynakları ve Zamanı Kötüye Kullanma:*** İşgörenlerin kişisel menfaatlerini kurum menfaatlerinden öncelikli görmeleri nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Kurum menfaatlerini zaman zaman göz ardı eden personeller organizasyona ait kaynakları ve sağlanan olanakları etkili

şekilde kullanmamaktadırlar. Bunun tam aksi beklenti verimliliğin artışı için bu olanakların yerinde kullanılması olup gereksiz sarfiyatın önlenmesidir.

***Yabancılaşma:*** İş gören açısından dâhil olduğu ortamdan kendisini soyutlaması, organizasyon açısından ise iş görenlerin kurumun mevcut şartlarına ya da iklim yapısına yönelik uyumsuzluklarıdır. İş göreni kurumda yabancılaş-tıran unsurların belirlenmesi ve bu unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

***İş Kalitesinin Düşüklüğü:*** Çalışanlar tarafından zamanla edinilmiş deneyimlerin çalışma arkadaşlarıyla paylaşmama-ları iş süreçlerini olumsuz önde etkilemektedir. Ayrıca iş görenin içinde bulunduğu negatif psikolojik halde diğer iş görenler ile mevcut ilişkilerini zedeleyebilmektedir

***Güvensizlik:*** Güven ortamı en yalın hali ile bireysel, kurumsal düzey ve bireylerarası güven boyutlarını içermektedir. Güven ortamının bulunmadığı bir organizasyonda personel ve idareciler birbirlerine şüpheli bir yaklaşırlar. Diğer yandan bir personel idarecilerine

güvense dahi kimi zaman diğer personellere veya kurum tarafından yürütülen strateji ve uygulamalara güvenmeyebilir. Bu doğrultuda personellerin kurumdan kariyerlerine ve gelecek beklentilerini olumsuz etkilemektedir. Personellerin diğer personellere ve kuruma olan güvenleri azaldıkça işe olan bağlılıklarının da azalabilmektedir (Schwepker, Ferrel and Ingram, 1997: 100).

**Sosyal Baskı:** İşgören tutumlarının sosyal ortamla olan etkileşimine kanalize edilmesidir. Sosyal hayatında çevresinden olumlu tepkiler alan personel işinde de daha verimli olmaktadır. Bu doğrultuda kişiye uygulanan toplumsal baskı, kişinin üretkenliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### **3.5.3.Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Performansa Etkisi**

Performans idaresinde iş gören işin içeriği paralelinde kabul gören normlar dâhilinde diğer iş görenlerin meydana getirdiği ekiplerde çalışarak örgütsel sinerjinin oluşturulmasını sağlamaktadır. Performans idaresinin temel amacı, kurumsal uygulamalara süreklilik getirecek



sistemleri yerleştirmek ve devamlılığını sağlamaktır (Gök, 2008:6).

Performans idaresi, organizasyonların bünyesinde barındırdıkları beşeri ve finansal imkânları arzu edilen performans ve etkinlik seviyesine çıkartarak devamlılığı sağlama sürecini kapsamaktadır. Kurumsal verimliliği optimum düzeye çıkarılması gerek bireysel gerekirse ekip verimliliğinin yüksek düzeye çıkartıldığı bir performans idaresiyle ancak mümkündür.

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tablo 3.2. Etkileşimci ve Döngüsel Performans Yönetimi**

Etkileşimci ve Döngüsel Performans Yönetimi	Kurumsal hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmek
	Amaçları gerçekleştirme doğrultusunda gerekli performans sistemlerini oluşturmak
	Standartlar çerçevesinde iş görenleri tarafsız ve objektif olarak değerlendirmek
	Durum değerlendirmeleri açısından ast ile üst arasında etkili bir iletişim kurmak
	Kurumun üst ve astlarını iş birliği içinde çalıştırarak performansın geliştirilmesini sağlamak
	Çalışanların performansları tespit edilerek onları ödüllendirmek ve bireylerin eğitim desteğiyle gelişmelerini desteklemek
	Çalışanların kendilerini değerlendirebileceği geri-bildirim çalışmalarını uygulamaya koymak
	Kariyer plânlama ve eğitim konularında yönetime veri sağlamak

### 3.6.Etik İklim İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Etki Eden Unsurlar

Etik iklim ile etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiye etki eden unsurlar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

**Tablo 3.3. Etik İklim İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Etki Eden Unsurlar**

Etik İklim İle Etik Dışı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Etki Eden Unsurlar	Ahlaki Muhakeme Seviyesi
	Bireylerin Örgütsel Bağlılığı
	Kültürel Faktörlerin Etkisi
	Etik Karar Verme Mekanizmaları
	Çalışma Süresi
	Yaş
	Cinsiyet
	Eğitim

### **3.6.1.Ahlaki Muhakeme Seviyesi**

Ahlaki Muhakeme seviyesi kurumun bir kesiti veya alt kültürü olarak kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu kültürün iş görenlerin ahlaki muhakeme düzeyleriyle etik tutumları arasındaki ilişkiyi organize etmektedir. Güçlü ahlaki muhakeme kabiliyeti olan iş görenlerin kurum kültüründen daha az etkilenmektedirler.

### **3.6.2.Bireylerin Örgütsel Bağlılığı**

Etik iklim ve kültür boyutlarının kurum personellerinin kurumsal bağlılıkları ile doğrudan ilişkilidir. Tutum hususunda ise farklılıklar olabilmektedir. Örneğin, kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu kodları olan, etik kültür yapılanması olan bir organizasyon (önderlik, ödül sistemleri, etik uygulamaları destekleyen ve etik kodları içeren) etik olmayan davranış üzerinde de

etkilidir. Etik kod bulunmayan bir organizasyonda “Bencil” bir etik iklim ortaya çıkacaktır.

### **3.6.3.Kültürel Faktörlerin Etkisi**

Kültürel faktörlerin etik ile ilgili tutum ve davranışları olumlu yönde etkilemektedir. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu kültürün önemli bir unsuru olan ödül uygulamaları etik ve etik ile ters düşen davranışları etkileyecektir.

### **3.6.4.Etik Karar Verme Mekanizmaları**

Etik iklimle etik uygulamalar arasındaki ilişki karar alış istemlerine dayanmaktadır. Karar alma sürecine bütün iş görenleri dâhil eden etik iklim kurum personellerinin daha etik davranmalarını sağlayacaktır. Kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklimle etik davranış arasındaki ilişki karar alma sürecine dayanması nedeni ile karar alma sürecini etkileyen yaş, cinsiyet, medeni durum ve benzeri diğer değişkenler de göz ardı edilmemelidir.

### **3.6.5.Çalışma Süresi**

Çalışma süresiyle kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu iklim ve buna uyumlu davranış arasında da bir ilişki söz konusudur. Diğer iş görenlerin iyiliğini isteme iklim boyutu çalışma süresiyle ilişkisi ve çekim-seçim-yıpranma modeline göre iş görenlerin kendileri gibi olan grupları tercih edecekleri ya da gruplar tarafından tercih edilecekleri düşüncesiyle birleştirildiğinde doğru olması gerekmektedir.

### **3.6.6.Yaş, Cinsiyet ve Eğitim**

Cinsiyet, eğitim ve yaş kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe duyarlılık düzeyi kurumdan kuruma veya meslek kolundan meslek koluna göre değişebilmektedir. Bu araştırma kapsamında da cinsiyet, eğitim ve yaş değişkeninin etki durumu araştırılmış olup uygulama bölümünde detaylı bilgi verilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1.Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bankacılık sektörü çalışanlarının, kurumsal yönetim çerçevesinde uygulanan etik kurallara ilişkin algısı ve etkilerinin ortaya konulmasıdır. İstatistiksel anlamda hipotez bir tesadüfi değişkenin dağılımı ile ilgili yapılan varsayımdır. Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasındaki ilişkilerinden beklentilerini ifade etmektedir. Null (sıfır) hipotezleri genel olarak fark olmadığı tezi üzerine kurulur. Null hipotezi  $H_0$  olarak sembolize edilir. Bu çalışmada alternatif hipotezler test edilmiştir. İstatistiksel analizler sonucunda kabul ya da ret edilen hipotezler alternatif hipotezlerdir (Cansız, 2007: 87).

Yukarıda belirtilen amaçlar çerçevesinde uygulamayla ilgili geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H<sub>01</sub>** :Kişilerin etik liderlik ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez.

- H<sub>A1</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>02</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A2</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>03</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A3</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>04</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A4</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>05</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A5</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir.



**H<sub>06</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A6</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>07</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A7</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>08</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A8</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>09</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A9</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>010</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık göstermez.

