

**HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA
ÇALIŞANLARA YÖNELİK ÖRGÜTSEL
UYGULAMALARIN ETİKSEL ALGINIŞI
VE
HAVAARACI BAKIM
ÜNİTESİNDE BİR UYGULAMA**

**Nalân ERGÜN
(Doktora Tezi)**

Eskişehir-2008

**HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA
ÇALIŞANLARA YÖNELİK ÖRGÜTSEL UYGULAMALARIN
ETİKSEL ALGILANIŞI
VE
HAVAARACI BAKIM ÜNİTESİNDE BİR UYGULAMA**

Nalân Ergün

**DOKTORA TEZİ
Sivil Havaacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. A. Çiğdem KIREL**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak 2008**

ÖZ

**HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA
ÇALIŞANLARA YÖNELİK ÖRGÜTSEL UYGULAMALARIN
ETİKSEL ALGILANIŞI
VE
HAVAARACI BAKIM ÜNİTESİNDE BİR UYGULAMA**

Nalân Ergün

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2008

Danışman: Doç. Dr. A. Çiğdem KIREL

Havayollarının birincil amacı olan emniyetli bir uçuşun sağlanmasında, uçak bakım faaliyetlerinin önemi oldukça büyüktür. Yapılan araştırmalar uçak bakım sürecinde meydana gelen hataların önemli bir kısmının, insan faktörüne bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel uygulamalarda etik ilkelerin benimsenmesi, havayolu çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve verimliliklerini artıracaktır. Böylece insan faktörüne bağlı hata oranlarının en aza indirilmesi mümkün olacaktır.

Bu doğrultuda, öncelikle etik kavramı açıklanmıştır. Örgüt kültürü ve sosyal sorumluluk kavramları ise örgütsel etikle olan ilişkisi vurgulanarak ele alınmıştır. Etik dışı davranışların nedenleri ortaya konduktan sonra, çalışanlardan ya da örgütsel uygulamalardan kaynaklanan etik dışı davranışlar havacılık sektörü açısından ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise örgütsel uygulamaların etiksel algılanışının ve bu algının tutum üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla uçak bakım teknisyenlerine uygulanan anketin analizi yapılarak sonuçlar ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Havayolu, Uçak bakım faaliyetleri, Etik, Örgütsel etik, Örgüt kültürü, Sosyal sorumluluk.

ABSTRACT**ETHICAL PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL PRACTICES
TOWARDS EMPLOYEES IN AIR TRANSPORTATION AND A CASE STUDY
IN AIRCRAFT MAINTENANCE UNIT****Nalân Ergün****Civil Aviation Management****Anadolu University Institute of Social Sciences, January 2008****Advisor: Assoc. Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL**

Aircraft maintenance operations play an important role in providing safe flight, the primary objective of airlines. The related studies indicate that the majority of error occurred during the aircraft maintenance process depend on human factor. Adapting ethic principals in organizational practices can improve efficiency and organizational loyalty of employees, and therefore, decrease the human error to its minimum.

In this study, first, concept of ethics is described, and then organization culture and social responsibility concepts are investigated with the emphasis of their connection with organizational ethics. The reasons of unethical behaviors are described. The unethical behaviors due to employees and organizational practices are investigated in the perspective of aviation industry.

In the final part of the study, the analysis of the survey applied to aircraft maintenance personnel in order to determine ethical perception of organizational practices and its effect on attitude, are performed and its results are presented.

Key Words: Airline, Aircraft Maintenance, Ethics, Organizational Ethics, Organizational Culture, Social Responsibility.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nalan ERGÜN'ün "Havayolu Taşımacılığında Çalışanlara Yönelik Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı ve Havaaracı Bakım Ünitesinde Bir Uygulama" başlıklı tezi 20 Mart 2008 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN

Üye : Prof.Dr.Belkıs ÖZKARA

Üye : Doç.Dr.Deniz TAŞCI

Üye : Yard.Doç.Dr.Ergün KAYA

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ

1. ETİK KAVRAMI	4
2. ETİK TEORİLERİ	5
2.1. Teleolojik (Teleological) Etik	6
2.1.1. Egoizm Yaklaşımı	6
2.1.2. Faydacılık	7
2.1.2.1. Eylem ve Kural Faydacılığı	9
2.1.2.2. Faydacılık Kuramına Getirilen Eleştiriler	10
2.2. Deontolojik (Deontological) Etik	13
2.2.1. Kant'ın Ödev Etiği	13
2.2.2. Rawls'ın Dağıtıcı Adalet Yaklaşımı (Toplum Sözleşmesi Anlayışı) ..	17

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ETİK

1. ÖRGÜTSEL ETİK VE ÖNEMİ	22
2. ÖRGÜTSEL ETİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ	25
2.1. Sanayi Devrimi Öncesi	25
2.2. Sanayi Devrimi ve 1960'lara Kadar Olan Dönem	26

2.3. 1960-80'li Yıllar: İş Dünyasında Toplumsal Konuların Yükselişi ve Örgüt Etiği	27
2.4. 1990'lar ve Sonrası: Küresel Örgüt Etiği	28
2.5. 1960'lardan Günümüze Havacılık Sektöründe Örgüt Etiği	29
3. ÖRGÜTSEL ETİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	35
3.1. Örgüt Kültürü	35
3.1.1. Etik Kodlar.....	37
3.1.2. Örgütlerde Etiksel Değerlerin Oluşturulmasına İlişkin İnanışlar	39
3.2. Sosyal Sorumluluk.....	40
3.2.1. Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Etik İlişkisi	40
3.2.2. Örgütlerde Sosyal Sorumluluk ve Önemi	41
3.2.3. Sosyal Sorumluluk Alanları.....	43
3.2.4. Örgütlerin Çeşitli Gruplara Yönelik Etik Sorumlulukları	45
3.2.4.1. Örgüt Dışı Gruplara Yönelik Etik Sorumluluklar.....	45
3.2.4.2. Örgüt İçi Gruplara Yönelik Etik Sorumluluklar	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ

1. ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN BİREYSEL NEDENLERİ .51	
1.1. Demografik Faktörler	51
1.1.1. Cinsiyet	52
1.1.2. Yaş	54
1.1.3. Eğitim Durumu.....	54
1.1.4. Sosyo-Ekonomik Durum.....	55
1.1.5. Tecrübe.....	56
1.2. Bireysel Faktörler	57
1.2.1. Kişilik.....	57
1.2.2. Güç Temelleri.....	59
1.2.3. Model Alma	60
1.3. Kültürel ve Toplumsal Faktörler	61
1.3.1. Kültürel Faktörler	61
1.3.2. Toplumsal Faktörler	65

2. ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN ÖRGÜTSEL NEDENLERİ	69
2.1. Yetersiz İletişim	69
2.2. Örgütsel Politikaların Yetersizliği	69
2.3. Maliyetleri Düşürme Çabası	70
2.4. Zayıf Örgüt Kültürü	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR

1. ÇALIŞANLARDAN KAYNAKLANAN ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR	71
1.1. Cinsel Taciz	71
1.2. Bencillik	74
1.3. Şiddet ve Saldırganlık (Bullying)	75
1.4. Duygusal Zorbalık (Mobbing)	76
1.5. Kişisel Gücün Kötüye Kullanılması	78
2. ÖRGÜTSEL UYGULAMALARDAN KAYNAKLANAN ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR	82
2.1. İletişim Sürecinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar ..	83
2.1.1. İş Süreçleriyle İlgili Bilginin Zamanında ya da Doğru Olarak İletilmemesi	83
2.1.2. Örgütsel Etik Değerlerin Çalışanlara İletilmemesi	85
2.2. Örgütsel Politikaların Yetersizliğinden Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar	87
2.2.1. Örgütsel Politikaların Oluşturulmasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar	87
2.2.1.1. Performans Değerleme Politikalarının Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar	87
2.2.1.2. Personel Seçme ve Yerleştirme Politikalarının Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar	90
2.2.1.3. Disiplin Politikalarının Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar	93
2.2.1.4. Ücret Politikalarının Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar	95
2.2.1.5. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesine Yönelik Politikaların Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar	96

2.2.2. Örgütsel Politikaların Uygulanmasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar.....	97
2.2.2.1. Ayrımcılık	97
2.2.2.2. Çalışanları Etik Dışı Davranışa Teşvik Etmesi	102
2.2.2.2.1. Örgütsel Çatışma Nedeniyle Etik Dışı Davranışların Gözlenmesi	102
2.2.2.2.2. Örgütsel Güven Nedeniyle Gözlenen Etik Dışı Davranışlar	104
2.3. Maliyetleri Kısmen Çabalarından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar ...	108
2.3.1. Maliyetleri Kısmen Çabalarının Ücret Yapılarına Olumsuz Etkisi .	108
2.3.2. Çalışan Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmaması	109
2.4. Zayıf Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar.....	110

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARA YÖNELİK ÖRGÜTSEL UYGULAMALARIN ETİKSEL ALGILANIŞINA İLİŞKİN HAVAARACI BAKIM ÜNİTESİNDE BİR UYGULAMA

1. HAVAYOLLARINDA HAVAARACI BAKIM FAALİYETLERİ.....	114
1.1. Bakımın Tanımı.....	114
1.2. Bakımı Oluşturan Faaliyetler.....	115
1.2.1. Servis Faaliyetleri	115
1.2.2. Kontrol Faaliyetleri	115
1.2.3. Onarım Faaliyetleri	116
1.2.4. Tadilat Faaliyetleri	116
1.3. Bakımın Tipleri	116
1.3.1. Programlı Bakım	117
1.3.2. Programsız Bakım	117
2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	117
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	118
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	119
4.1. Araştırma Modeli	119

4.2. Evren ve Örneklem	119
4.3. Verilerin Toplanması	120
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	121
4.4.1. Örgütsel Uygulamaların Algılanışı İle İlgili Hipotezler	121
4.4.1.1. İşe Alım Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez	122
4.4.1.2. Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez	122
4.4.1.3. Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez	122
4.4.1.4. Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez	123
4.4.1.5. Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez	123
4.4.1.6. Örgütsel İletişim Sürecinin Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez	123
4.4.1.7. Örgütsel Uygulamaların Genel Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez	124
4.4.2. Çalışanların İşe ve İlişkiye Yönelik Tutumları İle İlgili Hipotezler	124
4.5. Verilerin Çözümü	125
5. BULGULAR VE YORUM	125
5.1. Betimleme Analizi	125
5.1.1. Demografik Değişkenlerin Betimleme Analizi	126
5.1.2. Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı Ölçeğinin Betimleme Analizi.....	131
5.1.3. Çalışanların Tutumlarına İlişkin Ölçeğin Betimleme Analizi.....	139
5.2. Araştırma Hipotezlerinin Analizi	142
5.2.1. Örgütsel Uygulamaların Algılanışı İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi	142
5.2.1.1. Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı Ölçeğinin Faktör Analizi	142
5.2.1.2. Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	145
5.2.1.2.1. İşe Alım Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	146
5.2.1.2.2. Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	149
5.2.1.2.3. Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	151

5.2.1.2.4. Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkinine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	154
5.2.1.2.5. Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkinine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	157
5.2.1.2.6. Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkinine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	160
5.2.1.2.7. Genel Etiksel Algı ile Demografik Özellikler İlişkinine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	162
5.2.2. Çalışanların Tutumları ile İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	165
5.2.2.1. Çalışanların Tutumlarına Yönelik Ölçeğin Faktör Analizi	165
5.2.2.2. Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı ile Tutumların İlişkinine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	167
5.2.2.2.1. İşe Yönelik Tutumlar ile Genel Etiksel Algı İlişkinine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	167
5.2.2.2.2. İlişkiye Yönelik Tutumlar ile Genel Etiksel Algı İlişkinine Yönelik Çoklu Uyum Analizi	169
SONUÇ VE ÖNERİLER	170
EKLER LİSTESİ.....	178
KAYNAKÇA	201

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Etik Kuramlarının Değerlendirilmesi	20
Tablo 2. Demografik Değişkenlere Göre Yüzde Dağılımı	126
Tablo 3. Performans Değerleme Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı	131
Tablo 4. Ücret Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı.....	132
Tablo 5. Ödüllendirme Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı	133
Tablo 6. Disiplin Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı.....	134
Tablo 7. Örgütsel Güvenin Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı.....	136
Tablo 8. Örgütsel İletişimin Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı.....	137
Tablo 9. İşe Alım Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı.....	138
Tablo 10. Çalışanların Tutumlarına İlişkin İfadelerin Yüzde Dağılımı.....	139
Tablo 11. Örgütsel Uygulamaların Çalışanlarca Etiksel Algılanışı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	143
Tablo 12. Çalışanların Tutumlarına Yönelik Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları	166

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletmenin Sosyal Sorumluluk Piramidi	44
Şekil 2. İşe Alım Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki	147
Şekil 3. Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki	150
Şekil 4. Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki	153
Şekil 5. Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki	155
Şekil 6. Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki	158
Şekil 7. Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki	161
Şekil 8. Genel Etiksel Algı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki.....	164
Şekil 9. Genel Etiksel Algı ile Tutumlar Arasındaki İlişki	168

GİRİŞ

Günümüzde yoğunlaşan rekabet ortamı ve küreselleşme nedeni ile gelişen teknolojinin bütün işletmelerin kullanımına açık hale gelmesi, işletmelerin rekabet güçlerini artırıcı diğer unsurlar üzerine odaklanmalarına neden olmaktadır. Bu unsurların başında insan faktörü gelmektedir. Bu nedenle son zamanlarda insan kaynakları yönetimi, bir üst yönetim becerisi olarak tanımlanmaktadır.

2003 yılında özel havayolu işletmelerinin iç hatlarda taşımacılık yapmasına izin verilmesi ile birlikte, zaten yükseliş içinde olan Türk Sivil Havacılık Sektörü ivmelenerek büyüme sürecini sürdürmüştür. Bu gelişmeler sonrasında mevcut havayolları filolarını ve bu doğrultuda insan kaynaklarını genişletirken, yeni havayolları da sektörde boy göstermeye başlamıştır. Türk Sivil Havacılık Sektörü'ndeki büyüme ve artan rekabet ise havayollarında insan kaynakları yönetimini çok daha önemli hale getirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğinde, örgütlerin etik ilkeler belirlemeleri ve faaliyetlerini bu ilkeler doğrultusunda sürdürmeleri oldukça önemlidir. Etik örgütler, yüksek kalitede iş gücünü örgütlerine çekebilmektedir. Örgüt içinde kendisine adil davranılacağını bilen bireyler, örgüte katılmakta ve örgütsel amaçlara katkıda bulunmakta daha istekli olmaktadır. Etik dışı uygulamaların yaygın olduğu örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılık ve verimlilik oranlarında düşme, devamsızlık ya da iş gücü devir oranlarında ise artış gözlenmektedir. Bununla birlikte örgütsel uygulamalarda etik ilkelerin göz ardı edilmesi; çalışanların örgüte ya da çalışma arkadaşlarına karşı, iş süreçlerine de yansiyabilen etik dışı davranışlara yönelmelerine neden olabilmektedir.

Sosyo-teknik bir yapı sergileyen havayollarında, engellenebilir kaza oranlarının yüksek ya da hizmet kalitesinin beklenenin altında olduğu görülmektedir. Araştırmalar bu durumun ana sebebinin, insan kaynakları temelli olduğunu göstermektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde de değinildiği gibi yapılan araştırmalar, uçak kazalarında

insan faktörü etkisinin %80 oranında olduğunu ortaya koymaktadır. Bu oranın %26'sını havaaracı bakım sürecindeki insan temelli hatalar oluşturmaktadır. Gelişen teknoloji ile daha da karmaşık hale gelen ve birbirleri ile bağlantılı iş süreçlerinden oluşan havaaracı bakım faaliyetlerindeki hataların en aza indirilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarında motivasyon eksikliği, çalışanlara yeteri kadar önem verilmemesi, iletişimin zayıf olması havayollarının başarısını düşürmektedir. Bu durum pazar payında kayıplara, kârlılığın düşmesine, daha da önemlisi hayatların kaybedilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle havayollarının eskisinden çok daha fazla insan kaynakları odaklı olmaları ve uygulamalarında etik ilkeleri benimsemeleri gerekmektedir. Havayolları ancak bu şekilde yoğun rekabet ortamı içinde müşteri tatmininin sağlanmasında başarılı olabilecektir. Daha da önemlisi birçok hayatın kaybedilmesiyle sonuçlanan, insan temelli kaza oranlarında düşme sağlanabilecektir.

Bu nedenle havayollarının örgütsel uygulamalarında etik ilkelere, diğer örgütlerden çok daha fazla yer vermeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanlara yönelik uygulamalarda etik ilkelerin benimsenmesi, havayolu çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve verimliliklerini artıracaktır. Böylece iş süreçlerinin gereklilikleri doğrultusunda yerine getirilmesine ve havayollarının birincil amacı olan uçuş emniyetinin sağlanmasına olanak tanınacaktır.

Bu çalışmanın amaçlarından ilki, bireylerin örgütsel uygulamalara ilişkin etik yönelimlerini saptayarak, etik dışı davranışların algılanmasında demografik faktörlerin etkisini ortaya koymaktır. İkincisi ise örgütsel uygulamaların etiksel algı düzeylerinin, çalışanların tutumları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçlar doğrultusunda yapılan çalışma ile örgütsel uygulamaların etik boyutunun havacılık sektörü açısından önemine dikkat çekilerek, uygulanabilir öneriler geliştirilmektedir.

Bu bakış açısıyla çalışmanın birinci bölümünde ahlâk ile etik kavramının ilişkisi ortaya konarak, teleolojik ve deontolojik etik teorilerine yer verilmiştir. Sivil havacılık sektörü açısından ele alınan ikinci bölümde ise, öncelikle örgütsel etik kavramı ve önemi ortaya konmuştur. Örgütsel etiğin tarihsel süreci, sivil havacılık sektöründeki gelişmelerin ayrı bir başlık altında toplanmasıyla ele alınmıştır. Örgütsel etiği oluşturan faktörlerden örgüt kültürü ve sosyal sorumluluk kavramları ise örgütsel etik çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütlerin başarıları önünde büyük engel oluşturan etik dışı davranışların nedenleri üzerinde durulmuştur. Sivil havacılık sektörü açısından ele alınan nedenler, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında incelenmiştir. Dördüncü bölümde çalışanlardan ve örgütsel uygulamalardan kaynaklanan etik dışı davranışlar ve örgütlere verebileceği zararlar, havacılık sektörü açısından ele alınmıştır.

Sonuç bölümünde ise, havaaracı bakım ünitelerindeki örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı üzerinde etkili olan faktörler ve bu algının çalışan tutumları üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Yapılan bu incelemeler sonucunda ise önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ

1. ETİK KAVRAMI

Etik ya da bir diğer deyişle ahlâk felsefesi kavramının tanımlanmasından önce, ahlâk kavramının açıklanmasında ve neden insanlık için var olduğunun ortaya konmasında yarar vardır.

İnsan, diğer varlıklardan farklı olarak tercihleri doğrultusunda eylemde bulunan bir varlıktır. Eylem; bir ilke, norm, inanç, değer ve buna benzer unsurlara bağlı, istençli (iradi) davranıştır. Her insan topluluğunda, her tarihsel dönem ve her kültürde bireyler, kabul edilmiş bir takım unsurlara bağlı olarak, iyi ya da kötü olarak nitelendirilen eylemlerde bulunmaktadır. Yani her birey; düşünce, inanç, norm ve yasakların meydana getirdiği görünmez bir ağı içinde eylemlerde bulunmaktadır. Tek bir bireyin ya da insan topluluğunun belli bir tarihsel dönemde; belli türden eğilim, düşünce, inanç, töre vb. unsurlara bağlı olarak oluşturduğu değer ve normlara göre düzenlenmiş ve yerleşmiş yaşama biçimine ahlâk (moral) denir.¹

Ahlâki sözcüğü ise belli yargı, kural, tavır ve ilişkileri nitelendiren bir sıfattır. Ahlâki sözcüğü esas olarak, “ahlaken iyi” anlamında değil de, tam aksine “ahlâk sahasına ait olan” anlamında kullanılmaktadır.²

Etik kavramı ise, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Etik kavramının tanımlanması oldukça güçtür. Bu nedenle felsefeciler tarafından birçok etik tanımı yapılmıştır.

Etik, her şeyden önce istenebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konması; neyin

¹ Doğan Özlem, *Etik: Ahlâk Felsefesi*, (İstanbul: İnkılâp Yayınevi, 2004), s.13-16.

² Lokman Çilingir, *Ahlâk Felsefesine Giriş*, (Birinci Basım, Ankara: Elis Yayınları: 6, Şubat 2003), s.11.

yapılacağı ya da yapılmayacağı; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunmayacağı bilmesidir.³ Başka bir anlatımla etik ya da ahlak felsefesi, insan hayatına yön veren tercih ve davranışları; doğruluk-yanlışlık, iyilik-kötülük, hak, adalet, görev ve sorumluluk açısından değerlendiren, nasıl bir hayatın yaşamaya değer, iyi bir hayat olduğunu ilkeleriyle saptama amacını güden normatif bir disiplindir.⁴

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi, ahlâk ve etik birbirine yakın kavramlardır. Ahlâk; fiilen ve tarihsel olarak bireysel, grupsal ya da toplumsal düzeyde yaşanan bir olgu olmasına karşın, etik bu olguyu ele alan, ahlâk görüşlerini, öğretilerini irdeleyip sınıflandıran, aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyan, bunları karşılaştırıp eleştiren felsefe disiplininin adıdır. Etiğin görevi, herhangi bir ahlâk geliştirmek, ahlâklar çokluğuna bir yenisini eklemek ve insanlara bu ahlâka uyulmasını öğütlemek değildir. Tam tersine etik, “ahlak” denen olgunun inceleme alanıdır.⁵ Başka bir deyişle etik, pratik bir etkinlik alanı olan ahlâkı, teorik bir inceleme konusu kılan felsefe disiplindir.

2. ETİK TEORİLERİ

Felsefe alanında en çok teori geliştirilen disiplin etikdir. Bu çok sayıdaki teorinin, farklı ölçülere göre çeşitli biçimlerde sınıflandırılması mümkündür.⁶ Ancak etik teorileri temelde iki grup altında toplanarak incelenmektedir. Bunlar teleolojik (teleological) ve deontolojik (deontological) etik kuramlarıdır.

2.1. Teleolojik (Teleological) Etik

Teleolojik etik teorileri, bir kararın getirisine ya da sonucuna odaklanmış olan teorilerdir. Bir kararın etik olup olmadığı, sonuca göre değerlendirilmektedir. Ancak kuramcıların tartıştıkları konu, karar sonuçlarının kime göre değerlendirileceğidir.

³ Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, (Eskişehir: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları: No. 168, 2000), s.2.

⁴ Gürol Irzık, “Ahlâkı Tartışmak ve Yaşamak”

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=603> iletişim adresli web sayfası, 24.11.2004.

⁵ Özlem, a.g.e., s.22-23.

⁶ Aynı, s.39.

Kararı veren kişiye, işletmeye, topluma, ülkeye ya da dünyaya göre mi değerlendirilmelidir? Teleolojik etik kuramları, karar sonuçlarının kime göre değerlendirilmesi gerektiği esasına göre ele alınarak geliştirilmiştir.⁷ Birbirinden farklı yapıda, birçok teleolojik etik kuramı bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada, teleolojik etik kapsamında Egoizm ve Faydacılık Yaklaşımları ele alınacaktır.

2.1.1. Egoizm Yaklaşımı

“Her insan özünde bencildir”. Egoizm yaklaşımı bu görüşü esas alarak, kişilerin bir şekilde uzun ya da kısa vadeli çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini savunmaktadır. Bu konuda çalışmaları bulunan yazar Hobbes, insanların kendileri için en doğrunun ne olduğu konusunda genetik olarak programlandıklarını ve bu doğrultuda hareket ettiklerini ifade etmektedir.⁸ Egoizm ahlâk filozofları tarafından, kişisel ve kişisel olmayan egoizm olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Kişisel egoistler kendi uzun dönemli çıkarlarını önde tutarken, diğerlerinin ne yapması gerektiği konusunda sessiz kalmaktadır. Kişisel olmayan egoistler ise, herkesin kendi uzun dönemli çıkarlarını kollaması gerektiğine inanmaktadır.

Egoizm yaklaşımında, tüm insan eylemlerinin özde bencil güdülerden beslendiği savunulmaktadır. Bununla beraber egoizm; başkalarına yardım etmemeyi öngörmemekte, yalnızca bunun ahlâki bir zorunluluk olmadığını öne sürmektedir. Ancak egoizm yaklaşımını savunan bilim adamları, insanların başkalarının ihtiyaçlarına ilgi göstermelerinin temelinde de kendi çıkarlarının bulunduğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle bencil olmayan bir eylem söz konusu değildir. Buna göre kendi canını tehlikeye atarak bir başkasını kurtaran kişi dahi, aslında bencilce hareket etmektedir. Çünkü kişi bu hareketi ile fedakârlık hislerini tatmin etmektedir.⁹

Egoizme karşı fikir geliştiren bilim adamları; bu görüşün kabul edilmesi durumunda, ahlâkın gerçekte hiç var olmadığı görüşünün de kabul edilmesi ve diğer tüm etik teorilerine şüphe ile bakılması gerektiği savunmaktadır. Tarih boyunca kişinin kendisini hiçe saydığı ve başkalarının çıkarları doğrultusunda hareket ettiği birçok

⁷ David J. Fritzsche, **Business Ethics: A Global and Managerial Perspective**, (New York: McGraw-Hill Inc.,1997), s.47.

⁸ Roger Bradburn, **Understanding Business Ethics**, (London: Continuum, 2001), s.3.

⁹ Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlâkı**, (1. Basım, Ankara: Nobel, 2001), s.18.

örneğin bulunması, egoizme karşı geliştirilen savların temelini oluşturmaktadır.¹⁰ Egoizm yaklaşımına getirilen bir diğer eleştiri, bir bireyin çıkarları ile diğerlerinin çıkarları arasındaki çatışmanın çözülememesi üzerine odaklanmaktadır. Her birey kendi çıkarları peşinde koşacak ise, bu çıkarlar diğerlerinin çıkarları ile çatışacak ve bu durum bireylerin kendi çıkarlarını elde etmesine de engel olacaktır. Ahlâk felsefecileri bu tür çatışmaların, katılan taraflardan bağımsız olarak çözülemeyeceğini ileri sürmektedir.¹¹

Kısaca bir kararın etik açıdan doğru ya da yanlış olarak değerlendirildiği egoizm, diğer teleolojik kuramlardan farklıdır. Temelde egoizm de sonuçlara yönelmektedir. Ancak egoizm en fazla iyinin, en fazla kişi için değil, yalnızca bir kişi için istenmesidir. Egoistlere göre eylem A, sadece P tarafından sadece P'nin çıkarlarını en çokladığı sürece doğru olarak kabul edilmektedir.¹²

Bu yaklaşımın örgütlerde hayata geçirilmesi, bir takım sakıncaları da beraberinde getirebilecektir. Ancak salt birey ya da örgüt çıkarlarının ön planda tutulmasının, karardan etkilenecek diğer birey ya da örgütlerin de mutlaka zarar göreceği şeklinde ele alınmamalıdır.

2.1.2. Faydacılık

Bir kararın sonuçlarına odaklanmış kuramlardan bir diğeri, faydacılık ya da yararlılıktır. Bu kuram, kişinin en fazla kişiye fayda saylayacak şekilde davranması gerektiği görüşünü temel almaktadır. Faydacılık ilk olarak 18. yüzyıl filozoflarından Jeremy Bentham tarafından ortaya atılmış ve birçok filozofun katkıları ile geliştirilmiştir. Ancak kuramın sistematığının oluşturulmasında; 19. yüzyıl filozoflarından John Stuart Mill önemli bir rol oynamaktadır.¹³

Faydacılık kuramını geliştiren filozoflar, insanın doğası gereği bencil ilgi ve eğilimlere sahip bulunduğu inanmaktadır. Bireyler bencil eğilimleri nedeniyle, bedensel ve psişik ihtiyaçlarını doyumak ve mutluluğa erişmek amacındadır. Öyle ki faydacılık öğretilerinin; çıkış noktaları itibariyle, egoizmden ayırt edilmesi ilk bakışta

¹⁰ Bradburn, a.g.e, s 4.

¹¹ Kirel, a.g.e., s.42-43.

¹² Birgül Şimşek, "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s.35.

¹³ Bradburn, a.g.e, s 5

mümkün değildir. Faydacılık kuramına göre, insan doğası gereği bencildir ve onun bu bencilliği hiçbir zaman tam olarak ortadan kaldırılamamaktadır. Ancak zayıf bir doğa varlığı olan insan, yine güvenlik içinde yaşamak istemektedir. Bu nedenle insanın doğuştan gelen bencil duygularının yanında, başkalarını gözetme denen bir ilgi de bulunmaktadır. Kimi filozoflara göre bu sonradan edinilen bir eğilimdir. Samuel Butler ya da Shaftesbury gibi filozoflara göre ise; kendini sevme eğilimi gibi, türdeşlerinin iyiliğini isteme eğilimi de insanın doğasında vardır. Butler'a göre bu iki eğilim, insanın ahlâksal yönünü oluşturan temel dayanaklardır ve biri olamadan diğeri de gerçekleşmemektedir.

Faydacılık kuramının en etkili adı olan John Stuart Mill, kendisinden önceki filozofların görüşlerini belli bir sistematik içerisinde toplamış ve bu görüşleri 19. yüzyıla özgü motiflerle geliştirmiş olmasıyla öne çıkmaktadır.¹⁴ Bu doğrultuda Mill insan eğilimlerinin her zaman için, en fazla kişiyi, en fazla mutlu etmeye yönelik olduğuna inanmaktadır. Ona göre, bütün bunların çok basit bir mantığı vardır. Madem herkesin amacı mutlu olmak, öyleyse mutluluk ortak bir amaç haline gelmelidir. Mill, insanların hazzı olduğu görüşünü de savunmaktadır. Hazcılık; bir kimsenin, daima hazzı en yükseğe çıkarması gerektiğine inanmasıdır. Ancak hazzın önünde sınırlar olduğu açık bir gerçektir. Bu nedenle daha sonraki yıllarda, faydacılık kuramı üzerinde çalışan bilim adamları, hazzın tanımlanması çok zor ve çok geniş anlamlar içerebilecek bir kavram olduğu konusunu gündeme getirmişlerdir.¹⁵

Bu kurama göre bir karar kendi başına iyi ya da kötü değildir. Kararın ahlâki bir değer kazanması için, kararın sonucundaki bütüncül etkinin bilinmesi gerekmektedir. Faydacılık kuramına göre bir kararın etiksel değerini ölçmek için, kararın sonuçlarından iyi etkilenen kişilerin, kötü etkilenenlere oranla fazla olup olmadığına, yani bütüncül faydasına bakılması gerekmektedir. Eğer bütünde çok fazla kişiye fayda sağlıyor ise; etiksel açıdan kararın iyi, buna karşın zarar görenler fayda sağlayanlardan fazla ise, kötü olarak nitelendirilmesi mümkündür. Ancak bu noktada toplam faydanın nasıl ölçülebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Çünkü karar sonuçlarının etkileri; kişiden kişiye farklı değerlendirilebileceği gibi, zamana göre de değişebilecektir.¹⁶

¹⁴ Özlem, a.g.e., s.64-67.

¹⁵ Bradburn, a.g.e., s 5-6.

¹⁶ Richard T. De George, **Business Ethics**, (Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1999), s.58.

Faydacılık kuramı temel olarak dört prensip üzerine kurulmuştur. Bunlar:¹⁷

Sonuşsalcılık (Consequentialism): Bu prensibe göre bir davranışın doğru ya da yanlış olarak nitelendirilmesi, sonuçlarına bağlıdır.

Hazcılık (Hedonism): Bir karar haz veriyorsa ya da hazzı amaçlıyor ise doğrudur. İnsanlığın son ereğinin haz olması olağandır. Çünkü insanlar yaratılışları gereği; acıdan kaçınıp, hazza yönelen, haz peşinde koşan varlıklardır.

En çoklamak (Maximalism): Bir kararın doğru olabilmesi, bazı iyi sonuçlarının olmasına değil, kötü sonuçlara karşın iyilerin mümkün olduğunca en çoklanmasına bağlıdır.

Evrensellik (Universalism): Sonuçlar bir takım kişiler ya da belirli gruplar yerine, karardan etkilenen herkesi kapsayacak şekilde değerlendirilmelidir.

2.1.2.1. Eylem ve Kural Faydacılığı

Bu alanda çalışan filozoflar, faydacılığın iki boyutu olduğu görüşünde birleşmektedir. Bunlardan ilki kural faydacılığı, ikincisi ise eylem faydacılığıdır. Kural faydacılığı; bütün uygulayıcıları için, en çok faydayı sağlayacak etik kuralları ortaya koymaktadır. Kural faydacısı; fayda ilkesini doğrudan bireysel eylemlere değil, eylemin türüne uygulamaktadır. Birey her bir eylemin faydasını ölçmekte zorlanacağından, bu etik kuralları dikkate alarak karar vermektedir. Kural faydacılığının iki dayanak noktası bulunmaktadır.¹⁸

- Bir eylem ahlâk kuralları açısından zorunlu bulunuyor ise, etik açıdan da doğrudur.
- Kural faydacılığına göre belirli bir kuralı uygulamak; kuralı uygulayan herkes için, alternatif herhangi bir kuralı uygulamanın sonuçlarından daha fazla fayda yaratıyor ise, etik açıdan doğrudur.

¹⁷ John R. Boatright, **Ethics and The Conduct of Business**, (Fourth Edition, Chicago: Prentice Hall, 2003), s.36.

¹⁸ Manuel G. Velasquez, **Business Ethics: Concepts and Cases**, (Fifth Editions, Santa Clara: Prentice Hall, 2002), s.85-86.

Eylem faydacılığa göre ise; belli bir durumda, belli bir eylemin, bu eylemden etkilenenlere ne gibi sonuçlar getireceği hesap edilmelidir. Eğer öngörülen sonuçlar, diğer eylem seçeneklerine göre daha fazla toplam iyilik ya da fayda getiriyor ise, söz konusu eylem ahlâken tercih edilmelidir. Örneğin bir işletmenin rüşvet vermemesi sonucu, işletme batacak ve bin ortak zarar görüp, iki bin kişi işsiz kalacak ise; rüşvet vermek “eylem faydacılık” açısından, rüşvet vermemeye göre tercih edilen bir durum olacaktır. Ancak bu eylemin; bir erdem ya da ilke olarak kabul edilmesi mümkün değildir. Yalnızca en az kötü olanı tercih etmek olarak görülebilir.¹⁹

Eylem ve kural faydacılığı her ikisi de belli bir değere sahiptir. Ancak filozoflar arasında, hangisinin en doğru olduğu konusunda herhangi bir fikir birliği bulunmamaktadır. Eylem faydacılığı, çok daha basittir ve uygulama süreci daha kolaydır. Buna karşın kural faydacılığı; bireyin kendisine sorumluluk yüklemekten hareket etmesine imkân tanınması, yani genel kabul görmüş doğrunun uygulanabilirliği açısından çok daha avantajlıdır.²⁰ Ancak faydacı felsefeciler tarafından ortaya atılmış tüm bu görüşlere karşın, faydacılık kuramına getirilmiş birçok eleştiri de bulunmaktadır.

2.1.2.2. Faydacılık Kuramına Getirilen Eleştiriler

Faydacılık kuramına getirilen birçok eleştiri bulunmaktadır. Getirilen eleştirilerden belki de en önemlisi, toplam fayda ve maliyetin belirlenmesindeki güçlüğü yöneliktir. Mevcut durumdan etkilenen herkes için en çoklanması gereken faydanın belirlenmesi oldukça güçtür. Bu faydanın getireceği toplam maliyetin ölçülebilmesi ise, çok daha güç olabilmektedir.²¹ Faydacılara göre insan eylemleri, verdiği mutluluk oranında iyi, mutsuzluk oranında da kötü olarak değerlendirilmelidir. Ancak bu mutluluk kime göre ölçülecektir. Ayrıca bir eylemin sonuçları, ölçülmesini güçleştirecek uzun bir zaman dilimini de kapsayabilmektedir.

Bu hesaplama zorluğunu “İtalyanların Ayakkabısı” isimli makalesinde Türker Alkan çarpıcı bir biçimde ortaya kaymaktadır. Yazısında Avrupa’da ayakkabı tüketiminin 2004 yılında 61.8 milyar avro olduğunu ve özellikle İtalya’da yılda

¹⁹ Arslan, **a.g.e.**, s.21.

²⁰ Boatright, **a.g.e.**, s.37.

²¹ Joseph Weiss, **Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach**, (Third Edition, United States: Thomson, 2003), s.80.

ortalama yedi çift ayakkabı tüketildiğini belirtiyor. Bu durumun başarılı bir ekonomi olarak adlandırıldığını vurguluyor. Çünkü üretim zincirine dâhil olan herkes bu sayede para kazanmakta, alıcılar ise ihtiyaçlarını gidermektedir. Etik dışı bir durum söz konusu değildir. Ancak bu süreçte doğal kaynaklar tükenmekte ve gelecek kuşakların ihtiyaçlarının giderilebilmesi risk altına girmektedir. Bu durumda faydanın kime ve hangi zamana göre ölçülmesi gerektiğine vurgu yaparak faydacılığa getirilen eleştiriye güzel bir örnek oluşturmaktadır.²²

Bazı filozoflar faydacılığın adil olmadığını ileri sürmektedir. Çünkü faydacılık toplam fayda ile ilgilenmekte ve bu toplam faydanın nasıl dağıtılacağı konusunda ilgilenmemektedir. Bu durumda bazı insanların mutluluğu, toplumun mutluluğu uğruna feda edilebilecektir. Bunun ne kadar adil olduğu sorgulanmaktadır. Örneğin otoyol yapımı için kişinin isteği dışında, üstelik yetersiz bulduğu bir fiyattan, evinin devletçe zorla satın alınması, toplumsal fayda adına kişiye çok önemli bir mutsuzluk verecektir.²³ Ancak Mill; insanın yaradılışı gereği toplumsal bir varlık olduğu inancından yola çıkarak, toplum içinde yaşayan her bireyin; kendi yararını, toplumun yararından ayrı düşünmeyeceğini savunmaktadır. Mill'e göre bireysel fayda kavramı, içinde yaşanan toplumun faydasını da kapsayacak biçimde geniştir.²⁴

Faydacılık kuramına getirilen eleştirilerden biri de, fayda ve maliyetlerin ölçülmesinin mümkün olmadığı durumların da söz konusu olduğudur. Örneğin sağlık ya da yaşamın değeri nasıl ölçülebilir? Bir çalışma alanına konulacak gaz boşaltım sistemi sayesinde, bazı çalışanların beş yıl daha fazla yaşamaları durumunda; bu sistemin döşenmesinin maliyetine karşılık, çalışanların yaşamlarına ilave olan bu beş yılın değerini kim ölçebilecektir? Bu iki unsur arasındaki fayda maliyet dengesi nasıl oluşturulacaktır? Örneğin Ford yöneticileri; 1970 yılında iş kazası sonucu hayatlarını kaybeden çalışanların yaşamlarının değerini, 200,000 USD olarak belirlemiştir. Ancak keyfi bir şekilde hayatın bedelini belirlemek, ahlâksal açıdan mümkün değildir.²⁵

Karşılaşılan bir diğer eleştiri ise; iyi sonuçlar verse dahi, bazı eylemlerin özünde yanlış ya da kötü olduğudur. Örneğin bazen toplum faydasına sonuçlar vermesine karşın, sözünden dönmek kötü bir davranıştır. Faydacılık; özünde ahlâki olmayan bir

²² Türker Alkan, "İtalyan Ayakkabısı" Radikal, (3 Aralık 2005).

²³ Özlem, a.g.e., s.24.

²⁴ Gürbüz, a.g.e., s. 79-80.

²⁵ Velasquez, a.g.e., s. 79.

takım eylem ve tutumlara (çalmak, sözünden dönmek, aldatmak, yalan söylemek gibi) taviz vermek, hatta teşvik etmekle suçlanmıştır.²⁶ Bu noktada filozoflar tarafından Kural Faydacılığı geliştirilmiş ve fayda ilkesini doğrudan bireysel eylemlere değil, eylemin türüne uygulanması esas alınarak, doğru ve yanlışların belirlenmesine yönelik kurallar geliştirilmiştir.

Sonuç olarak bazı etik felsefecileri, faydacılığın sınırları hakkında temel olarak iki sonuca ulaşmaktadır:²⁷

- Yaşam, ölüm ya da sağlık gibi değerleri ölçmek gerektiğinde; faydacılık kuramını kullanmak zordur,
- Faydacılık, dürüstlük ve adaletle yeteri kadar ilgilenmemektedir.

Tüm eleştirilere ve itirazlara karşın, faydacılık kuramının uygulama alanı oldukça geniştir. Faydacılık yaklaşımı; örgütsel politikaların oluşumunda ve uygulanmasında basit ve anlaşılabilir bir temel oluşturmaktadır. Faydacılık yaklaşımına göre, kurallara ya da örgütsel politikalara körü körüne uyulması beklenmemektedir. Tam aksine, bu politikaların ne ölçüde faydalı olduğunun sorgulanması öngörülmektedir. Bu unsur, örgütlerin koşullara uyumunu kolaylaştırıcı, esnek bir yapıya ulaşmalarına imkân verici olabilmektedir.²⁸ Ancak faydanın değerlendirilmesi sürecinde bireysel görüş ayrılıklarının oluşması ya da karar sonuçlarının tam kestirilememesi gibi olumsuz durumlara zemin hazırlayabileceği de unutulmamalıdır.

2.2. Deontolojik (Deontological) Etik

Teleolojik etiğin karşısında yer alan deontolojik etik; sonuçtan çok, doğru eylem problemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ahlâki bir eylemin doğruluğu ya da yanlışlığının, eylemin sonuçlarından bağımsız olarak, onun birtakım ahlâki ödev ya da eylem kurallarını yerine getirip getirmemesi tarafından belirlendiğini öne sürmektedir.

²⁶ Arslan, a.g.e., s. 23-24.

²⁷ Şimşek, (1999 Tez), a.g.e., s.33.

²⁸ Tamar Shultz, Yael Brender-Ilan, "Beyond Justice: Introducing Personal Moral Philosophies to Ethical Evaluations of Human Resource Practices", **Business Ethics: A European Review**, Vol:13, Num:4, (Oct 2004), s.304.