- H<sub>A10</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>011</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A11</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>012</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A12</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>013</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A13</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>014</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A14</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>015</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A15</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>016</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları fakülterlere göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A16</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları fakülterlere göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>017</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları fakülterlere göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A17</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları fakülterlere göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>018</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları fakülterlere göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A18</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları fakülterlere göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>019</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

- H<sub>A19</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>020</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A20</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>021</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A21</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>022</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A22</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>023</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A23</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

- H<sub>024</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A24</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>025</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A25</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>026</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A26</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>027</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A27</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>028</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

- H<sub>A28</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>029</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A29</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>030</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A30</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>031</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A31</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>032</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A32</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

- H<sub>033</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A33</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>034</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A34</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>035</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A35</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>036</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A36</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>037</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

- H<sub>A37</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>038</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A38</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>039</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A39</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>040</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A40</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H<sub>041</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.
- H<sub>A41</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.



**H<sub>042</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A42</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

#### **4.2.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın temel hedefi doğrultusunda, mevcut bir durumu ortaya koymaya, bu mevcut durum üzerinde herhangi bir oynama yapılmadan, mevcut haliyle ortaya konulması adına tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın niceliksel araştırma metotlarından olan anket yöntemi uygulanmıştır.

Etik liderliği ölçmek için Brown ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin kültürel farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlaşılmanın ortadan kaldırılarak Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Tuna, Bircan ve Yeşiltaş tarafından 2012 yılında gerçekleştirilmiştir. Ölçek, geçerlilik çalışması sonucunda orijinal haline uygun olarak

tek faktörlü bir yapı oluşturmuştur (Aktaran: Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 193).

Örgütün etik iklimi, Qualls ve Puto'nun 1989 yılında geliştirdiği ölçeği temel alarak Schwepker ve diğerlerinin (1997) ölçeğini temel alarak geliştirdiği 7 ifadeden oluşan ölçek ile değerlendirilmiştir. Tek boyutlu olan ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçek 5'li Likert tipindedir. Ölçeğin Biçer (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan hali kullanılmıştır (Aktaran: Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015: 206).

Etik Dışı davranışları ölçümlemek üzere, Robinson and O'Leary tarafından 1998 yılında belirledikleri anti-sosyal davranış ölçüm anketi kullanılmıştır. Robinson ve O'Leary-Kelly (1998), örgütlerde negatif davranışları tanımlamak için yaygın bir şekilde kullanılan anti sosyal davranışlar kavramını kullanmaktadırlar. Anti sosyal davranış terimi, prososyal davranış teriminin karşıtı olarak bilinmektedir. Anket 9 sorudan oluşmaktadır (Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2014: 106).

Anket form verileri SPSS 21.0 veri analiz programına aktarılarak gerekli analizler yapılmıştır. Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerleriyle, kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi, 3ve daha fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi kullanılmış; anlamlı çıkan değişkenler için 2’li alt grup karşılaştırmaları için Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Çalışmadaki tüm istatistiksel analizlerde p değeri 0,05’in altındaki karşılaştırmalar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

#### **4.3.Araştırmanın Örnekleme ve Varsayımları**

Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren özel banka çalışanlarıdır. Çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren özel banka çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Anketi dolduran

katılımcıların, kişisel bilgi envanteri ve ölçek sorularından oluşan ölçme araçlarını içten ve doğru olarak yanıtlayacakları varsayılmıştır. Araştırmanın örnekleminin evreni uygun olarak yansıttığı varsayılmıştır.

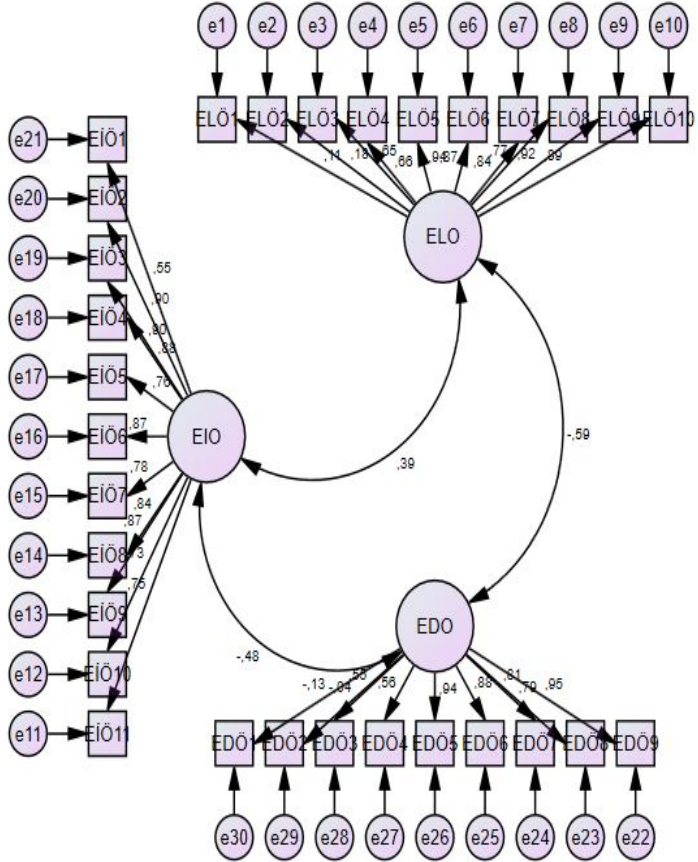
#### **4.4.Yapısal Eşitlik Modeli**

Yapılan analiz sonucunda 30 maddeden oluşan 3 faktörlü ölçeğin yapısına ilişkin olarak  $\chi^2 = 1197,114$  (df=402, p<.001) değeri elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Ki kare değerinin anlamsız olması beklenmektedir ancak bu değer örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlıdır ve büyük örneklem gruplarında çoğunlukla anlamlı düzeyde çıkabilmektedir. Bu açıdan alternatif olarak elde edilen Ki kare oranının serbestlik derecesine bölümünden elde edilen bir hesaplama önerilmektedir (Byrne, 1989). Yapılan çalışmada bu oran ( $\chi^2/df=2,98$ ) olarak bulunmuştur. Bu oranın üç veya altında olması, modelin iyi bir model olduğu, beş veya daha altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir

(Şimşek, 2007). Bu bakımdan elde edilen değer, modelin kabul edilebilir bir model olduğuna önemli bir kanıttır.

Buna ek olarak GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comperative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) uyum indeksleri de hesaplanmıştır. Belirtilen uyum indekslerinin kabul edilebilirlik düzeyleri farklı yazarlara göre değişiklik gösterse de, genel olarak GFI, AGFI ve CFI'nin .90 ve üzeri olması, RMSEA'nın .08'in ve SRMR'nin .10 altında olması kabul edilebilir bir uyum iyiliğini ifade etmektedir (Kline, 2011; Şimşek, 2007). Yapılan çalışmada düzeltilmiş uyum indeksleri için elde edilen değerler GFI=.91, AGFI=.90, CFI=.92 ve RMSEA=.056 olarak hesaplanmıştır. Bu uyum indeksi değerleri modelin iyi uyum verdiğini göstermektedir. Modele ilişkin faktör yükleri Şekil 4.1'de gösterilmiştir.

KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA



Şekil 4.1. Yapısal Eşitlik Modeli

#### 4.5.Araştırmanın Bulguları

**Tablo 4.1. Yaş Dağılımı**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>	<b>30 yaş altı</b>	70	23,3
	<b>30-40 yaş arası</b>	153	51
	<b>41-50 yaş arası</b>	55	18,3
	<b>51-60 yaş arası</b>	22	7,3

Çalışmaya alınan 300 kişinin 70'i (%23,3) 30 yaş altında, 153'ü (%51) 30-40 yaş arasında, 55'i (%18,3) 41-50 yaş arasında ve 22'si (%7,3) 51-60 yaş arasındadır.

---

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tablo 4.2. Cinsiyet Dağılımı**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kadın</b>	158	52,7
	<b>Erkek</b>	142	47,3

Çalışmaya alınan 300 kişinin 158'i (%52,7) kadın iken 142'si (%47,3) erkektir.

**Tablo 4.3. Medeni Durum Dağılımı**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Medeni Durum</b>	<b>Bekar</b>	77	25,7
	<b>Evli</b>	223	74,3

Çalışmaya alınan 300 kişinin 77'si (%25,7) bekar, 223'ü (%74,3) evlidir.



**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tablo 4.4. Çocuk Sahibi Olma Durumu**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Çocuk</b>	<b>Evet çocuğum var</b>	170	56,7
	<b>Hayır çocuğum yok</b>	130	43,3

Çalışmaya alınan 300 kişinin 170'inin (56,7) çocuğu varken, 130'unun (%43,3) çocuğu yoktur.