Eylemin temelindeki niyet, ilke ve gerçekleştirdiği ödevin önemli olduğunu öne süren deontolojik etik anlayışı; insanın akıllı ve sorumlu bir varlık olarak, yerine getirmek durumunda olduğu birtakım ödevleri bulunduğu düşüncesinden hareketle, ahlâkın temeline ödevi yerleştirmektedir.²⁹

Deontolojik yaklaşımı benimseyen filozoflara göre bir kararın doğruluğu, sağladığı yararlarından değil, bu davranışın doğasından ya da kararın uygulayıcılarının uymuş olduğu kurallardan kaynaklanmaktadır. Sonuçları ne olursa olsun rüşvet vermek ya da almak, doğası gereği yanlış bir davranıştır. Deontolojik yaklaşımın savlarından biri de, “sana yapılmasını istemediğin davranışı bir başkasına yapma” olarak ifade edilen ve insanlığın başkalarına saygısının temelini oluşturan Altın Kural’dır.³⁰ Deontolojik etik yaklaşımı içinde birçok filozofun geliştirdiği kuram mevcuttur. Ancak bu çalışmada Kant’ın Ödev Etiği ile Rawls’ın Dağıtıcı Adalet Yaklaşımı ele alınacaktır.

2.2.1. Kant’ın Ödev Etiği

Ahlâkiliği kişisel çıkarlardan tamamen ayrı tutan ahlâk felsefesi, Immanuel Kant tarafından geliştirilmiştir. Kant’ın ahlâkında esas olan mutluluk ya da fayda değil, mutluluğu hak etmek ve doğru olmaktır. Kant ahlâkında, ahlâki davranmak için belli koşulların yerine gelmesi beklenmemelidir. Ahlâki davranış, her koşulda ve durum ne olursa olsun ortaya konması gereken bir davranıştır.³¹

Kantizme göre bir karar, belirlenmiş ahlâksal forma ya da yasaya uyduğu sürece doğrudur, uymadığı sürece de yanlıştır. Kant’a göre formun ya da yasanın getirdiği yüksek olgu ve genel geçerlilik, kararın ahlâksal olmasına imkân tanımaktadır. Ancak bir kararın ahlâka uygunluğu konusunda genel geçer formların, yani yasaların oluşturulması gerektiğini savunmasına karşın Kant; herhangi bir kararın ahlâksal olup olmadığının ölçülebilmesine olanak tanıyacak yargılara varmamış olmasından dolayı, formalist etik yaklaşımıcısı olarak nitelendirilmektedir.³²

Birçok filozof, kararların ahlâksal olup olmadığı konusunda zorunlu ve evrensel yargılar getirmesinden dolayı Kant’ın ilkelerini, doğrular kanalı olarak da

²⁹ Ahmet Cevizci, **Etiğe Giriş**, (Birinci Baskı, İstanbul: Paradigma, Ocak 2002), s.16.

³⁰ Boatright, **a.g.e.**, s.33.

³¹ Arslan, **a.g.e.**, s.12.

³² De George, **a.g.e.**, s.83.

adlandırmaktadır. Öyle ki bir kişi için bir kararın doğru ya da yanlış olduğu yargısına varılıyor ise, bu yargı ilişkili olan tüm kişiler ve benzer durumdaki tüm kararlar için de geçerlidir. Yaklaşımın ilkelerinde, kişiye ya da olaya göre değişkenlik gösteren yargılar bulunmamaktadır.³³ Bu nedenle Kant, örneğin mutluluk gibi görelî bir kavram ile insan ahlâkının incelenemeyeceğini savunmuştur. Çünkü mutluluk, kişiden kişiye değişen öznel bir kavramdır. Böylece birinin ahlâklı dediği bir eylem, bir diğeri ahlâki değil diyebilecektir. Bu nedenle Kant'a göre ahlâkın temelini, herkese göre değişmeyen bir yasa oluşturmalıdır.³⁴

Kant'a göre; getirilecek olan yasayla, bu yasaya uyan tüm insan eylemlerinin etiksel açıdan doğru ya da yanlış olarak değerlendirilebilmesi mümkün olabilecektir. Doğa yasaları gibi genel geçerli, evrensel, ancak doğa için değil de ahlâksal yaşam için bu yasalar nasıl konulabilecektir. Kant'a göre böyle bir ahlâk yasası, insanın hem kendisi için istemiş ve kendisine koymuş olduğu, eylemlerini ona göre yönlendirdiği bir "bireysel ilke", hem de aynı zamanda başkalarının da isteyebileceği ve başkalarının da kendilerine koymuş oldukları, eylemlerini ona göre yönlendirdikleri bir "genel ilke" olarak konumlanabilmektedir. Örneğin bir mağazadan herhangi bir ödeme yapmaksızın mal alınamaz. Herkesin öznel ilkeleri doğrultusunda davrandığı bir ortamda; ekonomik, toplumsal, hukuksal ve ahlâksal bir yaşam oluşturmak mümkün olmayacaktır. Böyle bir durumu ne bireyler, ne de toplum isteyecektir.

Kant'a göre ahlâk yasasına uymak; bireyler için bir zorunluluk değil, ödevdir. Bu yaklaşımda bireylerin özgür iradelerini kullanmalarına olanak tanınmaktadır. Ödev; bireylerin yapmayı, yerine getirmeyi kendi istençleri ile üstlendikleri, sorumluluğunu üzerlerine aldıkları buyruktur. Kant bu noktada görev ile ödevin ayrımına vararak, görevin de bir tür ödev olduğunu, ancak ödevde tam bir otonomi söz konusu iken, görevde yapılması gerekenlerin bireyin özgür iradesi dışındaki bir otorite tarafından ön görüldüğünü savunmaktadır. Bireyin kendi dışındaki bir otoritenin buyruğu olarak görev, benimsenerek ve onaylanarak yerine getirildiği sürece ödev olacaktır.³⁵

Bu bağlamda bireylerin verdikleri kararların ahlâksal boyutunun, ancak özgürlük kavramı çerçevesinde değerlendirilebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü şu

³³ Boatright, a.g.e., s.54.

³⁴ Arslan, a.g.e., s.12-13.

³⁵ Özlem, a.g.e., s.70-77.

ya da bu yargıya varmaya, ya da herhangi bir davranışı yapma ya da terk etme seçeneğine sahip olmayan bir kişinin; ahlâki değerlendirmelerle karşı karşıya kalması mümkün değildir. Özgürlük iyi ya da kötü yargısının kullanılabilmesine imkân tanımaktadır. Özgür insan; hiçbir şeye bağımlı olmayan, ahlâki alanda bile bütünüyle kendi iradesiyle yönünü çizebilen kişidir. Yaklaşımına göre ahlâk felsefesi, özgürlüğü var saymak durumundadır.³⁶

Kant'a göre ahlâkîlik; özgür irade nedeniyle, insanın tek başına sorumlu olduğu eylemlerden kaynaklanmaktadır. Ancak belli bazı şeyler, sonuçları ne olursa olsun insanlık için ahlâki olarak bağlayıcıdır. Örneğin öldürmek, tecavüz etmek, soykırım yapmak, işkence etmek; sonuçları ne olursa olsun kötü eylemlerdir. Kant'a göre bireyler, doğuştan bazı haklara sahiptir ve tüm bireyler, kararlarında toplum üyelerinin bu haklarına saygı duymak zorundadır.³⁷

Yaklaşımına göre bir kararın ahlâksal boyutunun ortaya konabilmesi için, bir takım prensipler bulunduğunu söylemek mümkündür. Bir kararın etiksel açıdan doğru ya da yanlış olarak değerlendirilebilmesi için, aşağıdaki üç unsur ile karşılaştırılması ve ancak her birine uygun olması durumunda, etik açıdan doğru olarak kabul edilmesi gerekmektedir.³⁸

Evrensel Olabilirlik (Universalizability): Bir karar herhangi benzer bir durumda, tüm bireyler için istendik ise, ahlâken doğrudur. Bir karar; bir birey için ahlâken doğru olarak kabul ediliyor ise, bu karar her birey için doğru olarak kabul edilmek zorundadır. Yalan söylememek geçerli bir ahlâk prensibi ise, Kant'ın yaklaşımına göre yalan söyleyen herkes, hangi şart altında olursa olsun, ahlâksal olarak yanlış davranmış olacaktır.

Başkalarına Saygı (Respect for Rational Beings): Yaklaşımına göre her bireye sadece ve sadece, salt var olmasından dolayı saygı gösterilmelidir. Kararların temelinde başkalarına saygı bulunmalıdır. Bir kararın etik açıdan doğru olarak kabul edilebilmesi için, insan hakları göz önünde bulundurularak alınmış olması gerekmektedir.

³⁶ Çilingir, a.g.e., s.16-17.

³⁷ Arslan, a.g.e., s.12.

³⁸ Rogene A. Buchholz, Sandra B. Rosenthal, **Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principles To Process**, (London: Prentice-Hall Inc., 1998), s.27-28.

Otonomi (Autonomy): Bir kararın etiksel açıdan doğru kabul edilebilmesi için bireyin, kararı özgür iradesi ile vermiş olması gerekmektedir. Yaklaşımına göre bireye kararı sırasında baskı yapmak ya da güç kullanmak, bireye karşı saygısızlıktır, etik açıdan da yanlıştır.

Tüm diğer yaklaşımlarda olduğu gibi, Kant'ın Ödev Etiği'ne de birçok eleştiri getirilmiştir. Eleştirilerin başında; Kant Etiği'nin uygulamada, faydacılık kuramı kadar pratik olmayışı yer almaktadır. Herhangi bir ahlâk kuralını, her toplum veya insan ya da her olay için istisnasız olarak uygulamanın, bazı durumlarda olanaksız olduğu savunulmaktadır.³⁹ Örneğin bir insanı öldürmek isteyen katil adayına, yalan söylememiş olmak için kurbanın adresini söylemek, ahlâka uygun olacaktır mıdır?

Bir diğer sorun, Kant'ın getirdiği önermelerin ahlâk kuralları için biçimsel bir çerçeve oluşturmakla birlikte, bu çerçevenin içinin doldurulmamış olmasıdır. Kant, ahlâk kurallarının nasıl olması gerektiğini söylemekle birlikte, ne olmaları gerektiği konusunda pek fazla bir şey önermemektedir.

Ayrıca görev fikrine verilen büyük önemin; insan amaçlarından, toplumsal sonuç ve beklentilerden tümüyle soyutlanmış olarak ele alınması, görevin tek başına üstün ve yadsınamaz bir değer düzeyine çıkarılması bir takım sakıncaları da beraberinde getirecektir.⁴⁰ Örneğin bu alanda çalışmaları olan Schiller, Kant'ın ahlâk konumlayış tarzındaki bu sertliği çok ağır bir biçimde eleştirmiş ve bu yasanın korku verici olduğunu belirtmiştir. Schiller'e göre, insanın kendisine özgürce koyduğunu düşündüğü ahlâk yasasına bağlılığı, öylesine bir bağımlılığa dönüşebilir ki; ahlâksal özgürlük, insanın kendi kendisini mahkûm ettiği görkemli bir kölelik haline dönüşebilir.

Hegel ise, Kant Etiği'nin tarihselliği ihmal eden, hatta tanımayan bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Çünkü Hegel'e göre ahlâk yasasının bu formel geçerliliği, her tarihsel dönemde birbirleriyle durmadan çatışan, çok çeşitli ahlâk ilkeleri ve ahlâksal değerler arasındaki çelişkiyi ortadan kaldıramamıştır.⁴¹

Tüm bu eleştirilerin haklı yönleri vardır. Ancak Kant Etiği; bu eleştirileri yapanları da derinden etkilemiştir. Hatta bu felsefecilere belli ölçülerde yön vermiştir.

³⁹ Weiss, a.g.e, s.82.

⁴⁰ Türker Alkan, *Siyasal Ahlâk ve Siyasal Ahlaksızlık*, (Birinci Basım, Ankara: Bilgi Yayınları: Bilgi Dizisi: 92, Ekim 1993), s. 71-72.

⁴¹ Özlem, a.g.e., s.77.

Kant Etiği; formel düzeyde de olsa, etiğin dayanacağı bir temel ilkeyi işaret ettiği için, etkileri hala süren bir yaklaşımdır.

Kant Etiği tarafından ortaya atılan ve temelde her bireyin sadece insan olmasından kaynaklanan bir takım haklara sahip olması gerektiği, örgütsel politikaların oluşturulmasında göz önüne alınmalıdır. Ayrıca örgütsel politikaların oluşturulmasında; her durum ve şart için geçerli ilkelerin benimsenmesi, örgütsel uygulamalardaki ayrımcılığın giderilmesine olanak tanıyacaktır. Ancak her durum ve şartta, aynı sonuçların elde edilemeyeceği de unutulmamalıdır.

2.2.2. Rawls'ın Dağıtıcı Adalet Yaklaşımı (Toplum Sözleşmesi Anlayışı)

Adalet yaklaşımını temel alan filozoflar, kural ya da kanunların uygulanmasında dağılımın nasıl olması gerektiği konusuna odaklanmaktadır. Belli bir grup içindeki bireylere fayda ve sorumlulukların dağıtımında, dengenin esas alınması gerektiği savunulmaktadır. Adalet yaklaşımında temel alınan prensipler, faydacılık yaklaşımına göre bireyselcilikten çok daha uzaktır. Adalet yaklaşımına göre, herkesin kabul edeceği özel bir durum olmadıkça, bireyin ahlâki hakları; çıkarları etkilenecek diğer bireyler de göz önüne alınarak belirlenmektedir.⁴²

Toplum sözleşmesi anlayışı; ahlâki normları, toplumsal uzlaşmaya dayandırmaktadır. Ortak bir irade oluşturma süreci içinde, herkesi bağlayıcı ilkeler ve eylem kuralları; anlaşmaya varılmış bir sözleşmeyle belirlenmektedir. Örneğin Thomas Hobbes'a göre sözleşme; bencillikleriyle sürüklenen insanların birbirleri ile mücadele ettikleri ve birbirlerini karşılıklı alt etmeye çalıştıkları doğallık durumu karşısında mantıki, insanca yaşamayı sağlayabilecek biricik seçenektir. Jean-Jacques Rousseau da Toplumsal Sözleşme Etiği'inde; insanlar arasındaki eşitsizliklerin, teklerin (bireylerin) irade güçlerinin birleşimiyle oluşacak güçle ortadan kaldırılabileceği tezini işlemektedir. John Rawls'ın ahlâk felsefesi ise, Rousseau'nun bu sözleşme kuramları doğrultusunda, sözleşme anlayışı temelinde kurulmuştur.⁴³

⁴² Velasquez, a.g.e., s.106-107.

⁴³ Annemarie Pieper, **Etiğe Giriş**, (Çeviri: Veysel Atayman - Gönül Sezer, Birinci Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1999), s.241.

Rawls adalet yaklaşımı prensiplerinin; zenginlik, cinsiyet, yaş, eğitim ya da zekâdan bağımsız olarak geliştirilmesi gereğini vurgulamaktadır. Rawls; adalet prensiplerinin, karşılaşılan her durum ya da toplumda, istisnai durumlar hariç, bütün bireyler için geçerli olması gerektiğini savunmaktadır.⁴⁴

Rawls'ın adalet yaklaşımı, faydacılık yaklaşımına eleştiriler ile yaklaşmaktadır. Rawls faydacılık yaklaşımının; olabildiğince fazla sayıda insanın azami mutluluğa kavuşturulması olarak tarif edilebilen amacının, adaletsiz ve haksız olduğunu savunmaktadır. Bireylerin değil de, toplumun bütüncül mutluluğunu amaçlamak, bireysel hakların ihlaline neden olabilmektedir.⁴⁵ Rawls'a göre faydacılık yaklaşımı "arzunun doyumu olarak iyinin tanımlanması"dır. Bu bakış açısı, kişiler arasındaki farklılığı göz ardı etmektedir. Faydacı yaklaşım, bir kişi için rasyonel olan durumu, pek çok insan için genelleştirmektedir. Ancak Rawls'a göre; bireysel düzeydeki rasyonellik, toplumun tamamı için uygun olmayabilmektedir. Çünkü her bireyin ihtiyaç ve arzuları farklıdır. Örneğin bir faydacı, köleliğin köle sahiplerine olan avantajlarının, kölelerin dezavantajlarından fazla olduğu gerekçesi ile adil olduğunu savunabilmektedir. Ancak köle sahiplerinin avantajları ne olursa olsun, kölelik adaletsizliktir. Çünkü Rawls'a göre, her bireyin sahip olması gereken temel haklar vardır.⁴⁶

Rawls adalet yaklaşımının ilkelerini şu şekilde açıklamaktadır. "Benim geliştirmek istediğim adalet anlayışı, şu iki temel ilke ile dile getirilebilir. Birincisi, belli bir pratiğe dâhil olan veya ondan etkilenen her bir bireyin, aynı özgürlük temelinde bağdaştığı sürece, eşit bir biçimde en büyük özgürlüğe hakkı vardır. İkincisi eşitsizlikler tek istisna ile keyfidir, yani eşitsizlik durumu ancak herkesin yararına olduğu sürece makul görülebilir. Söz konusu duruma bağlı işlev ve görevler, herkese açık olduğu takdirde kabul edilebilir."⁴⁷

Rawls'ın adalet yaklaşımındaki bu iki prensip, birlikte yaşayan bireylerin sosyal sistemlerinin temelini de oluşturmaktadır. Bu iki prensip temel alınarak, bireysel hak ve

⁴⁴ Fritzsche, a.g.e., s.53-54.

⁴⁵ Pieper, a.g.e., s.241.

⁴⁶ İrfan Haşlak ve Burhanettin Duran, "Liberal Demokrasinin Etiğini Tartışmak: Toplumcu Eleştiriler", Sakarya Ün. İ.İ.B. Fakültesi'nce düzenlenen Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu'nda sunulan bildiri, 1998, s. 86-87.

⁴⁷ Pieper, a.g.e., s.242.

özgürlüklerin tanımlanması durumunda; toplumların sosyal, politik ya da ekonomik yapılarının oluşturulması da mümkün olacaktır.⁴⁸

Rawls'ın adalet yaklaşımını dayandırdığı prensipleri, aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.⁴⁹

Eşit özgürlük ilkesi: Herkesin temel özgürlükleri birbirine eşit olmalıdır. Bu özgürlükler, diğer kişilerin saldırılarından korunmalıdır. Tüm bireyler konuşma, vicdan özgürlüğü, kişisel mülkiyet ve hukuk egemenliğine sahiptir.

Farklılık ilkesi: İlk ilkenin kapsamadığı asli yararlarından, ne şart altında olursa olsun, hatta en kötü durumda olan bireylerin bile faydalanması güvence altına alınmalıdır. Toplum içindeki dezavantajlı kişilere yardım etmek zorunludur.

Fırsat eşitliği hakkı ilkesi: Bir toplumdaki tüm üyeler, toplumsal statülerini yükseltmek için eşit fırsatlara sahip olmalıdır.

Adalet yaklaşımının ortaya koyduğu ilkelerin uygulanmasında, sorunlar ile karşılaşılması mümkündür. Etik ikilemlerin; hukuk sistemleri tarafından çözümlendiği durumlar dışında, kimin haklı ya da haksız olduğuna kim karar verecektir. Ayrıca toplum içinde belirli güçlere sahip bireylerin, diğer bireylerden ayrı tutulmaması nasıl sağlanacaktır?⁵⁰

Temelde Rawls'ın Etiği, Kant Etiği ile örtüşmektedir. Her iki yaklaşımda da tüm bireylerin, temel haklara sahip olduğu savunulmaktadır. Rawls, her bireye fırsat eşitliği sunulması gerektiğini savunmaktadır. Rawls'ın eşitlik ilkesini, her bireyin temel insan hakları saklı tutulmak üzere, eşitlere eşit davranılması şeklinde ele almak yerinde olacaktır. Ancak eşitliklerin belirlenmesinde, temel evrensel değerlerin dışına çıkılmaması ya da herhangi bir şekilde ırk, din, cinsiyet gibi faktörlere dayandırılmaması gerekmektedir. Eşitlik; çalışanların bilgi ve becerileri doğrultusunda oluşturulmalıdır. Eşitlere eşit davranılması ilkesinden hareketle; örgütlerin özellikle performans, ödül, terfi ya da ücret politikalarını belirlemede Rawls'ın adalet etiğini göz önüne almaları yerinde olacaktır.

⁴⁸ Laura Pinkus Hartman, **Perspectives in Business Ethics**, (International Editions: McGraw-Hill, 1998), s.46.

⁴⁹ Şimşek, (1999, Tez), a.g.e., s.41.

⁵⁰ Weiss, a.g.e., s.86.

Rawls etiğine göre, tüm getiriler paydaşlar arasında eşit olarak paylaşılmalıdır. Bir tarafın açıkça daha kazançlı olduğu durumlar, etik dışıdır.⁵¹ Örgütler; faaliyet sonuçlarından, tüm paydaşlarının eşit derecede fayda sağlamalarına olanak veren politikalar belirlemek ve uygulamak durumundadır. Dolayısıyla çalışmanın ikinci bölümünde değinildiği gibi örgütler tüm paydaşlarına olan etik sorumluluklarını, adalet temeline dayandırmak durumundadır.

Tablo 1. Etik Kuramlarının Değerlendirilmesi

Kuramın Adı	Tanım ve Kökenleri	Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
Faydacılık	“En fazla kişi için en çok fayda” ilkesinin geçerli olduğu kuram: Bentham (1748 – 1832), Adam Smith (1723 –1790), John Stuart Mill (1806-1873).	<ul style="list-style-type: none"> • Kavramlar, terminaloji, yöntem basit, kolay; kar maksimizasyonu sistemine uyumludur. Kar maksimizasyonunu meşrulaştırır. • Girişimciliği, verimliliği teşvik eder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm önemli elementlerin ölçümünde zorluklar vardır. • “En fazla iyi” bireysel çıkar içinde yozlaşmış olabilir. • Kişinin haklarını kısıtlayabilir. • Toplumun daha güçsüz parçalarını kısıtlayabilir.
Adalet	Fayda ve zararların toplumda eşit dağılımı: Aristoteles (M.Ö. 384-322), Rawls (1921-?)	<ul style="list-style-type: none"> • “Demokratik prensiptir.” • Toplum bir statü ya da sınıfın hakimiyetini kabul etmemektedir. • Azınlık, fakir ya da özürülere fırsat sağlayarak adalet sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Daha az risk ve yeniliklerle sonuçlanır. • Haklı olma (entitlement) duygusunu teşvik eder.
Bireysel Haklar	Bireylerin özgürlüğü sınırlanamaz: Kant (1724-1804), kişisel haklar önemlidir.	<ul style="list-style-type: none"> • Bireylerin mülkiyet ve kişisel özgürlüklerine saygı duyar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireyselliği, çıkarıcı davranışı teşvik eder.

Kaynak: Birgül Şimşek, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s.45.

⁵¹ Karen Legge, “Morality Bound”, **People Management**, Vol:2, Iss:25, (12.19.1996), s.35.

Tablo 1’de etik kuramlarının güçlü ve zayıf yönleri karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Sonuç olarak örgütlerin ve dolayısıyla havayollarının etik ilkelerini belirlemelerinde, etik kuramlarını temel almaları yerinde olacaktır. Ancak her bir etik kuramına getirilmiş olan eleştirilerin de dikkate alınması uygulamalardaki başarıyı artıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ETİK

1. ÖRGÜTSEL ETİK VE ÖNEMİ

Örgütsel etik, etiğin özel bir uygulama alanıdır. Etik açıdan doğru ve yanlış kavramları, örgüt çerçevesinde özelleştirilerek incelenmektedir. Örgütsel etiğin odak noktası; örgüt politikaları ile kurumlar ve bireylerle ilişkilerin düzenlenmesine yönelik etik standartların belirlenmesidir. Örgütsel etik, örgütlerin paydaşları ile ya da paydaşları arasında olan ilişkileri düzenlemek amacı ile oluşturdukları ahlâki değerler, inançlar ve kurallar bütünüdür.⁵² Örgütsel etik; örgütlerdeki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik ilkeler ve standartlar toplamıdır.⁵³ Örgütlerin oluşturdukları etik ilkeler; içinde buldukları toplumun değerlerinden, sektörel yapılarından ve bünyelerinde bulundukları bireylerden etkilenmektedir.⁵⁴ Özellikle örgütlerde karar verici durumunda olan yöneticiler, örgütlerin etik ilkeler oluşturmalarında ve bunların etkinliğinde önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütlerde etik ilkelerin nasıl olması gerektiğini belirleyen ve çalışmanın ilerleyen kısımlarında ele alınacak etik kodlar, yöneticilerin bu rollerindeki etkinliğini artırmaktadır.

Örgütlerin etik ilkelere sahip olması oldukça önemlidir. Etik örgütler; örgüt dışı paydaşlardan tedarikçiler ve tüketiciler ile ilişkilerinde çok daha başarılı olabilmektedir. Birçok işletme; iş süreçlerinde belirli ilkelere sahip örgütlerle çalışmak konusunda daha isteklidir. Öte yandan işletmeler için tüketici bağlılığının oluşturulması ve bu bağlılığın sürdürülmesi oldukça güçtür. Ancak etik örgütler, tüketicilerin gözünde güçlü bir imaj oluşturabilmekte ve iyi halkla ilişkilerin faydalarından yararlanabilmektedir. Örneğin 1990'lı yılların başında yapılan bir çalışmada, etik örgütlerin; ki bunların arasında

⁵² Gareth R. Jones, **Organizational Theory**, (Second Edition, New York: Addison-Wesley Pub.Co., 1998), s.189.

⁵³ Şimşek, (1999, Tez), a.g.e., s.16.

⁵⁴ Edwin R. Micewski, Carmelita Troy, "Business Ethics-Deontologically Revisited", **Journal of Business Ethics**, Vol:72, Iss:1, (2007), s.18.

Johnson&Johnson, Coca-Cola, Gerber, Kodak ve 3M gibi işletmelerin adı da bulunmaktadır, geçmiş kırk yıllık dönem içinde pazar değerlerinde yıllık ortalama %11.3'lük bir büyüme olduğu tespit edilmiştir. Örgütler için bu sonuç; etik ilkelere sahip olmanın, performans üzerindeki pozitif etkisidir.⁵⁵ Etik olmanın getirdiği olumlu etki, havayolları için de söz konusudur. Etik bilinçle çevreleri ile olan ilişkilerini düzenleyen havayolları, kamuoyunda yarattıkları olumlu imaj ile pazar paylarını artırmaktadır. Örneğin British Airways'ın tüketicilerin gözünde güvenilir bir imajı varken, Virgin Havayolları'nın kışkırtıcı olarak nitelendirilen bir imajı olduğu gözlenmektedir.⁵⁶

Etik örgütler; yüksek kalitede iş gücünü örgütlerine çekebilmektedir. Örgüt içinde kendisine adil davranılacağını bilen bireyler, örgüte katılmakta ve örgütsel amaçlara katkıda bulunmakta daha istekli olmaktadır. Etik örgütlerin iş gücü devir oranlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Örneğin ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve etik bir örgüt olarak nitelendirilen Novo Nordisk'ın, iş gücü devir oranı, sektördeki diğer işletmelere göre %50 oranında düşüktür.⁵⁷ Etik olmayan davranışları ile ün yapmış olan örgütlerde ise, bu örgütlere dâhil olmak çalışanlarını mutsuz kıldığından, çalışanların örgütsel bağlılık ve verimlilik oranlarında düşme, devamsızlık ya da iş gücü devir oranlarında da artış gözlenmektedir.⁵⁸

Araştırmalar; sosyo-teknik bir yapı sergileyen havayollarında, engellenebilir kaza oranlarının yüksek ya da hizmet kalitesinin beklenenin altında olmasının ana nedeninin, insan kaynakları temelli olduğunu ortaya koymaktadır. 2003 yılı IATA (International Air Transport Association: Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği) emniyet raporuna (Air Transport Association Safety Report) göre uçak kazalarının %80'i insan temelli hatalardan kaynaklanmaktadır. Emniyetli bir uçuşun gerçekleştirilmesinde

⁵⁵ Debra L. Nelson, James Campbell Quick, **Understanding Organizational Behavior**, (Second Edition, Ohio: Thomson Inc., 2005), s. 94.

⁵⁶ Rosa Chun, "Ethical Character and Virtue of Organizations: An empirical Assessment and Strategic Implications", **Journal of Business Ethics**, Vol:57, Iss:3, (Mar 2005), s.277.

⁵⁷ Ken Rushton, "Business Ethics: A Sustainable Approach", **Business Ethics: A European Review**, Vol.: 11. Iss.: 2, (Apr. 2002), s. 139.

⁵⁸ Steve Ellis, Penny Dick, **Introduction to Organizational Behaviour**, (Second Edition, London: McGraw-Hill, 2003), s.135.

büyük payı olan bakım sürecindeki insan temelli hatalardan kaynaklanan kazaların oranı ise %26'dır.⁵⁹

İnsan kaynaklarının yeterince motive edilemeyişi, çalışanlara önem verilmeyişi, iletişimin zayıf olması havayollarının başarısını düşürmektedir. Bu durum pazar kayıplarına, karlılığın düşmesine hatta hayatların kaybedilmesine neden olmaktadır. Bu konuda çalışmaları olan bilim adamları, havayollarının eskiden çok daha fazla iç müşteri odaklı olmaları gerektiğinin altını çizmektedir. Ancak bu şekilde havayollarının, yoğun rekabet ortamı içinde müşteri tatmininin sağlanmasında başarılı olabilecekleri ifade edilmektedir.⁶⁰ Bu nedenle havayollarının örgütsel uygulamalarında etik ilkelere, diğer örgütlerden çok daha fazla yer vermeleri gerekmektedir. Özellikle iç müşterisi durumundaki çalışanlarına yönelik uygulamalarda etik ilkelerin benimsenmesi, havayolu çalışanlarının motivasyonunu artıracaktır. Böylece iş süreçlerinin gereklilikleri doğrultusunda yerine getirilmesine ve havayollarının birincil amacı olan uçuş emniyetinin sağlanabilmesine olanak tanınacaktır.

Örgütlerde etiksel yapının oluşturulması, örgütlerin hükümet ile ilişkilerini de olumlu yönde etkilemektedir. Etik örgütlerin kamuoyunda yarattıkları güven duygusu, hükümetle olan ilişkilerinin de sağlıklı gelişmesine olanak tanımaktadır. Etik dışı uygulamaları ile bilinen örgütler, yasaların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi açısından çok daha fazla denetlenmekte ve baskı altında tutulmaktadır.⁶¹

Örgütlerin etik ilkelere sahip olması, hem örgüt içi faaliyetlerini düzenleme ve yerine getirmede, hem de örgüt dışı kişi ve kuruluşlar ile olan ilişkilerin oluşturulmasında pozitif etkiye sahiptir. Bu pozitif etki, örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir paya sahiptir.

⁵⁹ William Rankin, "Meda Investigation Process", http://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/articles/qtr_2_07/article_03_2.html iletişim adresli web sayfası, 12.11.2007.

⁶⁰ Steven H. Appelbaum, Brenda M. Fewster, "Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Employee and Labour Relations Practices", **Management Research News**, Iss:26, No:10/11, (2003), s. 56-7.

⁶¹ Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, **Modern Management**, (10th Edition, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2006), s. 67.

2. ÖRGÜTSEL ETİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütsel etiğin gelişim aşamalarının incelenmesi, bu konunun örgütler ve dolayısıyla havacılık sektörü üzerindeki artan etkisini anlamak açısından önemlidir. Örgütlerde etik anlayışın gelişim aşamalarını, dört ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar:

- Sanayi Devrimi Öncesi,
- Sanayi Devrimi ve 1960'lara Kadar Olan Dönem,
- 1960-80'li Yıllar: İş Dünyasında Toplumsal Konuların Yükselişi ve Örgüt Etiği,
- 1990'lar ve Sonrası: Küresel Örgüt Etiğidir.

Havacılık sektöründeki etik gelişim, ayrı bir başlık altında ele alınacaktır. Sektörel gelişmeye bağlı olarak; etik sorunların ortaya çıkışı ve çözüm üretme çabaları, özellikle 1960'lı yıllardan sonra gündeme gelmiştir. Bu nedenle havacılık sektöründeki etik gelişim, 1960'lı yıllardan sonraki dönemi içerecek şekilde ele alınacaktır.

2.1. Sanayi Devrimi Öncesi

Bu dönemdeki etik anlayışının, daha çok din ile örtüştüğü görülmektedir. Dinlerin etik anlayışın üzerindeki etkisi, sanıldığından çok daha fazla olmuştur. Çünkü bu dönemlerde bireylerin sahip olduğu değerlerin temelini, din duygusu oluşturmaktadır. Bununla birlikte dinlerin, iş hayatını düzenleyici bir takım kurallar içerdiği de bilinmektedir. Örneğin Yahudi dininde faiz almak haram sayılmaktadır. Ancak bir Yahudi, bir Yahudi kardeşinden faiz alamazken; Yahudi olmayan birinden rahatlıkla alabilmekteydi. Öte yandan Hıristiyanlık; ticareti, insanların birbirinin eksikliklerini gidermeleri açısından bir hizmet olarak görmüş ve Hıristiyan tüccarların, Hıristiyan olan ya da olmayan tüm insanlara karşı dürüst olmalarını ve aynı iş standartlarını uygulamalarını vaaz etmiştir. Bu özelliği nedeniyle Hıristiyanlığın, evrensel etik anlayışın gelişimine önemli katkıları olmuştur.⁶²

⁶² Arslan, a.g.e., s.30-32.

Dini yapıların etkisi altındaki loncalık sistemi içinde, küçük ölçekli ve emek yoğun üretim tarzının hâkim olduğu sanayi öncesi dönemde etik, birtakım metafizik güçlere ve tanrı düşüncesine dayanmaktadır. Sanayi öncesi bu yapıda geçerli olan değerler sistemini; durgun, atıl hayat anlayışını benimseyen, ağırlığın, yavaşlığın, hırstan uzaklığın, kanaat ve alçak gönüllülüğün egemen olduğu mistik duygularla örtülü, kendi içine çevrili değerler oluşturmuştur.⁶³ Bu nedenle sanayi öncesi toplumlardaki etik anlayış; rasyonellikten çok, manevi değerlere dayanmaktadır.

2.2. Sanayi Devrimi ve 1960'lara Kadar Olan Dönem

19. yüzyılın ikinci yarısı, Sanayi Devrimi'nin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte, dini inançların dominant rolü önemli ölçüde azalmıştır. 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar, batı ülkelerinde egemen olan kapitalist felsefe, ekonomik kalkınma için işletmeleri birer araç olarak görmüş ve kazancın en çoklanması için pek çok şey mubah olarak kabul edilmiştir.⁶⁴ Amaçların araçlardan üstün sayıldığı bu dönemin etik anlayışı, faydacılık temelinde piyasa etiğine dönüşmüştür. Bu nedenle insancılıktan uzaklaşan örgütler; kârı her şeyden üstün tutmuş, çalışanlarına karşı hiçbir sorumluluk duymamıştır. Çalışma koşulları önemsenmemiş, çalışanlar makinelerin birer uzantısı olarak ele alınmıştır. Örgütler çalışanlara karşı olan etiksel sorumluluklarını, sadece ücret ödemek olarak algılamışlardır.⁶⁵ Ancak 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başlarında, işletmelerin güçlerini kötüye kullanmaları sonucu gelişen olumsuz etkileri önlemek amacıyla devletler, bu durumdan etkilenen işletmelerin de öncülüğü ile çareler aramaya başlamışlardır. Bunun sonucunda, işletmelerin iş ilişkilerini düzenlemeye yönelik yasaların oluşturulmaya başlandığı gözlenmektedir. Ayrıca bu dönemde, sendikalaşma hareketlerinin de başlamasıyla beraber işçiler, toplumda güç kazanmalarına fırsat veren sosyal bir değişimin de hızlanmasına neden olmuşlardır.⁶⁶ 1950'lerde yasal düzenlemelere gidilmesi, etik dışı ve doğru olmayan faaliyetlerin yasaklanması ya da

⁶³ Şimşek, (1999), a.g.e., s.48-49.

⁶⁴ Gülsün İşseveroğlu, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 8, Sayı: 2, (2001), s. 57.

⁶⁵ Şimşek, (1999, Tez), a.g.e., s. 52.

⁶⁶ Sabahat Bayrak, *İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk*, (1. Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., Haziran 2001), s.88-89.

kontrol altına alınması, işçi ve tüketici haklarının korunmasına yönelik önlemler, işletmelerin etik anlayışlarında önemli değişiklikler yapmıştır.

2.3. 1960-80'li Yıllar: İş Dünyasında Toplumsal Konuların Yükselişi ve Örgüt Etiği

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllar, özellikle 1960'lı yıllar ekonominin hem ABD'de, hem de Avrupa'da patlama yaptığı refah yılları olarak bilinmektedir. Bu yıllarda kitle üretimi yapan büyük ve uluslararası işletmeler, iş dünyasının vazgeçilmez unsuru haline gelmeye başlamıştır. ⁶⁷ Gelişen ve değişen ekonomik hayata paralel olarak, toplumsal bilinç gelişmeye başlamıştır. Çalışanların insanca yaşam hakları olduğu, işletmelerin öncelikli kar hedefi dışında çalışanlarına, topluma ve çevreye karşı sorumlulukları olduğu, örgütlerin bir takım etik kurallar çerçevesinde faaliyet göstermesi gerektiği ortaya konmuştur. ⁶⁸

Örgütlerin yasal ve etiksel sorumluluklarının, birbirinden bağımsız unsurlar olarak düşünülmesi mümkün değildir. Bu iki sorumluluğun birbirini desteklemesi ve güçlendirmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda 1960 ve 1970'li yıllarda, örgütlerin etiksel sorumluluklarının desteklenmesi adına çeşitli konularda düzenlemelere gidilmiş ve yasalar gündeme gelmeye başlamıştır. Ambalajların doğru bilgileri içermesi, reklâmların ürünün gerçek özelliklerini yansıtması, gıda maddelerinin sağlığa uygunluğu, işçi sağlığı ve korunması gibi örgüt içi ve dışı pek çok konuda yasalar oluşturulmaya başlanmıştır. ⁶⁹

Bu dönemde örgüt etiği konusunda, çeşitli akademik çalışmaların da yapılmaya başlandığı gözlenmektedir. İşletme profesörleri, işletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda araştırmalar yapmaya ve bu konuda dersler vermeye başlamıştır. Felsefeciler; etik kuramı ve felsefik analizi, örgüt etiği disiplinine uygulayarak bu alandaki çalışmalara hız vermişlerdir. İşletmecilik alanında eğitim veren okullar, 1970'lerin ikinci yarısından itibaren örgüt etiği derslerini programlarına dâhil etmeye başlamıştır. Bu dönemde yavaş yavaş örgütlerin uyması beklenen etik ilkeler

⁶⁷ Arslan, a.g.e., s.38.

⁶⁸ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (Yenilenmiş 3. Baskı, Konya: Adım Matbaacılık, 2003), s.377.

⁶⁹ Bayrak, a.g.e., s.89-90.

oluşturulmaya ve örgüt politikalarının ahlâki boyutu ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgüt etiği konusunda çalışmalar yapan uluslararası organizasyonlar kurulmaya başlamıştır. 1980'lerin ikinci yarısından sonra ise, örgütsel etik alanında dünya çapında akademik dergiler yayımlanmaya ve örgütsel etik konusunda yapılan alan araştırmalarının sayısı hızla artmaya başlamıştır.⁷⁰

2.4. 1990'lar ve Sonrası: Küresel Örgüt Etiği

Yirminci yüzyılın gelişen enformasyon teknolojileri ve internet, dünyayı bir bütün haline getirmiştir. Bu bağlamda değişen toplumsal yapı ile birlikte örgütler, bütün bir pazar haline gelen küresel yapıda rekabet etmek zorunda kalmıştır.⁷¹ Örgütler; günümüzde pazar paylarını arttırmak, maliyetlerini azaltmak ya da doğal kaynaklardan yararlanmak amacı ile faaliyetlerini ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşımaktadır.⁷² Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı birkaç on yılda, mevcut uluslararası işletmelere daha pek çoklarının dâhil olacağı öngörülmektedir. Enformasyon teknolojileri sayesinde küresel yapının hızlanması ya da çokuluslu işletmelerin önüne geçilemez artışı, küresel örgüt etiğinin gündeme gelmesine neden olmuştur.

Küresel örgüt etiği; örgütün vatanı durumundaki ülke ile faaliyetlerini sürdürdüğü yabancı ülke etiksel standartlarının uzlaşması ve her iki toplumun da kabul edebileceği şekilde etiksel değerlerin özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla evrensel örgüt etiği standartları söz konusu değildir. Örgütler için belirli standartları olmayan küresel örgüt etiğinin oluşturulması ise, oldukça karmaşık ve zordur. Bu zorlukların başında farklı kültürel yapılar gelmektedir. Küresel örgüt etiği konusunda pek çok araştırmada kültürel yapı farklılıklarının, uygulamadaki sorunların temelini oluşturduğu belirlenmiştir. Küresel anlamda kültürel farklılıkların giderilmesine yönelik olarak, Georges Endeley'nin Dört Tip Yaklaşımı ile Tom Donaldson ve Thomas Dunfee'nin geliştirmiş oldukları Sosyal Farklılıkların Uyumlaştırması gibi çeşitli yaklaşımların geliştirilmesine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu ve buna benzer yaklaşımlardan hangisinin uygulamada daha başarılı olabileceğinin ortaya

⁷⁰ Arslan, a.g.e., s.39-40.

⁷¹ Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, (Üçüncü Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000), s.80.

⁷² Michalle E. Mor Barak, **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**, (California: Sage Publications, 2005), s. 4.

konabilmesi için, küresel örgüt etiği konusunda daha pek çok araştırmanın yapılması gerekmektedir.⁷³

Birçok makale küresel etiğe yön verecek, evrensel etik kodların nasıl oluşturulması gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Ancak konunun karmaşıklığı, yapısal olarak standart etik kodların ortaya atılmasını güçleştirmektedir. Evrensel değerler ile oluşturulmuş etik kodlar; mutlaka yerel bazdaki sosyal normları, kültürel değerleri, etiksel standartları ve toplumsal amaçları da içermelidir. Örgütlerin çokuluslu kimlik kazanma süreçleri, önlenemez bir hızla devam etmektedir. Bu nedenle örgütler; tüm güçlüklerine karşın, uluslararası etik kodların geliştirilmesine yönelik çaba harcamak zorundadır.⁷⁴ Havayolları da faaliyetlerinin doğası gereği ve yoğun rekabet ortamında başarılarını artırmak amacı ile küresel boyuttaki örgütsel etiklerini geliştirmek durumundadır.