**Tablo 4.5. Eğitim Durumu**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Eğitim</b>	<b>Ön Lisans</b>	42	14
	<b>Lisans</b>	182	60,7
	<b>Yüksek Lisans</b>	65	21,7
	<b>Doktora</b>	11	3,7

Çalışmaya alınan 300 kişinin 42'si (%14) ön lisans mezunu iken, 182'si (%60,7) lisans mezunu, 65'i (%21,7) yüksek lisans mezunu ve 11'i (%3,7) doktora mezunudur.

**Tablo 4.6. Eğitim Görülen Alan**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Fakülte</b>	<b>İktisadi ve İdari Bilimler</b>	214	71,3
	<b>Mühendislik Mimarlık</b>	22	7,3
	<b>Açık öğretim</b>	48	16
	<b>İletişim</b>	16	5,3

Çalışmaya alınan 300 kişinin 214'ü (%71,3) iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu iken, 22'si (%7,3) mühendislik ve mimarlık fakültesi mezunu, 48'i (%16) açık öğretim mezunu ve 16'sı (%5,3) iletişim fakültesi mezunudur.

**Tablo 4.7. Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı**

		n	%
<b>Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı</b>	<b>Evet</b>	147	49
	<b>Hayır</b>	153	51

Çalışmaya alınan 300 kişinin 147'sinin (%49) sermaye piyasası faaliyetleri düzey-1 lisansı varken 153'ünün (%51) yoktur.

**Tablo 4.8. Türev Araçlar Lisansı**

		n	%
<b>Türev Araçlar Lisansı</b>	<b>Evet</b>	154	51,3
	<b>Hayır</b>	146	48,7

Çalışmaya alınan 300 kişinin 154'ü (%51,3) türev araçları lisansına sahipken iken 146'sı (%48,7) değildir.

**Tablo 4.9. Kredi Derecelendirme Lisansı**

		n	%
<b>Kredi Derecelendirme Lisansı</b>	<b>Evet</b>	134	44,7
	<b>Hayır</b>	166	55,3

Çalışmaya alınan 300 kişinin 134'ü (%44,7) kredi derecelendirme lisansına sahipken 166'sı (%55,3) sahip değildir.

**Tablo 4.10. Konut Değerleme Lisansı**

		n	%
<b>Konut Değerleme Lisansı</b>	<b>Evet</b>	135	45
	<b>Hayır</b>	165	55

Çalışmaya alınan 300 kişinin 135'i (%45) konut değerlendirme lisansına sahipken, 165'i (%55) sahip değildir.

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tablo 4.11. Risk Yönetimi Güvencesi Sertifikası**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Risk Yönetimi Güvencesi Sertifikası</b>	<b>Evet</b>	89	29,7
	<b>Hayır</b>	211	70,3

Çalışmaya alınan 300 kişinin 89'u (%29,7) risk yönetimi güvencesi sertifikasına sahipken, 211'i (%70,3) sahip değildir.

**Tablo 4.12. Kurumdaki Pozisyon**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Kurumdaki Pozisyon</b>	<b>Personel</b>	170	56,7
	<b>Alt Düzey Yönetici</b>	78	26
	<b>Yönetici</b>	52	17,3

Çalışmaya alınan 300 kişinin 170'i (%56,7) personel iken, 78'i (%26) alt düzey yönetici ve 52'si (%17,3) yöneticidir.

**Tablo 4.13. Kurumdaki Çalışma Süresi**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	<b>1 yıldan az</b>	86	28,7
	<b>1-5 yıl arası</b>	88	29,3
	<b>6-10 yıl arası</b>	42	14
	<b>11-15 yıl arası</b>	68	22,7
	<b>16-20 yıl arası</b>	16	5,3

Çalışmaya alınan 300 kişinin 86'sı (%28,7) kurumda 1 yıldan az süredir çalışırken, 88'i (%29,3) 1-5 yıldır, 42'si (%14) 6-10 yıldır, 68'i (%22,7) 11-15 yıldır ve 16'sı (%5,3) 16-20 yıldır kurumda çalışmaktadır.

**Tablo 4.14. Toplam Hizmet Süresi**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Toplam Hizmet Süresi</b>	<b>1 yıldan az</b>	16	5,3
	<b>1-5 yıl arası</b>	95	31,7
	<b>6-10 yıl arası</b>	88	29,3
	<b>11-15 yıl arası</b>	62	20,7
	<b>16-20 yıl arası</b>	39	13

Çalışmaya alınan 300 kişinin 16'sı (%5,3) toplamda 1 yıldan az süredir çalışırken, 95'i (%31,7) 1-5 yıldır, 88'i (%29,3) 6-10 yıldır, 62'si (%20,7) 11-15 yıldır ve 39'u (%5,3) 16-20 yıldır toplam hizmet etmiştir.

**Tablo 4.15. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar**

	Kadın	Erkek	z	p
	(n=158)	(n=142)		
<b>Etik Liderlik</b>	3,70 ± 0,84	3,77 ± 0,81	-0,658	0,511
	3,65 (1,70-5,00)	3,95 (1,70-5,00)		
<b>Etik İklim</b>	4,10 ± 0,82	3,92 ± 1,05	-1,077	0,281
	4,36 (1,82-5,00)	4,27 (1,00-5,00)		
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,63 ± 0,75	2,65 ± 0,80	-0,097	0,923
	2,56 (1,11-4,89)	2,56 (1,11-4,44)		

#Mann Whitney U testi

**H<sub>01</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

Erkeklerle kadınlar arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p=0,511). Yani H<sub>01</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>02</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez.



**H<sub>A2</sub>:** Kişilerin etik iklim ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

Erkeklerle kadınlar arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,281$ ). Yani  $H_{02}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>03</sub>:** Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A3</sub>:** Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

Erkeklerle kadınlar arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,923$ ). Yani  $H_{03}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.16. Medeni Duruma Göre Karşılaştırmalar**

	Bekar	Evli	z	p
	(n=77)	(n=223)		
<b>Etik Liderlik</b>	3,57 ± 0,77	3,79 ± 0,84	-1,981	<b>0,048</b>
	3,70 (1,70-5,00)	3,90 (1,70-5,00)		
<b>Etik İklim</b>	3,90 ± 0,86	4,05 ± 0,96	-2,175	<b>0,03</b>
	4,18 (1,64-5,00)	4,36 (1,00-5,00)		
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,61 ± 0,72	2,65 ± 0,79	-0,562	0,574
	2,56 (1,11-4,33)	2,67 (1,11-4,89)		

#Mann Whitney U testi

**H<sub>04</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A4</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir.

Evlilerle bekârlar arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (**p=0,048**). Yani H<sub>04</sub> hipotezi reddedilmiştir. Evlilerin etik liderlik ölçek puanı daha yüksektir.

**H<sub>05</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A5</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir.

Evlilerle bekârlar arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (**p=0,030**). Yani H<sub>05</sub> hipotezi reddedilmiştir. Evlilerin etik iklim ölçek puanı daha yüksektir.

**H<sub>06</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A6</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir.

Evlilerle bekârlar arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p=0,574). Yani H<sub>06</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tablo 4.17. Yaşa Göre Karşılaştırmalar**

	30 yaş altı	30-40 yaş	41-50 yaş	51-60 yaş	Ki-kare	p
	(n=70)	(n=153)	(n=55)	(n=22)		
<b>Etik Liderlik</b>	3,60 ± 0,75	3,59 ± 0,76	3,86 ± 0,90	4,84 ± 0,27	52,05	<0,001
	3,60 (2,0-4,90)	3,60 (1,70-4,9)	4,00 (2,0-5,0)	5,00 (4,4-5,0)		
<b>Etik İklim</b>	3,90 ± 0,94	3,97 ± 0,88	3,91 ± 1,07	4,95 ± 0,05	51,246	<0,001
	4,18 (1,64-5,0)	4,18 (1,0-5,0)	4,27 (1,27-5,0)	5,00 (4,82-5,0)		
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,59 ± 0,74	2,62 ± 0,75	2,83 ± 0,89	2,44 ± 0,67	4,35	0,226
	2,56 (1,11-4,0)	2,56 (1,11-4,44)	2,68 (1,22-4,89)	2,39 (1,44-3,78)		

#Kruskal Wallis testi

**H<sub>07</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A7</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

Yaş grupları arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (**p<0,001**). Yani H<sub>07</sub> hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup yada

gruplar arasında olduğuna bakıldığında, “30 yaş altı” ile “51-60” yaş grupları arasında, “30-40” ile “41-50” yaş grupları arasında, “30-40” ile “51-60” yaş grupları arasında, “41-50” ile “51-60” yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken diğer gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

**H<sub>08</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A8</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

Yaş grupları arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (**p<0,001**). Yani H<sub>08</sub> hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup yada gruplar arasında olduğuna bakıldığında, “30 yaş altı” ile “51-60” yaş grupları arasında, “30-40” ile “51-60” yaş grupları arasında, “41-50” ile “51-60” yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken diğer gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

**H<sub>09</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A9</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

Yaş grupları arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,226$ ). Yani **H<sub>09</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.18. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar**

	Çocuk var	Çocuk yok	z	p
	(n=170)	(n=130)		
<b>Etik Liderlik</b>	3,80 ± 0,86	3,65 ± 0,76	-1,852	<b>0,064</b>
	3,95 (1,70-5,00)	3,80 (1,70-5,00)		
<b>Etik İklim</b>	4,04 ± 0,99	3,98 ± 0,87	-1,472	<b>0,141</b>
	4,36 (1,00-5,00)	4,18 (1,64-5,00)		
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,69 ± 0,81	2,57 ± 0,71	-1,259	0,208
	2,67 (1,22-4,89)	2,56 (1,11-4,33)		

#Mann Whitney U testi

**H<sub>010</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A10</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Çocuk sahibi olanlarla olmayanlar arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,064$ ). Yani  $H_{010}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>011</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A11</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Çocuk sahibi olanlarla olmayanlar arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,141$ ). Yani  $H_{011}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>012</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları çocuk sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A12</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları çocuk

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

sahibi olmalarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Çocuk sahibi olanlarla olmayanlar arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,208$ ). Yani  $H_{012}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.19. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar**

	Önlisans	Lisans	Lisansüstü/Doktora	Ki-kare	p
	(n=42)	(n=182)	(n=76)		
<b>Etik Liderlik</b>	3,58 ± 0,83	3,62 ± 0,81	4,09 ± 0,76	19,817	<0,001
	3,70 (2,00-4,90)	3,65 (1,70-5,00)	4,40 (2,20-5,00)		
<b>Etik İklim</b>	3,66 ± 1,10	3,98 ± 0,90	4,29 ± 0,85	17,268	<0,001
	4,00 (1,00-5,00)	4,27 (1,09-5,00)	4,64 (1,91-5,00)		
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,73 ± 0,85	2,65 ± 0,76	2,57 ± 0,76	0,734	0,693
	2,67 (1,11-4,44)	2,56 (1,11-4,89)	2,61 (1,22-4,22)		

#Kruskal Wallis testi



**H<sub>013</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A13</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.

Eğitim grupları arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (**p<0,001**). Yani H<sub>013</sub> hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğu incelendiğinde; “ön lisans” ile “yüksek lisans/doktora” grupları arasında ve “lisans” ile “yüksek lisans/doktora” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken “lisans” ile “önlisans” grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

**H<sub>014</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A14</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.

Eğitim grupları arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır

( $p < 0,001$ ). Yani  $H_{014}$  hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğu incelendiğinde; “önlisans” ile “yüksek lisans/doktora” grupları arasında ve “lisans” ile “yüksek lisans/doktora” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken “lisans” ile “önlisans” grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

$H_{015}$  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermez.

$H_{A15}$  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.

Eğitim grupları arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,693$ ). Yani  $H_{015}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.20. Eğitim Alanına Göre Karşılaştırmalar**

	İktisadi İdari	Mühendislik	Açık öğretim	İletişim	Ki-kare	P
	(n=214)	(n=22)	(n=48)	(n=16)		
Etik Liderlik	3,76 ± 0,81	3,77 ± 0,88	3,59 ± 0,87	3,75 ± 0,81	1,291	0,731
	3,90 (1,70-5,00)	3,80 (1,90-5,00)	3,60 (2,00-5,00)	4,10 (2,20-4,80)		
Etik İklim	4,08 ± 0,89	4,37 ± 0,70	3,69 ± 1,06	3,59 ± 1,15	10,28	<b>0,016</b>
	4,36 (1,09-5,00)	4,55 (2,27-5,00)	4,00 (1,00-5,00)	3,95 (1,91-4,82)		
Etik Dışı Davranış	2,62 ± 0,75	2,51 ± 0,76	2,75 ± 0,87	2,78 ± 0,84	2,031	0,566
	2,56 (1,11-4,89)	2,50 (1,11-4,00)	2,67 (1,11-4,44)	2,72 (1,22-4,00)		

#Kruskal Wallis testi

**H<sub>016</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları fakülterle göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A16</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları fakülterle göre anlamlı farklılık gösterir.

Fakülte grupları arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur

( $p=0,731$ ). Yani  $H_{016}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_{017}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları fakültelere göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A17}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları fakültelere göre anlamlı farklılık gösterir.

Fakülte grupları arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( **$p=0,016$** ). Yani  $H_{017}$  hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğu incelendiğinde; “iktisadi idari” ile “açıköğretim” grupları arasında, “mühendislik” ile “açıköğretim” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken, diğer gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur.

**$H_{018}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları fakültelere göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A18}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları fakültelere göre anlamlı farklılık gösterir.

Fakülte grupları arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,566$ ). Yani  $H_{018}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.21. Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey-1 Lisansa Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar**

	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey-1 Lisansa Sahip Olma		z	p
	Evet	Hayır		
	(n=147)	(n=153)		
<b>Etik Liderlik</b>	3,81 ± 0,85	3,66 ± 0,79	-1,535	0,125
	4,00 (1,70-5,00)	3,80 (1,70-5,00)		
<b>Etik İklim</b>	4,16 ± 0,90	3,87 ± 0,95	-3,339	<b>0,001</b>
	4,45 (1,09-5,00)	4,18 (1,00-5,00)		
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,59 ± 0,75	2,69 ± 0,79	-1,072	0,284
	2,56 (1,11-4,33)	2,67 (1,11-4,89)		

#Mann Whitney U testi

**H<sub>019</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A19</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik

liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,125$ ). Yani  $H_{019}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_{020}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A20}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( **$p<0,001$** ). Yani  $H_{020}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_{021}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A21}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak

anlamli farklılık yoktur ( $p=0,284$ ). Yani  $H_{021}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.22. Türev Araçlar Lisansına Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar**

	Türev Araçlar Lisansına Sahip Olma		z	p
	Evet	Hayır		
	(n=154)	(n=146)		
Etik Liderlik	3,79 ± 0,82	3,67 ± 0,82	-1,034	0,301
	3,80 (1,70-5,00)	3,90 (1,70-5,00)		
Etik İklim	4,07 ± 0,96	3,95 ± 0,92	-1,988	<b>0,047</b>
	4,36 (1,64-5,00)	4,18 (1,00-5,00)		
Etik Dışı Davranış	2,57 ± 0,74	2,71 ± 0,80	-1,052	0,293
	2,56 (1,11-4,33)	2,61 (1,11-4,89)		

#Mann Whitney U testi

$H_{022}$  : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

$H_{A22}$  : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,301$ ). Yani  $H_{022}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_{023}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A23}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( **$p=0,047$** ). Yani  $H_{023}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_{024}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A24}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak



anlamli farklılık yoktur ( $p=0,293$ ). Yani  $H_{024}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.23. Kredi Derecelendirme Lisansına Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar**

	Kredi derecelendirme lisansına sahip olma		z	p
	Evet	Hayır		
	(n=134)	(n=166)		
Etik Liderlik	3,71 ± 0,83	3,75 ± 0,82	-0,208	0,835
	3,90 (1,70-5,00)	3,80 (1,70-5,00)		
Etik İklim	3,85 ± 1,03	4,14 ± 0,84	-2,133	0,033
	4,23 (1,00-5,00)	4,36 (1,09-5,00)		
Etik Dışı Davranış	2,66 ± 0,76	2,62 ± 0,78	-0,292	0,77
	2,56 (1,11-4,44)	2,67 (1,11-4,89)		

#Mann Whitney U testi

$H_{025}$  : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

$H_{A25}$  : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik

liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,835$ ). Yani  $H_{025}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_{026}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A26}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( **$p=0,033$** ). Yani  $H_{026}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_{027}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A27}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,770$ ). Yani  $H_{027}$  hipotezi kabul

edilmiştir.