2.5. 1960'lardan Günümüze Havacılık Sektöründe Örgüt Etiği

Varlıkları ile çevrelerine ekonomik bir takım yararlar getirmelerinin yanı sıra havaalanları, tüm diğer büyük ve karmaşık sektörlerde olduğu gibi hava kirliliği ya da gürültü gibi çevresel sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu etkilerden belki de en önemlisi, uçak hareketlerinden kaynaklanan gürültüdür. Uçak hareketleri sonucu oluşan yüksek seviyedeki gürültü, insan sağlığını hem fiziksel, hem de psikolojik olarak tehdit etmektedir.

Havaalanı ve havaalanı çevresinde yaşayanlar arasındaki çatışma, havacılığın ilk yıllarında başlamıştır. Ancak bu konudaki ciddi sorunlar, 1960'lı yıllarda havacılık sektöründe faaliyet göstermeye başlayan jet uçakları ile birlikte baş göstermiştir. ABD'nin havacılık otoritesi olan FAA'in (Federal Aviation Administration) tahminlerine göre; havaalanı faaliyetlerinden kaynaklanan gürültü kirliliği, 1960 ve 1970 yılları arasında yedi kat artış göstermiştir.⁷⁵

⁷³ Archie B. Carroll, "Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present and Future Challenge", **Academy of Management Executive**, Vol.: 18. Iss.: 2, (May. 2004), s.115, 117-118.

⁷⁴ Nader Asgary, Mark C. Mitschow, "Toward A Model For International Business Ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol:36, Iss:3, (Mar 2002), s. 245.

⁷⁵ Alexander T. Wells, Seth B. Young, **Airport Planning Management**, (Fifty Edition, New York: McGraw-Hill, 2004), s. 354.

Havaaraçlarının oluşturduğu gürültü ile ilgili düzenlemeler, ICAO⁷⁶ tarafından hazırlanan ve 2 Nisan 1971'de uygulamaya konan Annex 16⁷⁷ ile olmuştur. Annex 16'nın oluşturulması çeşitli çalışmaları gerektirmiştir. Bu çalışmalardan biri, Kasım 1966'da Londra'da gerçekleştirilen Londra Gürültü Konferansı'dır. Sivil havaaraçlarının neden olduğu gürültü ve rahatsızlığı azaltmaya yönelik uluslararası konferansta, bir takım prensipler belirlenmiştir. Bu prensipler; ICAO tarafından Kasım 1967'de, 5. Hava Seyrüseferi Konferansı'nda tekrar ele alınmıştır. Konferans sonucunda; uçak gürültüsünün azaltılması ile ilgili uluslararası standartların belirlenmesi ve kılavuz materyal hazırlanması gündeme gelmiştir. Gürültü ölçüm teknikleri ve gürültü limitleri konusunda mümkün olan en kısa zamanda, mevcut Annex'ler ve diğer ICAO dokümanlarından ayrı bir Annex'in oluşturulması kararına varılmıştır. Bu kararlar sonucunda, Kasım-Aralık 1969'da havaalanları çevresindeki uçak gürültüsünün azaltılmasına yönelik olarak özel bir toplantı yapılmıştır. Toplantıda öne sürülen öneriler ışığında taslak bir doküman hazırlanmıştır. Bu dokümanın geliştirilmesi ile "Çevrenin Korunması" adlı Annex 16 oluşturulmuştur.⁷⁸

ICAO'nun gürültü azaltımı konusunda geliştirmiş olduğu uygulamalardan biri de, ilk defa 1981 yılında gündeme gelen gürültü vergisidir. İlgili komite; yapılan çalışmalarla birçok havaalanında gürültü probleminin kontrol altına alınmış olmasına karşın, bazı havaalanlarında ek bir takım uygulamalara gereksinim olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda komite, ülke yasaları tarafından kabul edildiği sürece, havaalanı yönetiminin kullanıcılardan gürültü vergisi tahsil edebileceklerini bildirmiştir. Komite gürültü vergisinin sadece gürültü problemi engellenemez düzeyde olan havaalanlarında uygulanmasını öngörmektedir. Ancak gürültü vergisinin, kullanıcılar arasında ayrımcılığa yol açmayacak ve kullanıcıların operasyonlarını imkânsız hale getirmeyecek seviyelerde tutulması önerilmektedir.⁷⁹

⁷⁶ ICAO: (International Civil Aviation Organization: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) İkinci Dünya Savaşı sonrasında hava taşımacılığında meydana gelen politik ve teknik sorunların çözümüne esas genel düzenlemelerin yapılması amacı ile Kasım 1944 Şikago Sözleşmesi'nin 43. maddesi uyarınca oluşturulan örgüttür. Düzenlemeleri üye devletlerine tavsiye niteliğindedir. Türkiye 5 Haziran 1945 tarih ve 4749 sayılı Kanun ile anılan anlaşmaya taraf olmuştur. 188 ülke ICAO üyesi durumundadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. <http://www.shgm.gov.tr/index2.html>

⁷⁷ Annex: ICAO'nun yayınlamış olduğu düzenleyici eklerdir.

⁷⁸ ICAO **Annex 16: Environmental Protection Volume I: Aircraft Noise** (Third Edition, July 1993, Revizyon tarihi:21.03.2002), s.5-6.

⁷⁹ <http://www.icao.int/icao/en/env/noise.html> iletişim adresli web sayfası, 14.04.2006.

Havacılık faaliyetleri kaynaklı çevresel sorunların bir diğeri ise, havaaracı motor emisyonu oluşturmaktadır. Havaaracı motor emisyonu, atmosferi ve dolayısı ile iklimsel süreçleri etkileyerek doğal hayatı tehdit etmektedir.⁸⁰ Bu etkinin en aza indirilmesi adına Birleşmiş Milletler, 1972 yılında İnsani (Yaşamsal) Çevre konusunda bir toplantı düzenlemiştir. Bu toplantıya Birleşmiş Milletlerin yasal organı olarak katılan ICAO, havaaracı motor emisyonu konusunda düzenlemelere gidilmesi kararını almıştır.

ICAO yaptığı çalışmalar sonucunda 1977 yılında, Havaaracı Motor Emisyonlarının Kontrolü adlı bir genelge yayımlamıştır. Bu genelgede; depolanan havacılık yakıtlarının havalandırma prosedürleri, yeni jet motorlarının neden olduğu egzoz gazı emisyonlarının kontrolü prosedürleri ve havaaracı motor sertifikasyon kriterleri belirlenmiştir.

Emisyon konusunda Mayıs 1980’de ikinci kez toplanan komisyon bu genelgenin Annex 16’ya dâhil edilmesi kararını almıştır. Genelge Annex 16’nın ikinci cildi olarak yürürlüğe girmiştir.⁸¹

Havacılık sektöründeki düzenleyici kurum ve kuruluşlar, temelde uçuş emniyetinin sağlanmasına yönelik çalışmaları ile aynı zamanda havayolu faaliyetlerinin etiksel boyutunun küresel anlamda geliştirilmesine de katkıda bulunmaktadır. Bu düzenleyici kurumların başında yer alan ICAO, havayollarının çevreye karşı olan etiksel sorumluluklarının geliştirilmesine yönelik çalışmalarına devam etmiştir. 2001 yılında toplanan ICAO Kongresi gürültü sorununun çözümüne yönelik olarak “Dengeleyici Yaklaşım” olarak adlandırdığı düzenlemeyi uygulamaya sunmuştur. Bu yaklaşım ile ICAO, havaalanı kaynaklı gürültünün dört ayrı uygulama ile azaltılabileceğini öne sürmüştür. Bunlar gürültü vergisi gibi ek ödemeler getirilmesi ile gürültü seviyesi düşük olan uçakların kullanımının özendirilmesi, havaalanı yerleşimlerinin mümkün olduğunca şehir yerleşimlerinden uzakta oluşturulması, operasyonların düzenlenmesinde gürültünün azaltılmasına yönelik çaba harcanması ve operasyonlara (havaaracı iniş kalkış sayısı) sınırlar getirilmesidir.

⁸⁰ Uğur Kesgin, “An Estimation of Aircraft Emissions at Turkish Airport”, *Journal of Air Transportation*, Vol:10, No:2, (2005), s.34.

⁸¹ ICAO, Annex 16: Environmental Protection Volume II: Aircraft Engine Emissions (Second Edition, July 1993, Revizyon tarihi:04.11.1999), s.5.

Günümüzde gerek helikopter, gerekse uçaklar, ICAO tarafından belirlenmiş olan standartlar doğrultusunda üretilmektedir. Havaaracı üretimine yönelik bu standartlar Annex 16 içinde yer almaktadır. Boeing 707 ya da Douglas DC-8 gibi ilk jenerasyon uçaklar, bu standartların dışında bırakılmıştır ve sertifikaya edilemez uçaklar statüsündedir. Ayrıca 1977 yılından önce üretilmiş tüm uçaklar, kategori 2 kapsamında ele alınmaktadır. Boeing 727 ve Douglas DC-9 bu kapsamdadır. Boeing 737-300/400 ile Boeing 767 ve Airbus 319 serisi, Annex 16'da belirlenmiş olan kategori 3 standartlarına uygun olan uçaklardır. Ocak 2001'da Havacılık Çevre Koruma Komitesi (CEAP/5: Committee on Aviation Environmental Protection) beşinci toplantısında, temel bir takım düzenlemeleri gündeme getirmiştir. Bu önerilerde, kategori 3 standartlarından çok daha katı olan kategori 4 standartları gündeme gelmiştir. 1 Ocak 2006 tarihinden itibaren, yeni üretilen uçaklar kategori 4 standartlarına göre sertifikaya edilmektedir. Kategori 3 uçakları ise, kategori 4 standartlarına uyumlaştırılarak yeniden sertifikaya edilmektedir.

Bazı ülkeler; özellikle de gelişmiş ülkeler, gürültü seviyesi yüksek olan uçakların ülkeleri sınırları içindeki operasyonlarına kısıtlamalar getirmektedir. Bu ülkeler 1980'lerin başında ICAO tarafından standartların dışında bırakılan ilk jenerasyon uçakların operasyonlarına kısıt getirmişlerdir. 1990'lı yıllarda gelindiğinde kategori 2 ve günümüzde ise, kategori 3 tipi uçakların operasyonlarına bir takım kısıtlar getirilmektedir. Elbette bu gibi kısıtların, havayolları için oldukça önemli ekonomik etkileri olmaktadır. Ülkeler tarafından getirilen bu kısıtlamalar, havayollarını filolarını yenilemeleri konusunda teşvik etmektedir. Avustralya, Kanada, ABD ve birçok Avrupa ülkesi, ICAO'nun önerileri doğrultusunda kategori 2 kapsamındaki uçakların havaalanlarını kullanmasına kısıt getirerek, gürültü kirliliğine ve emisyon sorununa önemli ölçülerde çözüm getirmişlerdir.⁸² Türkiye'de ise Çevre ve Orman Bakanlığı'nca "Çevresel Gürültünün Değerlendirilmesi ve Yönetimi Yönetmeliği"ne göre, havayolu ulaşım araçlarının uyması gereken koşullar: "Türk sicilindeki ve yabancı ülke sicilindeki havayolu araçlarının; iç ve dış trafiğe açık havaalanlarımıza iniş ve kalkış yapabilmeleri için, havaalanı araçlarının dış gürültü düzeyleri ile yolcu ve hava aracı çalışanlarının kulak sağlığı ve konforu açısından, iç gürültü ile araç titreşim düzeylerine ilişkin düzenlemeler 9.4.1987 tarihli ve 3348 sayılı Ulaştırma Bakanlığı'nın Teşkilat ve

⁸² <http://www.icao.int/icao/en/env/noise.html> iletişim adresli web sayfası, 14.04.2006.

Görevleri Hakkındaki hükümleri uyarınca, Ulaştırma Bakanlığı'nın yetkisindedir.” ibaresi ile Ulaştırma Bakanlığı'nca belirlenmektedir. Ulaştırma Bakanlığı'nın, gelişmiş ülkeler düzeyinde olmasa da gürültü konusunda getirmiş olduğu bir takım kısıtlar bulunmaktadır.⁸³ Bu ve buna benzer düzenlemelere karşın, kategori 2 kapsamındaki uçaklar birçok ülkede operasyonlarına devam etmektedir.⁸⁴ Ancak Avrupa Havayolları Birliği; son yıllarda artan toplumsal bilinç nedeniyle, havayollarının emisyon ve gürültü seviyelerini kabul edilebilir düzeye indirmedikleri sürece, havacılık sektörünün beklenen pazar gelişimini yakalayamayacağı görüşündedir.⁸⁵

Havacılık sektörünün düzenleyici kurum ve kuruluşların bir diğeri de 4 Nisan 2001'da Türkiye'nin de tam üye olduğu JAA⁸⁶ (Joint Aviation Authorities: Avrupa Havacılık Otoriteleri Birliği)'dir. JAA yapmış olduğu düzenlemeleri, JAR (Joint Aviation Requirement) adını vermiş olduğu dokümanlar ile yayımlamaktadır. JAA'nın havayolu çalışanlarından havaaracı bakım teknisyeni⁸⁷, pilot ve uçuş mühendislerine yönelik bazı düzenlemeleri bulunmaktadır. Bu düzenlemelerin dışında kalan konu ve personele ilişkin düzenlemeler, her ülkenin çalışma yasası tarafından belirlenmektedir.

İlk yayınlanma tarihi Mayıs 1997 ve son revize tarihi Kasım 2004 olan JAR-145'in içeriğinde yer olan JAR-145.30, JAR-145.35 ve JAR-145.47 maddeleri ile ilk yayınlanma tarihi Nisan 1998 ve son revize tarihi Kasım 2004 olan JAR-66; JAR-145 onaylı Havaaracı Bakım Kuruluşları standardındaki bakım kuruluşlarındaki teknisyenlerin çalışma standartlarını belirlemeye yönelik düzenlemeleri içermektedir. ICAO'nun personel lisanslandırmaya yönelik eki durumunda olan Annex 1'e paralel olarak düzenlenen JAR-145.30 ve 35. maddeleri ile JAR-66; teknisyenlerin eğitim ve

⁸³ “Çevresel Gürültünün Değerlendirilmesi ve Yönetimi Yönetmeliği”, R.G. Tarih 01.07.2005, Sayı 25862.

⁸⁴ <http://www.icao.int/icao/en/env/noise.html> iletişim adresli web sayfası, 14.04.2006.

⁸⁵ “AEA Introduces New Emmissions Policy”, **Air Transport World**, Vol.: 42, Iss.: 9, (Sep. 2005), s.9.

⁸⁶ JAA; Türkiye'nin de kurucu üyesi olduğu Avrupa Sivil Havacılık Konferansı ECAC (European Civil Aviation Conference) bünyesinde öncelikle Avrupa'da uçuş emniyetini en üst düzeye çıkararak, havaaracı kaza sayısını mümkün olduğu ölçülerde sıfıra indirmek üzere tamamen teknik konularda çalışmalar yapan uluslararası bir örgüt konumundadır. Düzenlemeleri üye devletlere öneri niteliği taşımaktadır. Tam üye olunduktan sonra Türkiye'de de JAA tarafından tanınlanmış ve JAR (Joint Aviation Requirement) adı verilen düzenlemeler kabul edilmiş ve bu doğrultuda sivil havacılık faaliyetlerinin yeniden yapılandırılmasına gidilmiştir. Ancak Kasım 2005'de Avrupa Birliği Komisyonu 2002'de alınan karar doğrultusunda, JAA uygulamalarının yeni bir oluşum olan EASA'ya (European Aviation Safety Agency: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı) uyumlaştırılması çalışmalarını başlatmıştır. 2008'den itibaren ise, JAA'nın tüm yetki ve sorumluluklarının EASA'ya devredilmesi planlanmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. <http://www.jaa.nl/introduction/introduction.html>

⁸⁷ Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında havaaracı bakım teknisyeni yerine teknisyen kavramı kullanılacaktır.

lisanslandırılmasına ilişkin düzenlemeleri içermektedir. JAR-145.47 maddesi ise, bakım sürecinin emniyetle tamamlanmasını sağlamak için personel, alet, donanım, malzeme, bakım verileri ve bakım tesislerinin düzenlenmesine yönelik standartları içermektedir. ICAO'nun bu konuda herhangi bir düzenlemesi bulunmamaktadır. Bakım ünitesi yöneticilerinin; lojistik, envanter kontrolü, bakım alanlarının yeterli büyüklükte olması, adam saat tahmini ve adam saat yeterliliği, hangarın yeterliliği, ulaşım, ışıklandırma standartları ve temizlik gibi çevresel koşullar, iç ve dış tedarikçilerle koordinasyonun sağlanması ve işlerin yoğun olduğu dönemlerde emniyet yönünden kritik unsurların düzenlenmesi gibi faktörleri, JAR-145.47 maddesi uyarınca düzenlemeleri gerekmektedir.⁸⁸

Teknisyenler ile ilgili standartlar, JAR standartlarına paralel olarak oluşturulan SHY-45 (Temmuz 2004) ve SHY-66 (Haziran 2005) adı altında yayımlanan, Sivil Havacılık Yönetmelikleri ile Türkiye'de de uygulamaya konmuştur. Ancak teknisyenler, her ülkenin çalışma bakanlığı tarafından belirlenen çalışma saat ve kurallarına bağlı olarak görev yapmaktadır. Bu konuda JAR ve SHY kuralları içinde açıklayıcı bilgi bulunmamaktadır.⁸⁹

İlk yayınlanma tarihi Nisan 2001 ve son revize tarihi Kasım 2006 olan JAR-FCL ise, pilotlar ile uçuş mühendislerinin lisanslandırılması, eğitim ve sağlık koşullarının sağlanmasına ilişkin düzenlemeleri içermektedir. JAR-FCL kurallarına göre öğretmen pilotlar; bir günde en fazla 6 saat, havayolunda uçan pilotlar ise, 24 saat içinde en fazla 8 saat sürekli uçuş yapabilir. Ayrıca ilgili madde gereğince pilotlara yeni gelişen teknolojiler, organizasyon prosedürleri ve insan faktörü konularında eğitim verilmelidir.⁹⁰ Pilotlar ve uçuş mühendislerine ilişkin standartlar, JAR-FCL standartlarına paralel olarak hazırlanan ve Haziran 2005 tarihinde, SHY-1 adı altında yayımlanan Sivil Havacılık Yönetmeliği ile Türkiye'de de uygulamaya konmuştur.⁹¹

Çevre ve çalışanlara yönelik olarak havayollarının etiksel sorumluluklarının desteklenmesi adına yapılan düzenlemelerin yanı sıra, tüketicilerin korunmasına yönelik

⁸⁸ Bu kısmın oluşturulmasında JAA, **JAR-145 Aircraft Maintenance Organization**, (Amendment 6, Global Engineering Documents, Colorado, U.S.A, 2003); JAA, **JAR-66 Certifying Staff Maintenance**, (Amendment 1, Global Engineering Documents, Colorado, U.S.A, 2004)'den yararlanılmıştır.

⁸⁹ Yönetmelikler, <http://www.shgm.gov.tr/index2.html> iletişim adresli web sayfası, 10.11.2006.

⁹⁰ JAA, **JAR-FCL Flight Crew Licencing**, (Amendment 7, Global Engineering Documents, Colorado, U.S.A, 2006)

⁹¹ Yönetmelikler, <http://www.shgm.gov.tr/index2.html> iletişim adresli web sayfası, 10.11.2006.

olarak da bir takım çalışmalar yapılmaktadır. ICAO düzenleyici eklerinden olan, 1996'da yayınlanan ve Kyoto Konvansiyon'u sonrasında 1999 yılında revize edilen Annex 9'un 3. bölümünde, havayoluyla seyahat eden yolculara tanınması gereken haklar ile ilgili düzenlemelere yer verilmektedir.⁹² Annex 9 ile ICAO; üye devlet yolcularının, havayolu ile yapacakları yolculuklarının herhangi bir şekilde zarar görmesine neden olacak gecikme ve/veya uygulamaların ortadan kaldırılmasına yönelik hizmet ve kolaylıkların sunulmasını zorunlu kılmaktadır. ICAO seyahat dokümanlarının basitleştirilmesi, ziyaret edilen ülkeye giriş ve çıkışın hızlandırılması ve transit sürecindeki güçlüklerin giderilmesini öngörmektedir. Annex 9; rezervasyon iptali, hatalı bilet alımında yapılması gereken işlemler, bilet ücretlerinin neleri içermesi gerektiği, bilet ücretinin iadesi ile ilgili haklar, yolcuların bilet ücreti dâhilinde taşıyabilecekleri bagaj miktarı, fazla bagaj ücretlendirmesi, kayıp bagaj uygulamaları ile bagajın hızlı bir biçimde sahibine dönüşünün sağlanması gibi konulardaki düzenlemeleri içermektedir. ICAO; havayollarının, hak ve yükümlülükleri konusunda yolcularını bilgilendirmelerini de öngörmektedir.⁹³ ICAO düzenlemelerinin yanı sıra, Avrupa Birliği'nin 17 Şubat 2005'da yürürlüğe giren ve Avrupa Birliği ülkeleri havaalanlarından ya da AB bayraklı uçakların üçüncü ülkelere uçuşlarında; yolcuyu uçurmama, uçuş iptali ve önemli gecikmeler ile ilgili bir düzenlemesi de bulunmaktadır.⁹⁴ ICAO düzenlemelerinin yanı sıra, Avrupa Birliği'ne uyum süreci içinde, Türk tescilli havayollarının bu düzenlemeyi de göz önüne alması gerekecektir.

3. ÖRGÜTSEL ETİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Örgütsel etiğin oluşumunda örgüt kültürü ile örgütlerin sosyal sorumluluk çabaları önemli bir etkiye sahiptir. Bu iki kavramın örgütsel etik ile olan ilişkisi aşağıda ele alınmaktadır.

⁹² <http://www.icao.int/icao/en/atb/fal/annex-9-status.htm> iletişim adresli web sayfası. 15.11.2006.

⁹³ Ruwantissa Abeyratne, "Ethical and Moral Considerations of Airline Management", **Journal of Air Transport Management**, Vol:7, Iss:6, (Nov 2001), s.342-43.

⁹⁴ "AB'den Uçak Yolcularına Tazminat Hakkı",

http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/02/050217_airlines_eu.shtml iletişim adresli web sayfası, 01.06.2006.

3.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel performans üzerinde önemli etkileri olan oldukça karmaşık unsurlardan biridir. Birçok yazar örgüt kültürünün, organizasyonel faaliyetlerin etkinliği ve örgütsel hayatın kalitesinde önemli etkilere sahip olduğu görüşünde birleşmektedir. Örgütün faaliyetleri ve başarısında oldukça etkili olan örgüt kültürünü; örgüt içinde paylaşılan ve bireylerin davranışlarını yönlendiren, temel ilkeleri belirlemeye yönelik norm, değer ve tutumlar olarak tanımlamak mümkündür.⁹⁵

Örgütlerin ilkelerini belirlemelerinde etkili olan, bir takım temel değerleri bulunmaktadır. Örgütün kültürel yapısının iskeleti niteliğinde olan bu temel değerler, örgütlerin faaliyet alanlarına bağlı olarak değişkenlik göstermekte ve başarıları üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin Southwest Havayolları; ABD’de faaliyet gösteren havayolları arasında en başarılı, verimli ve kârlı havayolu olması nedeniyle, literatürde birçok kitaba ve makaleye konu olmuştur. Uygulamalarını benimseyen birçok havayolunun da başarılı olmasına katkıda bulunmuştur. Southwest Havayolları’nın başarısı, çalışanlarını ilk sıraya koyan temel değer yargısı ile oluşturulmuş güçlü örgüt kültürüne dayanmaktadır.⁹⁶

Örgüt kültürü, örgütün dışsal ya da içsel, diğer bireyler ile olan ilişkilerini düzenleyen bir rehber durumundadır. Örgüt kültürü, çalışanların etiksel davranışları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların işlerine yönelik tutumlarının ve davranışlarının yönlendiricisi durumunda olan örgütsel etik değerler, örgüt kültürünün etkisi altında oluşmaktadır. Örgütsel etik değerler bireylerin kişisel etik değerleri ile örgüt tarafından kabul edilmiş olan gerek formal gerekse informal değerler bütünüdür bir sonucudur.⁹⁷ Kültürel yapının oluşturduğu değerler bütünü ise, örgütsel faaliyetlerin etiksel boyutunu yönlendiren, neyin doğru ya da yanlış olduğunu belirleyen etik kodları ve inanışları kapsamaktadır.

⁹⁵ Ruzena Lukasova, Emilie Frankova, Alois Surynek, “Organizational Culture of Czech Manufacturing Companies: An Empirical Typology”, *Journal For East European Management Studies*, Vol:11, Iss:4, (2006), s. 350.

⁹⁶ Michael Losey, Sue Meisinger, Dave Ulrich, **Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical Hr Issues of Today and Tomorrow**. (USA: John Wiley & Sons Incorporated, 2005), s.163.165. <http://site.ebrary.com/lib/anadolu/Doc?id=10114166&ppg> iletişim adresli web sayfası.

⁹⁷ Sean Valentine, “Employment Counseling and Organizational Ethical Values”, *Journal of Employment Counseling*, Vol:41, Iss:4, (Dec 2004), s.147.

3.1.1. Etik Kodlar

Etik kodlar; örgütün içsel süreçlerini kontrol ederek, gerek içsel gerekse dışsal ilişkileri yönlendirmek amacı ile oluşturulan bir araç niteliğindedir. Etik kodlar etiksel ve yasal davranış kalıplarının belirlenmesi ve örgüte duyurulması amacıyla kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. 254 büyük işletmeyi kapsayan bir araştırmada, işletmelerin %78'nin etik davranışların belirlenmesinde ve kabulünde, etik kodları kullandıkları belirlenmiştir. Etik kodlar; örgütlerin neyin doğru ya da yanlış olduğu konusundaki özel yasaları olarak tanımlanmaktadır.⁹⁸ Havayollarının da faaliyetlerinin etiksel boyutunu yönlendirmek amacıyla, etik kodlar oluşturdukları gözlenmektedir. Bu havayollarından biri olan Türk Hava Yolları'nın etik kodları, Ek 2'de verilmektedir.

Etik kodların, basit ve herkes tarafından açıkça anlaşılabilir şekilde oluşturulması oldukça önemlidir. Etik kodların kısa ve herkesin anlayabileceği sözcükler kullanılarak, anlaşılır bir biçimde hazırlanmasına özen gösterilmelidir. Her seviyede çalışanın ya da onları temsil eden grubun, etik kodların oluşturulması sürecine katılması gerekmektedir. Çalışanların sürece dâhil edilmesi etik kodların iş süreçleriyle bağlantılı ve doğru bir şekilde hazırlanmasına imkân tanıyacaktır. Çalışanların sürece dâhil edilmesi, bireysel etik anlayış ile örtüşen ve kabulü de kolaylaşan etik kodların oluşturulmasını sağlayacaktır. Hazırlanan etik kodların tüm çalışanların okuyabilecekleri ortak kullanım alanlarına asılması, kuralların sürdürülebilirliğini destekleyecektir.⁹⁹

Eğitim, etik kodların kabulü ve sürdürülebilmesi için göz önüne alınması gereken bir diğer faktördür. Etik davranış eğitimleri, çalışan davranış ve tutumlarının etiksel boyutunun geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Etik eğitimler ile hem çalışanlara kendilerinden beklenen etik davranışın standartları aktarılmakta, hem de karşılaşılan çeşitli problemlerin çözümünde etik kodların önemi ortaya konmaktadır.¹⁰⁰ Etik eğitimlerde örnek olayların gündeme getirilmesi ve tartışma ortamı ile etik kodlar rehberliğinde çözümler üretilmesi oldukça etkin bir yöntemdir. Bu tür eğitimlerde

⁹⁸ Marie McKendall, Beverly DeMarr, Catherine Jones-Ridders, "Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of Corporate Sentencing Guidelines", *Journal of Business Ethics*, Vol:37, Iss:4, (Jun 2002), s.372.

⁹⁹ William I. Sauser, "Ethics in Business: Answering The Call", *Journal of Business Ethics*, Vol:58, Iss: 4, (Jun 2005), s. 353.

¹⁰⁰ Tiffany McDowell, "Deloitte's Three Ways to Instill Ethical Guidelines", *Strategic HR Review*, Vol:5, Iss:5, (Jul/Aug 2006), s. 17.

etiksel çelişkiye düşülmüş gerçek öykülerin yer alması, etik kodların önemini daha da artıracaktır. Bu tür eğitimler etik kodların gerçek yaşamda kullanımlarını da güçlendirecektir.¹⁰¹

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak ele alınacak olan model alma, örgütsel etik kodların çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve hayata geçirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan birçok araştırmada; özellikle yöneticilerin ya da örgütte kabul görmüş kişilerin olaylar karşısındaki tutumlarının, diğer çalışanlar tarafından örnek alındığı ortaya konmuştur.¹⁰²

İş tanımlarına, işin etiksel boyutunun da dâhil edilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanlar, kendilerinden beklenen etik davranış standartlarından haberdar olacaklardır. Etiksel davranışın belirleyicilerinden biri de seçme ve yerleştirme sürecidir. Etik kodlar ile yönlendirilmeye çalışılan etik kültürün varlığını sürdürebilmesi için, kültürel yapıyı güçlendirecek kişilik yapısına sahip bireylerin örgüte dâhil edilmesine özen gösterilmelidir. İş süreçlerine uygun becerinin yanı sıra, etik kodlar çerçevesinde belirlenen standartları karşılayabilecek nitelikte elemanların seçimi, örgütsel başarıyı artıracaktır.¹⁰³ Seçme ve yerleştirme sürecinde, karakter tahliline yönelik testlerin uygulanması ya da adayın geçmiş iş yaşantısı yol gösterici olacaktır.¹⁰⁴

Etik kodların pratikte, etiksel davranışın desteklenmesi adına ödüllendirme ya da cezalandırma mekanizmaları ile desteklenmesi gerekmektedir. Çalışanlar etik kodlar çerçevesinde oluşturulan performans değerlendirme, ödüllendirme ve disiplin sistemleri ile etik davranış konusunda motive edilmelidir.¹⁰⁵ Çalışanlar; etik kodların ihlali durumunda, davranışlarının tepkisiz kalmayacağını bilmelidir. Birçok örgüt, ilk aşamada kademeli disiplin ya da sözle ikaz etme yöntemlerini uygulamaktadır. Etik dışı davranışın sürdürülmesi durumunda ise, cezai yaptırımlara başvurulmaktadır. Ancak etik dışı davranışın ciddi sonuçlara yol açabileceği ve tekrarlanma olasılığının göze alınamayacağı durumların olabileceği de unutulmamalıdır.¹⁰⁶ Örneğin havacılık sektörü, etik dışı davranışların tekrar edilmesi riskinin göze alınamayacağı sektörlerden

¹⁰¹ Sauser, a.g.e., s. 353.

¹⁰² Attracta Lagan, "Ethics at Work", *Intheblack*, Vol:76, Iss:2, (Mar 2006), s.72-3.

¹⁰³ McKendall, DeMarr, Jones-Rikkens, a.g.e., s.373

¹⁰⁴ Sauser, a.g.e., s. 353.

¹⁰⁵ McKendall, DeMarr, Jones-Rikkens, a.g.e., s.373.

¹⁰⁶ Sauser, a.g.e., s. 353.

biridir. Çünkü emniyetli bir uçuşun sağlanması, tüm süreçlerin gereklilikleri doğrultusunda yerine getirilmesine bağlıdır. Bu nedenle örgütsel uygulamalar ile etik dışı davranışların önlenmesi ya da düzeltilmesi için çaba harcanmalıdır. Bu çabalar ile çalışanlara, örgüt içinde etik dışı davranışların hoş görülmeyeceği hissettirilmelidir.

3.1.2. Örgütlerde Etiksel Değerlerin Oluşturulmasına İlişkin İnanışlar¹⁰⁷

Örgütlerin etik ilkeler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmeleri; hem iç, hem de dış ilişkilerinin yönlendirilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Ancak örgüt etiğinin oluşturulması ve yönetilmesi konusunda, örgütlerin kültürel yapılarından kaynaklanan bazı inanışlar bulunmaktadır.

Bu inanışların başında etik davranışın bireysel ahlâk anlayışı ile paralel olduğu ve örgüt tarafından yönetilemeyeceği gelmektedir. Bu görüşün gerçeklik payı vardır. Ancak örgütler çeşitli yöntemlerle, gerek dolaylı, gerekse doğrudan bireysel etik davranışı yönetebilmektedir. Bunların başında, etik örgüt kültürünü destekleyen bireylerin örgüte dâhil edilmesi gelmektedir. Ayrıca örgütler çeşitli eğitimler ile bireysel etik davranışın gelişimine katkıda bulunabilmektedir. Disiplin uygulamalarıyla da çalışanların etik davranışa yönelimleri sağlanabilmektedir. Bununla birlikte örgütün kurucusu, yöneticisi ya da lideri durumundaki bireyler, çalışanların iş ortamındaki davranışları konusunda örnek oluşturmaktadır. Ayrıca yasalar, düzenlemeler ve kurallar, örgütlerin ya da bireylerin etik davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Örgütsel etiğin oluşturulmasına yönelik bir diğer inanış; çalışanların davranışlarında zaten etik oldukları ve bunun kurumsallaştırılmasının gereksiz olduğu şeklindedir. Ancak birçok etiksel problem, oldukça karmaşık koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda önemli değer çatışmaları yaşanabilmektedir. Birçok kişi altın kural, dürüstlük ve saygıdan söz ederken; değerlerin çatışması durumunda tüm bunları unutabilmektedir. Bu nedenle özellikle karmaşık koşullarda yaşanan bireysel etik değerlerin çatışmasında, örgütlerin etik kodlara sahip olması büyük önem taşımaktadır.

¹⁰⁷ Bu kısmın oluşturulmasında Carter McNamara, "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers", <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm> iletişim adresli web sayfası, 22.03.2005 ve Ellis, Dick, a.g.e., s.133-134. kaynaklarından yararlanılmıştır.

Bazı örgütler ise, örgütlerinin etik boyutunu yasalara uygunluğu ile ölçmektedir. Ancak yasalar dâhilinde gerçekleştirilen faaliyetler, bazı durumlarda etik dışı olabilmekte ya da etik dışı amaçlar için kullanılabilir. Örneğin çalışanlar hakkındaki kayıtların yöneticilerin elinde bulunması yasaldir. Ancak bu kayıtların etik dışı amaçlar için kullanılması da mümkündür. Bununla beraber yasaların delinmesi, örgütte yaşanan, ancak farkında olunmayan etik dışı davranışlar ile başlamaktadır. Örgütlerde etik dışı davranışların yasaları delegecek seviyeye kadar gelmesini, kaynar sudaki kurbağa öyküsü ile açıklamak mümkündür. Kurbağayı kaynar suya atarsanız, can havli ile sıçrayıp gidecektir. Ancak soğuk suya koyup kaynatmaya başlar iseniz, sudaki ısı değişiminin farkına varamayıp, ölüp gidecektir. Örgütler de etik ilkeler oluşturmadıkları takdirde, içlerindeki ya da çevrelerindeki değişimden haberdar olmadan yitip gidecektir.

3.2. Sosyal Sorumluluk

Örgütsel etiğin oluşumuna katkıda bulunan bir diğer faktör, sosyal sorumluluk anlayışıdır. Sosyal sorumluluk, örgütün sosyal çevresindeki gruplarla ya da bireylerle olan davranış biçimiyle ilgilidir. Bu nedenle örgütlerin etiksel değerleriyle de doğrudan ilişkilidir. Günümüz iş dünyasında örgütler, kâr ettikleri sürece varlıklarını sürdürebilmektedir. Ancak örgütler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken; çalışanların, ortakların ve toplumun menfaatlerini de dikkate almak zorundadır. Aksi takdirde değişen toplumsal yapı ve değerler sistemi içinde, örgütlerin başarılı olması mümkün olmayacaktır. Bu noktada etik ve sosyal sorumluluk gündeme gelmektedir.¹⁰⁸

3.2.1. Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Etik İlişkisi

Literatürde sosyal sorumluluk ve etik arasındaki ilişkiye yönelik olarak, dört ayrı görüş öne sürülmektedir. Bunlardan ilki, sosyal sorumluluğun organizasyonel boyuttaki etiği oluşturduğudur. İkinci görüşe göre ise; sosyal sorumluluk dışı, etik ise iç süreçlere odaklıdır. Sosyal sorumluluk çalışmaları ile örgütlerin faaliyet gösterdikleri toplumu etkilemeye odaklandıkları, örgütsel etiğin ise organizasyon içindeki ilişkilere yönelik

¹⁰⁸ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 378.

olduğu savunulmaktadır. Ancak her ne kadar örgütler; sosyal sorumluluk anlayışları ile toplumu etkilemek ve iyi bir imaj oluşturmak istiyor olsalar da, bu anlayışın temelinde etik ilkelerin var olduğu unutulmamalıdır. Üçüncü yaklaşım ise, etik ile sosyal sorumluluk arasında hiçbir bağ olmadığı görüşüne dayanmaktadır. Çünkü sosyal sorumluluk yalnızca örgütün kârlılığını amaçlayan faaliyetleri kapsamaktadır. Yani doğru ya da yanlış kavramları ile bağdaşmayabilmektedir. Bu görüşü, etik teorilerinden olan egoizm ile bağdaştırmak mümkündür. Bu yaklaşımın öne sürdüğü görüş kabul edilse bile, etik ile ilişkisinin olmadığını var saymak yanlış olacaktır. Ortaya atılan görüşlerden sonuncusu ise, etiğin sosyal sorumluluğun bir boyutunu oluşturduğudur ki, sosyal sorumluluk alanındaki birçok çalışmada olduğu gibi ¹⁰⁹ bu çalışmada da etik ile sosyal sorumluluk arasındaki ilişki, bu çerçevede ele alınacaktır. Öne sürülen bu görüşlerin hangisinin daha doğru ya da daha önemli olduğu tartışılabilir. Ancak özellikle günümüz koşullarında örgütlerin, sosyal sorumluluk anlayışına önem vermeleri gereği tartışma kabul etmeyen bir gerçektir.

3.2.2. Örgütlerde Sosyal Sorumluluk ve Önemi

Etik ve sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiye yönelik tartışmalara benzer şekilde, sosyal sorumluluğun ne olduğu ve neleri kapsadığı konusunda da çeşitli görüşler mevcuttur. Sosyal sorumluluğu; örgütsel yükümlülüklerin, kanunların ve toplumun kabul etmiş olduğu değerler doğrultusunda yerine getirilmesi ve örgütsel faaliyetlere bu doğrultuda yön verilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür.¹¹⁰ Sosyal sorumluluk, örgütlerin ekonomik faaliyetlerinin ilgili tarafların; hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve tüm toplumun menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir. Diğer bir yaklaşımla sosyal sorumluluk; örgütün kendi amaçlarını gerçekleştirirken, etiksel değerlere sadık kalması ve kaynaklarını, içinde bulunduğu toplumu geliştirmeye yönelik kullanmasıdır.¹¹¹

Değişen ve gelişen toplumsal bilinç nedeni ile günümüzde örgütler; ekonomik birer kuruluş olmanın çok daha ötesindedir. Örgütler; faaliyet gösterdikleri toplumların

¹⁰⁹ Josie Fisher, "Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts", *Journal of Business Ethics*, Vol.: 52, Iss.: 4, (2004), s. 391-400.

¹¹⁰ Johan Graafland, Bert Van De Ven, "Staregic and moral Motivation For Corporate Social Responsibility", *Journal of Corporate Citizenship*, Iss.22, (Summer 2006), s.112.

¹¹¹ Bayrak, a.g.e., s.83-84.

sosyal problemlerini çözmeye yönelik sorumluluk almak ve buna kaynak ayırmak durumunda olan kuruluşlar olarak görülmektedir.¹¹² Havayollarında da sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapıldığı gözlenmektedir. Örneğin British Airways 2003 yılında, sosyal ve çevresel ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik olarak Kurumsal Sorumluluk Kurulu (Corporate Responsibility Board) oluşturmuştur. Kurul; gelişmeler ve gereklilikler ışığında kendini yenileyerek, havayolunun faaliyetlerine yön vermektedir. 2005 yılının başlarında kurul, faaliyetlerinin özellikle havayolunun ana üssü durumunda olan Heathrow Havaalanı ve çevresine olan etkileri ile havayolundaki farklılıkların yönetimi konularına odaklanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Heathrow Havaalanı'ndaki British Airways kaynaklı gürültü seviyeleri, 2000 yılına oranla %9 düşüş göstermiştir. Bu iyileşmede, gürültü seviyesi düşük olan Airbus A321 tipi uçakların filoya dâhil edilmesi etkili olmuştur. Havayolunun karbon emisyonu ise, 2000 yılına oranla %8 azalmıştır. Bu programı ile havayolu, 2010 yılına kadar işle ilişkili hastalık ya da kaza oranlarını da %30 oranında azaltmayı hedeflemektedir.¹¹³

Sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi; örgütlerin kamuoyundaki imajını ve saygınlığını artırmaktadır. Çalışanlar ve müşteriler, örgüte daha fazla güven duymaya ve değer vermeye başlamaktadır. Çalışanların ve müşterilerin ait olma ve bağlılık duyguları gelişmektedir. Bunun sonucunda işgören devir hızında düşüş yaşanırken, müşterilerin satın alma sıklığı ve satışların kârlılığı artmaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişim, güven, açıklık ve anlayış yükselmekte; buna paralel olarak da müşteriler ile olan iletişim ve ilişkiler gelişmekte ve örgütün başarısı artmaktadır.¹¹⁴

Örgütlerin sosyal sorumluluk üstlenmelerinin, toplum açısından birçok getirisi olduğu gibi; bu getirilerin örgütlere yansımaları da bulunmaktadır. Örgütlerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri durumunda, o toplumdaki hayat standardı tümüyle yükselmektedir. Bu konudaki araştırmalara göre, sosyal sorumluluk anlayışı gelişmiş olan örgütleri bünyesinde bulunduran Japonya, Almanya, İsveç, İsviçre ve Hollanda gibi ülkelerde, suç işleme ve işsizlik gibi oranlarda göreceli bir düşme; okuma yazma oranlarında bir yükselme olmuştur. Tüm bunların ötesinde sosyokültürel değerlere

¹¹² Buchholz ve Rosenthal, a.g.e., s.4-5.

¹¹³ Tricia Holly Davis, "Taking Responsibility", **Business Travel World**, (Jun 2006), s.24.

¹¹⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Developer Yayınları, Mart 2004), s.222.