**Tablo 4.24. Konut Değerleme Lisansına Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar**

	Konut değerlendirme lisansına sahip olma		z	p
	Evet	Hayır		
	(n=135)	(n=165)		
Etik Liderlik	3,60 ± 0,85	3,85 ± 0,79	-2,607	0,009
	3,60 (1,70-5,00)	4,00 (1,70-5,00)		
Etik İklim	3,90 ± 1,03	4,10 ± 0,84	-1,422	0,155
	4,27 (1,00-5,00)	4,36 (1,91-5,00)		
Etik Dışı Davranış	2,73 ± 0,77	2,56 ± 0,77	-1,677	0,094
	2,56 (1,11-4,44)	2,56 (1,22-4,89)		

#Mann Whitney U testi

**H<sub>028</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A28</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p=0,009$ ). Yani  $H_{028}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_{029}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A29}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,155$ ). Yani  $H_{029}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_{030}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A30}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik dışı

davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,094$ ). Yani  $H_{030}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.25. Risk Yönetimi Güvencesi Sertifikasına Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar**

	Risk yönetimi güvencesi sertifikasına sahip olma		z	p
	Evet	Hayır		
	(n=89)	(n=211)		
Etik Liderlik	3,75 ± 0,84	3,73 ± 0,82	-0,296	0,767
	3,90 (1,70-5,00)	3,80 (1,70-5,00)		
Etik İklim	3,98 ± 0,98	4,03 ± 0,92	-0,046	0,963
	4,36 (1,09-5,00)	4,27 (1,00-5,00)		
Etik Dışı Davranış	2,61 ± 0,75	2,65 ± 0,78	-0,223	0,823
	2,56 (1,11-4,4)	2,56 (1,11-4,89)		

#Mann Whitney U testi

$H_{031}$  : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

$H_{A31}$  : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları ilgili lisansa

sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,767$ ). Yani  $H_{031}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_{032}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A32}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,963$ ). Yani  $H_{032}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_{033}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A33}$**  : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları ilgili lisansa sahip olmaya göre anlamlı farklılık gösterir.

İlgili lisansa sahip olanlarla olmayanlar arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,823$ ). Yani  $H_{033}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.26.Kurumdaki Pozisyon Durumuna Göre Karşılaştırmalar**

	Kurumdaki Pozisyon			z	p
	Personel	Alt düzey yönetici	Yönetici		
	(n=170)	(n=78)	(n=52)		
Etik Liderlik	3,57 ± 0,79	3,86 ± 0,74	4,10 ± 0,92	20,258	<0,001
	3,60 (1,70-5,00)	4,00 (1,90-5,00)	4,40 (2,00-5,00)		
Etik İklim	3,82 ± 1,00	4,22 ± 0,67	4,33 ± 0,94	22,139	<0,001
	4,18 (1,00-5,00)	4,36 (1,64-5,00)	4,77 (1,27-5,00)		
Etik Dışı Davranış	2,66 ± 0,77	2,55 ± 0,70	2,71 ± 0,88	1,09	0,58
	2,67 (1,11-4,44)	2,56 (1,11-4,11)	2,67 (1,22-4,89)		

#Kruskal Wallis testi

$H_{034}$  : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A34</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterir.

Kurumdaki pozisyon grupları arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (**p<0,001**). Yani H<sub>034</sub> hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı incelendiğinde; “personel” ile “alt düzey yönetici” grupları arasında, “personel” ile “yönetici” grupları arasında, “yönetici” ile “alt düzey yönetici” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>035</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A35</sub>** : Kişilerin etik iklim ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterir.

Kurumdaki pozisyon grupları arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (**p<0,001**). Yani H<sub>035</sub> hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı incelendiğinde;



“personel” ile “alt düzey yönetici” grupları arasında, “personel” ile “yönetici” grupları arasında, “yönetici” ile “alt düzey yönetici” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>036</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A36</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterir.

Kurumdaki pozisyon grupları arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,580$ ). Yani **H<sub>036</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tablo 4.27. Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar**

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11 yıl+	Ki-kare	p
	(n=86)	(n=88)	(n=42)	(n=84)		
<b>Etik Liderlik</b>	3,52 ± 0,77	3,63 ± 0,78	3,62 ± 0,65	4,12 ± 0,89	29,453	<0,001
	3,60 (1,70-4,90)	3,90 (1,70-4,90)	3,60 (1,90-4,90)	4,40 (2,00-5,00)		
<b>Etik İklim</b>	3,83 ± 0,96	3,72 ± 1,01	4,23 ± 0,68	4,40 ± 0,79	37,059	<0,001
	4,18 (1,09-5,00)	4,00 (1,00-5,00)	4,41 (1,64-5,00)	4,68 (1,27-5,00)		
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,67 ± 0,72	2,71 ± 0,83	2,49 ± 0,64	2,61 ± 0,82	2,21	0,53
	2,67 (1,11-4,33)	2,67 (1,11-4,44)	2,56 (1,11-4,00)	2,56 (1,22-4,89)		

#Kruskal Wallis testi

**H<sub>037</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A37</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları kurumda

çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

Kurumda çalışma süresi grupları arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p<0,001$ ). Yani  $H_{037}$  hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı incelendiğinde; “1 yıldan az” ile “11 yıl üzeri” grupları arasında, “1-5 yıl” ile “11 yıl üzeri” grupları arasında, “6-10 yıl” ile “11 yıl üzeri” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken diğer gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur.

**$H_{038}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A38}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

Kurumda çalışma süresi grupları arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p<0,001$ ). Yani  $H_{038}$  hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı incelendiğinde;

“1 yıldan az” ile “11 yıl üzeri” grupları arasında, “1 yıldan az” ile “6-10 yıl” grupları arasında, “1-5 yıl” ile “11 yıl üzeri” grupları arasında, “6-10 yıl” ile “11 yıl üzeri” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken diğer gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur.

**H<sub>039</sub>:**Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A39</sub> :** Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

Kurumdaki çalışma süreleri “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,53$ ). Yani H<sub>039</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tablo 4.28. Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar**

	5 yıldan az	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	Ki-kare	P
	(n=111)	(n=88)	(n=62)	(n=39)		
<b>Etik Liderlik</b>	3,66 ± 0,78	3,50 ± 0,73	3,65 ± 0,76	4,61 ± 0,70	58,179	<b>&lt;0,001</b>
	3,80 (1,70-4,90)	3,50 (1,70-4,90)	3,80 (1,90-4,80)	5,00 (2,10-5,00)		
<b>Etik İklim</b>	3,83 ± 0,97	3,92 ± 0,93	4,04 ± 0,89	4,69 ± 0,54	44,386	<b>&lt;0,001</b>
	4,18 (1,09-5,00)	4,18 (1,00-5,00)	4,32 (1,27-5,00)	4,91 (2,27-5,00)		
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,67 ± 0,79	2,65 ± 0,73	2,50 ± 0,72	2,74 ± 0,87	2,11	0,55
	2,67 (1,11-4,33)	2,56 (1,11-4,44)	2,56 (1,22-4,00)	2,67 (1,22-4,89)		

#Kruskal Wallis testi

**H<sub>040</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A40</sub>** : Kişilerin etik liderlik ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

Toplam çalışma süresi grupları arasında “etik liderlik” ölçek

puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,001$ ). Yani  $H_{040}$  hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı incelendiğinde; “5 yıldan az” ile “16-20 yıl” grupları arasında, “6-10 yıl” ile “16-20 yıl” grupları arasında, “11-15 yıl” ile “16-20 yıl” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken diğer gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur.

**$H_{041}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**$H_{A41}$**  : Kişilerin etik iklim ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

Toplam çalışma süresi grupları arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,001$ ). Yani  $H_{041}$  hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı incelendiğinde; “5 yıldan az” ile “16-20 yıl” grupları arasında, “6-10 yıl” ile “16-20 yıl” grupları arasında, “11-15 yıl” ile “16-20 yıl” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken diğer gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur.

**H<sub>042</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A42</sub>** : Kişilerin etik dışı davranış ölçek puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

Toplam çalışma süresi grupları arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,550$ ). Yani H<sub>042</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

2001 yılında yaşanan şirket skandallarından sonra şirketlerin yönetilmesine ve performansına yönelik endişeler Kurumsal Yönetime gittikçe önem verilmesine ve kurumsal yönetimdeki etik algısının da araştırılmasına neden olmuştur. İşletmelerde etik uygulamaların özellikle çalışan üzerine etkisi ve algısı işletmelerin kurumsal yönetim yapısına ve başarısına da etki etmektedir Bu çalışmada Kurumsal Yönetimde çalışanlar çerçevesinde etik algısının çalışma hayatındaki önemine ve çalışanın iş disiplinine kadar yansımaya yer verilmiş olup değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada erkeklerle kadınlar arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiş olup evli ve bekârlar arasında “etik liderlik” ve “etik iklim” açısından anlamlı farklılık gözlenmiştir. Evlilerin daha stabil bir ortamda çalışma istekleri ve daha az risk almaya meyilli olmaları da etik liderlik ve etik iklime önem vermelerine nedendir. Bekârlar ise risk almaya ve iş



değiştirmeye daha meyillidirler diye yorumlanabilir. Evliler ise aile ortamlarını koruma içgüdüleriyle davranacağından daha etik bir ortamda çalışma isteği doğmaktadır. Eğitim durumu ve eğitim alanlarına göre baktığımızda arasında “etik liderlik” ve “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğu incelendiğinde; “önlisans” ile “yüksek lisans/doktora” grupları arasında ve “lisans” ile “yüksek lisans/doktora” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken “lisans” ile “önlisans” grupları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Eğitim grupları arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiş olup farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğu incelendiğinde; “önlisans” ile “yüksek lisans/doktora” grupları arasında ve “lisans” ile “yüksek lisans/doktora” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken “lisans” ile “önlisans” grupları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Eğitim grupları arasında “etik dışı davranış” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak

anlamli farklılık gözlenmemiştir. Bu doğrultuda eğitim değişkeninin etik dışı davranış değişkeni açısından her hangi bir etkiye sahip olmadığı ancak etik liderlik ve etik iklim açısından etkiye sahip önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça spesifik bir alana yönelik de artmakta bu da etik davranış göstermeye daha meyilli olmaya neden olmaktadır.

Kurumdaki pozisyon grupları arasında “etik liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamli farklılık gözlenmiş olup farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı incelendiğinde; “personel” ile “alt düzey yönetici” grupları arasında, “personel” ile “yönetici” grupları arasında, “yönetici” ile “alt düzey yönetici” grupları arasında istatistiksel olarak anlamli farklılık gözlenmiştir. Kurumdaki pozisyon grupları arasında “etik iklim” ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamli farklılık gözlenmiş olup farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı incelendiğinde; “personel” ile “alt düzey yönetici” grupları arasında, “personel” ile “yönetici” grupları arasında, “yönetici” ile “alt düzey yönetici”

grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir. Bu doğrultuda kurumdaki pozisyon etik liderlik ve etik iklim üzerinde önemli bir etki unsuru olduğu söylene bilir. Özellikle yönetici düzeyi etiğe en fazla önem veren düzey olmuştur. Yönetici kurumsal hedefleri gerçekleştirmek, performansa dayalı yönetim uygulamak, adil ve şeffaf olursa takipçileri sosyal öğrenme teorisine göre aynı şekilde onu takip eder ve işletmede olumlu bir iş ortamı yaratabilirler.

Banka çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre ‘etik liderlik’ ölçek puanına baktığımızda istatistiksel olarak anlamlı fark gözlemlenmiştir. Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlere geçilmiş olup bu amaçla yapılan Tukey test sonucunda kurumda çalışma süresi arttıkça etik liderlik puanının arttığı ve 16-20 yıl arası kurumda çalışma süresi olan banka çalışanlarında en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu da göstermektedir ki kurumsal yönetimde ki etik algısı çalışanın uzun süre aynı kurumda çalışmasıyla arttığını ve işgörenlerin pozisyonlarını riske atmamak için

etik algısının oldukça yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Aynı zamanda ‘Etik İklim’ ölçek puanına göre de kurumda çalışma süresi arttıkça etik iklim puanının arttığı gözlemlenmiştir.

Etik İklim ve Etik Liderliğin bankada uzun süre çalışmış işgörenler açısından bakıldığında önemli bir unsur olduğu ve çalıştıkları ortamdaki etik iklimin etik liderliğin olumlu bir iş ortamı yarattığını ve kurumsal yönetimdeki etik algısını değiştirdiğini göstermektedir. Çalışma süreleri ‘başkalarının iyiliğini isteme’ iklim boyutuyla da ilişkili olabilmekte olup, bireylerin kendilerine benzeyen grupları tercih edecekleri ve onlar tarafından tercih edilebilecekleri bilgileri birleştiğinde doğru olması gerekliliği belirtilen bir kavram olabilmektedir.

Yaşa göre karşılaştırmalara baktığımızda da ‘etik liderlik’ ve ‘etik iklim’ arasında anlamlı farklılık olup 51-60 yaş arası en fazla farkın olduğu aralık olmuştur. Yapılan çalışmalara göre yaş arttıkça bilişsel gelişim de artacağından etik davranışın da bununla birlikte artması

olarak yorumlanabilir. Kurumsal Yönetimdeki etik algısı da bu şekilde değişmekte olup kişilerin statülerini koruma ve kurum bağlılığı algılarıyla çalıştıkları ortamdan ayrılmak istememeleri ve etik iklim ve etik lidere ihtiyaç duymaları olarak yorumlanabilmektedir.

Araştırmamızda da Doğrulayıcı Faktör Analizi (Yapısal Eşitlik Modeli) uygulanarak yapılan analizde 30 faktörlü 3 ölçekli yapıya ilişkin Etik liderlik ve etik iklim arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki varken Etik liderlik–Etik dışı davranış ve Etik iklim-Etik dışı davranışta negatif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu da aralarındaki ilişkinin yönünü göstermektedir.

Ahlak, toplum içinde bireylerin uymak mecburiyetinde oldukları davranış ve kuralları içermektedir. Bu doğrultuda ahlakın gelişme, ilerleme göstermeyen bir anlamdan ziyade, bireylerin deneyimleri sonucu gelişen devinimselliği içermektedir. Yasalar yazılı, zorlayıcı hükümler olarak karşımıza çıkarken etik değerler de alınan kararlar doğrultusunda kişiyi sorumlu hale getirmektedir. Ahlak,

kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarına ilişkin kalıplar oluşturur iken, etik kişilerin davranışlarının gerekçelerini değerlendirdiği sonucuna varıla bilinir.

Aralarında ölçülü davranmaya sebep olan sevgi duygusu ve anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş gören, toleranslı olan bir toplumda insan haklarına aykırı faaliyetlere sık rastlanması mümkün değildir. Bahsedilen sosyal yapısının inşa edilmesi adına etik kültürün benimsenmesi şarttır.

İş etiğine yönelmek hem iş görenler hem de organizasyonlar adına bir fırsattır. İş görenler ve organizasyonlar insani değerler olarak kabul edilen değerleri iş hayatlarına uygulama çabasında olmaları gerekmektedir.

İş hayatının hacimsel bağlamda hiç olmadığı kadar büyümesi, iş görenlerin nüfus bilimsel yapısının denetim altına alınabilir çeşitliliğin üzerine çıkması, uluslararası organizasyonların hızla artması ve benzeri nedenlerden ötürü çalışma yaşamına ilişkin evrensel değerlere ihtiyaç durulmaktadır.

Önder yalnızca iyiyi arzulayan birey olmayıp iyiye nasıl ulaşılacağına ilişkin bilgi ve fikir sahibi olan ve o bilgi ışığında faaliyette bulunan bireylerdir.

Araştırmamızla da görülmüştür ki Organizasyon bünyesindeki bir personel, kendisine adaletli davranılmayarak bazı personellere ayrıcalık tanıdığını düşünüyor ise organizasyonun etik kodları yerleşmiş olsa dahi kurumda etik davranışların içselleştirilmediği söylenebilir. Bu nedenle personel tarafından algılanan kurumsal adaletsizlik personelin kurumuna ilişkin etik algılamasını olumsuz olarak etkileyeceği söylenebilir. Etik kodların önemsendiği ve iletişimin güçlü olduğu kurumlarda personellerim daha çok kurumsal yönetim çerçevesinde meslek kollarının uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütününe uyumlu davranış sergileyecekleri ortadadır.

İş görenlerin stres düzeylerini minimuma düzeye indirgeme, moral ve güdülenme ile iş doyumuna yönelik performans artışı, dâhil oldukları çalışma gruplarının etkinliklerine de

olumlu yönde yansımaktadır. Bu durum kurumun performansına doğrudan etki ederken verimlilikte doğru orantılı olarak artmaktadır. Modern kuruluşlar etik anlayışını kurumsal uygulamalar ile birleştirme ye yönelik yönetim anlayışı benimsemektedirler. Kurumsal Yönetimdeki etik algısının işgörenlere yöneticileri tarafından verilmesi ve etik iklimin yönetici ve işgörenler tarafından oluşturulması kurumsal yönetimdeki etik algısının daha da gelişmesine ve etik kodların oluşturulmasına neden olacaktır. İşgörenlerin kurumsal yönetimdeki etik algısının özellikle böyle gelişebileceği gibi, liderlere burada önemli roller düşmektedir. Sosyal öğrenme teorisinde olduğu gibi liderleri rol model alan işgörenler kurumsal yönetimde etik algısını da yükseltecektir.

Araştırmamızda da görüldüğü üzere Kurumsal Yönetimde etik algısının medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, kurumdaki pozisyona, kurumdaki çalışma süresine ve toplam çalışma süresine göre değiştiği gözlenmektedir. Bu değişimlerin kurumdaki etik algısına etki ettiği görülmüştür.