önem verilmesi, toplum içindeki farklı grupların uyum içinde yaşamasına olanak vermektedir. Toplumsal yapıda düzen ve istikrarın sağlanması, örgütlerin istikrarlı çalışan ve pazar yapısı oluşturmalarına imkân tanımaktadır. Bu yapının oluşturulması, örgütlerin başarı oranlarını artırmakta ve sosyal sorumluluk anlayışlarının bir parçasını oluşturan hissedarları da memnun etmektedir.¹¹⁵ Bu açıdan bakıldığında, sosyal sorumluluk çabaları karşılıklı getirisi olan bir döngüyü oluşturmaktadır. Örgütlerin sosyal sorumluluk alanlarını aşağıdaki gibi sınıflandırmak ve örgütsel etik ile olan ilişkisini ortaya koymak mümkündür.

3.2.3. Sosyal Sorumluluk Alanları

Dinamik bir yapıya sahip olan sosyal sorumluluğun, toplumun değişen değerleri ve düşünceleri ile beraber değiştiği ve örgütlerin sosyalleşmesine bağlı olarak alanını genişlettiği görülmektedir.¹¹⁶ Ancak toplumdan topluma, örgütten örgüte değişen sosyal sorumluluk alanlarını, Şekil 1’de görüldüğü gibi ekonomik, yasal, etiksel ve sağduyu ya da gönüllü sorumluluk olarak ele almak mümkündür.

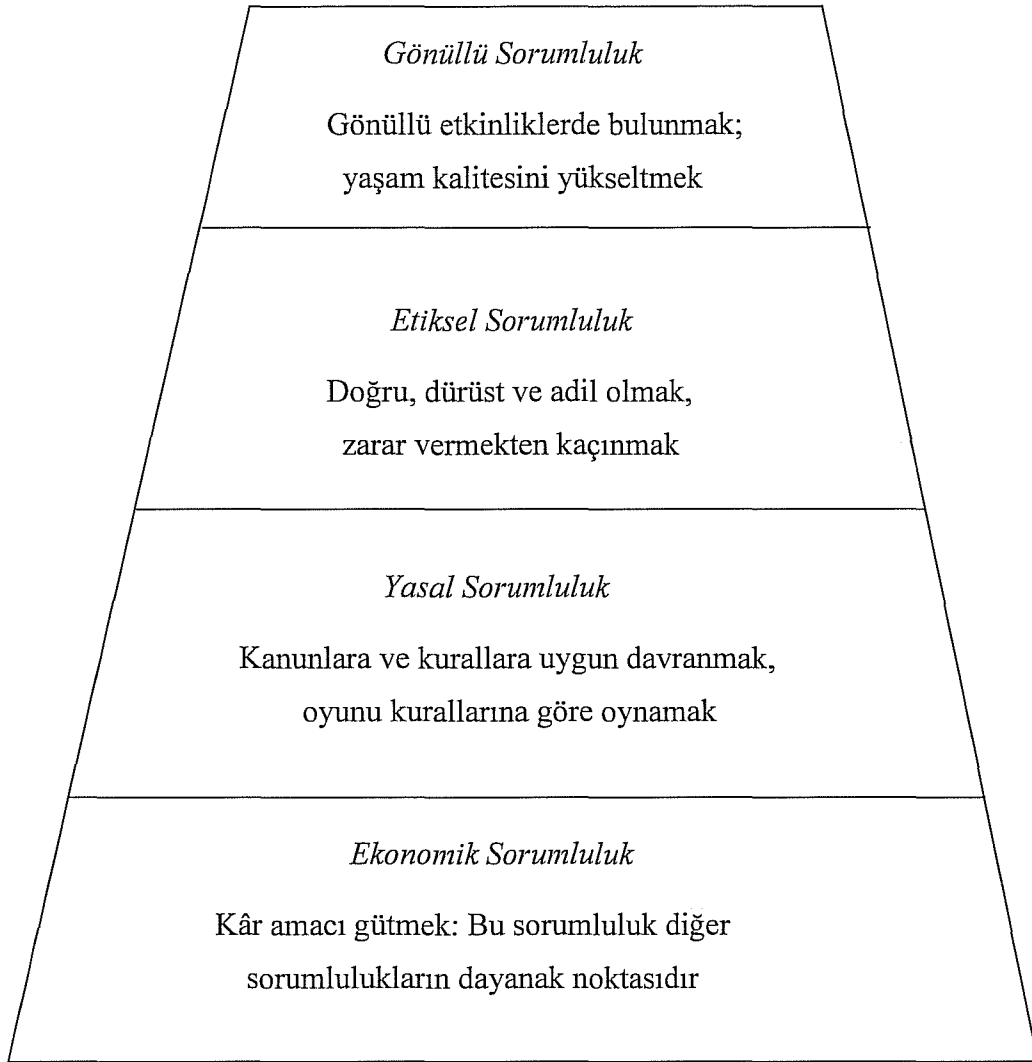
Ekonomik ve yasal sorumluluk alanları; örgütlerin hisse sahiplerine ve sermayedarlarına karşı, ortaya koydukları sermayenin karşılığı olan kârı elde etme gibi ekonomik ve faaliyetlerini sürdürürken uyması gereken kanunlar, örf ve adetler gibi yasal yükümlülükleri ifade etmektedir. Etiksel sorumluluklar, toplum bireylerinin örgütten umduğu ya da beklediği davranış ve faaliyetleri içermektedir.¹¹⁷ Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması ya da örgütün faaliyetleri esnasında çevreye zarar vermemeye dikkat etmesi, etiksel sorumluluk kapsamında ele alınmaktadır. Sağduyu ya da gönüllü sorumluluk ise, toplum bireylerinin beklemedikleri, örgütlerin gönüllü olarak gerçekleştirdiği faaliyetleri içermektedir. Yani örgütlerin gönüllü sorumluluklarını yerine getirmemeleri, toplum tarafından etik-dışı olarak nitelendirilmemektedir. Sanatsal faaliyetlere sponsorlukların yapılması, toplumun gelişmesine yönelik çalışmalarda bulunulması, sağduyu sorumluluk kapsamında ele alınan faaliyetlerdir.¹¹⁸

¹¹⁵ Gareth R. Jones, Jennifer M. George, **Contemporary Management**, (International Edition, McGraw Hill, 1998),s.142-143.

¹¹⁶ Bayrak, **a.g.e**, s.102.

¹¹⁷ Ali Halıcı, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:7, Sayı:1, (2001).

¹¹⁸ **Aynı**.



Şekil 1. İşletmenin Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Archie B. Carroll. “Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present and Future Challenge”, **Academy of Management Executive**, Vol.: 18, Iss.: 2, May. 2004, s. 116.

Türk Hava Yolları'nın 2005 yılında düzenlenen Antalya Altın Portakal Film Festivali'ne sponsorluk yapması ve festivale katılacak olan konukların ulaşımını sağlaması sağduyu sorumluluk kapsamındaki çalışmalardandır.¹¹⁹ Yine Reibel Taşımacılık A.Ş.'nin deprem nedeniyle, Türkiye Kızılay Genel Müdürlüğü işbirliği ile

¹¹⁹ “THY, Antalya Altın Portakal Film Festivali'ne Sponsor Oldu”, <http://www.tumgazeteler.com/fc/ln.cgi?cat=33&a=1029669> iletişim adresli web sayfası, 10.09.2005.

Ankara'dan İslamabad'a insanı yardım uçuşunu düzenlemesi¹²⁰ ya da Atatürk Havalimanı İşleticisi TAV'ın havaalanında unutulmuş ve zaman aşımına uğramış olan eşyaların, düzenlenen kermes ile satışından elde ettiği 25.000YTL'lik geliri, eğitim desteği veren Türkiye İnsan Kaynakları ve Bilkent Vakfı'na bağışlaması, örgütlerin sağduyu ya da gönüllü sorumluluklarına birer örnektir.¹²¹

Örgütler yukarıda ele alınan dört boyut kapsamında faaliyetlerini sürdürerek hem birincil amaçları olan kârlılığa ulaşabilmekte, hem de faaliyetlerine meşruiyet kazandırarak toplum gözünde olumlu bir imaj yaratma olanağı bulabilmektedir. Ancak bu çalışmanın içeriği gereği, örgütlerin sosyal sorumluluk alanlarından biri olan, etiksel sorumluluklar daha geniş bir şekilde ele alınacaktır.

3.2.4. Örgütlerin Çeşitli Gruplara Yönelik Etik Sorumlulukları

Örgütlerin çeşitli gruplara karşı etik sorumlulukları vardır. Örgütlerin etik sorumluluklarını, örgüt içi ve dışı olmak üzere iki ayrı grup olarak ele almak mümkündür. Tüketiciler, çevre ve hükümet örgüt dışı grupları, hissedarlar ve çalışanlar ise örgüt içi grupları oluşturmaktadır.¹²² Aşağıda ele alınacak etiksel sorumlulukların, havayolları tarafından da yerine getirmesi beklenmektedir.

3.2.4.1. Örgüt Dışı Gruplara Yönelik Etik Sorumluluklar

Örgütlerin çıkarlarını koruyabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için, toplumsal amaçlara katkıda bulunması kaçınılmazdır. Örgüt çıkarları ile toplumda güç dengelerini oluşturan grupların çıkarlarının dengelenmesi sayesinde, örgütler amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir.¹²³

Amaçlarına ulaşmak adına örgütler, tüketicilerine yönelik bir takım sosyal sorumluluk gereklerini yerine getirmek durumundadır. Çağdaş pazarlama anlayışının gereği olarak örgütlerin; tüketim ve kullanım güvenliği sağlanmış, gereğinde ürünün

¹²⁰ “Reibel Taşımacılık'tan İnsani Yardım Uçuşu”, <http://www.gokyuzuhaber.com/haberarsiv.htm>, iletişim adresli web sayfası, 25.01.2006.

¹²¹ “25.000 YTL'lik Gelir Çocuklara Bağışlandı”, <http://www.tav.aero/trindex.htm> iletişim adresli web sayfası, 21.01.2006.

¹²² Kirel, a.g.e., s.80.

¹²³ İşseveroğlu, a.g.e., s. 62.

onarılmasını ve değiştirilmesini sağlayacak servis imkânları ile donatılmış ürünleri pazara sunmaları gerekmektedir.¹²⁴ Bununla beraber örgütler, tüketicinin ihtiyaçlarını giderecek özelliklere sahip mal ve hizmet üretme çabası içinde olmalıdır. Üretilen ürünlerin hangi maddeden yapıldığı, herhangi bir tehlike arz edip etmediği, nasıl kullanılacağı hakkında prospektüsler, kullanma kılavuzları hazırlanmalı ve ambalajların içine konmalıdır. Ancak hazırlanan prospektüs ve kullanma kılavuzları, ürünün içeriği ile örtüşmelidir.¹²⁵

Örgütlerin müşterileri arasında ayrımcılığa yol açacak fiyatlandırma politikalarından, bazı müşterilerini kayırmaya yönelik gizli satış anlaşmalarından kaçınmaları gerekmektedir. Rekabet koşullarının oluşmadığı pazarlarda, örgütlerin; fiyatlama politikalarını adaletsiz bir şekilde düzenlemekten, gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülke pazarlarına, özellikle insan sağlığını riske atabilecek nitelikte, standartların dışında ürün sunmaktan kaçınmaları da etik sorumluluk kapsamında ele alınmaktadır. Ayrıca örgütler müşteri bilgilerini gizli tutmak ve çıkar karşılığında üçüncü kişiler ile paylaşmaktan kaçınmak sorumluluğundadır. Pazarlama sürecinde tüketiciyi yanıltıcı ya da zorlayıcı teknikler kullanmamalı ve tüketiciyi yanıltıcı reklâm kampanyaları yürütülmemelidir. Tüketicilerin sorularına doğru cevaplar vermek ve sorunlarının çözümüne yönelik gayret sarf etmek, örgütlerin tüketicilerine karşı olan etik sorumluluklardandır.¹²⁶

Tüketicilerin üretim, dağıtım, pazarlama, fiyatlama ve reklâm gibi çeşitli örgüt faaliyetlerinden olumsuz etkilenmelerini önleyici bir takım yasalar vardır. Ancak örgütlerin sosyal sorumluluk bilinci içinde olmaları gerekmektedir. Çünkü yasalar ile örgüt faaliyetlerinin denetim altına alınması, ancak belirli ölçülerde mümkün olabilmektedir. Yasaların her zaman kullanılacak açık yönleri bulunabilmektedir. İnsan davranışları yasalardan çok, etiksel değerlerle yön bulmaktadır. Ayrıca yasal uygulamaların, çoğu kez yaşanan hızlı teknolojik gelişmelere uyumlaştıramadıkları gözlenmektedir.¹²⁷

¹²⁴ Tülin Ural, **İşletme ve Pazarlama Etiği**, (1. Baskı, Ankara: DetayYayıncılık, 2003), s.71.

¹²⁵ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e, s.381-2.

¹²⁶ Eleanor O'Higgins, Bairbre Kelleher, "Comparative Perspectives on The Ethical Orientation of Human Resources, Marketing and Finance Functional Managers", **Journal of Business Ethics**, Vol:56, Iss:3, (Feb 2005), s. 278-79.

¹²⁷ Antonio Argandoña, "On Ethical, Social and Environmental Management Systems", **Journal of Business Ethics**, Vol.: 51, Iss.: 1, (Apr. 2004), s.41.

Örgütlerin örgüt dışı gruplara yönelik etik sorumluluklarından bir diğerini, çevre oluşturmaktadır. Önceki dönemlerde insanoğlunun doğanın kendisine sunduğu nimetleri ölçüsüzce kullanması, doğayı “emrine amade” bir alan olarak görmesi, tabiat ile canlılar arasında asırlardır süregelen ekolojik dengenin bozulmasına yol açmıştır. Hava ve su kirlenmesi, ormansızlaştırma, toprak ve bitki örtüsünün ortadan kalkması, insanoğlunun bu sürecin olumsuz seyrini, ulusal ve uluslararası kuruluşlar nezdinde önemli yasal düzenlemeler gidilmesine neden olmuştur.¹²⁸ Örgütler çevre korumaya yönelik çeşitli düzenlemeler ile karşı karşıya kalmanın ötesinde, tüketicilerinin de yoğun baskısı altında kalmaktadır. Günümüzde gelişen toplumsal bilinç çerçevesinde örgütler, tüketicilerin çevre konusundaki hassasiyetlerini de karşılamak durumundadır. Bununla birlikte örgütler, çevreci sivil toplum örgütlerinin de sıkı gözetimi altındadır. Bu nedenle örgütlerin; kaynakların akılcı kullanımı ve doğal kaynakların korunması amacını temel alan, çevre kirliliğine neden olmayacak üretim sistemleri geliştirmeleri gerekmektedir.¹²⁹

Çalışmanın önceki kısmında da ele alındığı gibi havacılık sektörü de fosil yakıt kullanımı, gürültü, gaz emisyonu ve atıklar nedeniyle çevreyi ciddi şekilde etkileyen sektörlerden birini oluşturmaktadır. Sektörün gelişimine paralel olarak havaalanlarının genişlemesi ve havayolu operasyonlarının artması çevre korumaya yönelik çeşitli düzenlemelere gidilmesini gerektirmiştir.¹³⁰ Ancak tüm düzenlemelerin yanı sıra havayollarının çevre bilinci ile operasyonlarını sürdürmeleri, sosyal sorumluluk anlayışlarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Örgütlerin etik sorumluluklarından bir diğeri de, hükümetle sağlıklı ilişkiler geliştirmeleridir. Örgütlerin etik dışı davranışlarda bulunabileceği yolundaki görüşler nedeni ile kamuoyunun, kanun koyucular üzerinde yoğun baskılar oluşturdukları gözlenmektedir. Bu noktada hükümetlere büyük görevler düşmektedir. Çünkü hem örgütlerin etik dışı davranışlarda bulunmalarını önleyecek hem de faaliyetlerini kısıtlamayacak nitelikte uygulamalara yer vermeleri gerekmektedir.¹³¹

¹²⁸ Bayrak, a.g.e., s.118.

¹²⁹ Catherine A. Ramus, Ivan Montiel, “When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing?”, **Business and Society**, Vol:44, Iss:4, (Dec 2005), s. 385-6.

¹³⁰ Paul D. Hooper, Andrew Greenall, “Exploring the Potential for Enviromental Performance Benchmarking in The Airline Sector”, **Benchmarking**, Vol:12, Iss:2, (2005), s. 155.

¹³¹ Kirel, a.g.e., s. 82-3.

3.2.4.2. Örgüt İçi Gruplara Yönelik Etik Sorumluluklar

Sosyal sorumluluk kapsamına giren konulardan bir diğeri de örgütün ve yöneticilerin, hissedarlara ya da sermaye sahiplerine olan yükümlülükleridir. Örgütlerin en önemli kaynağı sermayesidir. Sermaye sağlayan hissedarlar, bunun karşılığında belirli bir kâr temin etmek istemektedir. Bununla beraber çağdaş işletmecilik ve sosyal devlet anlayışına göre; bir bireyin elinde bulunan tasarruf sadece o bireyin değil, toplumun malıdır.¹³² Bu nedenle bireyler ya da örgütler; ellerindeki kaynakları gerek doğrudan, gerekse dolaylı olarak ilişkide olduğu toplum yararına kullanmak durumundadır. Örgüt yöneticileri sermayenin kullanımında birer emanetçi sıfatıyla ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmek durumundadır.¹³³

Çalışanlar; örgütlerin sosyal sorumlulukları kapsamında ele almaları gereken bir diğer grubu oluşturmaktadır. Örgütlerdeki işe alma, ücretlendirme ya da işe son verme prosedürleri adil olmalıdır. Örgütler; benzer becerileri gerektiren işleri yerine getiren çalışanlara, eşit ücret ödemekle yükümlüdür. Ancak çalışanlara ödenen ücret, tek başına hiçbir zaman yeterli değildir. Bireyleri teşvik için, onlara birey gibi davranılmasına ve ilgi gösterilmesine de özen gösterilmelidir. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmamalı ve hiçbir çalışan yöneticilerin kişisel çıkarları amaçlanarak kullanılmamalıdır. Örgütlerde çalışanların kişisel beklentilerini, yöneticilerine bildirmelerine olanak sağlayan iletişim kanallarının oluşturulması da sosyal sorumluluğun gereklerindedir.¹³⁴

Hem örgütsel etkinlik hem de bireylerin mutlulukları için; kişisel özellik ve becerilerinin belirlenerek bireyin uygun bir işe yerleştirilmesi sağlanmalıdır. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olunmalıdır.¹³⁵ Çalışanların işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmasını sağlayacak eğitimler verilmelidir. Çalışanların gerekli bilgiye ulaşmasını sağlayacak iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Gerek çalışanlar arası, gerekse iş süreçleri ile ilgili sorunların çözümüne yönelik disiplin kuralları geliştirilmelidir. Disiplin uygulamalarında standardizasyonun sağlanması da, örgütlerin etiksel sorumlulukları arasında ele alınmalıdır.¹³⁶ İnsanlık standartlarını

¹³² Halıcı, a.g.e., s.16-7.

¹³³ Graafland, De Ven, a.g.e., s.113.

¹³⁴ Harry J. Van Buren, "An Employee-Centered Model of Corporate Social Performance", **Business Ethics Quarterly**, Vol:15, Iss:4, (2005), s.698

¹³⁵ Manuel Castelo Branco, Lucia Lima Rodrigues, "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", **Journal of Business Ethics**, Vol:69, Iss:2, (Dec 2006), s.121.

¹³⁶ O'Higgins, Kelleher, a.g.e., s. 277.

olumsuz bir şekilde etkilemeyecek teknolojinin kullanımı ile sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlamak, azami sayıda sakat ve eski hükümlü istihdamı, çalışanların moralini yükselten iş güvenliği sözleşmeleri, sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinin bir boyutunu oluşturmaktadır.¹³⁷ Bununla birlikte çalışanların örgütlenme ve sendika kurma haklarına saygı duyma, örgütlerin üstlenmeleri gereken bir diğer etiksel sorumluluktur.¹³⁸

Sosyal sorumluluk anlayışının etiksel boyutu, paydaşlar arası demokrasi üzerine yapılanmaktadır. Ancak bu demokrasinin sağlanabilmesi oldukça güçtür. Çünkü örgütlerde karar verme mekanizmasının, güçlüden yana olması ya da etkisi altında kalmasından kaçınılması oldukça zor bir durumdur.¹³⁹ Bu nedenle yöneticilerin, örgüt içi gruplardan birini oluşturan yatırımcılara yönelik sorumluluklarını, genellikle daha fazla önemsedikleri gözlenmektedir.¹⁴⁰ Birçok yönetici; yatırımcılarına karşı sorumlu olduklarını, yatırımcılar ile çalışanların çıkarları çatıştığında ise, çalışanların kurban edilebileceğini savunmaktadır. Ancak etik örgütlerde, sorumluluğun tüm paydaşlara karşı olduğu bilinciyle yatırımcılar ile çalışanların ortak paydada buluşmaları sağlanmalıdır. Bu noktada örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.¹⁴¹

Örgütlerin çalışanlarına yönelik etik sorumlulukları şu başlıklar altında toplanabilir:¹⁴²

- Çalışma hakkına saygı gösterme,
- Adil ücret ödeme,
- Çalışanların özgür konuşma hakkına saygılı olma,
- Çalışanların sandık kurma ve grev yapma hakkına engel olmama,
- Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma,

¹³⁷ İşseveroğlu, a.g.e., s.61.

¹³⁸ Weiss, a.g.e., s.229-230.

¹³⁹ Tony Royle, "Realism or Idealism? Corporate Social Responsibility and The Employee Stakeholder in The Global Fast-Food Industry", **Business Ethics: A European Review**, Vol:14, Num: 1, (January 2005), s.42.

¹⁴⁰ Grahame F. Thompson, "Global Corporate Citizenship: What Does It Mean?", **Competition & Change**, Vol:9, No: 2, (June 2005), 136.

¹⁴¹ James O'Toole, "The True Measure of A CEO", **Across The Board**, Vol:42, Iss:5, (Sep/Oct 2005), s. 45.

¹⁴² Kirel, a.g.e., s.86.

- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve alışma hayatının kalitesini ykseltme,
- alışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma,
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğudur.

Örgütlerin hem iç hem de dış paydaşlarına yönelik etiksel sorumlulukları vardır. Ancak uygulamada birçok etik dışı davranışa rastlamak mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ

Örgütlerde birçok etik dışı davranışın gözlenmesi mümkündür. Ancak örgütlere büyük zararlar verebilecek etik dışı davranışların tespit edilebilmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesi için, nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir. Etik dışı davranışlara yol açan faktörlerin; bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında incelenmesi mümkündür. Ancak her bir faktörün; diğer faktörlerle etkileşim içinde, çok farklı ve çeşitli etik dışı davranışlara neden olabileceği de unutulmamalıdır.

1. ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN BİREYSEL NEDENLERİ

Örgütlerde bireylerden kaynaklanan etik dışı davranışları temelde; demografik, kişisel, kültürel ve toplumsal faktörler olarak ele almak mümkündür. Bireylerden kaynaklanan etik dışı davranışlar, örgütsel uygulamalardaki etik dışı davranışların da kaynağı olabilmektedir. Örgütlerdeki çeşitli süreçlerin yerine getirilmesi için belirli düzenlemelerin yapılmış olmasına karşın, uygulamalar bireylerin etik anlayışları ile şekillenmektedir. Bu nedenle bireysel kaynaklı faktörler, örgütsel uygulamalara olan etkisi çerçevesinde ele alınmaktadır.

1.1. Demografik Faktörler

Bu çalışmada demografik faktörler olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sosyo-ekonomik durum ve tecrübe ele alınmaktadır.

1.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet, etiksel davranışın açıklanmasında önemli bir unsurdur. Cinsiyet farklılığının etik davranışa olan etkisi üzerine yapılan araştırmaların sonuçları, geniş tartışmalara konu olmuştur. Bu konuda araştırmaları olan Gilligan, Langdale ve Lyons, kişilik özelliklerinin etkisine karşın, tüm dünyada kadınların erkeklere oranla daha sorumluluk sahibi olduklarını ve koruyucu vasıflar üstlendiklerini savunmaktadır.¹⁴³ Karşıt bulgular ve hiçbir farklılık olmadığına dair görüşler olmasına rağmen, yapılan birçok araştırmada kadınların erkeklere oranla etik davranışa daha duyarlı oldukları gözlenmiştir.¹⁴⁴

Bu durumun sebeplerinden birini, toplumun kadın ve erkeğe yüklediği görev farklılıkları oluşturmaktadır. Toplumsal yapıda kadınlara çocuk yetiştirmek ve evle ilgili işlerden oluşan görevler yüklenirken, erkeklere evin geçimini sağlamak, korumak ve kollamak görevi yüklenmektedir. Bu görev farklılıkları, kadın ve erkeğin iş yaşamına olan bakış açılarını da farklılaştırmaktadır. Genellikle kadın için çalışmak, ev geçimi için ek gelir sağlamak, aile bütçesine katkı yapmaktır. Buna bağlı olarak kadının çalışma yaşamından beklentileri de daha azdır. Dolayısıyla kadın davranışlarının etiksel boyutu da değişiklikler göstermektedir. Ancak tüm bunlara karşın eğitim seviyesi yüksek girişimci kadınların, çalışma yaşamına böylesine dar bir pencereden bakmadıkları da bir gerçektir.¹⁴⁵ Cinsiyet farklılığının etik davranış üzerine etkisini tespiti yönelik çalışmaların, birbiri ile çelişmesinin temelinde de bu nedenin yattığı düşünülmektedir.¹⁴⁶ Yönetici seviyesindeki çalışanlar arasında; Deery (1989), Mccuddy ve Peery (1996), McDonald ve Kan (1997) tarafından yapılan birçok araştırmada, bu görüşü destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Özellikle işle ilişkili bir çelişki yaşandığında, yönetici pozisyonundaki bireylerin kadın ya da erkek olsun, davranışlarında etiksel bağlamda kayda değer bir farklılık bulunmamıştır.¹⁴⁷ İş

¹⁴³ George Izzo, "Cognitive Moral Development and Real Estate Practitioners", *The Journal of Real Estate Research*, Vol:20, Iss:1/2, (Jul-Oct 2000), s.127.

¹⁴⁴ Sunil Kumar Maheshwari, M. P. Ganesh, "Ethics in Organizations: The Case of Tata Steel", *Vikalpa: Journal for Decision Makers*, Vol:31, Iss:2, (April-June 2006), s.80.

¹⁴⁵ Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, (Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2001), s.108-9.

¹⁴⁶ Stuart Dawson, John Bren, Lata Satyen, "The Ethical Outlook of Micro Business Operators", *Journal of Small Business Management*, Vol:40, Iss:4, (Oct 2002), s.309.

¹⁴⁷ Shu-hui Su, "Cultural Differences in Determining the Ethical Perception and Decision-Making of Future Accounting Professionals: A Comparison Between Accounting Students from Taiwan and the United States", *Journal of American Academy of Business*, Vol:9, No:1, (March 2006), s.149.

yaşamında statü sahibi olma arzusu, kadınların etik davranış eğilimlerinde de farklılaşmalara neden olmaktadır.

Öfke kontrolü, kadın ve erkeğin etik davranışa olan eğilim farklılığının bir başka nedenidir. Çeşitli araştırmalarda, kadınların öfkelerini kontrol ettikleri ya da bastırdıkları, erkeklerin ise ifade ettikleri görülmüştür. Birçok kültürde kadınların; mutluluk, üzüntü ya da korku gibi duygularını ifade etmeleri beklenirken; öfke ve gurur gibi duyguları göstermemeleri istenmektedir. Erkekler için ise tam tersi bir durum söz konusudur. Kadınların, öfkelerini ifade ettiklerinde kişilerarası ilişkilerine zarar verecekleri düşünülürken, erkeklerin öfkelerini yansıttıkları oranda “güçlü” ve statü sahibi olacaklarına inanılmaktadır. Bu öfkenin, kişilerarası ilişkilerine nasıl yansıtacağı; bir başka deyişle etik dışı davranışlara neden olabileceği göz ardı edilmektedir. Bu açıdan iş yaşamının, kadınlar için, öfkenin yaşanması açısından olamasa da ifade edilmesi açısından fark yaratan, önemli bir değişken olduğu söylenebilir.¹⁴⁸

Franke, Crow ve Spake (1997) bu konuda çalışmaları bulunan birçok araştırmacı gibi, örgütlerde erkeklerin kadınlara oranla daha materyalist ve başarı odaklı davranışlar sergilediklerini; kadınların ise, yönetici pozisyonunda olsun ya da olmasın başarıdan ziyade, ilişkiye odaklı ve destekleyici olduklarını tespit etmişlerdir. Cinsiyetin etik davranış üzerine olan etkisini tespiti yönelik araştırma bulgularının farklılık göstermesine karşın, kadınların etik davranışa daha duyarlı olduğunu gözlemleyen araştırmalar çok daha fazladır.¹⁴⁹ Ancak her zaman için değişen dünya ve değerler sistemi göz önüne alınmalıdır.

Öte yandan çalışmanın ilerleyen kısımlarında da ele alınacağı gibi cinsiyet; özellikle örgütsel uygulamalarda etik dışı davranışlara kaynak oluşturabilmektedir. Örgütlerde cinsiyete dayalı ayrımcılığa gidilmesi, sıklıkla rastlanan bir durumdur.

¹⁴⁸ Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, (Birinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Haziran 2004), s.27-8.

¹⁴⁹ Su, a.g.e., s.149.

1.1.2. Yaş

Yaş, örgütsel etik davranış üzerindeki etkisi araştırılan bir diğer demografik özelliktir. Yapılan birçok araştırmada, yaşlıların gençlere oranla etik davranışa daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir.¹⁵⁰

Ahlâki birtakım değer yargılarının tecrübelerin de etkisiyle zaman içinde edinilmesi, yaşlıların gençlere oranla etik davranışa daha duyarlı olmalarının nedenlerinden birini oluşturmaktadır.¹⁵¹ Bir diğer neden yaşlandıkça, hayat koşullarının hemen hemen belirlenmesi ve yerine getirilmesi istenen amaçların azalmasıdır. Bu dönemde bireyler için sağlıklı ve huzurlu bir hayat, başarı ya da kariyerden daha önemli hale gelmektedir.¹⁵² Yaşlıların edinilmiş etik standartların korunması ya da uygulanmasında, gençlere oranla çok daha tutucu ve ısrarcı olmaları ise bir diğer nedeni oluşturmaktadır.¹⁵³

Etik davranma konusunda bireyleri daha duyarlı kılan yaş, örgütsel uygulamalarda etik dışı davranışlara maruz kalınmasına da neden olabilmektedir. British Airlines, pazar üstünlüğü sağlama adına Dan Air'i satın aldığı dönemde, düştüğü dar boğazdan kurtulmak amacı ile iş bulma olasılığı çok düşük olan yaşlı Dan Air çalışanlarını işten çıkarmayı tercih etmiştir.¹⁵⁴ Havayolları gibi birçok örgütte; yaşanacak ekonomik krizler sonrasında işten çıkarılacak kişilerin başında, yaşlılar yer almaktadır.

1.1.3. Eğitim Durumu

Eğitimin örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkışında iki yönlü etkisi vardır. Biri ahlâki kişilik gelişimiyle, diğeri ise bilgi ve beceri ile ilgilidir. Eğitim ile

¹⁵⁰ Shultz, Ian, a.g.e., s.306

¹⁵¹ Dawson, Bren, Satyen, a.g.e., s.309.

¹⁵² Halil İbrahim Bahar, **Sosyoloji**, (Birinci Baskı, Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu, 2005), s.87.

¹⁵³ Robert Mellor, Samantha Hettihewa, Jonathan A. Batten, "The Relationship Between Firm Management and the Ethical Practices of the Firm", **Journal of Corporate Citizenship**, Iss:22, (Summmer 2006), s.29.

¹⁵⁴ Eaton, a.g.e., 35-36.

bireyin hem toplumun ve/veya örgütün sahip olduğu değerler doğrultusundaki ahlâki gelişimi, hem de bilgi ve beceri edinmesi hedeflenmektedir.¹⁵⁵

Eğitimin yukarıdaki amaçları düşünüldüğünde ve diğer değişkenler göz ardı edildiğinde; eğitim düzeyi yükseldikçe, etik davranışa olan duyarlılığın arttığı söylenebilir. Bu konuda çalışmaları bulunan Rest, Turiel ve Kohlberg araştırmaları sonucunda, etik davranış ile formel eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.¹⁵⁶ Eğitimin etik davranış konusundaki önemini ortaya koyan bir diğer araştırma, teknik okul ve üniversite öğrencileri arasında yapılmıştır. Araştırma sonucunda üniversite öğrencilerinin, daha düşük düzeyde eğitim alan teknik okul öğrencilerine oranla etik davranışa daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir.¹⁵⁷

Aile ve eğitim kurumlarında başlayan eğitim süreci, bireyin iş hayatında da devam etmektedir. Bireyin işin gerektirdiği düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmayışı, çalışmanın ilerleyen kısımlarında ele alınacağı gibi, etik dışı davranış kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle öncelikle seçme ve yerleştirme sürecinde örgüt kültürüne ve işin gerekliliklerine uygun personel seçimi için; kayırmacılıktan uzak, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş tekniklerin kullanılması oldukça önemlidir. Bununla birlikte, çalışanların süreç içinde ortaya çıkan eğitim gereksinmelerinin karşılanmasına da özen gösterilmesi gerekmektedir. Emniyetli bir uçuşun sağlanmasında anahtar rol oynayan teknisyenlerin, her uçak tipi için gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olması sağlanmalıdır. Ayrıca etik eğitimlerin verilmesiyle, teknisyenlerin etik temelli problemlerin çözümüne yönelik kişisel ahlâk gelişimlerine de olanak sağlanmalıdır.

1.1.4. Sosyo-Ekonomik Durum

Sosyo-ekonomik durum, bireylerde etik dışı davranışın ortaya çıkışında etkili olan bir diğer faktördür. Etik dışı davranışa duyarlılığın, bireyin almış olduğu eğitim ile bağlantılı olduğu yukarıda açıklanmıştı. Bireyin etik davranışa duyarlılığında, eğitim

¹⁵⁵ Veysel Bozkurt, **Değişen Dünyada Sosyoloji**, (Birinci Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ocak 2004), s.286-7.

¹⁵⁶ Izzo, **a.g.e.**, s. 128.

¹⁵⁷ Tammy Swenson-Lepper, "Ethical Sensitivity for Organizational Communication Issues: Examining Individual and Organizational Differences", **Journal of Business Ethics**, Vol:59, (2005), s.226.

olanağının sağlanabilmesi açısından, ailenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum da etkili olmaktadır. Sosyo ekonomik düzeyi yüksek olan ailelerin çocuklarına verilen eğitim kaynaklarının daha fazla olması, bireylerin kişisel ahlâk gelişimlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir.¹⁵⁸

Öteyandan çeşitli yollarla ortaya çıkan ekonomik zorluklar, etik dışı davranışların artmasında ve bireyi suça teşvik etmede önemli bir faktördür. Emniyet Genel Müdürlüğü'nün 1997 yılı istatistik verilerine göre, gelir seviyeleri açısından yapılan değerlendirmede, suçluların %39.3'ünün düşük gelir seviyeli bireyler olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik yetersizlikler; ruhsal buhranları, anormal ruhsal krizleri, dengesizlikleri doğurmakta ve bu yolla etik dışı davranışların oluşmasında etkili olabilmektedir. Bu eğilim kendisini örgütlerde de göstermektedir. Ancak yoksulluğun genel olarak, etik dışı davranışın belirleyicisi olarak nitelendirilmesi de doğru değildir.¹⁵⁹ Bu saptamalar ışığında örgütlerde etik dışı davranışların azaltılmasında, çalışanların yaşam standartlarının sağlanması, eşit işe eşit ücret anlayışının hâkim olduğu adil bir ücret yapısının oluşturulması önemli bir faktördür.

1.1.5. Tecrübe

Yaşantılar sonucu edinilen tecrübeler, bireylerin etik davranış standartlarının oluşumunda birer girdi niteliğindedir. Kendisinin ya da çevresindeki bireylerin yaşantıları, bireyin doğru ya da yanlış değerlerinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Davranışın ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması, bu değerlerin oluşmasında önemlidir. Birey ödüllendirilen davranışları doğru, cezalandırılan davranışları ise yanlış olarak kabul etmektedir. Etik dışı olmasına karşın ödüllendirilen bir davranış, aynı koşullar altında tekrarlanma eğilimi göstermektedir.¹⁶⁰

Örgütsel bağlamda da tecrübeler, çalışanların etik davranışlarına yön verici niteliktedir. Kendisinin ya da çevresindeki çalışanların ödüllendirilmesi durumunda, bireyler bu davranış kalıbının istendik, cezalandırıldığına ise istenmedik olduğu

¹⁵⁸ Bahar, a.g.e., s. 226.

¹⁵⁹ Mustafa Sarpdağ, "Çocuk Suçluluğunun Nedenleri", <http://www.caginpolicisi.com.tr/36/32-33-34-35-36-37-38-39.html> iletişim adresli web sayfası, 27.07.2006.

¹⁶⁰ Evren Evrim Önal, "Saldırganlığın Kuramsal Analizi", <http://www.psikologum.com/editor.asp?aid=121> iletişim adresli web sayfası, 29.07.2006.

yargısına varmaktadır.¹⁶¹ Bu nedenle örgütlerde ödüllendirme ve standart disiplin kurallarının geliştirilmesine ve uygulanmasına özen gösterilmelidir.

1.2. Bireysel Faktörler

Bu çalışmada bireysel faktörler olarak kişilik ve model alma, örgütlerde etik dışı davranışa olan etkisi çerçevesinde incelenmektedir. Kişilik yapıları, bireylerin etik davranışa duyarlılığında, diğer faktörlere oranla daha önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü diğer faktörler, kişilik yapılarından önemli ölçüde etkilenmektedir.

1.2.1. Kişilik

İnsanları birbirinden ayıran ve onları birbirinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsanlara bireyselliğini kazandıran özellikler “kişilik” denilen, bireyin kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade etmektedir.¹⁶²

Kişilik nispeten değişmez bir yapıdır. Kişilik biyolojik etmenler ile sosyo psikolojik çevrenin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. İçsel ve dışsal faktörlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan yapı, her birey için farklıdır. Kişilik yapılarından doğrudan etkilenen davranışlar da birbirinden farklı olmaktadır.¹⁶³ Dolayısıyla davranışların etiksel boyutları da kişilik özelliklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında kişilik özelliklerine etiksel davranış açısından kısaca değinilecektir.

Kendilik Kontrolü: Kişisel etik davranış üzerinde etkili kişilik özelliklerinden biri kendilik kontrolü (Locus of Control) dür. İçsel kendilik kontrollü bireyler, herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belli bir katkısının olduğuna inanmaktadır. Bunun aksine dışsal kendilik kontrolü tipi kişiliğe sahip olan bireyler, her olay ya da davranışı kendisi dışındaki faktörlere bağlamaktadır.

¹⁶¹ Solmuş, (2004), a.g.e., s.31-2.

¹⁶² Serpil Aytaç, “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”

http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=96 iletişim adresli web sayfası, 01.07.2005.

¹⁶³ Andrew Kakabadse, John Bank, Susan Vinnicombe, **Working in Organisations**, (Second Edition, Burlington: Gower Publishing, 2004), s. 26.

İçsel kendilik kontrollü bireyler daha başarıya yöneliktir. Örgüt bağılılıkları daha fazla gelişmiştir ve sorumluluk almaya isteklidir. Bu nedenle bağımsız hareket etme ve karar almayı gerektiren işler, bu kişilik tipi için oldukça uygundur.¹⁶⁴ Dışsal kendilik kontrollü bireyler ise rutin işlerde daha başarılıdır. Dışsal kendilik kontrollü bireyler, tüm olayları kendi dışındaki faktörlere bağladıkları için tatmin oranları düşük, devamsızlık oranları yüksek, işe yabancılaşmış kişilerdir.¹⁶⁵ Olumsuzlukların nedenini kendi dışında arayan dışsal kendilik kontrollü bireyler; etik dışı davranışa daha eğilimlidir. Örneğin işle ilişkili hatalarını, çalışma arkadaşlarını suçlayarak ya da yalan söyleyerek gidermeye çalışabilirler.

Makyavellenizm: Kişisel etik davranış üzerinde etkili kişilik özelliklerinden bir diğeri de makyavellenizmdir. 16. yüzyılda yaşamış ve gücün nasıl kazanılıp, kullanıldığı hakkında kitap yazan Niccola Makyavelli tarafından ortaya atılan anlayışa göre, makyavellenist özelliği yüksek olan kişi pragmatist, diğer insanlarla arasına mesafe koyan ve sonuçlara göre hareket eden kişidir.¹⁶⁶

Makyavellenist özelliği yüksek olan bireyler, ilişkilerinde hileye başvurabilmektedir. İnsanlığın doğası gereği iyi olmadığına inanan yüksek seviyeli makyavellenistler, geleneksel doğru ve yanlış anlayışlarını fazlaca benimsememektedir. Bu özelliğe sahip kişiler, kendi amaçları uğruna diğer bireyleri manipüle etmektedir. Makyavellenist özelliği yüksek olan bireylerin aksine, düşük seviyeli makyavellenistler ise, ilişkilerde değerlere bağlı hareket etmektedir. Diğerlerinin fikirlerine önem veren makyavellenist özelliği düşük olan bireyler, kendi amaçları için diğer bireyleri manipüle etmekten mümkün olduğunca kaçınmaktadır.

Makyavellenist özelliği yüksek olan bireyler, amaçlarına ulaşmak için bireyleri manipüle etmenin etik olduğuna inanmaktadır. Bireyleri duygusal bağlamda analiz ederek, amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile kullanmaktadırlar. Bu nedenle yüksek seviyede makyavellenist kişiliğe sahip olan bireylerin etik dışı davranışlar sergileme olasılığı, yüksek seviyede makyavellenistlere oranla çok daha fazladır. Makyavellenist özelliği yüksek olan bireylerin takım çalışmalarında yer almaları, bire bir ilişkilerdeki yoğun manipüle etme özelliklerinin en aza indirilmesi adına daha yararlı olmaktadır.

¹⁶⁴ Nelson, Quick, a.g.e., s. 97-98.

¹⁶⁵ Aytaç, a.g.e.

¹⁶⁶ Enver Özkalp, Çiğdem A. Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149, 2005), s.106.

Ayrıca başarılı olma tutkuları, takımın diğer üyelerini motive edecek ve takımın başarısını kolaylaştıracaktır.¹⁶⁷

Yukarıda değinilen unsurlar ışığında, örgütlere bireylerin dâhil edilmesi ve iş süreçlerdeki pozisyonlarının, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesinde kişilik özelliklerinin göz önüne alınması, örgütlerin başarılarında anahtar rol oynayacaktır.

1.2.2. Güç Temelleri

Bireyler toplumda ya da örgütlerde çeşitli güçlere sahip olabilmektedir. Örgütlerde bireylerin sahip olduğu güçlerden biri yasal güçtür. Yöneticilerin pozisyonları nedeni ile astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilmektedir. Yöneticiler astlarının yapmaları ya da yapmamaları gereken davranışlarını yönlendirme gücüne sahiptir. Ayrıca yöneticiler astlarını ödüllendirme ya da cezalandırma gücüne de sahiptir.¹⁶⁸ Yöneticilerin sahip oldukları bu güçler örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Yönetici olmadıkları ya da yasal güçleri olmamasına karşın, bazı durumlarda bireylerin kişisel güçlere sahip oldukları da görülmektedir. Kişisel güç bireylerin benzersiz karakteristiklerinden kaynaklanmaktadır.

Bireylerin sahip oldukları kişisel güçlerden biri uzmanlık gücüdür. Uzmanlık gücü bireylerin sahip olduğu bilgi ya da beceriden kaynaklanmaktadır. Günümüzde iş yaşamının gitgide daha teknik olması nedeni ile uzmanlık gücü önemini her geçen gün artırmaktadır. Bir iş ne kadar uzmanlık gerektiriyorsa uzmanlık gücü de o denli önemli hale gelmektedir.

Bireysel güçlerden bir diğeri hayranlık ya da saygı yaratma gücüdür. Literatürde özdeşlik gücü olarak ele alınan bu güç, bireylerin diğerlerinin beklediği özelliklere sahip olması ya da bireylerin özdeşleşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Karşısındaki

¹⁶⁷ Nelson ve Quick, a.g.e., s.98.

¹⁶⁸ Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, **Management: Leading & Collaborating in a Competitive World**, (Seventh Edition, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2007), s.397-399.

birey üzerinde bu tür bir güce sahip olan kişilerin davranışları, diğerlerine oranla çoğu kere daha fazla beğenilmekte, onaylanmakta hatta takdir görmektedir.¹⁶⁹

Gerek örgütteki konumdan, gerekse bireylerin sahip olduğu karakteristiklerden kaynaklanan güçler, örgütsel uygulamalarda etik dışı davranışların gözlenmesine neden olabilmektedir.

1.2.3. Model Alma

Model alma, bireyin etik davranış standartlarının gelişiminde rol oynayan bir öğrenme tekniğidir. Model almada birey, belirli bir davranışı, o davranışta bulunan kişiden aynen alarak, yani taklit ederek öğrenmektedir. Model almada gerekli olan koşul gözlemdir. Birey arzuladığı ancak yoksun olduğu, elde edemediği şeyleri yapabilmesini ya da elde edebilmesini sağlayabilecek kişileri model almaktadır.¹⁷⁰

Model alma, örgütsel etik davranışın edinilmesinde de etkilidir. Örgütler; etkileşim süreçleri ile çalışanlarının davranışlarını şekillendiren ve onlara kimlik kazandıran birer yapıdır. Bireylerin kişilik yapılarının yanı sıra, düşünüş ve davranışlarını şekillendiren rehberleri de vardır. Örgütlerde bu rehberler, çalışma arkadaşları ve liderlerdir. Örgüt çalışanları, özellikle amir ya da liderlerini model almaktadır.¹⁷¹ Bu nedenle liderlerin etik dışı davranışları, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Southwest Havayolları'nın üst düzey yöneticilerinden Herb Kelleher, Colleen Barrett, John Denison ya da diğerleri; hem liderleri, hem de çalışanları için her zaman birer model olmuştur. Çalışanlar, yöneticilerinin yapmadıkları ya da yapmayı istemeyecekleri hiçbir işi kendilerinden de istemediklerini ifade etmektedir. Tüm diğer havayolları gibi Southwest Havayolları da maliyetlerini düşürmek ve zamanında kalkış performansını en aza indirmeyi amaçlamaktaydı. Bunun için bagajların atılması, uçağın temizlenmesi ya da ikram malzemelerinin eleman artırımına gidilmeden daha kısa

¹⁶⁹ Stephan P. Robbins, **Organizational Behavior**, (10th Edition, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2003), s.368-69.

¹⁷⁰ Seher Akdeniz, "Toplumsallaşma, Aile ve Çocuk Suçluluğu", http://www.onlinedanismanlik.com/site/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=44 iletişim adresli web sayfası, 29.07.2006.

¹⁷¹ Tom Karp, "Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership", **Journal of Change Management**, Vol:6, Iss:1, (March 2006), s.4-5.

sürede yapılması gerekmekteydi. Havayolu yönetimi, uçuş görevlilerinden yardım talebinde bulunmamıştır. Bunun yerine, kendileri için hiçbir işi alçaltıcı ya da sıradan görmeyen Herb Kelleher ve diğer üst kademe yöneticiler, uçak altında bagaj görevlileri ile birlikte bagaj atmaya ya da uçağın uçuşa bir an evvel başlaması için gerekli görülen işleri yapmaya başlamışlardır. Üst yöneticilerin bu davranışları sonucunda, pilotlar da dâhil olmak üzere tüm uçucu ekip, bagaj görevlilerine ya da temizlik ekibine eşlik etmeye başlamıştır.¹⁷² Southwest yöneticileri bu tutumlarıyla, çalışanları etik davranmaya yönlendirmede model almanın, emir komuta ya da kontrol sisteminden daha etkin olabileceğini göstermektedir.

1.3. Kültürel ve Toplumsal Faktörler

Kültürel ve toplumsal faktörler, örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkışında etkili olan diğer unsurlardır. Kültürel faktörlerin belirleyicileri, norm ve değerlerdir. Toplumsal faktörleri ise; aile, arkadaş grupları, kitle iletişim araçları ve eğitim kurumları şeklinde ele almak mümkündür.

1.3.1. Kültürel Faktörler

Kültür; toplumların tarihlerinden devir aldıkları, maddi ve manevi mirasların toplamıdır. Kapsamlı olarak ele alındığında ise kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun o dönemdeki duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan norm ve değerler, kültürü oluşturmaktadır.¹⁷³ Kültür, bireylerin fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları inanç, düşünce ve değerler gibi manevi ve bu içeriği temsil eden nesnelere ya da simgelerden oluşan maddi eserlerin tümüdür.¹⁷⁴

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi kültürel değerler; toplumdan topluma değişkenlik gösterdiği gibi, zamana bağlı olarak da değişmektedir. Bireylerin etik ilkelerinin oluşumunda, kültürel yapının rolü yadsınamaz. Bazı ilkel gruplarda,

¹⁷² Kevin Freiberg, Jackie Freiberg, **NUTS!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success**, (First Editions, Texas: Bard Pres Inc., September 1996), s.283-84.

¹⁷³ Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", <http://www.manas.ke/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf> iletişim adresli web sayfası, 01.07.2005.

¹⁷⁴ Antyhony Giddens, **Sosyoloji**, (İkinci Baskı, Yayına Hazırlayan: Cemal Güzel, Ankara: Ayraç Yayınevi, 2005), s.22.

örneğin Eskimolarda yaşlı ve zayıf bireylerin ölüme terk edilmesinin veya öldürülmesinin bir âdet olduğu söylenmektedir. Bu durum, ilk etapta insanlık onuru anlayışına ters düşmektedir. Ancak bu âdetin, üretimin yapılamadığı ve kıtlığın hüküm sürdüğü, çok farklı yaşam koşulları ile bağdaştığı açıktır. Buradaki temel ahlâki ilke, yaşlıların acı çekmeden ölmesini sağlamak ve gençlerin yaşama şansını artırmak olarak görülmektedir.¹⁷⁵ Ancak bu ilkenin; farklı yaşam koşullarındaki toplumlara uygulanması, etik dışı olarak algılanmasına neden olacaktır. Kültür; bireylerin çevrelere uyumunu kolaylaştıran unsurlar topluluğu olarak ele alındığında, davranışların etik boyutunun algılanışı da kolaylaşacaktır. Etik davranışın kültür ile ilişkisinin kurulabilmesi, küreselleşen ekonomik yapıda, farklı toplumlarda faaliyetlerini sürdüren örgütler için, farklılıkların yönetimi açısından oldukça önemlidir. Kültür, aşağıda da kısaca ele alındığı gibi toplumun sahip olduğu norm ve değerlerden oluşmaktadır.

Norm

Norm, yaptırımı olan kurallar bütünüdür. Bireyler kendi tutum ve davranışlarının sınırlarını gösteren bu kurallar sayesinde, diğer bireylerin belli bir durumda nasıl davranacağını öngörebilmektedir. Toplumsal normlar; insan davranışlarının kendilerine göre ölçüldüğü, değerlendirildiği, beğenildiği ya da kınandığı ölçü ve kurallardır. Toplumsal davranışın nedeni normlardır. Normlar, belirli koşullarda bireyin neleri yapıp neleri yapmayacağını göstermektedir. Örneğin trafik kuralları, sınıf geçme, evlilik ya da adalet normlarına göre yürütülmektedir.¹⁷⁶

Bu bağlamda normlar etik ilkeleri belirlemekte ve davranışlara yön vermektedir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır. Çünkü normların doğruluk düzeyleri, grup ya da birey tarafından kabul edilmiş değerler üzerine kuruludur.¹⁷⁷ Örneğin Türk toplumunda yaşlılara saygı bir değer iken, otobüste yaşlılara yer vermek bir normdur. Ancak gelişmiş batılı toplumlarda; yaşlılara ayrı bir değer verilmemesi ya da var olanın zamanla yitirilmesi nedeniyle, yaşlıya yer vermek gibi bir norm bulunmamaktadır. Bu nedenle batılı toplumlarda gençlerin yer vermemesi yadırganmaz iken, Türk toplumunda bu tür bir davranış etik dışı olarak algılanmaktadır.

¹⁷⁵ Pieper, a.g.e., s.36-7.

¹⁷⁶ Gönül İçli, **Sosyolojiye Giriş**, (Ankara: Anı Yayıncılık, Eylül 2002), s.105.

¹⁷⁷ Bradburn, a.g.e., s.10.

Örgütler ise etik davranış normlarını, etik kodlar ile belirlemektedir. Örgütler etik kodlarını, sahip oldukları temel faaliyetlerine yönelik değerleri bağlamında oluşturmaktadır. Örneğin bir havayolu için, müşteri odaklı olmak bir değer iken, fazla rezervasyon (overbooking) nedeniyle ki bu tüm havayollarının uyguladığı bir pazarlama politikasıdır, uçuşa dâhil edilemeyen yolcunun bir sonraki uçuşta sınıfının yükseltilerek uçurulması bir normdur.

Değerler

Değer, bireyin yaşamındaki farklı etmenlere yüklediği önemdir. Değer; birey için önemli olan her türlü düşünce yapısı, obje ya da etkinlik olarak tanımlanabilir. Genellikle bireyin geliştirdiği tek bir değerden değil de, değerlerden söz edilmektedir. Bunun nedeni, insanın her nesneye ya da olaya bir değer biçmesidir.

Değerler, birbirleri ile sürekli iletişim içindedir ve bu etkileşim değer sistemini oluşturmaktadır. Değerler sisteminin girdisi yaşantılar, çıktısı ise davranışların değerini yargulamak ve onları yönlendirmektir. Yani her birey için, değer sisteminin ürünü değer yargılarıdır.¹⁷⁸ Sonuç olarak bu değer yargıları, bireylerin davranışlarına yön veren ve doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi temel yargılara varmalarını sağlayan inanışlar bütünüdür. Örgütsel ortamda da, bireylerin değer yargıları oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Avustralya'da faaliyet gösteren ve 500 kişiden az çalışana sahip küçük ölçekli işletmelerde yapılan bir araştırmaya göre, kişisel değer yargıları ile etiksel davranışın sergilenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, kişisel değerler arasında dini inançlar en alt sırada yer alırken, genel insani haklar en önemli belirleyicidir. Ancak ABD ve İngiltere'deki benzer araştırmalarda, dini inancın; kişisel değerler arasında en önemli belirleyici olduğu saptanmıştır.¹⁷⁹ Bu araştırmalar, kişisel etik değerlerin oluşumunda ve etkinliğinde, toplumsal yapının önemini ortaya koymaktadır.

Değerlerin oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi için, toplumsal normların oluşturulması gerekmektedir. Yaşama hakkı bir değer ise, bu değerın korunması ve devam etmesi için normların oluşturulması gerekmektedir. Tıp etiği ve hukuk bu normların başında gelmektedir.

¹⁷⁸ İnanet Pehlivan Aydın, *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, (İkinci Baskı, Ankara: Pegam, 2001), s.13.

¹⁷⁹ Dawson, Bren ve Satyen, *a.g.e.*, s.309-10.

Her toplumun kendine özgü değerleri olduğu gibi, toplumların ortak evrensel değerleri de vardır. Örgütler için son derece önemli olan ve etik davranışlara yön veren temel ve evrensel nitelikteki ahlâki değerler, genel hatları ile şunlardır: ¹⁸⁰

Adalet: Genel olarak adalet, eşitlere eşit davranmayı içermektedir. Adaletin temelinde eşit toplumsal koşullar ve olanaklar içinde, tüm insanların özgürce yaşaması, herkese eşit hak ve ödevler tanınmış olması, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm üyelerince güvence altına alınmış olması yatmaktadır.

Doğruluk: Doğruluk ilkesi; saygılı, kurallara sadık bir birey olmayı gerektirmektedir. Duruma göre değişen ve ilkeleri yok sayan bir bireyin, doğru davrandığını söylemek mümkün değildir. Doğruluk, tüm yaşamın ve eylemlerin gerçekler üzerine kurulmasını gerektirmektedir. Gerçeklerin; bireyin kendi duygu, düşünce, inanç ve yararları doğrultusunda çarpıtılması, doğruluğu ortadan kaldırmaktadır.

Dürüstlük: Dürüstlük doğruluğu içermektedir, ancak ondan farklı bir kavramdır. Doğruluk gerçeği söylemek, yani yapılan davranışı ya da düşünceyi olduğu gibi açıklamaktır. Dürüstlük ise, davranışı ya da düşünceyi olması gerektiği gibi yapmaktır. Yani birey doğru iken, dürüst olmayabilir.

Sorumluluk: En genel anlamda sorumluluk, belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir. Sorumluluk; başkalarının gereksinmelerine cevap vermeye hazır olmak, davranışlarının sonuçlarını önceden görmeyi, davranışlar ile çevreye örnek oluşturmayı ifade etmektedir.

Sadakat: Aileye, arkadaşlara, çalışanlara, örgüte, ülkeye vb. bağlı ve inançlı olmayı ifade etmektedir.

Başkalarına Yardım Etmek: Bireyin başkalarına karşı olan davranışlarında, düşünceli ve içten olmasını içermektedir. Bireylerin paylaşmaya ve yardım etmeye istekli olmalarını ya da başkalarına zarar vermekten kaçınmalarını ifade etmektedir.

Başkalarına Saygı Göstermek: Birlikte yaşamının gereği olarak bireyler; diğer bireylere, sadece var olmalarından dolayı saygı göstermek durumundadır. İnsan, her şeyden önce insan olduğu için değerlidir. Kant'ın da belirttiği gibi "Hem diğer

¹⁸⁰ Bahar, a.g.e., s. 78-9.; Kirel, a.g.e., s.56-8; Aydın, a.g.e., s.47-60; DeGeorge, a.g.e., s.86-7.

bireylerin, hem de kendinizin insan olması gereği, başkalarına daima insani davranışlar göstermelisiniz.” Saygılı olmak, bir bireyi olduğu gibi görebilme yetisini ve onu özgün bireyselliği içinde fark edebilmeyi ifade etmektedir.

Vatandaşlık Sorumluluğuna Sahip Olmak: Vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, kanunlara uymayı öngörmektedir. Ancak kanunların adil olmadığını düşünüldeği durumlarda, bu sorumluluğa sahip olan bireylerin düşüncelerini açıkça ortaya koyabilmeleri gerekmektedir. Ayrıca bireyin toplumsal hizmet anlayışı içinde oy vermek ya da görüş bildirmek gibi, hak ve ayrıcalıklarını kullanması gerekmektedir.

Mükemmeliyeti Aramak: Bireyin yetenekleri doğrultusunda, her konuda mükemmeliyeti aramasını, tüm görevlerde en iyiyi yapmaya çaba göstermesini ifade etmektedir.

Bireylerin etiksel davranışlarını dayandırdıkları değerler, öncelikle aileden ve içinde yaşanan toplumdan öğrenilmektedir. Değer yargıları, bireylerin davranışlarına ve kararlarına yön vermektedir. Ancak etik değerlerin de değişebildiği unutulmamalıdır.

Norm ve değerlerin örgütsel ortamdaki rolü, toplumsal yaşamdaki rolünden farksızdır. Çünkü örgütlerin kültürel değerlerini de, içinde buldukları toplumun üyeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütlerdeki süreçlerin oluşumunda, bireylerin karar ve davranışlarında norm ve değerlerin etkisi göz önüne alınmalıdır.

1.3.2. Toplumsal Faktörler

Bu çalışmada bireylerde etik dışı davranışa yol açan toplumsal faktörler olan aile, arkadaş grupları, kitle iletişim araçları ve eğitim kurumları incelenmektedir.

Aile

Aile, büyük bir toplum içindeki küçük toplumlardır. Aile yapıları farklılıklar göstermekle birlikte, temelde içinde bulunulan toplumun norm ve değerleri ile şekillenmektedir.¹⁸¹ Toplumsal norm ve değerler ile şekillenen ailenin, bireylerin etik gelişimlerinde oldukça önemli bir rolü vardır.

¹⁸¹ Alexis Bertrand, *Ahlâk Felsefesi*, (Çev: Salih Zeki, 2. Baskı, Ankara: Akçağ Yayınları, 2001), s.144.

İnsanı insan yapan belirli vasıfların kazanılması, topluma uygun davranışlar edinme; toplumsallaşma süreciyle önce ailede kazandırılmaktadır. Etik davranışın belirleyicileri olan değerlerin, normların, inançların ve kültürün kazanılmasında ailenin önemli bir payı vardır.¹⁸² Özellikle bireylerin ilk çocukluk yıllarında aile, doğru ya da yanlışın öğrenildiği en önemli araçtır. Bireyler; okul çağına gelinceye kadar aile bireylerinden davranış biçimleri, beceriler ve değerler öğrenmektedir. Ailesinde yalan söylenilmesi, bireyi yalan söylemeye eğilimli kılmaktadır. Çünkü bireyin kendisine örnek aldığı kişilerin davranışları, birey için doğru ya da yanlışları oluşturmaktadır. Aynı şekilde babanın anneye şiddet gösterdiğine tanık olan çocukların, problemlerin çözümünde şiddeti bir araç olarak kullandıkları gözlenmektedir.¹⁸³

Ancak endüstrileşme ile birlikte, toplumsal yapıdaki değişimler ve kadının iş yaşamının önemli bir parçası haline gelmesi, ailenin bireylerin etik gelişimindeki etkinliğini de azaltmıştır.¹⁸⁴ Endüstriyel toplumlarda arkadaşlık gruplarının, kitle iletişim araçlarının ya da eğitim kurumlarının etkileri, ailenin çocukları üzerinde olan etkilerinden daha yoğun ve fazla olabilmektedir.

Arkadaş Grupları

Etik davranışın kazanılmasında rol oynayan toplumsal etkenlerden bir diğeri ise, arkadaş gruplarıdır. Belli bir yaş grubuna uygun davranışların, ölçütlerin, amaçların benimsenmesinde arkadaş grupları önemlidir. Günümüz toplumlarında arkadaş grupları bireylerin tutum ve davranışlarını geniş ölçüde etkilemektedir. Bu etki özellikle gençlik dönemlerinde oldukça fazladır.¹⁸⁵

Genellikle otoriteye dayanan ve geleneksel değerleri vurgulayan aileye göre arkadaş grupları, daha eşitlikçidir. Bu nedenle arkadaş grupları tarafından sunulan değerler, çok daha kolay kabul görmektedir. Öte yandan günümüzde çocuk ya da gençlerin, zamanlarının çoğunu arkadaş grupları ile geçirmeleri, arkadaş gruplarını; davranış kalıplarının edinilmesinde aileden çok daha etkili kılmaktadır.¹⁸⁶

¹⁸² Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, (Eskişehir: Anadolu Ün., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:140, 2005), s.143.

¹⁸³ İhsan Sezal, **Sosyolojiye Giriş**, (2. Baskı, Ankara: Martı Kitap ve Yayınevi, 2003), s.100., 159.

¹⁸⁴ Özkalp, a.g.e., s.163.

¹⁸⁵ Sezal, a.g.e., s.101.

¹⁸⁶ İçli, a.g.e., s.95.

Birey, bir arkadaş grubuna katılabilmek için, bazen kabul ettiği doğrulardan vazgeçebilmektedir.¹⁸⁷ Bu eğilim iş yaşantısında da kendisini göstermektedir. Örgütlerde etik değerler ile örtüşmeyen grup norm ve değerleri; çalışanlarca kabul görme kaygısı ya da gruba kanıtlama amacı ile benimsenebilmektedir. Örgütlerde arkadaş gruplarının olumsuz etkisini en aza indirmek amacıyla, etik davranışı destekleyen güçlü örgüt kültürlerinin oluşturulması gerekmektedir.

Kitle İletişim Araçları

Kitle iletişim araçları; teknolojinin hızla geliştiği günümüzde, bireylerin etik dışı davranışlarında önemli bir etkiye sahiptir. İnternet, yazılı ve görsel iletişim araçları; bireylerin doğru ya da yanlış anlayışlarını şekillendirmektedir. Kitle iletişim araçları; aile içinde, komşuluk ilişkilerinde, okulda çocuğun üstlenmesi gereken bir dizi rol örnekleri sunmaktadır. Medyada yer alan kahramanlar, özellikle çocuk ve gençler için model oluşturmaktadır.¹⁸⁸ Bir televizyon dizisindeki kahramanın gayri meşru ilişkiye girmesi, birçok toplumda etik dışı olarak algılanan zinanın, süreç içinde etik davranış olarak benimsemesine neden olabilmektedir. Diğer bir deyimle, kitle iletişim araçları bireylerin dünya görüşlerini, tutum ve davranışlarını etkilemekte ve geri bildirimler ile bireyleri belirli bir yolda değiştirmektedir.¹⁸⁹ Değer yargılarındaki bu değişim, örgütsel davranışta da etkisini göstermektedir.

Birçok ülkede kitle iletişim araçlarının, özellikle televizyonun, çocuklarda şiddeti teşvik ettiği konusunda da bir kaygı vardır. Televizyon karşısındaki çocuklar, her gün yüzlerce şiddet sahnesini izlemektedir. Kitle iletişim araçları ve şiddet ilişkisi konusunda yapılan araştırmaların bulguları; çok fazla televizyon seyreden çocuklarda, şiddet eğiliminin daha fazla olduğu yolundadır.¹⁹⁰ Ancak bu konuda çalışmaları olan bazı bilim adamları, televizyonun etik dışı kabul edilen şiddette olan eğilimi artırma konusundaki etkilerinin abartıldığını savunmaktadır. Çocuklar üzerindeki etkisinin, ancak onların gerçeğe kurmacayı ayırt edebilme yaşlarıyla ilgili olduğu; yetişkinlerde ise izledikleri şiddet görüntülerinin, şiddet uygulamaya yöneltici olmayıp, şiddetin

¹⁸⁷ Sarpdağ, a.g.e.

¹⁸⁸ Bozkurt, (2004), a.g.e., s.126.

¹⁸⁹ Özkalp, a.g.e., s.121.

¹⁹⁰ Bozkurt, (2004), a.g.e., s.126-7.

resmedilmesine karşı hissizleştirmeye yol açtığını iddia etmektedirler.¹⁹¹ Ancak şiddet görüntülerine karşı duyarsızlaşma ya da kanıksamanın, örgütlerde etik dışı davranışların artmasına neden olabileceği de unutulmamalıdır.

Eğitim Kurumları

Eğitim kurumları ve öğretmenler, bireyde etik değerlerin oluşturulmasında rol oynayan bir diğer unsurdur. Eğitim kurumları; toplumun kültürel değerlerini yetiştirmekte olan genç kuşaklara aktarmak suretiyle, temel toplumsal düzeni ve uyumu sağlayarak, toplumsal yaşam biçimini yerleştirip sürdürmeyi amaçlamaktadır. Eğitim yoluyla bireye, toplumun yapılması ve yapılmaması gereken değerlerinin verilmesi sağlanmaktadır.¹⁹²

Bireylerin gelişimi konusunda çalışmaları olan Sigmund Freud, erken çocukluk deneyimlerinin kalıcı izler bıraktığını ve bireyin kalan yaşamında etkin rol oynadığını savunmaktadır. Endüstrileşme ile birlikte, kadınların iş yaşamında yer almasının yaygınlaşması; eğitim kurumlarını, bireylerin etik davranışlar edinmelerinde daha da önemli bir duruma getirmiştir.¹⁹³ Okul öncesi dönemlerinde aileleri ile birlikte olan, ancak günümüzde annelerin çalışması nedeni ile okul öncesi eğitim kurumlarına dâhil olan bireyler için etik davranışın benimsenmesinde, eğitim kurumları anahtar rol oynamaktadır.

Bu süreçte öğretmenler, öğrencilerin gözünde bir modeldir. Bireylerin doğru ya da yanlış davranış standartlarının oluşmasında; öğretmenler, tutum ve davranışları ile öğrencilerine örnek oluşturmaktadır.

Etik davranışın öğrenilmesi için, eğitim kurumlarının başında gelen okullarda, eğitim sürecine; öğretimin de dâhil edilmesi gerekmektedir. Çocukların kişilik gelişimlerinin göz ardı edildiği ve sadece bilgi aktarımının söz konusu olduğu bir ortamda, bireylerin etik ya da etik dışı davranışı algılayarak benimsemesi mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda oluşturulmuş bir eğitim sistemi ile bireylere, diğer bireyler

¹⁹¹ Gülendam Uyguçgil, "Televizyon Haberciliğinin Etik Sorunları, Habercilik İlkeleri ve Uygulamaları Açısından Bir Değerlendirme", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.74.

¹⁹² Vahap Sağ, "Toplumsal Değişim ve Eğitim Üzerine", **Cumhuriyet Ün. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 27, No:1, (Mayıs 2003), s.13.

¹⁹³ Ayşen Balkaya, "Lise Öğrencilerinin Kimlik Duygusu Kazanım Düzeylerinin Bazı Kişisel-Sosyal ve Ailesel Nitelikler ile Suç Davranışı Düzeyi Bakımından İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Ün., Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005), s.34.

ile uyum içinde olma ve zamana uyma alışkanlığı kazandırılmaktadır. Bu değerleri kazanan bireylerin, örgütlere dâhil olmaları ve uyumları da kolaylaşmaktadır.¹⁹⁴ Bu uyumun istendik düzeyde sağlanması, etik dışı davranışların ortaya çıkışını da en aza indirecektir.

2. ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN ÖRGÜTSEL NEDENLERİ

Örgütlerde etik dışı davranışın örgütsel nedenlerini çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Ancak bu çalışmada etik dışı davranışların örgütsel nedenleri¹⁹⁵ olarak aşağıdaki faktörler ele alınacaktır.

2.1. Yetersiz İletişim

Örgütlerde etik dışı davranışların nedenlerinden biri de örgütsel iletişimdir. Bütün yönetsel fonksiyonlar ve aktiviteler, formal ya da informal iletişimi içermektedir. Örgütün tüm süreçlerinde yöneticiler ya da örgütün diğer üyeleri iletişim içindedir. Örgütsel politikalar ya da yönetsel kararlar, bunları yerine getirmesi beklenenlerce doğru anlaşılmadığı sürece etkin bir şekilde yerine getirilemeyecektir.¹⁹⁶ Dolayısıyla iletişim sürecinin gerektiği gibi yerine getirilmemesi örgütlerde çeşitli etik dışı davranışların gözlenmesine neden olabilmektedir.

2.2. Örgütsel Politikaların Yetersizliği

Örgütlerde etik dışı davranışların nedenlerinden biri olan politikalar, örgütlerin faaliyetlerine yön veren temel unsurlardan biridir. Her işlevsel bölüme düşen görevlerin nasıl yapılacağı ve başarılacağı örgütsel politikalar ile ortaya konmalıdır. Politikalar yöneticilere tahsis edilmiş olan kaynak ve imkânların nasıl kullanılacağına yönelik bir rehber durumunda olmalıdır. Politikalar yöneticilerin kontrol fonksiyonları için standart niteliği taşınmalıdır. Çünkü benzer durumlarda aynı politikaların uygulanması, çıkar

¹⁹⁴ Bahar, a.g.e., s.218, 87.

¹⁹⁵ Yves Fassin, "The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol.:60, Iss.:3, Sep 2005.

¹⁹⁶ Marc Buelens, Robert Kreitner, Angelo Kınıckı, *Organizational Behaviour*, (Second European Edition, London: Mcgraw Hill Publishing, 2002), s. 288.

grupları arasında gözlenebilecek etik dışı davranışların azaltılmasında önemli bir faktör olacaktır.¹⁹⁷ Ancak yukarıdaki unsurlar göz önüne alınmaksızın oluşturulan örgütsel politikaların, örgütlerde birçok etik dışı davranışın nedeni haline geldiği gözlenmektedir. Bununla birlikte etik standartlar içinde oluşturulmuş olmalarına karşın örgüt politikalarının uygulanmasında da çeşitli etik dışı davranışlara rastlamak mümkündür.

2.3. Maliyetleri Düşürme Çabası

Günümüzde örgütler; küreselleşmeyle birlikte artan rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için maliyetlerini kontrol etmek ve mümkün olduğunca düşürme çabası içine girmektedir. Bu çaba özellikle havacılık sektörü gibi ekonomik dalgalanmalardan yoğun bir şekilde etkilenen, marjinal kârlarla belirsizlikler ortamında faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalan örgütlerde çok daha yoğun yaşanmaktadır. Ancak maliyetleri düşürme çabaları örgütlerde etik dışı davranışların yaşanmasına neden olabilmektedir.

2.4. Zayıf Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; çalışmada daha önce de ele alındığı gibi, örgütlerde etik davranışa yön veren, neyin doğru ya da yanlış olacağı konusunda yargılara varılmasını sağlayan değerler bütünüdür. Kültür; tüm örgütsel süreçlerin etiksel boyutunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde etik davranışın sağlanmasında etkili olan kültür, aynı zamanda etik dışı davranışların yaşanmasına da neden olabilmektedir.

¹⁹⁷ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, (Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2002), s. 346.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR

Örgütlerde pek çok etik dışı davranışı gözlemek ve bunları çeşitli Şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışmada etik dışı davranışlar; çalışanlardan ve örgütsel uygulamalardan kaynaklanan etik dışı davranışlar olmak üzere, iki ana başlık altında ele alınacaktır. Ancak hem çalışanlardan, hem de örgütsel uygulamalardan kaynaklanan etik dışı davranışların, karşılıklı etkileşim içinde olduğu ve birinin diğerinin tetikleyicisi durumunda olabileceği unutulmamalıdır.

1.ÇALIŞANLARDAN KAYNAKLANAN ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR

Örgütlerde çalışanlardan kaynaklanan etik dışı davranışlar önem sırası gözetilmeksizin ele alınmıştır.

1.1. Cinsel Taciz

Kadın ya da erkek çalışanların onurunu zedeleyecek Şekilde, istenmeyen cinsel nitelikli davranışlar anlamına gelen cinsel taciz, istenmeyen fiziki, sözlü ya da sözlü olmayan davranış Őekilleridir. İŞyerinde cinsel taciz olarak kabul edilen davranışlar konusunda bütüncül bir tanım üzerinde henüz bir anlaşmaya varılamamıŐtır. Hangi davranışların taciz olduğu, hangi davranışların taciz olmadığı ve sınırlarının olup olmadığı tartışma konusudur. Örneğin aşağıdaki davranış ve ifadelerin taciz olup olmadığı, farklı kiŐilerce farklı değerlendirilmektedir. Erkek bir yöneticinin; yeni bir proje hakkında görüŐmek için, astı durumundaki bir kadın çalışanı öğlen yemeğine

davet etmesi ya da bir yöneticinin; karşı cinsten bir kişiye, ne kadar güzel ve çekici olduğunu söylemesi cinsel taciz olarak mı değerlendirilecektir?¹⁹⁸

Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ancak Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun (ICFTU) Kadın Komitesi'nin "İşyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleri ile ya da jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz" olarak tanımladığı cinsel taciz, tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de son derece yaygın ve önemli bir sorundur. Cinsel tacizin mağdurları ise, genellikle kadın çalışanlardır. Mağdurların psikolojik ve fiziksel sağlığı, toplumsal ve ekonomik yaşamı, örgüt içindeki verimliliği üzerinde son derece yıkıcı etkileri olan cinsel taciz, hukuksal boyutu ile de çalışanların çalışma haklarının ihlalidir. Cinsel taciz; kadınlara ya da erkeklere yönelik olduğu takdirde cinsiyete yönelik, eşcinsellere yönelik olduğu takdirde ise, cinsel tercihe yönelik tacizi oluşturmaktadır.¹⁹⁹ Çalışanlar kaynaklı etik dışı davranışlardan biri olan cinsel taciz, bireysel faktörlerin tümünden etkilenebilmektedir. Ancak cinsel tacize yönelmedeki en büyük faktör, kişiliktir. Kişilik yapıları el verdiği takdirde, diğer bireysel faktörlerin de etkisi ile bireylerin cinsel tacize yönelmeleri mümkün olabilmektedir.

Mağdurları çoğunlukla kadınlardan oluşan cinsel taciz içerikli davranışlarla, erkekler de karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle yönetici pozisyonundaki erkeklerin, kadın astları tarafından cinsel tacize uğradıkları görülmektedir. Avustralya'daki yetişkinlerin %28'i üzerinde yapılan ve beş yılı kapsayan bir çalışmaya göre, araştırma kapsamındaki kadınların %15'i, erkeklerin ise %6'sının, iş ortamında cinsel tacize uğradıkları tespit edilmiştir. Bu kadın ve erkeklerin %22'si, son 12 ay içinde cinsel tacize uğradıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar; yaklaşık 230.000 Avustralyalı çalışanın, 2002-2003 yılları arasında işyerinde cinsel tacize uğradığını göstermektedir.²⁰⁰

¹⁹⁸ Birgül Şimşek, "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, (1999), s. 77.

¹⁹⁹ Başar Baypınar, "İşyerinde Cinsel Taciz", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=137 iletişim adresli web sayfası, 30.06.2005.

²⁰⁰ Anonymous, "Sexual Harassment in The Workplace", *Women in Management Review*, Bradford: Vol.: 19, Iss.: 5/6, (2004), s.281.

Bu konuda yapılan çalışmalar; havayollarında da cinsel taciz olaylarının yoğun olduğunu, ancak cinsel taciz olaylarına gereken önemin verilmediğini ortaya koymaktadır. Uluslararası Kadın Pilotlar Derneği'nin, 134 üyesi üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, araştırma konusu olan 37 olayın %55'i cinsel ayrımcılık, %45'i ise cinsel taciz niteliğindedir. Ancak dernek yetkililerine göre, ABD havacılık otoritesi cinsel taciz olaylarına gereken önemi vermemektedir. Dernek üyesi üç kadın çalışanın; cinsel tacize yönelik şikâyetleri, otorite tarafından incelemeye gerek görülmeksizin geri çevrilmiştir.²⁰¹

Cinsel taciz olaylarına Türk Havacılık Sektörü'nde de rastlanmaktadır. Bir özel havayolu Genel Müdürü'nün, dört kadın personeline cinsel tacizde bulunduğu gerekçesi ile İş Kanunu'nun 17'inci Maddesi gereğince işine son verilmiştir. Dava konusu olan olayın yargı süreci devam etmektedir.²⁰²

Cinsel taciz, yeni olmayan bir sorun ve ortaya yeni atılan bir tanımdır. Ancak iş yaşamında konunun gündeme gelmesi 1970'lerde, öneminin anlaşılması ve bu konuda yasal düzenlemelere gidilmesi ise, 1990'larda gerçekleştirilmiştir. 1976 yılında ilk defa bir Amerikan mahkemesi, cinsel taciz şikâyetini cezayla sonuçlandırmıştır.²⁰³ Ancak çoğu kere çalışanlar; işlerini kaybetmekten ya da mevcut çalışma koşullarının kötüleşmesinden korktuklarından, bu tür davranışlara boyun eğmektedir. Öte yandan günümüzde cinsel taciz; örgütlerin önemli maliyetlere katlanmalarını gerektiren, büyük bir risk unsuru olarak da adlandırılmaktadır. Yargıya intikal eden olayların neden olduğu tazminat tutarlarının yanı sıra örgütlerin, kamuoyu karşısındaki imaj kaybı nedeniyle pazar değerlerinde %5 ila 30 oranında kayba uğradıkları tespit edilmiştir.²⁰⁴

Örgütlerde cinsel taciz; çalışanların hak ettikleri saygıyı görmelerini engelleyen, alçaltıcı davranışları içermektedir. Cinsel taciz; ister sözlü, ister psikolojik ya da fiziksel nitelikte olsun, bireyin çalışma hayatını ciddi şekilde sıkıntıya düşürecek etik dışı

²⁰¹ Steven H. Appelbaum, Brenda M. Fewster, "Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Recruitment and Selection and Diversity and Equal Opportunity Practices", **Equal Opportunities International**, Iss:21, No:7, (2002), s. 72.

²⁰² "Havacılığı Şok Eden Dava!!!", <http://www.airporthaber.com/hb/detay.php?id=8367> iletişim adresli web sayfası, 30.08.2006.

²⁰³ Arslan, a.g.e., s.109-110.

²⁰⁴ Briena D. Roumeliotis, Brian H. Kleiner, "Individual Response Strategies to Sexual Harassment", **Equal Opportunities International**, Patrington: Vol.: 24, Iss.: 5/6, (2005), s. 44.

davranışlardandır.²⁰⁵ Cinsel tacizin görüldüğü iş ortamlarında huzursuzluk ve stres artmakta, buna bağlı olarak da iş verimliliği azalmaktadır.

1.2. Bencillik

Bencillik; bireyin, başkalarının yararını düşünmeden, kimi zaman onlara zarar vererek, davranışlarını yalnız kendi gereksinmelerini giderecek, kendine çıkar sağlayacak biçimde yönlendirmesidir. Bencil bir insan, sadece kendisi ile ilgilenmekte ve her şeyin kendisinin olmasını istemektedir. Bencil insan, dış dünyaya yalnızca ondan elde edebileceği şeyler açısından bakmakta ve karşısındaki bireylerin kişilik bütünlüğüne ve değerlerine saygı göstermemektedir.²⁰⁶

Örgütlerde bireysel istek ve çıkarların ön plana çıkması, üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlardan ilki, kendine düşkünlüktür. Bazı bireyler, kişisel amaçlarına hizmet için yalan söyleyebilmekte ya da kanunları çiğneyebilmektedir. Bu tür etik dışı davranışlarını ise, ailesi ya da örgütü için yaptığını söyleyerek meşrulaştırmaktadır. İkincisi, kendini korumadır. Kendini koruma güdüsü; genellikle yalan, aldatma gibi davranışlarla gerçekleşmektedir. Bu tür davranışlar genelde kabullenme, istememe ya da haksızlığa uğramak korkusu gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. Üçüncüsü ise, bencilliğin en fazla sorun yaratan ve kendini haklı görmeden kaynaklanan, kibirden doğmaktadır. Bu durumda birey, kendini diğerlerine göre sürekli haklı görmektedir. Açık bir şekilde örgütün kurallarına ve yasalarına karşı çıkmamasına karşın, bildiğini yapmaktan vazgeçmemektedir ve kendini haklı görmektedir.²⁰⁷

Örgütlerde bencil davranışlar; kişilik, kültür ya da eğitim farklılıklarından kaynaklanabilmektedir. Bu farklılıklar bireylerin olayları algılama ve analiz etme süreçlerini farklılaştırmaktadır. Bencilliğin bir diğer kaynağı ise, örgütteki rekabettir. Terfi, performans değerlendirme gibi süreçlerde, bireylerde oluşan baskı nedeniyle, bencil davranışlar ortaya çıkabilmektedir.²⁰⁸

²⁰⁵ De George, a.g.e., s.399.

²⁰⁶ Pehlivan, a.g.e., s. 74-75.

²⁰⁷ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.580-581.

²⁰⁸ Miao-Ling Fang, "Evaluating Ethical Decision-Making of Individual Employees in Organizations-An Integration Framework", *Journal of American Academy of Business*, Vol.: 8, Iss.: 2, (Mar 2006,) s.105.

Örgütlerde bireylerin; özellikle yöneticilerin bencil davranışlar sergilemeleri, örgütsel amaçların, bireysel amaçlara dönüşmesine ve örgütsel başarının zarara uğramasına neden olmaktadır.

1.3. Şiddet ve Saldırganlık (Bullying)

Şiddet sözcüğü, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı nitelendirmektedir. Saldırgan davranışlar; kaba kuvvet, beden gücünün kötüye kullanılması ya da sözlü saldırılar, şiddet kapsamındaki eylemlerdir.²⁰⁹

İş ortamında sıkça rastlanan saldırganlık olaylarına olan ilgi, son yıllarda artmış ve bu konuda pek çok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda, iş ortamındaki şiddet ve baskı içeren davranışların, örgütün amaçlarını gerçekleştirme önünde büyük engeller oluşturduğu, örgütün etiksel değerlerini sabote ettiği ve örgüt verimliliğinin düşmesine neden olduğu tespit edilmiştir. Bunların da ötesinde iş ortamındaki şiddet ve baskı içerikli davranışlar, çalışan bağlılığını yok etmektedir.