Kurumsal Yönetimde etik algısını, bankanın her kademesindeki personele yaymak için verilen eğitimlerle etiğin yazılı kuralların haricinde içselleştirmesi sağlanarak algının oluşturulması öngörülmektedir. Bu çalışma bir yol gösterici olup kurumların kendi etik anlayışlarını belirlemesinde ve bu etik anlayışının kurumdaki çalışanlara verilecek eğitimlerle bankaya yaymasında da rol oynayacak ve katkısı olacaktır. Gün geçtikçe büyüyen ve yayılan bir sistem olan bankacılık yapısı yazılı etik kurallar haricinde çalışanlarının içselleştirebileceği etik kurullarla daha da gelişebileceği öngörülmüş olup bu da bankalardaki çalışanların iş bağlılığı ve motivasyonlarına dahi etki edebilmektedir. Kurumsal Yönetimdeki etik algısına çalışanlar açısından bakılması da hem banka hem çalışanlar için önemli bir belirleyici ve yol gösterici unsurlardan olmuştur.

## **KAYNAKÇA**

- Acar, A. Z., (2013). “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tazları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”, İşletme Araştırma Dergisi, 5(2), ss.5-31
- Akan, D., Bektaş, F. ve Yıldırım, İ., (2014). “Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre Etik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”, E-Journal of New World Sciences Academy, 9(1), ss.48-56
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A., (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, International Journal of Economic and Administrative Studies, 6(11), ss.35-50
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö., (2014). “Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklım Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”, Journal of Economic sand Administrative Sciences, 16(1), ss.107-123
- Alkan, D.P., (2015). “Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 38(1), ss.109-121
- Alkın, M. C., (2006). “Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir

Araştırma”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Yüksek Lisans Tezi, Edirne

Arnaud, A., (2006), “A New Theory And Measure Of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model And The Ethical Climate Index”, University Of Central Florida, Doktora Tezi, Florida

Arslan, M., (2012). “İş ve Meslek Ahlakı”, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara

Arsantaş, C.C. ve Dursun, M., (2008). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), Ss.111-128

Ateş, H. ve Oral, B., (2003). “Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve “Örgütsel Ruhçuluk” Kuramı Ekseninde Bir Analiz”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), ss.55-71

Aydın, İ., (2016). “Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik”, Pegem Akademi Yayınları, 7. Baskı, Ankara.

Aykanat, Z., (2010). “Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman

Aykanat Z. ve Yıldırım A., (2012). “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(2), ss.260-274

Barnett, T. ve Schubert E., (2002). “Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships”, Journal of Business Ethics. 36(1), pp.279-290

Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A., (2005), “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97(1), pp.117-134.

Butler, S.L., (2009). Ethical Perspectives And Leadership Practices In The Two-Year Colleges Of South Carolina. Graduate School of Clemson University, Carolina.

Büte, M., (2011). “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), ss.171-192

Byrne, B. M., (1989). “A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models”, Springer-Verlag, New York

Cansız, E., (2007). “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma”, T.C. Süleyman Demirel

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta

- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş., (2005). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik”, Yönetim Dergisi, 16(51), ss.32-42
- Cullen, J. B., Victor, B., Stephens, C., (1989). “An Ethical Weather Report: Assessing the Organization’s Ethical Climate”, Organizational Dynamics,18(2), Autumn, pp.50-62
- Çetin, A., Güleç, R. ve Kayasandık, A.E., (2015). “Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü”, Electronic Journal of VocationalColleges, 4(2), ss.18-31
- Çetin, C., (2009). “Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, I. Basım, İstanbul
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E., (2009). “Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi”, 10. Ulusal Turizm Kongresi. Ulusal Turizm Kongresi, 21-24 Ekim, Mersin, ss.273-283
- Demir, M., (2014). “Otel İşletmelerinde Etik İklimi-İş Performansı İlişkisi”, JED, 9(2), ss.363-378
- Demirdağ, G. E. ve Ekmekçioğlu, E. B., (2015). Etik İklim Ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1), ss.197-216

- Develi, Ö., (2010). “Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Doğan, S. ve Kılıç, S., (2014). “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları Ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(2), ss.103-132
- Erdal, M., (2007). “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş
- Eren, E., (2012). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, XIII. Baskı, Beta Yayınları.
- Erondu, E.A.,Sharland, A. And Okpara, J.O., (2004). “Corporate Ethics in Nigeria A Test of the Concept of an Ethical Climate”, Journal of Business Ethics. 51(1), pp.349-357.
- Erogluer, K. ve Yılmaz, Ö., (2015). “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1), ss.280-308

- Esmer, Y., (2013). “Banka İşletmelerinde Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat BankasıÖrneği”, Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(2), ss.41-61
- Fitch, W.L., (2009). A Study of Relationships between Ethical Decision Making, Leadership Styles, and Demographics in Pennsylvania Superintendents. Indiana University of Pennsylvania, Pennsylvania.
- Ghosh,D.N., (2000). “CorporateGovernanceandBoardroomPolitics”,EconomicandPoliticalWeekly, V.35, N.46, pp.4010-4014.
- Gök, S., (2008). “İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler” Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1), ss.1-19.
- Gül, H. ve İnce, M., (2014). “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 7(2), ss.127-150
- Gül, H., (2006). “Etik Dışı Davranışlar Ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(9), ss.65-79
- Günel, D., Civelek, M.E. ve Karabulut, T., (2015). “İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 28(1), ss.251-265

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S., (2009). “Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 14(2), ss.1-23

İşgüden, B. ve Çabuk, A., (2006). “Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), ss.59-86.

Kılınc, İ., (2000). “İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir’de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açıları ile Değerlendirilmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), ss.94-120.

Kim, W.G. and Brymer, R.A., (2011). “The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance”, International Journal of Hospitality Management, 30, 1020-1026.

Kimberling, L. S. (2008). “Ethical Reasoning And Transformational Leadership: An Investigation Of Public Sector Leaders”, Capella University, Minneapolis.

Kline, R. B., (2011). “Principles and Practice of Structural Equation Modeling”, The Guilford Press, Third Edition, London



- Kugun, O. A., Aktaş E. ve Güripek E., (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü”, Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute, 16(30), ss.151-166
- Martin, K.D. and Cullen, J.B., (2006). “Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta –Analytic Review”, Journal of Business Ethics. 69(1), pp.175 - 194.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. And Greenbaum, R. L., (2009). “Making Ethical Climate A Main stream Management Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate”, Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making, pp.181-213
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. and Xu, L., (2012). “The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects”, Journal of Business Ethics. 116, pp.641-653
- Murphy, P. E. and Enderle, G., (1995). “Managerial Ethical Leadership: Examples Do Matter”, Business Ethics Quarterly. 5(1), pp.117-128
- Neubaum, D., Mitchell, M. S. and Schminke, M., (2004). “Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate”, Journal of Business Ethics. 52, pp.335-347

- Neubert, M.J., Carlson, D. S., Kacmar, K.M., Roberts, J. A. and Chonko, L.B., (2009). "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", *Journal of Business Ethics*. 90, pp.157-170.
- Özalp, İ. ve Öcal, H., (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), ss.207-227
- Özdemir, M., (2008). "Kamu Yönetiminde Etik", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss.179-195
- Özgener, Ş., (2002). "İmalat Sanayii İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına İlişkin Tutumları", *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), ss.175-199
- Özyılmaz, A. ve Ölçer, F., (2008). "Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları", *Seçkin Yayınları*, 1. Baskı, Ankara
- Parboteeah, K.P., Cullen, J. B., Victor, B. and Sakano, T., (2005). "National Culture and Ethical Climates: A Comparison of U.S. and Japanese Accounting Firms", *Management International Review*. 45(4) pp: 459- 481
- Pelletier, K.L. and Bligh M.C., (2008). "The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and

Emotional Reactions”, *Journal of Business Ethics*, 80(1), pp.823-844

Peterson, D.K., (2002). “The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire”, *Journal of Business Ethics*. 41, pp.313-326.

Pettijohn, C., Pettijohn, L. and Taylor, A.J., (2008). “Salesperson Perceptions of Ethical Behaviors: Their Influence on Job Satisfaction and Turnover Intentions”, *Journal of Business Ethics*. 78, pp.547 – 557.

Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N. and Folger, R., (2010). “The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics”, *Journal of Organizational Behavior*. 31, pp.259-278.

Sağnak, M., (2010). “Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik İklim Arasındaki İlişki”, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(2), ss.1113-1152

Sayğan, S. ve Bedük, A., (2013). “Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), ss.1-23

Schminke, M., Ambrose, M. L. and Neubaum, D. O., (2005). “The Effect of Leader Moral Development on Ethical

Climate and Employee Attitudes”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, pp.135-151.

Schwepker, C. H., (2001). “Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce”, Journal of Business Research, 54, pp.39–52.