İş ortamındaki şiddeti; bir kişinin diğer bir kişiye karşı olan, tekrarlanan ve kışkırtılmaksızın gerçekleştirilen şiddet içerikli, sözlü ya da fiziksel davranışları olarak tanımlamak mümkündür. Şiddet; kişiler arasındaki karşılıklı ya da tek taraflı zarar verme davranışlarını içermektedir. İş ortamında bireylere şiddet içerikli davranışlarda bulunulmasının birincil nedenlerinden biri; bireyin, diğer birey ya da bireyler üzerinde kontrol sağlama ve örgüt içindeki imajını, gücünü artırma isteğidir. Bireylerin şiddet içeren eylemleri; doğrudan doğruya kendisini engellediğini düşündükleri bireylere yönelttikleri gibi, hiç ilgisi olmayan bireylere yönelik de olabilmektedir. Örneğin üstlerine kızan, engellenen birey; bu engellenmişliğini şiddet olarak, olayla hiç ilgisi olmayan çalışanlara yöneltebilmektedir. Şiddet içerikli davranışların sonucunda, bireylerin zarar görmemesi durumu da söz konusudur. Ancak unutulmamalıdır ki, saldırının başarısızlığı, davranışın şiddet içerikli olmaması anlamına gelmeyecektir.²¹⁰ Şiddet; ister duygusal içerikli, ister fiziksel içerikli olsun, başarıya ulaşsın ya da

²⁰⁹ Pehlivan, a.g.e., s. 76-77.

²¹⁰ Margaret H. Vickers, "Bullying as Unacknowledged Organizational Evil: A Researcher's Story", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.: 13, No: 4, (December 2001), s.206-207.

ulaşmasını tüm örgütler gibi, havayollarının da başarıları üzerinde ve hatta uçuş güvenliğinin sağlanmasında önemli bir engeldir.

1.4. Duygusal Zorbalık (Mobbing)

Bilim adamları, 1990'ların başlarında bireylerin iş yerindeki saldırgan tavırlarını tanımlamak amacı ile bulling ve mobbing kavramlarını ortaya atmışlardır. Birçok çalışmada bu iki kavramın birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Birbirinin yerine kullanılmasına karşın gerçekte mobbing, örgütteki psikolojik içerikli saldırgan davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal taciz olarak ele alınan mobbing; ilk olarak 1984 yılında “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir raporun içinde, Heinz Leymann tarafından ortaya atılmıştır. Leymann'ın tanımlamasına göre mobbing; bir psiko-terördür²¹¹ ve nedeni düşünce ve inanç ayrılığından, kıskançlık ya da güç sahibi olmak gibi her türlü bireysel faktöre dayandırılabilir.

Mobbing duygusal nitelikli saldırılardır. İma, dedikodu ve toplumsal dışlama, bireyi düşmanca tavırların sergilendiği bir ortamda bırakmak, isteyerek ya da istemeyerek bireyin sürekli kötü niyetli tavırlara maruz kalmasına neden olmak ve hatta bu davranışlar sonucunda bireyin yılarak örgütten ayrılmasını amaçlayan davranışların tümü, örgütlerde duygusal zorbalık kapsamında ele alınmaktadır.²¹²

Mobbingin araçlarından biri olan dedikodu, örgütler için oldukça önemli bir sorundur. Örgütlerde informal iletişim sürecinde kendine yer bulan dedikodu, bir kişi hakkında iftira sınırında yer alan hikâyelerdir.²¹³ Dedikodu; mobbing gibi etik dışı davranışlara neden olduğu gibi, kendisi de etik dışı bir davranıştır. Örgütlerde dedikodunun tümüyle engellenmesi mümkün değildir. Ancak örgüt kültürünün ve formal iletişim ağının güçlendirilmesi, çalışanlara doğru ve zamanında bilginin aktarılması dedikodunun etkinliğini azaltacaktır.

²¹¹ Gökhan Gürler, “Mobbingci Örgütler”, <http://www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/065.doc> iletişim adresli web sayfası, 21.02.2007.

²¹² Wim Vandekerckhove, M. S. Ronald Commers, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of The Times”, *Journal of Business Ethics*, Vol.: 45, Iss.: 1, (Jun. 2003), s. 42-45.

²¹³ Başak Solmaz, “Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.16.

Aşağıda iş yerinde duygusal zorbalık kapsamında ele alınan bazı davranışlara örnekler verilmiştir:²¹⁴

- Çalışanı, yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu gerekçesi ile aşağılamak,
- Örgütün sunduğu imkânlardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- İşlerin, gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışana; iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılık ile başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığa götüreceği bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak, yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde hakaret etmek, küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanı, onun da bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışanı diğer arkadaşları ile iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek fiziksel iş ortamı hazırlamak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak, çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulayacağına dair tehditlerde bulunmak.

Yapılan birçok araştırma, işyerinde yukarıdaki ya da benzer nitelikteki davranışlara maruz kalan bireylerin, küçümsenmeyecek kadar çok olduğunu ortaya koymuştur. ABD’de 2000 yılında yapılan bir çalışmada, çalışanların %16.8’inin duygusal zorbalığa maruz kaldığı tespit edilmiştir. Avrupa’da da iş yerinde bu tür

²¹⁴ Tarık Solmuş, “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, (Haziran 2005), s. 6-7.

davranışlara rastlanmakla beraber, 2001 yılında yapılan bir çalışmada bu oranın ABD'ye göre daha düşük bir oranda, %11 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalar, işyerinde duygusal zorbalık içeren davranışların, örgüte daha evvel katılanlar tarafından (Amerika'da bu oran %81 iken, Avrupa'da %57 olarak tespit edilmiştir) daha sıklıkla yapıldığını göstermiştir.²¹⁵

Örgütlerde duygusal zorbalığa maruz kalan birey; bu davranışların örgüt tarafından sona erdirilmesine yönelik bir uygulama olmaması durumunda, kendini giderek daha çaresiz hissetmektedir. Sonuçta birey; giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Bu gibi durumlarda bireyin verimliliği sıklıkla düşmektedir. Birey üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için, devamsızlıklara ya da rapor almaya başlamaktadır. Duygusal zorbalığın bir diğer önemli etkisi ise, dikkat kaybı nedeni ile hataların ya da kazaların oluşmasına neden olmasıdır.²¹⁶ Bu noktada mobbingin varlığı, havayolları için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü özellikle emniyet açısından hiçbir hatanın tolere edilemeyeceği havacılık sektörü için, bu tür baskı altında alınan kararlar ve yerine getirilen iş süreçleri, hizmet kalitesini düşürebileceği gibi, yaşamları da tehlikeye atabilecektir.²¹⁷

1.5. Kişisel Gücün Kötüye Kullanılması

Bireysel güç, örgütlerde etik dışı davranışların gözlenmesine neden olabilmektedir. Gücün kötüye kullanılması sonucu; özellikle performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme süreçlerinde, disiplin uygulamalarında ya da ödüllendirmelerde etik dışı davranışların meydana gelmesi mümkündür.

Performans değerlendirme, örgütlerde genellikle yılda bir kez uygulanmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda performans değerlemenin; örgütlerin %20'sinde yılda iki kez, %10'nunda ise dört kez yapıldığı saptanmıştır. Ancak hangi sıklıkla yapılırsa yapılsın performans değerlendirme, temel olarak amirlerin sübjektif değerlemelerinin etkisi altındadır. Bu nedenle birçok örgütte performans değerlemenin iş tatmini, örgüte ya da

²¹⁵ Vandekerckhove, Commers, a.g.e., s. 42.

²¹⁶ Noa Davenport, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**, (Çeviren: Osman Cem ÖnerToy, Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ocak 2003), s.15-16.

²¹⁷ Edwin Ohanessian, Brian H. Kleiner, "Managing Human Behaviour in The Airline Industry", **Management Research News**, Vol:22, No:2/3, (1999), s.51.

amire güven ve örgütsel bağlılığın oluşturulmasında olumsuz etkileri bulunmaktadır.²¹⁸ Örgütlerdeki bireysel güç kaynaklarından biri olan yasal gücün, örgütsel süreçlerin yerine getirilmesinde kötüye kullanılması, örgütlerin başarıya ulaşmalarında önemli bir engeldir.

Örgütlerde performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin yasal güçlerini kullanmaları esnasında karşılaşılan etik dışı davranışlar özellikle:

- Hale etkisi,
- Yumuşaklık ya da sertlik etkisi ile kendini göstermektedir.

Hale etkisi; performans değerlemede yasal gücün kötüye kullanılması nedeni ile etik dışı davranışların gözlenmesine neden olan etkilerin başında gelmektedir. Hale etkisi; bir birey ile ilgili kolay hatırlanabilen, genel izlenimlerdir. Bu genel izlenimler, bir birey hakkında çok kolayca iyi/kötü ya da sevme/sevmeme gibi yargılara ulaşılmasına neden olabilmektedir. Ancak bu genel izlenimlerin edinilmesinde, bireylerin sahip oldukları özdeşlik gücü oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Yasal gücü elinde bulunduran bireyler, kendi değer yargılarına sahip olan bireyleri iyi; olmayanları ise; kötü olarak değerlendirebilmektedir. Bireyler hakkında genel olarak üç unsur üzerinde yoğunlaşan izlenimler oluşmaktadır. Yöneticilerin değer yargılarına paralel olarak oluşan bu izlenimler dürüstlük, insancılık ve güvenirliliktir. Hale etkisinde, değerlendiricinin genel olarak bu üç unsur etkisinde kalarak, diğer konularda da yargıya vardıkları gözlenmektedir.²¹⁹

Bazı değerlendiricilerin sürekli olarak, bireyleri gerçek performanslarının üzerinde ya da altında değerlendirme eğilimlerinin olduğu gözlenmektedir. Yumuşaklık ya da sertlik etkisi olarak adlandırılan bu eğilimin, çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Gerçek performansın üzerinde değerlendirme yapılmasının nedenleri astları tarafından sevilme, astları motive etme ya da kendi astlarının diğer bölümlerdekinden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunun vurgulanması olabilir. Gerçek performansın altında değerlendirme yapılmasının nedenleri ise; başarılı olarak

²¹⁸ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, (Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2004), s.223.

²¹⁹ Tiffany Jennings, Jerry K. Palmer ve Adrain Thomas, "Effects of Performance Context on Processing Speed and Performance Rating", **Journal of Business and Psychology**, Vol:18, No:4, (Summer 2004), s.454.

değerlendirilen astın, ileride kendi yerini alacağı endişesi ya da mükemmelliyetçilik olabilir.²²⁰ Ancak gerçek performansın üzerinde ya da altında değerlendirilmesi, yasal gücün kötüye kullanılmasıdır ve etik dışıdır.

En iyi 500 işletme arasında yapılan araştırmaya göre; yalnızca çalışanların %10'unun, işletmelerdeki performans değerlendirme sisteminden memnun oldukları saptanmıştır. Bu nedenle örgütler; çalışanlarını memnun edebilecek, kişisel gücün kötüye kullanımını en aza indirebilecek performans değerlendirme sistemleri oluşturmaya çalışmaktadır. Bu yöntemlerden biri de 360° performans değerlendirme sistemidir. Bu sistemde geribildirim veren kaynaklar bireyin amiri, çalışma arkadaşları, astları, personelin bizzat kendisi ve müşterilerdir. 360° performans değerlemede üstten alta, arkadan öne kadar tüm bilgi kaynaklarından elde edilen geri bildirim derlenerek performans ölçülmektedir.²²¹

360° performans değerlemede, ilk amirin önemli rolü korunmaktadır. İlk amirin değerlendirme sonuçları, davranışlarla ya da yetkinliklerle ilgili olarak elde edilen çok kaynaklı geri bildirim sonuçlarıyla harmanlanmaktadır.²²² Böylece değerlendirilmede, kişisel gücün kötüye kullanımından kaynaklanan etik dışı davranışların en aza indirilmesi mümkün olabilmektedir.

Performans değerlendirilmede olduğu gibi, personel seçme sürecinde de gücün kötüye kullanımına rastlamak mümkündür. Özellikle görüşme yönteminde kendini gösteren bu durum, seçme sürecinin etik yapısına zarar verebilmektedir. Bunlardan biri performans değerlendirilmede olduğu gibi, hale etkisidir. Bazı görüşmelerde adaylar, ilk anda çok kuvvetli bir izlenim oluşturabilmektedir. Örneğin giyimleri, kendilerine duydukları güven ya da oturma tarzları; görüşmecileri etkileyebilmektedir. Ancak bu etki; yöneticilerin değer yargıları ile örtüştüğü oranda pozitif etkiye, örtüşmediği oranda da negatif etkiye sahip olacaktır. Özdeşlik gücü nedeni ile kendine benzeyen bireyleri işe alma eğilimi de, sıklıkla rastlanan etik dışı davranışlardan biridir. İnsanların çoğu, kendilerine benzeyen bireylerden hoşlanmaktadır. Örneğin dışa dönük insanlar dışa

²²⁰ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, (3. Basım, İstanbul: elma Yayınevi, 2005), s. 101.

²²¹ John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, (Ninth Edition, Boston: McGraw Hill, 2004), s.263-64.

²²² Serap Benligray, "360° Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası Mıdır?", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı1-2, (2003), s. 62.

dönükleri, çekingenler ise, çekingenleri beğenmektedir. Ancak işe uygunluğun belirleyicisi birçok faktör vardır.²²³

Çalışan bilgi kayıtlarının, çalışanların isteği dışında başka kişi ya da kuruluşlara verilmesi etik dışıdır. Yasal gücü nedeniyle çalışan özel bilgilerine sahip olan bireylerin, güçlerini kötüye kullanarak, kendine çıkar sağlamak ya da çalışana zarar vermek amacı ile bu bilgileri kullanabildikleri gözlenmektedir.

Örgütlerde yöneticilerin, astlarını cezalandırma ya da ödüllendirme güçlerini de kötüye kullanabildikleri de gözlenmektedir. Ödüllendirme ve cezalandırmalarda karşılaşılan etik dışı davranışlarda da, bireylerin özdeşlik gücü, önemli bir etkiye sahiptir. Yasal gücü elinde bulunduran yöneticiler; kendi değer yargılarıyla örtüşen değerlere sahip bir çalışan için, benzer durumlarda disiplin sürecinin işletilmesine gerek duymaz iken, örtüşmeyen bir çalışan için gerek duyabilmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin cezalandırıcı güçlerini doğrudan kötüye kullandıkları da gözlenmektedir.

1992 yılının Kasım ayında kabin görevlilerinin, yetersiz eleman nedeni ile amirleri tarafından, iş tanımlarında yer almamasına karşın, bir takım işleri yapmaya zorlandıkları yolunda şikâyetleri olmuştur. Bunun üzerine sendika, üyelerinin bu doğrultuda gelecek olan talepleri reddetmelerini tavsiye etmiştir. Ancak sendikanın tavsiyeleri doğrultusunda hareket eden ve iş tanımlarında yer almayan işleri yapmayı reddeden üç kabin görevlisinin, amirlerine karşı geldikleri gerekçesi ile işlerine son verilmiştir.²²⁴ Kabin görevlilerinin amirleri tarafından görev tanımlarında yer almayan işleri yapmaya zorlanmaları etik dışıdır. Yöneticilerin etik dışı davranışlarını maskeleyen amacıyla; çalışanların kendilerine karşı geldikleri gerekçesi ile disiplin sürecini başlatmaları ise, gücün kötüye kullanılması kaynaklı bir diğer etik dışı davranıştır.

Cezalandırıcı güç gibi, ödüllendirici gücün de etik ilkeleri belirlenmesinde kültürden kültüre ya da zamandan zamana farklılık gösterebilen standartlar içerisinde kullanılması gerekmektedir. Özellikle performansa dayalı ödüllendirme yaklaşımlarında, çalışmanın ilerleyen kısımlarında ele alınacağı gibi, performans değerlendirme politikalarının subjektif değerlemeye açık bir şekilde oluşturulması;

²²³ Aynı, s.58-60.

²²⁴ Jack Eaton, *Globalization and Human Resource Management in the Airline Industry*, Second Edition, Aldershot: Ashgate, 2001), s. 98-9.

ödüllendirici gücün kötüye kullanılmasına neden olabilmektedir. Yöneticilerin ödüllendirici güçlerini etik standartlar içinde kullanmaları; hem kendi davranışlarının etiksel boyutunun belirlenmesinde, hem de çalışanların iş süreçlerini etik standartlar içinde yerine getirmelerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle önemli bir motivasyon aracı olan ödüllendirmelerde, yöneticilerin ödüllendirici güçlerini; astlarını etik davranmaya yönlerecek şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Continental Havayolları'nın Genel Müdürü Bethune; çalışanlardan beklenilen elde edilebilmesi için, yöneticilerin ödüllendirme güçlerini kullanmalarının önemini vurgulayarak görüşlerini şöyle açıklamıştır. "Çalışanlarınızı birer yarış atı, liderlerinizi ise, birer jokey olarak düşünün. Bir yarışta at önde gitmediği için, jokey tatmin olmamış durumdadır. Jokey atının daha hızlı koşması için atı biraz mahmuzlayabilir. At daha hızlı koşmaya başlayabilir ve %80 oranında koşarken, performansını %90-95'e çıkarabilir. At daha hızlı gitmesine karşın, hala kazanamıyor olabilir. Bu durumda atınızı mahmuzlamaya devam ederseniz, hızını ilkinden daha azına indirecektir. Çünkü atın öğrendiği bir şey vardır: Ne kadar hızlı koşarsa koşsun, jokeyin tavırlarında bir farklılık oluşmamaktadır. O halde neden kendini zorlasın. Biz yönetim olarak insanları kamçulamaktan vazgeçtik. Herkesin ulaşabileceği hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için ödüller belirledik. Uygulamamız sonucunda gördük ki, çok hızlı koşan bir atımız olmuştu. Hızlı koşmalarını sağlamak için, atların psikolojilerini anlamak gerekir. İnsanlar da atlara benzerler. Birlikte iyi çalışmalarını istiyorsanız; onları dinlemeli, eski deneyimlerinin etkilerini belirlemeli ve psikolojilerini anlayarak hareket etmelisiniz."²²⁵

Örgütlerde bireysel gücün kötüye kullanılması, etik dışı davranışların gözlenmesine neden olmaktadır. Ancak etik ilkeler içinde ve etkin kullanılan güç; çalışanların motivasyonunu artıracak ve davranışlarının etik boyutunun gelişmesine olanak sağlayacaktır.

²²⁵ Gordon Bethune, Scott Huler, **From Worst to First**, (New York: John Wiley & Sons. Inc., 1998), s.189-191.

2. ÖRGÜTSEL UYGULAMALARDAN KAYNAKLANAN ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR

Örgütsel uygulamalardan kaynaklanan etik dışı davranışlar, önem sırası gözetilmeksizin ele alınarak incelenmiştir.

2.1. İletişim Sürecinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

İletişim sürecindeki yetersizlikler temelde; işle ilişkili bilgilerin zamanında ya da doğru olarak iletilmemesi ve örgütsel etik değerlerin çalışanlara aktarılmaması kapsamındaki etik dışı davranışların gözlenmesine neden olmaktadır.

2.1.1. İş Süreçleriyle İlgili Bilginin Zamanında ya da Doğru Olarak İletilmemesi

Örgütlerin başarılarında önemli bir paya sahip olan iletişim süreci; örgüt çalışanları arasında uyumu ve iyi ilişkilerin geliştirilmesine olanak sağlamakta, iş süreçlerinin gereklilikleri doğrultusunda yerine getirilmesine imkân tanımaktadır. Etkin iletişim ile örgütler, çalışanlarının etik dışı davranışlara olan eğilimlerini en aza indirmeyi başarabilmektedir.²²⁶

Havayollarının başarısı üzerinde büyük bir paya sahip olan bakım ünitelerinde etkin bir iletişimin sağlanması ise, ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü hayatlar, havaaracı bakım sürecinin doğru ve zamanında yapılmasına bağlıdır. Sürenin kısıtlı olması ve uygulanan iş süreçlerinin gitgide karmaşık bir hal alması, teknisyenlerin zamanında ve doğru bilgiye duydukları ihtiyacı her geçen gün artırmaktadır.²²⁷ Trans World Airlines'ın (TWA) tepe yöneticisi Carl Icahn, "Başka herhangi bir sektör yoktur ki, bilgi üretildikten hemen sonra iletilmesi gereksin. Görevi başındaki her bir çalışanın yaptığı işten emin olabilmesi için, gerekli bilginin kendisine doğru bir şekilde iletildiğinden emin olması gerekmektedir. Bu en başta emniyetli bir uçuşun sağlanabilmesi için zorunludur."²²⁸ diyerek iletişimin havacılık sektöründeki önemini ortaya koymaktadır.

²²⁶ Richard Coughlan, "Codes, Values and Justifications in the Ethical Decision –Making Process", *Journal of Business Ethics*, Vol:59, (Springer 2005), s.51.

²²⁷ J.C. Taylor ve T.D. Christensen, *Airline Maintenance Resource Management: Improving Communication*, (Warrendale, Pa. : Society of Automative Engineer, Inc., 1998), s.1

²²⁸ Ohanessian, Kleiner, a.g.e., s.53.

Gerekli bilgiye zamanında ulaşamayan teknisyenlerin; bakım süreçlerini gerekli düzeyde yerine getirebilmesi mümkün olmadığı gibi, güven duygusunun yitirilmesine de neden olmaktadır. Güven duygusunun yitirilmesi ise, etik dışı davranışa olan eğilimi artırmaktadır. Ayrıca teknisyenler arasında güven kaybının oluşması, sonraki bilgilerin inandırıcılığında da etkili olmaktadır. Çünkü bireyler kendilerine ulaşan bilginin doğruluğunu, kaynağına olan güvenleri doğrultusunda belirlemektedir.²²⁹ Sonuç olarak bakım süreçlerinde zincirleme gelişen bakım hatalarının, olumsuz ilişkilerin, yani etik dışı davranışların gözlenmesi kaçınılmaz olacaktır.

Havaaracı bakım sürecinde hayati öneme sahip olan iletişim; aralarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, duyguların ve düşüncelerin biriktirilip aktarılmasının ve paylaşılmasının hem ortak, hem de değişik zaman ve mekân boyutlarında gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.²³⁰ Tanımdan da anlaşılacağı gibi etkin bir iletişim için öncelikle tarafların iletişim stillerinin analiz edilmesi, ortak simgelerde buluşulması ve her iki tarafın sınırları içinde iletişimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle teknisyenlere etkili iletişim eğitimlerinin verilmesi, yerinde olacaktır.

Etik iletişim sürecindeki bir diğer önemli unsur; çalışanların hem kendi departmanları içinde, hem de diğer departmanlar ile iletişim kurma olanağının sağlanmasıdır. Departman içi ve departmanlar arası iletişimin yoğunluğu, çalışanların hem iş süreçlerinin gerekliliklerini, hem de birbirlerini anlamalarına yardımcı olacaktır.²³¹ Ancak özellikle formal yapıdaki iletişim sürecinin, karmaşa yaratmayacak şekilde düzenlenmesi de gerekmektedir. Bakım sürecinde yönetici konumundaki baş teknisyenin, süreçle ilgili tüm teknisyenleri kapsayacak şekilde, kısa toplantılar düzenlemesi; departman dışındaki elemanlar ile teknisyenlerin bire bir görüşmesinden ya da vardiyalı çalışma sisteminin benimsendiği bakım ünitelerinde teknisyenlerin diğer teknisyenlerle, devir sırasında alınan bilgiyi aktarmak için görüşmelerinden çok daha verimli ve etkilidir. Etkin iletişimin sağlanmasında, eski yönetim sistemlerinde uygulanan domino etkisi yetersiz kalmaktadır. Domino etkisinde, ilk dominonun devrilmesi ve geri kalanların da tahmin edilir bir düzende devrilmesi beklenir. Bu kâğıt

²²⁹ Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior**, (6th Edition, Australia: Thomson, 2006), s.305.

²³⁰ Erhan Eroğlu, "Örgütsel İletişim Kalitesi için Toplam Motivasyon Yönetimi", **Kurgu Dergisi**, Sayı:19, (Temmuz 2002), s.164.

²³¹ Coughlan, a.g.e., s.52

üzerinde kesinlikle daha az uğraştırıcı gözükabilir, ancak insanlar domino taşı değildir. En katı emir komuta silsilelerinde bile, herhangi bir seviyede oluşacak küçük bir yanlış anlama, giderek artan yanlış bilgilerin yayılmasına neden olacaktır. Kulaktan kulağa oyunu da buna benzerdir ve oyunun sonu oldukça gülünçtür. Ancak bakım süreci asla hafife alınacak bir konu değildir. Birçok hayatlar, etkin iletişim sağlanamamasından kaynaklanan hatalar nedeni ile yitirilmektedir.²³² Bakım sürecinde etkin iletişimin önemi, tüm teknisyenler tarafından anlaşılmalı ve gereklilikler yerine getirilmelidir.

2.1.2. Örgütsel Etik Değerlerin Çalışanlara İletilmemesi

Örgütlerde gözlenen etik dışı davranışların bir diğerini, örgütsel etik değerlerin çalışanlara aktarılmasını sağlayan iletişim sürecinin gerçekleştirilmemesi oluşturmaktadır. Örgütlerin çalışanlarını etik davranmaya sevk edebilmeleri için, öncelikle etik ilkelerin ne olduğu ve nasıl kullanılması gerektiği konusunda çalışanlarını bilgilendirmesi gerekmektedir.

Örgütler çalışanlardan bekledikleri etik davranış ilkelerini; çalışan el kitaplarıyla, etik kodlarla, eğitim programlarıyla ya da çeşitli vesilelerle oluşturulmuş sohbet ortamları ile iletmek durumundadır. Çalışanlar arası ya da çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişimin yoğunluğu ve kullanılan araçların niteliği, etiksel davranış standartlarının çalışanlar tarafından algılanmasını ve kabulünü kolaylaştırmaktadır.²³³

TWA tepe yöneticisi “Çeşitli niteliklerdeki bilginin; işletme gazetesi, mektuplar gibi iletişim araçları sayesinde çalışanlar arasında paylaşılmasının sağlanması, hem güçlü bir örgüt kültürü yaratarak, çalışanlar arasında dayanışmayı sağlamakta, hem de etik dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olan çatışmaları en aza indirmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki yönetimin çalışanlar ile bire bir iletişime geçmesi, hiçbir iletişim aracının sağlayamayacağı etkiyi yaratmaktadır” ifadesi ile iletişim araçlarının etik davranış ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır.²³⁴

Etkin iletişim örneklerinden bir diğeri ise, Duncan Havacılık bünyesinde yaşanmaktadır. Duncan Havacılık, çeşitli uygulamalar ile çalışanları arasındaki ilişkiyi

²³² Taylor ve Christensen. a.g.e., s.3.

²³³ Coughlan, a.g.e., s.52.

²³⁴ Ohanessian ve Kleiner, a.g.e., s.53.

güçlendirmektedir. Havayolu açık kapı yöntemi uygulamakta, çalışanlarına gizli tutulacağı garanti edilen, ücretsiz profesyonel danışmanlık hizmeti vermektedir. Küçük çalışma grupları ile her üç ayda bir toplantılar düzenlemekte ve çalışanlar arasından rassal seçilen kişiler ile birebir görüşülmektedir. Birebir yapılan bu görüşmelerde çalışanlar rahatsızlık duydukları her konuyu, gizli tutulacağını bilerek dile getirebilmektedir. Ayrıca Duncan Havacılık; işletme haberlerini, politika ve prosedürlerini içeren dokümanların, çalışanlara ulaştırılmasını amaçlayan, çalışan el kitapları oluşturmuştur. Bunun yanı sıra güncel uygulamaların duyurulmasını sağlayan işletme gazetesi de bulunmaktadır.²³⁵

Örgütsel iletişim süreci, çalışanların etik davranış eğilimlerinde etkili unsurlardan biri olan model alma sürecinin de etkinliğini artırmaktadır. Çalışanlardan beklenen etik davranış standartları, yönetici ya da lider davranışları ile mutlaka çalışanlara iletilmelidir. USAir'in 1990'lardaki tepe yöneticisi Seth Scofield'ın, çalışanları arasında oldukça saygın bir yeri vardı. 1957 yılında bagaj atıcılığı ile havacılık sektörüne giren Scofield'ın, çalışanlar ile her zaman iyi bir iletişimi olmuştur. Çalışanlarına havayolunun stratejileri ve kararlarını açıklayan mektuplar yazan yönetici, altın kuralının çalışanlara değer vermek ve her zaman doğruları söylemek olduğunu belirtmektedir. Scofield "Eğer çalışanlarınıza değer verir ve onları işletmenin amaçları ve içinde bulunduğu koşullardan her zaman için doğruları söyleyerek haberdar ederseniz, onların başka hiçbir yöntemle sağlayamayacağınız şekilde doğru ve dürüst davranmasını sağlayabilirsiniz" diyerek yöneticilerin etkili ve doğru bir iletişimle çalışanlarına nasıl model oluşturması gerektiğini ortaya koymaktadır.²³⁶

Örgüt içinde emir ve faaliyetlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanan iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlamaktadır. Örgütlerde çalışanların birbirleriyle olduğu kadar, üstleriyle de kuracakları etkin iletişim, etik davranışın sağlanmasında etkili olmaktadır.²³⁷ Ancak astların üstleri ile iletişim kurmaya ve karşılaştıkları etiksel sorunları dile getirmeye teşvik edilmeleri gerekmektedir. Southwest Havayolları'nda çalışan iki üst düzey yönetici, çalışanlarına "Biz her zaman iletişime açık bir işletmeyiz

²³⁵ Appelbaum, Fewster, (2003), a.g.e., s.59.

²³⁶ Eaton, a.g.e., s.59-60.

²³⁷ Solmuş, (2004), a.g.e., s.123.

ve istediğiniz her an bize ulaşarak istek ve sorunlarınızı iletebilirsiniz” mesajını vermek için, ofis duvarlarını kaldırmış, sadece özel görüşmeler için camlı bir bölme bulundurarak çalışmalarını sürdürmüştür.²³⁸

Havayollarında örgüt içi iletişimin sağlanması; çalışanlar, dolayısıyla teknisyenler ile ilişkilerin geliştirilmesine, verimliliklerinin artırılmasına olanak vereceğinden maliyetlerin azaltılmasına imkân verecektir. İletişim olanaklarının sağlanabilmesi ile örgüt kültürünün tüm teknisyenler arasında yayılması sağlanacaktır. Evrensel etik ilkeler doğrultusunda geliştirilmiş örgüt kültürünün yayılması ise, teknisyenlerin etik davranışa olan eğilimlerini artıracaktır.

2.2. Örgütsel Politikaların Yetersizliğinden Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerde gerek politikaların oluşturulmasından, gerekse uygulanmasından kaynaklanan çeşitli etik dışı davranışlara rastlamak mümkündür. Bu nedenle etik dışı davranışların örgütsel kaynaklarından olan politikalar, politikaların oluşturulması ve uygulanmasından kaynaklı etik dışı davranışlar şeklinde ele alınmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Politikaların Oluşturulmasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Çeşitli örgütsel politikaların oluşturulması sürecinde, etik dışı davranışlara rastlamak mümkündür. Bu çalışmada aşağıdaki faktörler önem sırası gözetilmeksizin, etik dışı davranış ile olan ilişkisi ortaya konacak şekilde ele alınmaktadır.

2.2.1.1. Performans Değerleme Politikalarının Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar

Örgütü oluşturan tüm personelin, belirli bir süredeki başarısının ölçülmesi olarak tanımlanan performans değerlendirme sürecinin biri yönetsel, diğeri gelişimsel iki temel amacı vardır. Değerlemenin yönetsel amacı; çalışanları ödüllendirme, ücret, terfi ya da

²³⁸ Bethune ve Huler, a.g.e., s.300.

işine son verme gibi temel kararların verilmesidir. Çalışanların performanslarını artırma, örgüt içi ilişkilerini de kapsayacak şekilde iş becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim kararlarının verilmesi ise, gelişimsel amacdır.²³⁹ Performans değerlendirme sürecinin amaçları, değerlemenin etik standartlar içinde yerine getirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Performans değerlendirme sistemleri, etik yönetimin sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Performans değerlendirme sisteminin niteliği, çalışanlardan beklenen etik davranış standartlarına formal bir yapı kazandırmakta ve iş süreçlerinin etik standartlar çerçevesinde yerine getirilmesini kolaylaştırmaktadır. Performans standartları, iş gereklilikleri doğrultusunda oluşturulmalıdır. Ancak iş gerekliliklerinin saptanmasında, işin etiksel boyutunun da göz önüne alınması gerekmektedir.²⁴⁰ Uçak bakım sürecindeki faaliyetlere yönelik iş analizlerinde, teknisyenlerden beklenen etik standartlarının ortaya konması ve ölçülmesi gerekmektedir. Bu durum; bakım faaliyetlerinin gereklilikleri doğrultusunda gerçekleştirilmesine ve uçuş emniyetinin sağlanmasına imkân verecektir.

Performans değerlendirme sistemlerinin etik olarak değerlendirilebilmesi için, güvenilirlik ve geçerlilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin güvenilirliği ile kararların tutarlılığı anlatılmaktadır. İşle ilişkili kişisel bazı özellikler; farklı kişiler (birincil amir, arkadaşlar v.b.) tarafından, farklı algılanabilmektedir. Yapılan araştırmalarda; teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı iş kollarına oranla, özellikle kişisel niteliklerin ön plana çıktığı işlerde, performansın ölçülmesinin zorlaştığı belirlenmiştir. Bunun en büyük nedeni, kişiler arasındaki farklı algılama düzeyleridir.²⁴¹ Bu nedenle uçak bakım sürecinde performans değerlendirme kriterlerinin, mümkün olduğunca kişisel yargılara yer vermeyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Değerleme kriterlerinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bir diğer faktör, performans değerlendirme için kullanılan kelimelere yüklenen anlam farklılığının mümkün olduğunca en aza indirilmesidir. İyi, yeterli, tatmin edici ya da mükemmel sözcükleri; farklı değerlendiriciler için, farklı anlamlar taşımaktadır.

²³⁹ Gomez-Mejia, Balkin, Cardy a.g.e., s.223.

²⁴⁰ T.T. Selvarajan, "A Cognitive Processing Model for Assessing Ethical Behavior of Employess", **Journal of American Academy of Business**, Vol: 9, No:1, (March 2006), s.86.

²⁴¹ John Godard, "High Performance and The Transformation of Work ? The Implication of Alternative Work Practices for The Experience and Outcomes of Work", **Industrial & Labor Relations Review**, Vol:54, No:4, (July 2001), s.779..

Subjektiflikten uzaklaşmak amacıyla, “Güvenilir bir teknisyen” yerine “Bakım sürecinde karşılaşılan problemlere, örgüt politikaları doğrultusunda çözümler üretir” tanımlamasının yapılması yerinde olacaktır.²⁴²

Geçerlilik ise, performans değerlendirme sisteminin iş analizleri ile uyumlu olmasıdır.²⁴³ Teknisyenlerin bakım sürecinde hangi gereklilikleri yerine getirmeleri ya da hangi vasıflara sahip olmaları gerektiğine doğru karar verilerek, bunları ölçmeye yönelik bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bölüm amaçlarına uygun hazırlanan performans değerlendirme sistemlerinin, değişen amaçlara göre yeniden yapılandırılması da gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinin etik standartlar içinde uygulanabilmesinde, örgütlerin dikkat etmesi gereken bir diğer faktör, değerlendiricilerin eğitilmesidir. Ayrıca performans değerlendirme, yılda bir yapılması gereken bir süreç olarak nitelendirilmemelidir. Yılda bir yapılan değerlemelerin sonuçları, çalışanlar ve yönetim için önemli bir kaynaktır. Ancak yöneticilerin; iki yönlü iletişim süreçleri ile çalışanların yıl boyunca örgütün beklentileri doğrultusunda performans sergilemelerini sağlamaları; hem çalışanların başarılı olmasını, hem de değerlemenin etik standartlar çerçevesinde gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır.²⁴⁴

Uçak bakım sürecinde performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi ya da eğitim gerekliliklerinin belirlenmesinde kullanılması, teknisyenlerin motivasyonları üzerinde oldukça etkili olacaktır. Ancak politikaların gerektiği gibi belirlenmemesi, bu pozitif etkiyi tersine çevirebilecektir. Motivasyon eksikliği, teknisyenlerin bakım faaliyetlerini belirlenen standartlar çerçevesinde yerine getirmekten kaçınmalarına neden olabilecektir. Ayrıca değerlemenin gerektiği gibi yapılmayışı; eğitim gerekliliklerinin doğru belirlenmemesine ve yetersiz bilgi ve beceriye sahip teknisyenlerin, bakım sürecine dâhil olmasına neden olabilecektir. Ancak uçuş emniyetinin sağlanması adına, bakım faaliyetlerinin hiçbir hataya yer vermeyecek şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir.

²⁴² Denis Collins, “Five Levees for Improving Ethical Performance”, *Strategic Finance*, Vol:88, Iss:1, (Jul 2006), s.61.

²⁴³ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, *Hman Resource Management*, (Fourth Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1999), s.500-501.

²⁴⁴ Rhonda Singer, “Watch for Culturel Biases in Assessing Employess”, *Canadian HR Reporter*, Vol:19, Iss:12, (Jun 2006), s.16.

2.2.1.2. Personel Seçme ve Yerleştirme Politikalarının Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar

Personel seçme; uygun olan pozisyonun gerektirdiği koşulları en iyi sağlayan birey ya da bireylerin, örgüt içinden ya da dışından temin edilmesi sürecidir.²⁴⁵ Personel seçme sürecinde, örgüt içi ve dışı kaynakların rasyonel bir biçimde kullanılması önemlidir. Örgütlerin herhangi bir nedenle boşalacak bir pozisyona getirilecek olan personeli, öncelikle kendi bünyesinden temin etmesi; hem örgüt kültürüne uyumlu bireyin diğer çalışanlar tarafından kabulünü kolaylaştıracak, hem de bazı durumlarda etik dışı seçme sürecinin gerçekleştirilmesini önleyecektir. Seçme sürecinde iç kaynaklardan yararlanma; çalışanları motive etmekte, örgütlerine güven ve bağlılık duymalarına olanak sağlamaktadır. Ancak seçme sürecinde her zaman için dış kaynaklara da açık olmak ve gereğinde de bu kaynaklara başvurmak gerekmektedir.²⁴⁶

Dış kaynaklardan yararlanıldığında personel seçme, örgütün gelecekteki muhtemel çalışanı ile temas ettiği ilk süreçtir. Çalışanın örgüte karşı tutumunun gelişmesinde, edinilen ilk izlenim, oldukça etkilidir. Seçme sürecindeki ilk izlenimler, başvurular esnasında oluşmaktadır. Başvuru sürecinde; bireyler arasında ayırım yapmamak, gerekli açıklamaları yaparak kolaylık sağlamak, başvuru sahibinin örgüt hakkında iyi izlenimler edinmesine imkân tanımaktadır. Yapılan araştırmalara göre, başvuru sürecinde etik ilkelerin varlığı, daha da önemlisi algılanışı, başvuru sahibinin; etik ilkelerin seçme sürecinde de etkili olacağı yolunda izlenimler edinmesine olanak sağlamaktadır.²⁴⁷

Personel seçme sürecindeki ölçüm kriterlerinin, iş gereklilikleri ile ilişkili olması gerekmektedir. Bu konuda çalışmaları bulunan Gilliland'a göre, personel seçme yöntemi belirlenen işle ilişkili, yani geçerli olduğu ölçüde etik olacaktır.²⁴⁸ Örneğin pilot seçiminde, stres altında konuşma özrünün gelişmesine yönelik bir testin uygulanması yerinde iken, teknisyen seçiminde bu gibi bir testin uygulanması anlamlı

²⁴⁵ Ivancevich, a.g.e., s.219.

²⁴⁶ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: MediaCat, 2004), s.111.

²⁴⁷ David E. Bowen, Stephan W. Gilliland, Robert Folger, "HRM and Service Fairness: How Being Fair With Employees Spills Over to Customers", **Organizational Dynamics**, Vol:27, Iss:3, (1999), s.5.

²⁴⁸ Jean M. Phillips, Stanley M. Gully, "Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Singapore and the United States", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:13, Iss:8, (December 2002), s.1186.

olmayacaktır. Ayrıca seçme kriterlerinin, bireylerin bilgi ve becerilerini ortaya koymalarına olanak sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.²⁴⁹

Seçme sürecindeki ölçme kriterlerinin geçerli olduğu kadar, güvenilir de olması gerekmektedir. Güvenirlilik; kullanılan ölçüm kriterlerinin, farklı zamanlardaki uygulamalarında da benzer sonuçları vermesidir. Uygulama sonuçları ne kadar tutarlı ise, ölçüm kriterleri de o derece güvenilirlerdir. Ancak ölçümün güvenilirliği konusunda karara varmadan önce, yöntemin uygulanmasında etkili olan diğer faktörlerinde dikkate alınması gerekmektedir.²⁵⁰

Personel seçme politikalarının oluşturulmasında göz önüne alınması gereken bir diğer unsur, uygulamalarda ayrımcılığa yol açmamasının sağlanmasıdır. Birçok sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de, seçme ve yerleştirme politikalarının ayrımcılığa yol açacak şekilde oluşturulmasından kaynaklanan etik dışı davranışlara rastlamak mümkündür.

Etik ilkeler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeyi hedefleyen örgütlerin seçme ve yerleştirme politikalarını oluştururken, evrensel etik değerlere sahip bireylerin örgüte dâhil edilmelerini sağlayabilecek nitelikte olmasına özen göstermeleri gerekmektedir. Çünkü bireyin örgüte dâhil edilmesi, o bireyin sahip olduğu etik değerlerin de örgüte dâhil edilmesi anlamına gelmektedir. Birey doğru ya da yanlış değerlerini, çalışma ortamına taşımaktadır. Bu nedenle görüşme süreci, bireyin değerler sistemini ortaya koyacak şekilde oluşturulmalıdır. Uygun olmayan değerlere sahip bireylerin örgüte dâhil edilmesi, örgütte istenmeyen davranışları teşvik edecektir. Rüşvet ya da yolsuzluğu iş yaşamının bir parçası olarak gören bireyin örgüte dâhil edilmesi, hem o birey ile olumsuzlukların yaşanmasına, hem de örgüt içindeki diğer çalışanların bu tür davranışlara yönelmesine neden olabilecektir. Seçme sürecinde örnek olay ya da senaryolar üzerine kurulu yöntemlerin kullanılması, bireylerin etik değerlerini ortaya koymaya yardımcı olacaktır.²⁵¹

Havacılık sektöründe personel seçimi; uçuş emniyetinin ve hizmet kalitesinin taşıdığı önem nedeniyle özen gösterilmesi gereken bir süreçtir. Koordineli çalışmanın kaçınılmaz bir gereklilik olması, özellikle uçuş emniyetinin sağlanmasında ayrı bir

²⁴⁹ Bowen, Gilliland, Folger, a.g.e., s.5

²⁵⁰ Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., s.172.

²⁵¹ Collins, a.g.e., s.60-61.

öneme sahip olan pilotlar ile teknisyenlerin iş süreçlerinde başarılı olabilmeleri için, teknik becerilerinin yanı sıra, kişisel özelliklerinin de işe uygun olması gerekmektedir.

Seçme ve yerleştirme sürecinin etik standartlar çerçevesinde yürütüldüğünün belirleyicilerinden bir diğeri ise; başvuru sahibine, neden örgüte kabul edildiği ya da edilmediği konusunda bilgi verilmesidir. Ancak seçme sürecinin etik standardı, geri bildirim niteliğini de belirleyecektir. Etik standartlar gözetilmeksizin gerçekleştirilen seçme ve yerleştirme, kabul ya da ret etme gerekçelerinin de etik dışı olmasına ve örgüt imajının zedelenmesine neden olacaktır.²⁵²

Örgütler, doğru personeli seçebildikleri takdirde başarılı olmaktadır. Seçme süreçleri etik standartlar içinde olan örgütler, bünyelerine daha vasıflı ve evrensel etik değerlere sahip çalışanları çekebilmektedir.²⁵³ Yapılan araştırmalarda, havayollarının başarılarında birçok faktörün etkili olduğu saptanmıştır. Ancak başarılı olarak nitelendirilen bu havayollarından her birinin, özellikli personel seçme ve yerleştirme kılavuzuna sahip olduğu belirlenmiştir.

Personel seçme konusunda başarılı olduğu düşünülen havayollarının başında Southwest Havayolları gelmektedir. Southwest Havayolları'nın İnsan Kaynakları Departmanı başındaki Libby Statain, bu konudaki en önemli belirleyicinin teknik beceriden çok, bireylerin tutumu olduğunu vurgulayarak "Bireylerin yaradılışlarından gelen davranışsal karakteristiklerinin, havayolumuzun kültürüne uygun olması gerekmektedir. Seçici durumda olan personelin birincil rolü, bireyin örgüt kültürüne uygun olup olmadığını belirlemesidir" şeklinde görüşlerini ortaya koymaktadır. Southwest yöneticileri; teknik becerilerin eğitim ile sağlanabileceği, buna karşın temel karakteristiklerin ve davranışların değiştirilemeyeceği görüşündedir. Havayolunun görüşme formundaki testlerde; bireyin mizah anlayışını, birlikte çalışabilirliğini ve sıcakkanlılığını ölçen sorulara da yer verilmektedir. Bireylerin davranışsal özellikleri örnek olay testleri ile belirlenmektedir. Southwest Havayolları'nın personel seçme konusundaki bir diğer sırrı ise, başvurularda ya da süreçte, özellikle cinsiyet, ırk, din gibi unsurlara dayanan ayrımcılığın yapılmamasıdır. Bu konuda havayolunun kamuoyunda yaratmış olduğu güvenilirlik ise, oldukça önemlidir.

²⁵² Bowen, Gilliland, Folger, a.g.e., s.6.

²⁵³ Selvarajan, a.g.e., s.87.

Yönetsel beceriler, personel seçme ve yerleştirme sürecinde lokomotif görevi görmektedir. Yönetimin etik dışı davranışlara neden olmayacak politikalar belirlemiş olması, bu becerilerin başında gelmektedir. Günümüz rekabet ortamında, tüm havayollarının etik uygulamalara odaklanması gerekmektedir. Bölgesel havayolları; çalışanlarına, maliyet kısıtlarından ve dar kapsamlı faaliyetlerinden dolayı; küresel boyutlu, büyük havayolları ile karşılaştırıldığında çok daha kısıtlı imkânlar sunabilmektedir.²⁵⁴ Bu nedenle küçük boyutlu, bölgesel havayollarının; nitelikli personeli örgütlerine çekebilmek için, seçim sürecinde etik uygulamalara daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

2.2.1.3. Disiplin Politikalarının Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar

Disiplin hatalı davranışlardan uzak durmayı, doğru davranmayı sağlamaya yönelik ilke, kural ve uygulamaları kapsamaktadır. Örgütlerde disiplin; örgütsel amaca ulaşmak için bir araya gelmiş insanların bireysel farklılıklarından kaynaklanan çıkarıcılık, uzlaşmazlık, işi aksatma, diğerlerine ya da örgütün araç ve gereçlerine zarar verme gibi etik dışı davranışlarda bulunmamaları, uyum içinde çalışmalarını için önemlidir. Hangi davranışların yerine getirilmesi gerektiği ve hangilerinin kabul edilemeyeceği, kural ve düzenlemeler ile belirtilmektedir.²⁵⁵ Bu düzenlemelerin oluşturulmasında, örgütteki istendik davranışların belirleyicisi durumundaki etik kodlar yol gösterici olacaktır.

Örgütsel disiplin, yönetimin etkinliğinde önemli bir araçtır. Disiplin kural ve uygulamaları; gerek bireylerden, gerekse örgütlerden kaynaklanan etik dışı davranışların tespit ve önlenmesinde önemli bir paya sahiptir. Örgütsel disiplin; çalışanların bireysel yapılarından kaynaklanan etik dışı davranışların düzeltilmesinde, performansın belirlenen standartlarda gerçekleşmesinde, karşılıklı hakların korunmasında, çalışanlar tarafından açıkça anlaşılabilen unsurların netleştirilmesinde,

²⁵⁴ Appelbaum, Fewster, (2002), a.g.e., s.69-70.

²⁵⁵ Leman Bilgin ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1561, 2005), s.209.

uygun olmayan çalışma koşullarının belirlenerek düzeltilmesinde kullanılmaktadır. Böylece örgütün amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır.²⁵⁶

Bakım sürecinde ise; gerek teknisyenlerden, gerekse havayollarından kaynaklanan etik dışı davranışların belirlenerek düzeltilmesinde; doğru ve gerekli disiplin kural ve düzenlemelerinin oluşturulması ve uygulanması, uçuş emniyetinin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir.

Disiplin politikalarının yukarıda sayılan fonksiyonları yerine getirebilmesi için, göz önüne alınması gereken bir takım unsurlar da vardır. Bunların başında iletişim gelmektedir. Daha önce ele alındığı gibi, iletişim süreci ile çalışanlardan beklenen davranışların kendilerine bildirilmesi gerekmektedir. Disipline edici tüm kural ve düzenlemeler de çalışanlara zamanında iletilmelidir. Gerekli bilginin doğru olarak ulaşım ulaşmadığı, karşılıklı geri bildirim süreci ile belirlenmelidir. Ayrıca performans standartları doğru bir şekilde belirlenerek, tüm çalışanların kendilerinden beklenen standartlar konusunda haberdar edilmeleri gerekmektedir.²⁵⁷ Aksi takdirde disiplin politikalarının, etik dışı olarak nitelendirilebilecek bir şekilde uygulanması söz konusu olacaktır.

Henüz etik dışı davranış ortaya çıkmamışken, davranışı önleyici ya da belirleyici çalışmaların yapılmasını öngören disiplin politikalarının oluşturulması gerekmektedir. Yöneticilerin; çalışanları, iş süreçlerinde izlemeleri ve davranış ortaya çıkmadan gerekli uyarıları yapmaları, disiplin sürecinin bir parçası olarak ele alınmalıdır.²⁵⁸

Disiplin politikalarının; uygulamada, ilişkili tüm olayların göz önüne alınmasını sağlayacak şekilde oluşturulması gerekmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu durum, davranış ya da tutumu üzerinde etkili olabilecek tüm unsurların dikkate alınması sağlayacak disiplin politikalarının oluşturulması, disiplin sürecinin etik standartlar içinde gelişmesinde oldukça önemlidir.²⁵⁹

Disiplin politikaları, örgütsel ödüller gibi bir motivasyon aracıdır. Ödüller ile çalışanların istendik davranışları desteklenirken, disiplin uygulamaları ile istenmedik

²⁵⁶ William Cottringer, "The ABC's of Employee Discipline", **Super Vision**, Vol:64, No: 4, (Apr 2003), s.5-6.

²⁵⁷ Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., s.484.

²⁵⁸ Cottringer, (Apr. 2003), a.g.e., s.5.

²⁵⁹ Anonymous, "Eight Easy Steps to Employee Discipline and Termination", **Law Office Management & Administration Report**, Vol:2, Iss:3, (Mar 2002), s.5.

davranışların engellenmesi amaçlanmaktadır. Böylece hem bireyin, hem de örgütteki diğer çalışanların motivasyonu sağlanabilmektedir. Ancak disiplin politikalarının ayrımcılığa yol açacak biçimde oluşturulması, çalışanların örgüte olan güvenlerini zedeleyebilmekte, hatta çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir. Çalışanların motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını düşürebilmektedir.²⁶⁰

Disiplin ile pozitif bir çalışma ortamının oluşturulması amaçlanmalıdır. Etik standartlar içinde geliştirilmiş disiplin politika ve uygulamaları, çalışanların kendi kendilerini disipline etmelerini teşvik edebilmektedir.²⁶¹ Ancak disiplin politikalarının; bireysel algılamalar nedeniyle, her durum ya da kişi için etiksel boyutunun farklı olabileceği unutulmamalıdır.

2.2.1.4. Ücret Politikalarının Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar

İşletmecilik biliminin gelişiminden bu yana ücret, örgütlerde çalışanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesinde önemli görülen unsurların başında gelmektedir. Ücret; örgütlerde güven, çalışma ilişkileri ve etik davranışın geliştirilmesinde önemli bir faktördür.²⁶² Ücret; çalışan açısından, yalnızca yaşamsal gereksinimleri karşılamak için gerekli olan bir araç olarak değil, örgüte katkılarının yönetim tarafından bir değer olarak görülüp görülmediğinin hissettirilmesi açısından da önemli bir faktördür.²⁶³ Ücret, işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının ve işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılmasına olanak tanımaktadır.²⁶⁴ Bu nedenle etik ilkeler içinde geliştirilmiş ücret politikalarının kullanılması, örgütün etkinliği ve verimliliği açısından oldukça önemlidir.

Ücret politikalarının etik standartlara uygunluğunu; miktarından çok, ödenen ücretin adil ve hakça olması belirlemektedir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve hayat standardı etkili olmaktadır. Ancak başkalarının ücretleri de önemli bir

²⁶⁰ Cynthia J. Guffey, Marilyn M. Helms, "Effective Employee Discipline: A Case of The Internal Revenue Service", **Public Personnel Management**, Vol:30, No:1 (Spring 2001), s.115,120.

²⁶¹ Gene Levine, "Firm-But-Fair Approach Key in Workplace Discipline", **Bobin**, Vol:35, Iss:5, (Jan 1998), s.69.

²⁶² Matt Blomm, "The Ethics of Compensation Systems", **Journal of Business Ethics**, Vol:52, Iss:2, (Jun 2004), s.149-150.

²⁶³ Solmuş, (2004), a.g.e., s.194.

²⁶⁴ Çakır, a.g.e., s.145.

etkendir. Bireylerin kendi ücretlerini, başka bireylerin ücretleri ile karşılaştırmaları yaygın bir davranıştır. Gelir dağılımı üzerine yapılan araştırmalarda, bireylerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları yargısına; kendileriyle benzer gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucu vardıkları belirlenmiştir.²⁶⁵

Performans değerlendirme; daha önce de değinildiği gibi, ücret yapılarının belirlenmesinde kullanılabilen unsurlardan biridir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecindeki etik dışı uygulamalar, ücret yapılarının da etik dışı standartlar içinde oluşturulmasına neden olabilmektedir. Tüm örgütü kapsayan bir personel kayıt sisteminin oluşturulması, ücret politikalarının etik standartlar içinde geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Ancak oluşturulan politikaların etkinliğinde, bireysel etik değerlerin önemli bir paya sahip olduğu da unutulmamalıdır.²⁶⁶

Sonuç olarak ücret politikalarının oluşturulmasında ücretin; işin gereklilikleriyle, çalışanın yetenek ve deneyimleriyle, benzer işi yapan bireylerin ücretleriyle ve toplumsal ücret standartlarıyla örtüşmesine özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu unsurları sağlamayan ve ayrımcılığa neden olan ücret politikaları, çalışanların örgüte olan güvenlerini sarsmakta ve motivasyonlarını düşürmektedir.

2.2.1.5. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesine Yönelik Politikaların Oluşturulmasında Gözlenen Etik Dışı Davranışlar

Yetki; örgütü bir bütün olarak ayakta tutan unsurların başında gelmektedir. Örgütteki her üsttün, astlarının yapacağı işleri belirleme hakkı vardır. Hiyerarşik yapı ilkesine göre bunun sınırı, organizasyon kademeleri yükseldikçe genişlemektedir. Yöneticilerin astlarının yapacağı ya da yapamayacağı işleri belirleme hakları, makamlarından kaynaklanmaktadır. Yetki; makamın gereklilikleri doğrultusunda oluşturulmalı ve makamı işgal eden kişi tarafından kullanılmalıdır.

Sorumluluk ise; bir şeyi yapma zorunluluğudur. Bu ilkeye göre; bir işi yapmaya zorunlu olanlar, işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdır. Başka bir deyişle belirli kararları verme yetkisine sahip olan çalışanlar, belirli işleri de yapmak

²⁶⁵ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1462, 2003), s.14-15 ve Çakır, **a.g.e.**, s.145.

²⁶⁶ Janet Stites, "Equal Pay For The Sexes", **HR Magazine**, Vol:50, Iss:5, (May2005).

zorunda olmalıdır.²⁶⁷ Örgütlerde mevkileri doğrultusunda kimlerin, hangi işleri yapmaktan sorumlu olduğu ve bu sorumluluğu, hangi yetkileri kullanarak yerine getirebilecekleri açıkça ortaya konmalıdır. Ancak yetki ve sorumluluk dağılımına ilişkin uygulamalarda karşılaşılan etik dışı davranışların pek çoğunda, bu ilkelerin çiğnenmesi yatmaktadır.

2.2.2. Örgütsel Politikaların Uygulanmasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Ayrımcılık ve çalışanların etik dışı davranışlara sevk edilmesi, örgütsel politikaların uygulanmasından kaynaklanan temel etik dışı davranışlardır.

2.2.2.1. Ayrımcılık

Kelime anlamı olarak ayrımcılık, bir bireyin aynı koşullar altında farklı olarak değerlendirilmesi ya da farklı uygulamalara tabi tutulması olarak tanımlanabilir. Örgütlerde; politikaların hayata geçirilmesinde, çalışanlara karşı adil olmayan ya da tamamen farklı uygulamalara yer verilmesi sıkça rastlanan bir durumdur. Ayrımcılık, temelde iş süreçlerinin gereklerinin dışında birtakım unsurların göz önüne alınması nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Bunlar: cinsiyet, cinsel tercih, yaş, ırk, renk, dini tercihler ve milliyetçilik tabanlı olabilmektedir. Örgütlerdeki ayrımcılık; genel olarak seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, disiplin ve işten çıkarma politikalarında ve çalışma şartlarında kendini göstermektedir.²⁶⁸

Ayrımcılık; örgütlerde sıklıkla rastlanan etik dışı davranışlardandır. Ancak örgütlerdeki ayrımcılığı, sadece olumsuz ayrımcılık olarak ele almak yanlıştır. Literatürde ayrımcılık, negatif ve pozitif ayrımcılık olarak ele alınmaktadır. Pozitif ayrımcılık; geçmişte ya da halen ayrıma uğrayan birey ya da gruplara, örgüte dâhil edilme ya da iş süreçleri esnasında öncelik verilmesi ya da belirli kotalar ayrılması olarak tanımlanmaktadır. Pozitif ayrımcılık ile geçmiş dönemdeki negatif ayrımcılığın dengelenmesi sağlanabilmekte ve bireyde mevcut olan değerlerden

²⁶⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (Onuncu Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd, Ekim 2005), s.213.

²⁶⁸ Weiss, a.g.e., s.232.

yararlanılabilmektedir. Ayrıca bazı örgütlerin pozitif ayrımcılığa yer vermesi ve uygulamanın başarılı olması, diğer örgütlere de örnek oluşturmaktadır. Böylece örgütlerde görülen negatif ayrımcılık oranının düşürülmesine imkân tanınmaktadır.²⁶⁹

Pozitif ayrımcılığa yönelik çalışmalara, havayollarında da rastlamak mümkündür. Yaklaşık otuz yıl önce ABD Havayolu Sektörü; çok az sayıda kadın ya da azınlık çalışanıyla, beyaz erkeklerin oluşturduğu bir yapı sergilemekteydi. Ancak günümüzde havayolları, farklılıkların yönetiminin önemini anlamıştır. Southwest ve America West Havayolları çalışanlarının %50'si, kadınlardan oluşmaktadır. Her iki havayolunda da çalışanlara eşit imkânlar sunulmaktadır. America West Havayolları ırk, din, renk, milliyet ya da çalışma süresine bağlı herhangi bir ayrımcılığa imkân vermeyecek politikalar oluşturmuştur. Bu politikalar, her yıl gerekliliklere göre yenilenmektedir.²⁷⁰ Continental Havayolları da örgütsel politikaların oluşturulmasında, pozitif ayrımcılığa yer vermektedir. Havayoluna göre; uzun süredir kâr ediyor ve çift rakamlarda bir büyüme içinde olmalarının temel nedeni, seçme ve yerleştirme politikalarının azınlıkları da içeriyor olmasıdır. Yöneticilerinin yaklaşık %23'ü, çalışanlarının ise %37'si azınlıklardan oluşmaktadır. Azınlık çalışanlarının %39'u İspanyol ya da Latin Amerika kökenli, %31'i Amerikan vatandaşı olmayan beyazlar, %22'si Afrika kökenli Amerikalılar ve %8'i ise Asyalıdır. Çalışan profili ile Continental Havayolları, farklılıkları kucaklayan bir tutum sergilemektedir. Delta Havayolları da bünyesinde azınlıklara yer vererek, ABD Havacılık Sektörü'nde kadın pilotlar için sadece %5 ve beyaz olmayan pilotlar için %1 olan oranı, artırmada çaba gösteren havayolları arasındadır.²⁷¹ Bu ve buna benzer uygulamalar tüm havayolları için örnek oluşturmalıdır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de politikaların uygulanması esnasında çeşitli nedenlere dayandırılan negatif ayrımcılığa rastlamak mümkündür. Örneğin 1993 yılında Asya kökenli çalışanlar; İngiliz ve Avustralyalıların baskın olduğu Swire Pacific Group tarafından yönetilmekte olan Cathay Havayolları bünyesinde, ırksal ayrıma uğradıkları gerekçesi ile grev kararı almıştır. Sendika lideri; ırksal ayrımcılığa son verilmediği takdirde bir anlaşmaya varılamayacağını bildirmiştir.

²⁶⁹ Bradburn, a.g.e., s.49.

²⁷⁰ Appelbaum, Fewster, (2002), a.g.e., s.2.

²⁷¹ Aynı, s.71-72.

Bu açıklama sonrasında havayolu yönetimi, örgütsel politikalarını ve uygulamalarını gözden geçirmek durumunda kalmıştır. Maliyetleri kısmayı amaçlayan havayolu için Asyalı çalışanlarının yapmış olduğu grev, oldukça maliyetli olmuştur. Havayolunun en yoğun dönemine denk gelen grevin ilk on günü için, günde \$2 milyon kayba uğranmıştır. Bununla beraber havayolu basında yer alan haberler dolayısıyla, halkla ilişkilerinde de olumsuzluklar yaşamıştır. Havayolu; gerek uçuş hizmetinin sağlanamamasından, gerekse yaratılan olumsuz imaj nedeni ile pazar kaybına uğramıştır. Ancak tüm olumsuz getirilerine karşın Cathay Havayolları'nda olduğu gibi, birçok havayolunda ırksal ayrımcılığa rastlamak mümkündür.²⁷²

Ücret politikalarının uygulanmasında da ırksal ayrıma gidildiği gözlenmektedir. Özellikle ABD'de; Afrika ya da Latin Amerika kökenli kadın çalışanların, beyaz kadınlardan daha düşük; Asyalı kadınların ise, beyaz kadınlardan daha yüksek ücret aldıkları gözlenmektedir. Asya kökenli erkekler ise, Afrika ya da Latin Amerika kökenli hemcinslerine göre daha iyi ücret alırken, beyaz erkeklerin gerisinde kalmaktadır.²⁷³

Örgüt politikalarının uygulanmasında, belirli çalışanların kayırılmasına yönelik ayrımcılığın da yapılabildiği gözlenmektedir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nce (DHMI) her yıl aynı tarihte yapılan, 10 yılını doldurmuş personelin katılabildiği ve sonuçlarına göre terfi kararının verildiği sınavın; üç ay ertelenmesi, çalışanlar arasında şaşkınlığa ve tepkilere neden olmuştur. Bu kararın, gün olarak 10 yılını doldurmamış bazı çalışanların kayırılması amacı ile alındığı görüşünde olan DHMI çalışanları, yapılacak sınavın kendileri için bir anlam taşımadığını da vurgulamıştır.²⁷⁴

Örgütteki belirli çalışanların kayırılmasına yönelik ayrımcılığa, ücret politikalarının uygulanmasında da karşılaşılmaktadır. British Airlines'ın pazar üstünlüğü sağlamak adına Dan-Air'i satın alması sonrasındaki uygulamalar, bu tür bir ayrımcılığın yaşanmasına neden olmuştur. Satın alma sonrasında finansal daralma içine giren British Airlines, Dan-Air'in 2350 çalışanından sadece 450'sini bünyesine dâhil ederek, gerekli personeli kendi bünyesinden sağlama yoluna gitmiştir. Bu amaçla British Airlines bünyesindeki 1000 yer hizmetlisi ile 205 kabin görevlisine, Dan-Air bünyesinde, eski ücretlerinden %30 oranında az bir ücretle çalışmalarını ya da

²⁷² Eaton, a.g.e., s.97-8.

²⁷³ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, (Ninth Edition, Boston: McGraw-Hill, 2002), s.91.

²⁷⁴ "DHMI'de Şok Karar...", <http://www.airporthaber.com/hb/detay.php?id=5482> iletişim adresli web sayfası, 10Nisan 2006.

tazminatlarının ödenmesi karşılığında işten çıkarılmalarını önermiştir. Havayolunun önerisi; hem bu durum ile karşı karşıya kalan, hem de diğer British Airlines çalışanları arasında hoşnutsuzluk yaratmıştır. Benzer bir uygulama ile kendilerinin de karşılaşabileceği endişesi ile havayolunda grev kararı alınmıştır.²⁷⁵ Bu tür olaylar, çalışanların örgütlerine olan güvenlerini sarsmakta ve tüm uygulamalara şüphe ile yaklaşmalarına neden olabilmektedir

Örgütsel politikaların uygulanmasında sıklıkla rastlanan bir diğer ayrımcılık, cinsiyete dayalı ayrımcılıktır. Havayollarında da cinsiyete dayalı ayrımcılığa sıklıkla rastlamak mümkündür. 1978 yılında 21 ABD’li kadın pilot tarafından kurulan Uluslararası Kadın Havayolu Pilotları Derneği (ISA: International Society of Women Airline Pilots); havayollarında çalışan kadın pilotların işe alım, terfi gibi çeşitli uygulamalarda ayrıma tabii tutulduklarını ifade etmektedir. Dernek; kadın pilotların mesleklerinde yükselmesi önünde önemli bir engel olan eğitim konusundaki ayrımcılığın, oldukça yoğun yaşandığını belirtmektedir. Bu nedenle şu anda 20 ülke ve 64 havayolundan 390 üyesi bulunan dernek, kadın pilotların eğitimlerine yönelik burslar vermektedir.²⁷⁶

Örgüt politikalarının doğrudan doğruya ayrımcılığa yol açacak şekilde oluşturulması ve uygulamaya konması nedeniyle de etik dışı davranışlara rastlamak mümkündür. Örneğin havayolu çalışanlarından kabin görevlileri, seçme ve yerleştirme politikalarının ayrımcılığa yol açacak şekilde oluşturulmuş olmasından dolayı, daha işe alım sürecinde ayrımcılığa uğramaktadır. Sri Lanka Havayolları’nda çoğu kadın olan, 18-45 yaşları arasındaki kabin görevlilerinin 100 kadarı evlidir. Ancak hiçbiri çocuk sahibi değildir. Çünkü havayolunun sendika ile toplu sözleşmesinin ilgili maddesi “Hamile kalan kabin görevlisinin uçuşa hemen son vermesi ve havayolunun bir başka bölümündeki uygun bir iş için başvuru yapması gereklidir. Uygun bir iş bulunursa, yeni görevindeki ücret ve koşullarda doğum iznini kullanacaktır. Havayolu bu durumdaki çalışanlara, başka bir bölümde uygun bir iş bulmak için tüm çabayı gösterecektir. Uygun bir iş bulunamadığı durumda istifa etmeleri gerekmektedir.” şeklindedir. Gerçekte havayolu pek nadir olarak hamile kalan kabin görevlisi için başka bir bölümde iş bulmaktadır. Sözleşmenin ilgili maddesi, ülkenin iş yasalarına aykırı olmasına karşın

²⁷⁵ Eaton, a.g.e., s.35-6.

²⁷⁶ Aynı, s.138.

uygulanmaktadır.²⁷⁷ Benzer bir uygulama Türk Hava Yolları'nda da bulunmaktadır. THY'nin artan uçak sayısına paralel olarak alımını yaptığı ve yarı zamanlı göreve başlattığı 800 kabin görevlisine imzalattığı sözleşme, ayrımcılığa yönelik unsurlar içermektedir. Sözleşmenin ikinci maddesi “Kabin görevlisi, yalnız bu görevi yerine getirmek üzere istihdam edileceğinden, uçuculuğa mani bir halin vukuunda (hamilelik dâhil) ortaklık tek taraflı olarak hizmet akdini hitamından önce ihbar ve ihtara hacet kalmaksızın feshetmeye yetkilidir” şeklindedir. Büyük tepkilere neden olan sözleşmenin ikinci maddesiyle ilgili olarak THY Genel Müdürlüğü tarafından yapılan açıklamada; uygulamanın yeni olmadığı, kabin görevlilerine ilişkin tüm alımlarda ilgili ibarenin bulunduğu vurgulanmaktadır.²⁷⁸

Yer hizmetleri çalışanları arasında da cinsel ayrımcılığa yönelik uygulamalara rastlanmaktadır. 1999 yılında, South African Airways bünyesinde, London Heathrow Havaalanı'nda çalışan bir anne; 16 saatlik vardiyayla çalışması nedeni ile bebeğine gerektiği gibi bakamıyor olmasına karşın, annelik görevlerini yerine getirme çabası nedeni ile işten çıkarıldığını belirtmiştir. Dava konusu olan olayda, yer hizmetlerinde görev yapan anne haklı bulunmuştur. Yine Annette Cowley adındaki bir kadın çalışan, cinsel ayrımcılık nedeni ile işten çıkarılması sonucu, havayolunun geçmiş üç yıllık maaşını ödemesi kararı ile sonuçlanan davayı kazanmıştır.²⁷⁹

Ücret politikalarının uygulanmasında da cinsiyete dayalı ayrımcılığa rastlanmaktadır. Kadınlar; erkeklere oranla, benzer işleri yapmalarına karşın daha az ücret alabilmektedir. ABD'de yapılan araştırmalar; Eşit Ücret Yasası'nın 40 yıl önce çıkarılmış olmasına karşın, cinsiyete dayalı ücret ayrımcılığının giderilemediğini göstermektedir.²⁸⁰ ABD dışında da cinsiyete dayalı ücret ayrımcılığına, pek çok ülkede rastlanabilmektedir. Blau ve Kahn, 1985-94 yıllarında, aralarında Avrupa ülkelerinin de

²⁷⁷ “Havayollarında Kadın Çalışanlar İçin Eşitlik”, http://www.havais.org.tr/index.php?islem=sayfa_detay&menu_id=4&konu_id=75 iletişim adresli web sayfası. 05.12.2006.

²⁷⁸ Cevdet Özdemir, “THY’de ‘Hamile Kalamazın’ Krizi”, <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/08/08/gun127.html> iletişim adresli web sayfası, 10.11.2007.

²⁷⁹ Eaton, a.g.e., s.143.

²⁸⁰ Luthans, a.g.e., s.91.

bulduğu 22 ülkede sürdürdükleri çalışmada; oranları değişmekle birlikte, örgütlerde cinsiyete dayalı ücret ayrımcılığının yapıldığını tespit etmiştir.²⁸¹

Örgütlerde ayrımcılığın giderilebilmesi için, öncelikle örgüt politikalarının etik ilkeler çerçevesinde oluşturulması gerekmektedir. Ancak uygulamada ayrımcılığın önlenmesi için, özellikle yönetici konumundaki çalışanların bireysel etik gelişmelerine yönelik eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

2.2.2.2. Çalışanları Etik Dışı Davranışa Teşvik Etmesi

Örgüt politikalarının etik ilkeler doğrultusunda belirlenmeyişi ya da etik ilkeler dışında uygulanması; çalışanların örgüte ya da çalışma arkadaşlarına karşı, iş süreçlerine de yansiyabilen etik dışı davranışlara yönelmelerine neden olabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi; gerek çalışanlardan, gerekse örgütlerden kaynaklanan etik dışı davranışların bütünüyle birbirlerinden bağımsız olarak ele alınması mümkün değildir. İki faktör birbiri ile etkileşim içindedir ve genellikle biri diğerini teşvik edici niteliktedir. Bu nedenle çalışmanın önceki kısmında yer verilen çalışanlar kaynaklı etik dışı davranışlar üzerinde, örgüt politikalarının da etkili olduğu göz ardı edilmemelidir.

Örgüt politikalarının etik ilkeler doğrultusunda uygulanmayışı, çalışanların örgütlerine karşı güvensizleşmesine ya da çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Güvensizlik ya da çatışma ortamlarında ise etik dışı davranışlara sıklıkla rastlanmaktadır.

2.2.2.2.1. Örgütsel Çatışma Nedeniyle Etik Dışı Davranışların Gözlenmesi

Örgütsel çatışma, örgütteki iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması ya da faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi ya da gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık şeklinde tanımlanmaktadır. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların var olduğu bir ortamlarda taraflar, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek ya da görüşlerini haklı çıkarmak çabası içine

²⁸¹ Francine D. Blau, Lawrence M. Kahn, "Understanding International Differences in the Gender Pay Gap", *Journal of Labor Economics*, Vol:21, No:1, (2003), s.107.

girmektedir. Bu süreçte bireyler, özellikle şiddet ve saldırganlık, duygusal zorbalık ya da kişisel gücün kötüye kullanımı gibi etik dışı davranışlara yönelebilmektedir.²⁸²

Geçmişte çatışmaların, örgütler için son derece zararlı ve gereksiz olduğu düşünülmekteydi. Ancak geleneksel yaklaşımın aksine günümüzde, çatışmaların iyi yönetildiği durumlarda örgütlerde performansı artırdığı yönünde bir görüş vardır. Bu nedenle çatışma ortamının yaratılması gerektiği dahi savunulmaktadır.²⁸³ Yönetilebilen çatışmalar, örgütlerin verimliliklerini artırıcı gelişmelere olanak sağlamaktadır. Çalışanlar arasındaki çatışmalar; zamanında ve doğru bir şekilde çözümlendiği takdirde, bireylerin kişiliklerini geliştirmelerine olanak tanıyarak, sonradan ortaya çıkabilecek çatışmaların engellenmesine de imkân tanımaktadır. Ancak zamanında ve doğru olarak çözümlenemeyen ya da kontrol altına alınamayan çatışmalar, örgütler için önemli birer sorundur.²⁸⁴

Çatışmaların yönetilememesi durumunda; düşmanca tutumlar, güvensizlik, kalıplaşmış önyarguların oluşması, iletişimin seviyesinin ve kalitesinin düşmesi, bilerek bilgi akışının engellenmesi ya da çarpıtılması gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.²⁸⁵ Uçak bakım sürecinde koordineli çalışma ve bilginin doğru iletilmesinin emniyetli uçuşun sağlanmasındaki rolü düşünüldüğünde, yönetilemeyen çatışmaların havayollarına vereceği zararın büyüklüğü ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel politikaların etik standartlar çerçevesinde oluşturulmaması ya da uygulanmaması çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Örgütlerdeki yetki ve sorumluluk dağılımının belirsizliği, adil olmayan ödüllendirmeler, rol belirsizliği gibi faktörler çatışmalara neden olabilmektedir.²⁸⁶

People Express 1981 yılında kurulduğunda herhangi bir örgüt hiyerarşileri ve kesin iş tanımları bulunmamaktaydı. Tüm çalışanlar havayolunun ortağı durumundaydı ve yönetici konumundaydı. Bir pilot aynı zamanda uçuş yöneticisi (flight manager), ya da kabin görevlisi aynı zamanda bir müşteri-hizmet (customer-service manager) yöneticisiydi. Uçuş yöneticisi envanter kontrolünde ya da müşteri-hizmet yöneticisi

²⁸² Şimşek, Akmenç, Çelik , a.g.e., s.274.

²⁸³ Vecchio, a.g.e., s.235.

²⁸⁴ William Cottringer, "Adopting a Philosophy on Conflict", **Super Vision**, Vol:66, Iss:3, (March 2005), s.3.

²⁸⁵ Wendy Bloisi, Curtis W. Cook, Phillip Hunsaker, **Management and Organisational Behaviour**, (London: McGraw Hill, 2003), s.444-5.

²⁸⁶ Vecchio, a.g.e., s236-238.

bilet satışında çalışabilmekteydi. İlk zamanlarda herhangi bir sorunla karşılaşmayan havayolu, görev tanımlarının, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinden dolayı, müşteri şikâyetleri, kayıp bagaj ya da kalkış zamanında gecikmeler gibi sonuçları olan sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Çalışanlar sorunlar karşısında birbirlerini suçlamaya başlamış ve bir kargaşa ortamı oluşmuştur. Tüm bu yaşananlar sonucunda havayolu “People Distress” olarak anılmaya başlamıştır. Çalışanlar arasındaki çatışmaya son veremeyen yönetim, havayolunu Texas Air’e satma kararı vermiştir.²⁸⁷

Bireylerin bilgi ve becerilerine uygun olmayan işlerde çalıştırılmaları da çatışmalara ve etik dışı davranışlara neden olabilmektedir. Örneğin bir teknisyenin belirli bir tipteki uçağın bakımını gerçekleştirebilmek için, gerekli lisansa ve bu lisansın gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Lisans sahibi olmayan teknisyenlerin bakım sürecine dâhil edilmesi, yasalarca engellenmektedir. Ancak işe alım sürecinde, sahip olması gereken bilgi ve becerisi iyi analiz edilemeyen bir teknisyenin; bakım sürecindeki yetersizliklerini, çalışma arkadaşlarını suçlama yoluna giderek, yani etik dışı yöntemlerle gidermeye çalışması mümkün olabilecektir. Olumsuzlukların nedenini kendi dışındaki bireylerde arama yöneliminde olan içsel kendilik kontrollü bireylerde, bu duruma sıklıkla rastlamak mümkündür. Öte yandan bireylerin başarısızlıkları durumunda, sahip oldukları gücü kötüye kullanmaya yöneldikleri de gözlenmektedir. Özellikle yönetici konumundaki bireyler; başarısızlıkları durumunda astlarına karşı, şiddet ve saldırganlık içeren davranışlarda bulunabilmekte ya da duygusal zorbalığa başvurabilmektedir.

Tüm bu olumsuzluklar nedeniyle örgütlerin; politikalarının oluşturulması ya da uygulanması aşamasında, çalışanların etik dışı davranışlara yönelimine neden olan çatışmaların oluşmamasına ya da etik dışı davranışa neden olmaksızın yönetimine, özen göstermesi gerekmektedir.

2.2.2.2.2. Örgütsel Güven Nedeniyle Gözlenen Etik Dışı Davranışlar

Örgütsel politikaların etiksel boyutu ile örgütsel güven arasında, çok boyutlu bir ilişki bulunmaktadır. Politikaların uygulanmasında etik dışı davranışların gözlenmesi, çalışanların örgütlerine olan güven duygularını zedelemekte ve etik dışı davranışlara

²⁸⁷ Eaton, a.g.e., s.6-7.

yönelmelerine neden olabilmektedir.²⁸⁸ Örgütün çalışanlarına gereğinden fazla ya da az güven duyması ve politikalarını bu çerçevede yerine getirmesi de çalışanlarda etik dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Güven; taraflar arasında yaşanan ve belirsizlikle açıklanabilen etkileşim sürecinde bir tarafın, karşı tarafın niyetinin ve davranışının özgeci olacağına, dolayısıyla karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine ya da en azından istismara veya zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır.²⁸⁹ Güven, çalışanların gerek kendi aralarında gerekse yönetimle olan ilişkilerinin geliştirilmesinde ve örgütsel performansın oluşturulmasında oldukça önemlidir. Güven olmaksızın kişiler arası ilişkilerde başarılı olunması ve örgütün belirlenen amaçlara ulaşması mümkün değildir.²⁹⁰ Yapılan son araştırmalarla örgütsel güven ile çalışan devir hızı, verimlilik ve kârlılık arasında önemli ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.²⁹¹ Örneğin performansının gerektiği gibi değerlendirilmediğine inanan çalışanlar, örgütlerine karşı olan güvenlerini yitirebilmekte ve iş süreçlerini gerektiği gibi yerine getirmekten kaçınabilmektedir. Bu durum örgütsel güven ile verimlilik ve kârlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi ya da ödüller gibi diğer örgütsel süreçlerin yerine getirilmesinde kullanılmıyor olması, çalışanın tepkisini artıracak ve etik dışı davranışa yönelimini teşvik edebilecektir.

Örgütsel uygulamaların etik standartlar içinde değerlendirilmesinde, yöneticinin astlarına karşı olan tutum ve davranışları da etkili olmaktadır. Dürüstlük, nezaket, kişi haklarına saygı gösterme, görüşlerin dinlenmesi gibi tavırlar; çalışanların örgütsel uygulamaların etiksel boyutunu algılamaları üzerinde etkili olmakta ve örgütsel güvenin gelişmesine olanak tanımaktadır.²⁹² Bu nedenle örgütlerin kişisel etik gelişimine ya da iletişime yönelik, özellikle yöneticileri kapsayacak şekilde eğitimler vermeleri yerinde olacaktır.

²⁸⁸ Rune Lines, Marcus Selart, Bjarne Espedal, Svein T. Johansen, "The Production of Trust During Organizational Change", *Journal of Change Management*, Vol:5, No:2, (June 2005), s.224-25.

²⁸⁹ Ferda Erdem, "Örgütsel Yaşamda Güven", *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Birinci Basım, Ankara: Vadi Yayınları, Mart 2003), 156.

²⁹⁰ Dennis S. Reina, Michelle L. Reina, *Trust and Betrayal in The Workplace*, (Revised and Expanded Second Edition: San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2006), s.10.

²⁹¹ Eric Krell, "Do They Trust You?", *HR Magazine*, Vol:51, Iss:6, (June 2006), s.58.

²⁹² Janset Özen, "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Birinci Basım, Ankara: Vadi Yayınları, Mart 2003), s.192.

1993 yılında Cathay Pacific Havayolları'nda yaşanan ve 17 gün boyunca süren grevle sonuçlanan olay, astlara karşı olan tutum ve davranışların önemini ortaya koymaktadır. Asya kökenli çalışanlarına hor görücü davranışlarda bulunmakla suçlanan havayolu yönetimi, çalışanların grevi ile karşı karşıya kalmıştır. Sendika lideri ırksal ayrımcılığa son verilmediği takdirde, bir anlaşmaya varılamayacağını bildirmiştir. Bunun üzerine Cathay Havayolları yönetim direktörü Rod Eddington, birim bazında çalışanlar arasında güven oluşturabilecek ve iletişimi sağlayacak hem içeriden, hem de dışarıdan denetçilerin bulundurulmasını önermiştir. Ancak havayolunun birçok çalışanı, bu uygulamanın sorunlarını çözmeye yetmeyeceği görüşünü savunmuştur. Çalışanlardan biri "Eğer bizlerin güvenebileceği bir kişi getirilirse, ilişkilerin geliştirilmesi mümkün olabilecektir, ancak yöneticiler geçmişe dönüp baktıkları zaman, şu an ne kadar nazik olurlarsa olsunlar, bizim güvenimizi ve saygımızı yitirmiş olduklarını göreceklerdir" diyerek hem politikaların etiksel boyutunun algılanmasında yöneticilerin önemini hem de kaybedilen güvenin tekrar kazanılmasının güçlüğüne ortaya koymaktadır.²⁹³

Güven örgütlerde kişiler arası ilişkileri geliştirmekte ve iş süreçlerinin istendik düzeyde yerine getirilmesine olanak tanımaktadır. Ancak örgütsel politikaların uygulanmasında çalışanlara sınırsız güven duyulması ve kontrolsüzlük, özellikle etik dışı davranışların bireysel kaynakları ile pekiştiği durumlarda, çalışanların etik dışı davranışlara yöneliminde etkili olabilmektedir.²⁹⁴ Bu tür örgütlerde; yönetici ya da çalışanların görevlerindeki yasal yetki ve güçlerini, bir bedel karşılığında, bir başka kişi ya da örgüt çıkarları için kullanması²⁹⁵ olarak tanımlanan rüşvet ya da örgüt tarafından verilen gücün, bireylerin kendi çıkarları amaçlanarak gayri meşru bir şekilde kullanılması olarak tanımlanan yolsuzluk²⁹⁶ gibi etik dışı davranışlara sıklıkla rastlamak mümkündür.

Özellikle disiplin politikalarının kullanılmasını gerektiren olayların, kontrolsüzlük nedeniyle göz ardı edilmesi, örgütteki diğer bireyleri etik dışı davranışa

²⁹³ Eaton, a.g.e., s.97-98.

²⁹⁴ Erdem, a.g.e., s.160.

²⁹⁵ Antonio Argandona, "Private-to-Private Corruption", *Journal of Business Ethics*, Vol:47, Iss:3, (Oct. 2003), s.253-54.

²⁹⁶ D. Christopher Kayes, "Organizational Corruption as Theodicy", *Journal of Business Ethics*, Vol:67, Iss:1, (Aug 2006), s.52.

teşvik edebilmektedir.²⁹⁷ 1989 yılında British Airlines yönetimi; clup sınıf için olan şampanyaları, ekonomik sınıf yolcularına satarak haksız kazanç sağladıkları suçlaması ile hosteslerden bazılarının işine son vermiştir. Ancak hosteslerin bağlı bulunduğu sendika devreye girerek, uygulamanın adil olmadığı gerekçesi ile grev kararı almıştır. Sendika yetkililerine göre; bu tip davranışlarla havayolunda daha önceleri de pek çok kez karşılaşmış ve görmemezlikten gelinmiş olmasına karşın, bu olayda hosteslerin cezalandırılması etik dışıdır.²⁹⁸ British Airlines’da yaşanan bu olay, örgütlerde sınırsız güven ve kontrolsüzlüğün, diğer çalışanların etik dışı davranışlara yönelimleri konusundaki etkisini ortaya koymaktadır.