Schwepker, C.H., Ferrel, O.C. and Ingram, T.N., (1997). “The Influence Of Ethical Climate and Ethical Conflict On Role Stress In The Sales Force”, Journal Of The Academy Of Marketing Science, 25(2), pp.99-108

Suar, D. And Khuntia, R., (2004). “Does Ethical Climate Influence Unethical Practices and Work Behavior”, Journal Of Human Values. 10(1), pp. 11-21.

Şahin, B. ve Dündar, T., (2010). “Sağlık Sektöründe Etik İklim Ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 66(1), ss.129-159

Şimşek, B., (1999). “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3), ss.69-87.

Şimşek, Ö. F., (2007). “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları”, Ekinoks Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A., (2012). "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(7), ss.135-150
- Tonus, H. Z. ve Oruç, İ., (2012). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi", *İş Ahlakı Dergisi (Turkish Journal of Business Ethics)*, 5(10), ss.149-181
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M., (2013). "Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), ss.184-209
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M., (2014). "Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), ss.105-117
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M., (2012). "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), ss.143-155
- Tunçer, P., (2010). "Örgütsel Değişim Ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi*, 80, ss.57-83

- Tütüncü, Ö. ve Savran G., (2007). “Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(4), ss.177-218
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y., (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), ss.121-156
- Ünal, M., (2012). “Bilgi Çağında Değişim Ve Liderlik”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 32(1), ss297-310
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen, A.L., (2011). “Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), pp.204-213.
- Wolde, A. de, Groenendaal, J., Helsloot I. and Schmidt, A., (2014). “An Explorative Study on the Connection Between Ethical Leadership, Prototypicality and Organizational Misbehavior in a Dutch Fire Service”, *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), pp.18-43
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü., (2012). “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28(1), ss.18-39

- Yıldırım, S., (2007). “Motivasyon Ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi”, T.C Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş
- Yıldız, N., (2012). “Yeni Zamanlar Ve Yeni Liderlik Anlayışı”, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 11(1), ss.119-134
- Yılmaz, H. ve Karahan, A., (2010). “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 17(2), ss.145-158
- Yiğit, R., (2002). “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1), ss.17-21
- Yurtseven, H.R., (2000). “İşletme Yönetiminde Etik, Toplum ve İşletmeler Açısından Çanakkale Kenti'nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, ss.249-261.
- Zehir, C., Erdogan, E.,andBasar, D., (2011). “The Relationship Among Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction And Organizational Commitment In Companies”, Journal of Global Strategic Management, 10, pp.49-59

Zhu, W., May, D.R. and Avolio, B.J., (2004). "The Impact Of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment and Authenticity", *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), pp.16-26.

## **EKLER**



## **Ek 1: ANKET FORMU**

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalında eğitimimi doktora düzeyinde devam ettirmekteyim. Bu anket “Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Uygulanan Etik Kuralların Çalışan Açısından Algısı” konulu doktora tezimde kullanılacaktır. Aşağıdaki anket formunu doldurmanızı rica ederim. Saygılarımla

Esin Benhür Aktürk

### **DEMOGRAFİK BİLGİLER**

#### **1. Cinsiyetiniz:**

( ) Kadın ( ) Erkek

#### **2. Medeni durumunuz:**

( ) Evli ( ) Bekar

#### **3. Yaşınız:**

( ) 30 yaş altı ( ) 30-40 arası ( ) 41-50 arası

( ) 51-60 arası ( ) 61 yaş ve üzeri

#### **4.Çocuk sahibi olma durumu:**

( ) Evet Çocuğum Var ( ) Hayır Çocuğum Yok

#### **5.Eğitim durumunuz:**

---

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Master ( ) Doktora

**6.Eğitimi hangi fakültede yaptınız?**

- ( ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ( ) Edebiyat Fakültesi  
( ) Mühendislik Mimarlık Fakültesi ( ) Açıköğretim Fakültesi  
( ) Güzel Sanatlar Fakültesi ( ) İletişim Fakültesi  
( ) Hukuk Fakültesi ( ) Diğer

**7.Sahip olduğunuz belgeler:**

- ( ) Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı  
( ) Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 2 Lisansı  
( ) Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı  
( ) Türev Araçlar Lisansı  
( ) Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı  
( ) Kredi Derecelendirme Lisansı  
( ) Gayrimenkul Değerleme Lisansı  
( ) Konut Değerleme Lisansı  
( ) Serbest muhasebeci Mali Müşavir  
( ) Yeminli Mali Müşavirlik  
( ) Sertifikalı İç Denetçi  
( ) Sertifikalı Kamu Denetçisi  
( ) Sertifikalı Mali Hizmetler Denetçisi

---

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Sertifikalı Kontrol Öz Değerlendirme Uzmanı

Risk Yönetimi Güvencesi Sertifikası

**8.Kurumdaki Pozisyon:**

Yönetici  Alt Düzey Yönetici

Personel  Diğer

**9.Toplam hizmet süreniz:**

1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası (  
 16-20 yıl arası  20 yıldan fazla

**10. Şuan çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz:**

1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası

11-15 yıl arası  16-20 yıl arası  20 yıldan fazla

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum=1	Katılmıyorum=2	Kararsızım=3	Katılıyorum=4	Kesinlikle Katılıyorum=5
Bağlı olduğum yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar					
Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar					
Bağlı olduğum yöneticim çalışanların ne söyleyeceklerini dinler					
Bağlı olduğum yöneticim etik standartları çiğneyen çalışanları disipline eder					
Bağlı olduğum yöneticim adil ve dengeli kararlar verir					
Bağlı olduğum yöneticim güvenilebilirdir					
Bağlı olduğum yöneticim çalışanların ile iş etiği ve değerleri tartışır					
Bağlı olduğum yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur					

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bağlı olduğum yöneticim çalışanların kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir					
Bağlı olduğum yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar					
ETİK İKLİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum=1	Katılmıyorum=2	Kararsızım=3	Katılıyorum=4	Kesinlikle Katılıyorum=5
Bankam, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir					
Bankam, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder					
Bankam, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir					
Bankam, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder					
Bankam, üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez					
Bankamda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde kınanır					
Bankamda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde kınanır					

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bankam, kaliteli hizmet vermeye kararlıdır.					
Bankamın, iş yerinde benden ne beklediğini bilirim.					
Bankamda, büyüme fırsatları iyi şekilde değerlendirilmektedir					
Terfi imkanları adaletli bir şekilde gerçekleştirilmektedir					
ETİK DIŞI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman=1	Nadiren=2	Arasıra=3	Sıklıkla=4	Daima=5
Çalışan veya patronuna ait bir malzeme yada mala zarar veririm					
İşyerindeki birine kasıtlı olarak kırıcı şeyler söyler yada yaparım					
İşi yaparken kasıtlı olarak yavaş, özensiz ve kötü iş yaparım					
İş arkadaşları ile birlikte olduğunda işten şikayet ederim					
Kasıtlı olarak kuralları çiğnerim veya çiğneyebilirim					
İşyerindeki insanları eleştiririm					
Patronuma veya çalışanıma zarar verecek şeyler yaparım					
İş yerindeki birisiyle tartışma başlatırım					
Yönetici veya örgüt hakkında kaba şeyler söylerim					

## ÖZGEÇMİŞ

26.11.1982 tarihinde Ordu’da doğdum. İlk, orta ve liseyi Ordu’da tamamladıktan sonra Uludağ Üniversitesi Uluslararası ilişkiler Bölümü’ne girdim. Bu bölümden 2004 yılında mezun oldum. 2004 ve 2009 yılları arasında Akbank’ta çalıştım. Daha sonra 2009 yılında Beykent Üniversitesi Uluslararası ilişkiler yüksek lisansına başladım.2012 yılında yüksek lisanstan mezun oldum. 2009 ve 2010 yılları arasında Kadir Has Üniversitesinde Araştırma Görevlisi olarak çalıştım. 2012 ve 2013 yılları arasında Kanada’da University of Toronto da sertifika ve kurs programlarına katılıktan sonra 2012 yılında Beykent Üniversitesinde İşletme Yönetimi Doktora programına girdim. Halen İstanbul Şişli Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi ve Erasmus Kurum Koordinatörü olarak çalışmaktayım. Yabancı dilim İngilizcedir. Evliyim ve 1 oğlum bulunmaktadır.

**Esin BENHÜR AKTÜRK**

---

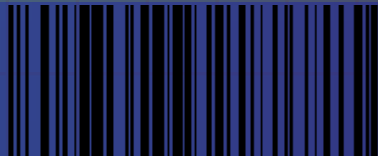
**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE UYGULANAN ETİK KURALLARA  
İLİŞKİN ALGI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**



2457756785447100000124542121245  
223587410002122252445744411445004  
41012144215472000224444441210000414  
2102212245789965558741000001245455477  
11244245475445457777877587964245545744  
4545245211212556874455214145554455241  
214454252554444112450005425422111454411



**IKSAD**  
Publishing House



9786057510976