Buna karşın çalışanlara karşı tümüyle güvensiz bir tutum içinde olmak da, çatışmalara ve etik dışı davranışların gözlenmesine neden olabilmektedir.²⁹⁹ Türk Hava Yolları’ndan ayrılarak yeni bir statüye kavuşan THY Teknik A.Ş.’de; teknisyenlerin çalışma ortamının, tuvalet ve kantin kapıları da dâhil çeşitli yerlerine yerleştirilen gizli kameralarla izlenmesi, teknisyenler arasında huzursuzluğa neden olmuştur. THY Teknik yetkililerine göre, güvenlik gerekçesi ile gizli kameralarla çalışma ortamı izlenmektedir. Ancak güvenlik açısından zaten yıllardır, hangarların giriş ve çıkışları ile apron³⁰⁰ bakan kısımda kameraların bulunduğunu ifade eden teknisyenler, uygulamaya bir anlam verememektedir. Yönetimin kendilerine güvenmediği yargısına varan teknisyenlerin, örgütlerine olan güvenleri de sarsılmıştır. Sarsılan bu güven sonucunda teknisyenler arasında, “böcek” olarak adlandırılan cihazlarla dinlendikleri yolunda söylentiler de baş göstermiştir.³⁰¹ Seçme sürecinde örgüt yapısına ve bakım sürecine en uygun teknisyenlerin yerleştirilmesi gerektiği düşünüldüğünde, teknisyenlere güvenilmez birer çalışan muamelesinin yapılması, örgütteki diğer süreçlerin güvenilirliği konusunda da şüphe uyandırmaktadır. Uygulamanın neden olduğu güvensizlik ortamının, teknisyenleri etik dışı davranışlara yöneltebileceği ve bakım süreçlerinin gereklilikleri karşılayabilecek düzeyde yerine getirilmesinde önemli bir engel olabileceği unutulmamalıdır.

²⁹⁷ Anonymous, (2002), a.g.e., s.5.

²⁹⁸ Eaton, a.g.e., s.130.

²⁹⁹ Solmuş, (2004), a.g.e., s.46.

³⁰⁰ Apron, havaalanında uçakların park etmesi, akaryakıt ikmali, yük, posta, kargo, yolcuların indirme/bindirme işlemleri ve uçağın bakımlarının yapılabilmesi için kullanılabilen alanlardır.

³⁰¹ “THY Teknik’te İzleniyorsunuz.”, <http://www.airporthaber.com/hb/detay.php?id=7023> iletişim adresli web sayfası, 10 Temmuz 2006.

2.3. Maliyetleri Kısmı Çabalarından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerin maliyetleri düşürme çabaları örgütlerde çeşitli etik dışı davranışların gözlenmesine neden olabilmektedir. Ancak örgütlerde bu etki özellikle ücret politikaları ile çalışan sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında kendini göstermektedir.

2.3.1. Maliyetleri Kısmı Çabalarının Ücret Yapılarına Olumsuz Etkisi

Tüm örgütlerde olduğu gibi, havayollarında da çalışanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesinde ücret politikaları önemli bir etkidir. Ancak tüm örgütlerde olduğu gibi havayollarında da çeşitli faktörler, ücret politikalarını etkilemektedir. Bunların başında maliyetleri kısma çabaları gelmektedir.

Havacılık maliyetli olmasına karşın; hem rekabet üstünlüğü sağlaması hem de çeşitli kurum ve kuruluşların düzenlemelerine uyma zorunluluğundan dolayı yeni teknolojileri uygulamak zorunda olan sektörlerden biridir. Gerek çevrenin korunması, gerekse yakıt tasarrufu sağlaması nedeni ile oldukça pahalı olmasına karşın havayolları, filolarını yeni teknoloji ürünü uçaklar ile yenileme yoluna gitmişlerdir. Öte yandan pazar paylarını korumak ya da artırmak amacı ile yine birer maliyet unsuru olan topla-dağıt sistemini³⁰² uçuş ağlarının düzenlenmesinde ya da yeni teknoloji ürünü bilgi sistemlerini çeşitli süreçlerde kullanmak durumunda kalmışlardır.

Tüm bu yaklaşımlar faydalarına karşın, havayolları için önemli birer maliyet kalemi haline gelmiştir. Ancak havacılık sektöründe düşük maliyetli taşıyıcıların boy göstermesi, sektörün finansal yapısında ciddi değişikliklere yol açmıştır.³⁰³ Havayollarının operasyonel maliyetleri içinde, çalışanlara ödenen ücretlerin payı; gelişmekte olan üçüncü dünya ülkelerinde daha az olmak kaydıyla, %25-30 arasında değişen önemli bir orandadır. Düşük maliyetli taşıyıcılar ile rekabet edebilmek amacıyla, hizmet kalitesinden ödün vermeksizin maliyetlerini düşürme çabası içine giren havayolları için tek çözüm, çalışanların aleyhinde olsa da ücret politikalarının yeniden oluşturulması

³⁰² Topla-dağıt sistemi: T&D sisteminde merkez olarak seçilmiş bir havaalanı ve uydu havaalanları bulunmaktadır. Uydu havaalanlarından getirilen yolcular merkez havaalanında toplanmakta ve daha sonra yine gitmek istedikleri uydu niteliğindeki havaalanlarına dağıtımları yapılmaktadır. T&D sistemi ile havayolları uçuş ağlarını genişletme olanağı bulmaktadır.

³⁰³ Leslee Spiess, Peter Waring, "Aesthetic Labour, Cost Minimisation and the Labour Process in The Asia Pacific Airline Industry", *Employee Relations*, Vol:27, No:2, (2005), s. 193-94.

olmuştur.³⁰⁴ Ancak devlet desteği ya da güçlü finansal yapıları nedeniyle ücret politikalarını yeniden oluşturma gereği duymayan havayollarının varlığı, havacılık sektöründeki bu eğilimin çalışanlarca etik dışı olarak algılanmasına yol açmaktadır.

2.3.2. Çalışan Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmaması

Toplumsal bir sorumluluk olarak algılanması gereken çalışan sağlığı ve güvenliği konusu; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve güvenlik önlemlerine ilişkin çabalar bütünüdür. Çalışma ortamına ilişkin ısı, aydınlatma, nem ve gürültü gibi fiziksel koşullar ile birlikte stres, iş devamsızlık ya da toplu pazarlık, işten çıkarma gibi psiko-sosyal koşullar da çalışanların sağlığı ve güvenliği ile doğrudan ilişkilidir.³⁰⁵

Çalışan sağlığının ve güvenliğinin sağlanması, İnsan Kaynakları Yönetiminin birincil hedeflerinden biri olması gerekirken, yapılan araştırmalara göre bu konuya verilen önem oldukça azdır. Araştırmalara göre, havayollarının maliyetleri düşürerek verimliliği en üst düzeye çıkarma çabaları, sağlık ve emniyet standartlarının sağlanması konusundaki uygulamalara ters düşmektedir.³⁰⁶

Çalışan güvenliğinin sağlanması konusu, havayolu çalışanları ile işverenler arasında değişime uğrayan ve gittikçe derinleşen bir unsurdur. Havacılık sektöründeki ekonomik dalgalanmalar ya da düşük maliyetli taşıyıcıların sektörde baskın hale gelmesi gibi faktörlerden dolayı, birçok çalışanın iş güvenliği risk altındadır. Serbestleşme³⁰⁷ ile daha fazla kendini gösteren sektörel daralmalar, endüstride fazla kapasite oluşmasına ve dolayısıyla havayolu çalışanlarının işten çıkarılması ya da erken emekliye ayrılması gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.³⁰⁸

Çalışan sağlığının korunmasına yönelik uygulamalarda, maliyetleri kısma ve verimliliğin artırılması çabaları nedeni ile olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Havayolları genellikle bakım standartları ile kabin içi emniyetinin sağlanması amacıyla

³⁰⁴ Eaton, a.g.e., s.113.

³⁰⁵ Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s.202.

³⁰⁶ Carol Boyd, "HRM in The Airline Industry: Strategies and Outcomes", *Personel Review*, Vol:30, No:4, (2001), s.440

³⁰⁷ Serbestleşme: (Deregulation): Havayolu taşımacılığına girişte (bir uçuş hattında sefer başlatmak) hükümet kontrolünün azaltılması ya da kaldırılması.

³⁰⁸ Eaton, a.g.e., s.82.

oluşturulmuş kurallara uymaktadır. Filtrelerin doğru temizlenmesi ve bakımının gerektiği gibi yapılması, temiz hava kalitesi üzerinde oldukça etkilidir. Ancak havayolları özellikle pik saatlerde, uçağın mümkün olduğunca kısa sürede uçuşa hazır olabilmesi için, temizlik ve bakım için gerekli zamanı ayırmayabilmektedir. Filtrelerin temizlenmemesinden dolayı, havalandırmalar zehirleyici ve bulaşıcı hastalıkların merkezi durumuna gelmektedir. ABD Kabin Görevlileri Birliği, kabin görevlilerinin havalandırmadan kaynaklanan birçok hastalığa maruz kaldıklarını bildirmektedir. Bu rahatsızlıklar; baş dönmesi, bulantı, adaptasyonsuzluk, solunum problemleri, bulanık görme, el ve ayaklarda uyuşma gibi sorunlar olabilmektedir.³⁰⁹ Kabin içinde bu ve buna benzer sorunların yaşanması, kabin görevlilerinin işlerini gerektiği gibi yapmalarının önünde önemli birer engeldir. Bunun da ötesinde uçuş emniyetinin riske atılmasına neden olabilmektedir.

Tüm diğer örgütler gibi havayolları da başarılarının önünde önemli birer engel olan; bu ve bunlara benzer etik dışı davranışları önlemek için çaba harcamalıdır. Bu çabalarda örgütsel etik değerlerin oluşturulması oldukça etkili olacaktır. Ancak etiksel değerlerin kabulü ve etkinliği için, değerlerin gerçekler ile örtüşüyor olmasına ve yöneticilerin gerek kararları, gerekse davranışları ile örnek oluşturmasına özen gösterilmelidir.

2.4. Zayıf Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerin etik ilkelerin belirlenmesinde ve tüm süreçlerde uygulanmasında örgüt kültürü önemli bir etkiye sahiptir. Ancak çalışmanın bu kısmında kültürel farklılıkların, örgütlerde etik dışı davranışın oluşmasına ya da algılanmasına olan etkisi üzerinde durulacaktır.

Her bireyin farklı sosyalleşme süreçleri, aileleri ya da kişilikleri vardır. Bu farklılıklar nedeni ile her bireyin farklı beklentileri, algılayışları ve değer yargıları bulunmaktadır. Bu nedenle gerek örgütsel politikaların algılanmasında, gerekse iş süreçlerinin yerine getirilmesinde kültürel farklılıklar önemli bir etkiye sahiptir.

³⁰⁹ Boyd, a.g.e., s.445.

Davranışların etiksel boyutu, bireylerin kişisel algılamaları ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla örgütsel uygulamaların etiksel boyutu, bireylerin kültürel yapıları nedeniyle değişen algılarına göre de farklılık gösterebilmektedir. Kültürel yapıdaki farklılıklar, özellikle performans değerlendirme ya da seçme ve yerleştirme sürecinde kendini göstermektedir. Örneğin azınlık grubundan olan bir birey, seçme sürecinde etnik kökenlerin önemsendiği yolunda bir izlenime kapılabilirken, azınlık grubundan olmayan bir birey böyle bir izlenim edinmeyebilir. Algılamalardaki bu farklılığın en aza indirilebilmesi için, seçme ve yerleştirme politikalarının mümkün olduğunca iş tanımları ile ilişkili olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir.³¹⁰

Kültürel farklılıklar, performans değerlendirme sürecinde de dikkate alınmalıdır. Özellikle kendi ülkeleri dışından personel temin etmek durumunda kalan örgütler; performans değerlendirme sürecinde, kültürel faktörlerden kaynaklanan çeşitli sorunlar ile karşılaşmaktadır. Değerler ve inanışlar, bireylerin toplumsal yapıları ile oluşmaktadır. Batılı ülkelerde performans değerlendirme, amaç temelli (çalışan performansı ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayıp sağlayamadığı) iken, doğulu ülkelerde süreç daha çok duygusal temellere (bir çalışanın çok çocuk sahibi olması gibi) dayanmaktadır. Dolayısıyla doğulu kültürlerden gelen bireylerin performans değerlendirme sürecinden beklentileri bu doğrultuda olacaktır. Değerlerdeki bu farklılığın giderilmesi için, örgüt kültürünün farklı kültürlerden gelen çalışanlar tarafından kabulünün sağlanması ve yöneticilerin değerlendirme sonunda, örgütün beklentileri ile performans ölçütlerini açıkça ortaya koyacak şekilde geri bildirimde bulunması gerekmektedir.

Çalışmanın önceki kısmında da ele alındığı gibi örgütsel çatışmalar çalışanları etik dışı davranışa yönlendirebilmektedir. İyi yönetilemediği takdirde, kültürel farklılıklar da örgütsel çatışmalarla kendini göstermektedir.³¹¹ Bu nedenle bireysel yapıdan kaynaklanan çatışmalarda, örgütün etik değerleri ön plana çıkmalıdır. Evrensel etik standartlar çerçevesinde geliştirilmiş etik değerlere ve güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde, çatışma ortamı oluşmaksızın sorunların çözümü mümkün olmaktadır.³¹²

Ancak örgütün değerleri ile çalışanın değerleri arasında farklılık olduğu durumlarda, çatışma kaçınılmazdır. Havacılık sektöründe yöneticiler, verimlilik ile

³¹⁰ Phillips, Gully, a.g.e., s.1201.

³¹¹ Luthans, a.g.e., s.409.

³¹² Cottringer, (March 2005), a.g.e., s.4.

emniyet arasında çelişki yaşamaktadır. Havacılık sendikaları birliğine göre; üyelerinin pek çoğu, özellikle uçağın bir an evvel uçuşa başlamasının gerektiği durumlarda, emniyetin önemsenmemesi konusunda baskı altında tutulduklarını bildirmektedir. Sendika üyesi çalışanlar, sendikaları tarafından korunacaklarına inandıklarından, bu talepleri reddedebilmektedir. Bu gibi olaylar yargıya da intikal edebilmektedir. Fiji Havayolları; yer hizmetleri çalışanlarının, uçağı aşırı yükleme konusunda gösterdikleri direnç nedeni ile işlerine son vermiştir. Ancak yargıya intikal eden olayda, Fiji Havayolları; emniyetin sağlanması yerine, ekonomik koşulları çok fazla göz önüne aldıkları gerekçesi ile suçlu bulunmuştur.

Aralık 1997'de Avustralya Sivil Havacılık Otoritesi, lisanslı teknisyenlerin yaşadıkları olaylara dayanarak, birçok teknisyenin çeşitli şekillerde uçuş emniyetini riske atmasına karşın, süreçlerin uygunluğu konusunda dokümanların altına imza atmaları konusunda baskı gördüklerini ifade etmiştir. Kendi değerleri ile çatışmasına karşın, birçok teknisyen; yöneticilerinden gelen bu gibi talepleri reddetmeleri durumunda işlerini kaybetmekten korkmaktadır.³¹³

Örgüt değerleriyle bireysel değerler arasındaki çatışmalar, örgütün etik dışı taleplerinden kaynaklandığı durumlarda, çalışanların örgütlerine olan güvenlerini de zedeleyecektir. Bu durum örgüt amaçları ile çelişen, çeşitli etik dışı davranışların da ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.³¹⁴ Bu nedenle etik dışı davranış taleplerinin, tüm iş süreçlerine yansiyebileceği unutulmamalıdır.

Çalışanların çatışmaların kaynakları ve çözümlene teknikleri konusunda eğitilmeleri, çatışmaların ortaya çıkmasına engel olabileceği gibi, oluşan çatışmaların çözümünü de kolaylaştıracaktır. Bu eğitimler sırasında bireylere, örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olmadıkça ya da bireysel değerlerine saldırı niteliği taşımadığı sürece, bireysel farklılıklara saygılı olunması öğretilmelidir. Örgütteki her birey birbirinden farklı kişiliğe, ihtiyaçlara, yeteneğe, anlayışa, tercih ve değerlere sahiptir. Eğitimler sırasında örnek olaylar ile bu unsurların ortaya konması, çalışanların farklılıkları

³¹³ Boyd, a.g.e., s.444.

³¹⁴ Charles H. Schwepker, "An Exploratory Investigation of The Relationship Between Ethical Conflict and Salesperson Performance", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol:18, No:4/5, (2003), s.437.

kabulünü kolaylaştıracaktır. ³¹⁵ Ayrıca örgütün, farklılıkları yönetmek konusundaki uygulamaları, çatışmaların çözümünde yol gösterici olacaktır.

³¹⁵ Cottringer, (March 2005), a.g.e., s.3-5.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARA YÖNELİK ÖRGÜTSEL UYGULAMALARIN ETİKSEL ALGILANIŞINA İLİŞKİN HAVAARACI BAKIM ÜNİTESİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, daha önceki bölümlerde ele alınan kuramsal bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli incelenecektir. Araştırmanın amacına uygun olarak seçilen örneklemden toplanan verilerin analizi, araştırma modelinin incelenmesini ve araştırma sonuçlarına ulaşılmasını sağlamıştır.

Araştırma modelinin incelenmesinden önce ise havaaracı bakım teknisyenlerinin havacılık sektöründeki öneminin ortaya konması amacı ile iş süreçlerine yönelik açıklamalara yer verilecektir.

1. HAVAYOLLARINDA HAVAARACI BAKIM FAALİYETLERİ

Bakımın tanımına yer verilerek, havayollarının emniyetli bir uçuş gerçekleştirmesinde havaaracı bakım faaliyetlerinin önemini ortaya konacaktır.

1.1. Bakımın Tanımı

Bakım, bir sistemin kullanım ömrü boyunca bozulabilecek karakteristiklerini, daha önceden belirlenmiş nitelik veya nicelik seviyesinde tutmak ya da bu seviyeye getirmek amacıyla yapılan işlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Havaaracı bakımının tanımına Dünya Havayolları Teknik Faaliyetler Sözlüğü' nde (Wold Airlines Technical Operations Glossary) yer verilmiştir. WATOG'a göre bakım; bir elemanı eski haline getirmek ya da çalışır durumda tutabilmek amacıyla servis, tamir, tadilat, revizyon,

kontrol ve durum tespiti yapmak gibi işlerden oluşan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.³¹⁶

1.2. Bakımı Oluşturan Faaliyetler

Herhangi bir uçağın, üretilmesinden itibaren hizmetten kaldırılmasına kadar geçen süre içinde; iyi çalışır, temiz ve uçuşa elverişli bir durumda tutulabilmesi amacıyla yapılan işlemlerin tümü bakım faaliyetleri kapsamındadır. Bu konuda çeşitli sınıflandırmalar olmasına karşın, bu çalışmada Bakım Yönlendirme Kılavuzu-3 (Maintenance Steering Guide-3) ele alınarak yapılan sınıflandırmaya yer verilmiştir. Kılavuza göre havaaracı bakımını oluşturan faaliyetler; servis, kontrol, onarım, revizyon ve tadilatır.

1.2.1. Servis Faaliyetleri

Servis faaliyetleri, genellikle uçağın uçuşa verilebilmesi amacıyla yapılan uçuş öncesi faaliyetleri kapsamaktadır. Servis faaliyetleri kapsamında ele alınan temizlik işlemleri; havaaracı kabininin temizlenmesi, havaaracı dış yüzeyinin kardan ve buzdan arındırılmasıdır. Uçuşa elverişlilik açısından yapılan hava, yağ ve su gibi ikmal işlemleri de servis faaliyetleri kapsamında ele alınmaktadır.

1.2.2. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, bakım faaliyetleri içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Gözle yapılan basit kontrollerin yanı sıra, özel aletler kullanılarak yapılan kontrolleri de içeren geniş kapsamlı bir faaliyet alanıdır. Söz konusu kontrol faaliyetleri operasyonel, işlevsel, genel göz, detaylı ve özel detaylı kontroldür.

³¹⁶ Ender Gerede, "Bakım Maliyetlerinin İncelenmesi ve Direkt Bakım Maliyetlerinin Azaltılması İçin Öneriler Geliştirilmesi-Türkiye Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, s.5-11.

1.2.3. Onarım Faaliyetleri

Onarım faaliyetleri, uçağın herhangi bir elemanında hasar ya da arıza olduğunda, bu elemanın havaaracı üzerinde veya ilgili atölyede daha önceden belirlenmiş standartlarına geri getirilmesi için yapılan faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Bu faaliyetler herhangi bir temizle işleminden, elemanın tamamen revizyon edilmesine kadar uzanan geniş bir alanı kapsamaktadır.

1.2.4. Tadilat Faaliyetleri

Havaaracı hizmete girdikten sonra, edinilen tecrübeler doğrultusunda güvenilirliği, emniyeti ve veya performansı artırmak amacıyla; havaaracı motor ya da orijinal parça üreticileri (Original Equipment Manufacturers) havaaracı ya da ilgili eleman üzerinde bazı tadilatlar yapılmasını isteyebilmektedir. Bununla birlikte sivil havacılık otoriteleri de bazı durumlarda tadilat isteminde bulunabilmektedir. Bu tadilatlar hakkında ayrıntılı bilgiler havayollarına servis bülteni, görev bilgilendirme bülteni, uçuşa elverişlilik yönergesi olarak adlandırılan üç ayrı teknik yayın şeklinde duyurulmaktadır.

Yukarıda bahsedilen bakım faaliyetleri, bakımın yapılma nedenlerine göre gerçekleştirilen bakım tiplerinin farklı aşamalarında kullanılmaktadır.

1.3. Bakımın Tipleri

Bir uçağın bakımı, tüm kullanım ömrü boyunca devam eden bir süreci içermektedir. Bakım sürecini yapılma nedenlerine göre iki ayrı gruba ayırmak mümkündür. Bunlar:³¹⁷

- Önleyici bakım kapsamına giren Programlı Bakımlar (Scheduled Maintenance).
- Düzeltici bakım kapsamına giren Programsız Bakımlar (Unscheduled Maintenance) dır.

³¹⁷ Aynı, s.30.

1.3.1. Programlı Bakım

Programlı bakımlar, kaynağı Bakım Yönlendirme Kılavuzu-3 kullanılarak hazırlanmış Bakım İnceleme Kılavuzu Dokümanı (Maintenance Review Board) olan ve daha önce belirlenmiş zamanlarda düzenli bir biçimde yapılması zorunlu olan bakımlardır. Programlı bakımın yapılma aralığı her uçağın tipine ve her işletmenin bakım yönetim programına göre farklılık göstermektedir.³¹⁸ Programlı bakımın amacı, uçağın dizaynı sırasında belirlenmiş özelliklerini olması gereken seviyelerde tutarak uçuş faaliyetlerinde emniyeti ve uçuşa elverişliliği sağlamaktır.

Programlı bakım kapsamında, BKY-3 analizi sonucunda belirlenen aralık ve zamanlarda, belirlenen bakım işleri yapılarak, daha sonradan oluşacak muhtemel arıza hasarlar önlenmeye çalışılmaktadır. Önleyici nitelikte olan programlı bakım, bazı kaynaklarda “Rutin Bakım” ya da “Planlı Bakım” olarak adlandırılmaktadır.

1.3.2. Programsız Bakım

WATOG’a göre Programsız Bakım, bir parçanın bilinen veya tahmin edilen arızasını düzelterek, beklenen durumuna geri getirmek için yapılan bakım faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle Programsız Bakım, ortaya çıkan arızaların ya da hasarların giderilmesi için yapılan bakım faaliyetlerinin tümüdür.³¹⁹

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel etik herkes tarafından farklı algılanabilen, tanımlanması ve değerlendirilmesi zor olan bir kavramdır. Örgütsel etik, örgütlerin paydaşları ile ya da paydaşları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine ilişkin ahlâki değerler, inançlar ve kurallar bütünüdür. Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin etik ilkeler belirlemesi ve faaliyetlerine bu doğrultuda yön vermesi başarılarında oldukça önemlidir. Örgütlerin; faaliyetlerin yerine getirilmesinde anahtar rol üstlenen çalışanlarına yönelik uygulamalarını etik ilkeler doğrultusunda yerine getirmesi ise bu süreçte ayrı bir öneme

³¹⁸ Oya Torum, “Sivil Havacılık Hizmetinde Uçak Bakımı”, **IV. Ulusal Havacılık Sempozyumu**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, Sivil Havacılık Y. O. Yayınları No:5, 1994) s. 109.

³¹⁹ Gerede, **a.g.e.**, s.31.

sahiptir. Havayolları gibi hizmet ağırlıklı örgütlerde insan kaynaklarının artan rolü nedeniyle, uygulamaların etiksel boyutu çok daha fazla önem kazanmaktadır.

Etik dışı davranışların çalışanlar üzerinde; verimliliğin düşmesi ve dolayısıyla hata oranlarında artma, tatminsizlik nedeni ile devamsızlıklar ve hatta işten ayrılmalar ile sonuçlanan olumsuz etkileri bulunmaktadır. Havayollarının birincil amacı, yolcularını emniyetli şekilde bir noktadan diğer bir noktaya taşımaktır. Emniyetli bir uçuşun sağlanmasında, havayollarının bakım üniteleri ya da bakım faaliyetlerini yerine getiren kuruluşlar oldukça önemlidir. Dolayısıyla havacılık sektörü için etik, emniyetli bir uçuşun sağlanması adına ayrı bir öneme sahiptir.

Öneminin anlaşılmasıyla birlikte örgütsel etik, birçok sektör açısından ele alınmıştır. Havacılık sektörü açısından ele alındığında ise, etik ile ilgili araştırmaların sektöre yeni bir yapılandırma kazandırması, insan kaynakları verimliliğinin artırılması ile emniyetli bir uçuşun sağlanması ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artırılması yönünde katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel etiğin yukarıda vurgulanan önemi çerçevesinde çalışmanın amacı bireylerin örgütsel uygulamalara ilişkin etik yönelimlerini saptamak, örgütlerindeki etik dışı davranışları nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymaktır. Diğer bir amaç ise etik dışı davranışların algılanmasında demografik faktörlerin etkisini ortaya koyarak, algı düzeylerinin tutumlar üzerindeki etkisini belirlemektir.

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın ilk sınırlılığı; Türkiye'deki tüm havaaracı bakım teknisyenlerine değil, yeterli örnekleme sahip tek havayolundaki teknisyenlere uygulanmış olmasıdır. Bu nedenle sonuçlar yalnız örneklem ile sınırlıdır. İkinci kısıt araştırmanın algıya yönelik sübjektif bir konuda yapılmış olmasıdır. Bu nedenle araştırmanın farklı zamanlarda, aynı örneklem üzerinde uygulanması durumunda dahi farklı sonuçlar elde edilebileceği unutulmamalıdır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli ve bu model doğrultusunda kurulan hipotezlere yer verilecektir. Verilerin çözümü ve yorumlanmasından önce ise örneklem ve verilerin toplanması süreci hakkında bilgi verilecektir.

4.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amaçlarından biri teknisyenlerin örgütlerindeki etik dışı davranışları nasıl değerlendirdiklerini ve bu algı karşısındaki yönelimlerini saptamaktır. Bu doğrultuda teknisyenlerin örgütsel uygulamaları algı düzeyleri ile tutumları konusundaki genel eğilimlerinin belirlenmesinde betimsel araştırma modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın kuramsal kısmındaki bilgilerin ışığında, örgütsel uygulamaların etiksel algı düzeyi ile bazı demografik değişkenler arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte örgütsel uygulamaların etiksel algı düzeyi ile tutumlar arasında bir ilişki olduğu da varsayılmaktadır. Bu varsayımlar doğrultusunda çalışmada ilişkisel araştırma modeli kullanılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Örgütlerde etik; konuşulması çekinilen, tespitinin rahatsız edici bulunması nedeniyle incelenmesi oldukça güç olan konulardan biridir. Bu nedenle araştırma kapsamında ele alınan havayolu, isminin saklı tutulmasını talep etmiştir. Yapılan araştırmanın etik boyutu göz önüne alınarak; çalışmanın hiçbir aşamasında, araştırma yapılan havayolunun tespitine neden olabilecek bilgilere yer verilmemiştir.

Emniyetli bir uçuşun sağlanmasında uçak bakım teknisyenlerinin büyük öneme sahip olması, evrenin seçiminde etkili olmuştur. Evren Türkiye'deki havaaracı bakım faaliyetlerini kapsamlı bir şekilde gerçekleştiren ve yeterli örneklem oluşturabilecek bir havayolundaki teknisyenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini 2007 yılında havayolunda çalışan toplam 1200 teknisyen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise araştırma sürecinde veri elde edilebilen ya da araştırmaya katılan 301 teknisyenden oluşmaktadır.

4.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu çalışmanın ilk dört bölümde verilen bilgiler ışığında ve Birgül Şimşek'in "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma" adlı doktora tezinde kullanılmış olan ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır. (Bkz. Ek 1).

Araştırmada analiz edilecek değişkenler, hazırlanan anket formunda yer almaktadır. Anket formunun birinci kısmında havaaracı bakım teknisyenlerinin demografik özelliklerine ilişkin yaş, cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu, unvan, uzmanlık alanı, meslek süresi ve gelir durumu sorularına yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel uygulamaların etiksel algılanışını ölçmeye yönelik 42 ifade bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların tutum düzeylerini ölçmeye yönelik 14 ifade yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler likert tipi ölçektir. Veri analizinde Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1) olarak değerlendirilmiştir.

Anket formu öncelikle Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havaaracı Bakım Merkezine dağıtılarak pilot araştırma yapılmıştır. Pilot araştırma katılımcılar ile bire bir gerçekleştirilmiş ve ifadelerin anlaşılabilirliği üzerinde durulmuştur. Her anketin tamamlanması cevaplayıcılara bağlı olarak 15-20 dakika sürmüştür. Pilot araştırma sonuçlarına göre tekrar düzenlenen anket formu, yeterli örneklem sayısına sahip ilgili havayolunun bakım merkezine dağıtılarak, teknisyenlere uygulanmıştır. Çalışma kapsamındaki örneklem grubundaki hiç kimse, ankete katılması için zorlanmamıştır. Araştırma konusu gereği; katılımcıların çekincelerinin giderilmesi amacı ile anket formları kapatılabilen zarflar içinde dağıtılmıştır. Anketlerin uygulanması ve toplanması aşamasında gizlilik ilkesine özen gösterilmiştir. Uygulamadaki titizliğe karşın teknisyenlerin araştırmaya katılma konusunda isteksiz olmaları çalışmanın yürütülmesinde sıkıntı yaratmıştır. Anketin uygulanmasında bölüm bazında tam sayım yöntemi kullanılmıştır. 600 anket formu dağıtılmış, geri dönüş oranı

%56.83 olmak üzere 341 adet anket formu geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 301'i geçerli bulunarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Anketin güvenilirlik analizi ölçek bazında yapılmıştır. Birinci ölçeği oluşturan ifadelerin güvenilirliği Cronbach's Alfa 0,892, ikinci ölçeği oluşturan ifadelerin güvenilirliği ise Cronbach's Alfa 0,788 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerler her iki ölçeğin de oldukça yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında örgüt politikalarının etiksel algılanışını ölçmeye yönelik anketin ikinci bölüm ifadeleri, literatüre dayandırılarak yedi alt bölüm altında toplanmıştır. Bu alt başlıklar örgütün işe alım, ücret, disiplin, performans değerlendirme ve ödüllendirme politikaları ile örgütsel iletişim süreci ve örgütsel güvenden oluşmaktadır. Katılımcıların örgütsel güven ile ilgili ifade maddelerini algılayışları farklılık gösterdiğinden, ilişki analize yönelik uygun veri toplanamamıştır. Bu nedenle örgütsel güvenin algılanmasına yönelik olarak betimleme analizi dışında bir değerlendirme yapılmamıştır.

Çalışmanın kuramsal kısmında yer alan bilgiler ışığında, demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süreleri ile etiksel algı düzeyleri arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Ancak betimleme analizi sonucunda yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek sürelerine ilişkin anlamlı bir dağılım elde edilmesine karşın, cinsiyette yönelik anlamlı bir dağılım elde edilememiştir. Çünkü katılımcıların sadece 29'ü bayanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle çalışmada cinsiyete dayalı bir araştırma yapılmamıştır.

4.4.1. Örgütsel Uygulamaların Algılanışı İle İlgili Hipotezler

İlişki olduğu varsayılan demografik değişkenler ile örgüt politikalarının algılanışı ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesinde, çalışmaya derinlik kazandırmak amacı ile ölçeğin alt bölümleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişki tek tek ele alınacaktır. Bölüm bazında elde edilen ilişki ile örgütsel uygulamaların genel etiksel

algılanışı arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konması amacıyla ise genel etiksel algı ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ele alınacaktır.

4.4.1.1. İşe Alım Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez

İşe alım politikalarının etiksel algı düzeyi ile yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir. Hipotezde bağımlı değişken olarak işe alım politikalarının etiksel algılanışı, bağımsız değişken olarak ise yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ele alınmıştır.

Hipotez 1: Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki işe alım politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.

4.4.1.2. Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez

Ücret politikalarının etiksel algı düzeyi ile yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir. Hipotezde bağımlı değişken olarak ücret politikalarının etiksel algılanışı, bağımsız değişken olarak ise yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ele alınmıştır.

Hipotez 2: Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki ücret politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.

4.4.1.3. Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez

Ödüllendirme politikalarının etiksel algı düzeyi ile yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir. Hipotezde bağımlı değişken olarak ödüllendirme politikalarının etiksel algılanışı, bağımsız değişken olarak ise yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ele alınmıştır.

Hipotez 3: Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki ödüllendirme politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.

4.4.1.4. Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez

Performans değerlendirme politikalarının etiksel algı düzeyi ile yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir. Hipotezde bağımlı değişken olarak performans değerlendirme politikalarının etiksel algılanışı, bağımsız değişken olarak ise yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ele alınmıştır.

Hipotez 4: Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki performans değerlendirme politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.

4.4.1.5. Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez

Disiplin politikalarının etiksel algı düzeyi ile yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir. Hipotezde bağımlı değişken olarak disiplin politikalarının etiksel algılanışı, bağımsız değişken olarak ise yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ele alınmıştır.

Hipotez 5: Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki disiplin politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.

4.4.1.6. Örgütsel İletişim Sürecinin Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez

Örgütsel iletişim sürecinin etiksel algı düzeyi ile yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir. Hipotezde bağımlı değişken olarak örgütsel iletişim

sürecinin etiksel algılanışı, bağımsız değişken olarak ise yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ele alınmıştır.

Hipotez 6: Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki iletişim sürecini etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.

4.4.1.7. Örgütsel Uygulamaların Genel Etiksel Algılanışı ile İlgili Hipotez

Örgütsel uygulamaların genel algı düzeyi ile yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir. Hipotezde bağımlı değişken olarak örgütsel uygulamaların genel etiksel algılanışı, bağımsız değişken olarak ise yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ele alınmıştır.

Hipotez 7: Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütsel uygulamaları etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.

4.4.2. Çalışanların İşe ve İlişkiye Yönelik Tutumları İle İlgili Hipotezler

Çalışmanın kuramsal kısmında yer alan bilgiler ışığında, örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ile çalışanların tutumları arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Ancak çalışanların iş ya da ilişkiye yönelik tutumları olabileceği düşüncesinden hareketle, bu ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak iki ayrı hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 8: Örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ile çalışanların işe yönelik tutumları arasında ilişki vardır.

Hipotez 9: Örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ile çalışanların ilişkiye yönelik tutumları arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezlerde bağımsız değişken olarak örgütsel uygulamaların genel etiksel algılanışı, bağımlı değişken olarak ise çalışanların işe ve ilişkiye yönelik tutumları ele alınmıştır.

4.5. Verilerin Çözümü

Araştırmada anket formunun birinci bölümünde yer alan demografik değişkenlere betimleme analizi yapılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde yer alan ifade maddelerine de betimleme analizi yapılarak çalışanların örgütlerindeki etik dışı davranışları nasıl değerlendirdikleri ortaya konmuştur.

Verilerin çözümlenmesi amacıyla örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ile ilgili 42 ifadeye ve çalışanların tutumlarına yönelik 14 ifadeye faktör analizi uygulanarak medde seçimi yapılmış ve faktörler belirlenmiştir. Örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ifadelerinden elde edilen faktör bileşenlerinin ortalamaları alınarak algılar kümeleme analiziyle düşük orta ve yüksek olarak kümelenmiştir. Aynı şekilde çalışanların tutumlarına yönelik olarak belirlenen faktör bileşenlerinin de ortalamaları alınarak tutumlar, kümeleme analiziyle düşük orta ve yüksek olarak kümelenmiştir.

Demografik özellikler ile örgütsel uygulamaların algı kümeleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin ve genel etiksel algı kümeleri ile tutum kümeleri arasındaki ilişkinin araştırılmasında ise çoklu uyum analizi kullanılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu kısmında betimleme analizi yapılarak teknisyenlerin demografik değişkenler ile ilgili özellikleriyle çalışanların örgütlerindeki etik dışı davranışları nasıl değerlendirdikleri ortaya konmaktadır. Ayrıca ilişki analizler kullanılarak hipotezlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

5.1. Betimleme Analizi

Betimleme analizi demografik değişkenler, örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ve çalışanların tutumlarına ilişkin olmak üzere üç başlık altında yapılmıştır.

5.1.1. Demografik Değişkenlerin Betimleme Analizi

Tablo 2. Demografik Değişkenlere Göre Yüzde Dağılımı

	Yaş (Sıklık)	(Yüzde)
20 – 25	37	12,3
26 – 30	96	31,9
31 - 35	55	18,3
36 -40	47	15,6
41 - 45	35	11,6
46 ve üstü	31	10,3

	Cinsiyet (Sıklık)	(Yüzde)
Bayan	29	9,6
Erkek	272	90,4

	Medeni Hali (Sıklık)	(Yüzde)
Bekâr	93	30,9
Evli	208	69,1

	Öğrenim Durumu (Sıklık)	(Yüzde)
Lise ve dengi okul mezunu	133	44,2
Önlisans	67	22,3
Lisans ve lisansüstü	101	33,5

	Öğrenimin İşe Uygunluk Durumu (Sıklık)	(Yüzde)
Evet	229	76,1
Hayır	72	23,9

	Örgüt İçi Eğitim Durumu (Sıklık)	(Yüzde)
Evet	262	87,0
Hayır	39	13,0

	Unvan (Sıklık)	(Yüzde)
Teknisyen	281	93,4
Baş Teknisyen ya da Şef	20	6,6

	Uzmanlık Alanı (Sıklık)	(Yüzde)
Kabin içi bakım	35	11,6
Uçak teknisyenliği	45	15,0
Uçak revizyon	15	5,0
Mekanik	41	13,6
Gövde	60	19,9
Motor	31	10,3
Bakım planlama	11	3,7
Elektrik	50	16,6
İşgücü Planlama	1	,3
Avionic	12	4,0

	Meslek Süresi (Sıklık)	(Yüzde)
5 yıl ve daha az	107	35,6
6-10	66	21,9
11-15	49	16,3
15 yıldan fazla	79	26,2

	Başka Bir Örgütte Çalışmış Olma Durumu (Sıklık)	(Yüzde)
Evet	192	63,8
Hayır	109	36,2

	İş Değişirme Nedeni (Sıklık)	(Yüzde)
Ayrımcılık yapıldığına inanmam	10	3,3
Adil ücret sisteminin olmayışı	18	6,0
Üstlerimden baskı görmem	3	1,0
İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimin iyi olmayışı	2	,7
Çalışma koşullarının elverişsizliği	36	12,0
Daha yüksek ücret alma imkânının olması	45	15,0
Diğer	78	25,2
Toplam	190	63,1

	İşyerinde Çalışma Süresi (Sıklık)	(Yüzde)
5 yıl ve daha az	114	37,9
6-10	66	21,9
11-15	46	15,3
15 yıldan fazla	75	24,9

	Gelir Durumu (Sıklık)	(Yüzde)
1500 den az	21	7,0
1501-2000	99	32,9
2001-2500	75	24,9
2501-3000	57	18,9
3001-3500	23	7,6
3501 ve üzeri	26	8,6

	Ailede Başka Çalışanın Olup Olmaması Durumu (Sıklık)	(Yüzde)
Evet	113	37,5
Hayır	188	62,5

Bulguların analizinde demografik özelliklerden yaşa bakıldığında 26-30 yaş grubunun çoğunluğu oluşturduğu gözlenmektedir. Orta yaş grubunu oluşturan personel sayısı oldukça fazladır. Diğer yaş gruplarında ise dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilir. Cinsiyete dayalı bir araştırma yapılmamıştır. Ankete katılan teknisyenlerin 29'u bayan, 272'si ise erkektir. İş kolunun daha çok erkeklere yönelik olması nedeniyle bayanların %9,6'lık bir oran oluşturması şaşırtıcı değildir. Ankete katılan teknisyenlerin çoğunlukla evli olduğu gözlenmektedir. Öğrenim durumlarının ise %44,2 gibi ağırlıklı bir oranda lise ve dengi okul olduğu saptanmıştır. Ancak lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim almış olan teknisyenlerin oranı ise %33,5 gibi küçümsenmeyecek bir oranı oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe etik davranışa olan duyarlılığın arttığı düşünüldüğünde, ankete katılan teknisyenlerin etik davranışı algılama konusunda yeterli eğitime sahip oldukları söylenebilir. Katılımcıların %76,1'i yapmakta oldukları işe yönelik eğitim almıştır. Ayrıca katılımcıların %87,0'si örgüt içi eğitim almıştır. Havacılık gibi gelişmelerin hızla yaşandığı teknoloji yoğun sektörlerde, çalışanların süreç içinde ortaya çıkan eğitim gereksinmelerinin karşılanmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Araştırmanın yapıldığı havayolunda, çalışanların örgüt içi eğitimlerle

desteklendikleri gözlenmektedir. İşinde kendini yetersiz hisseden bireyler etik dışı davranışa yönelebilmekte ve etik dışı davranışları farklı boyutlarda algılayabilmektedir. Ancak ankete katılan teknisyenlerin işleri için gerekli eğitimi aldıkları söylenebilir. Meslek sürelerine bakıldığında ise %35,6 ile 5 yıl ve daha az arasında yoğunlaştığı gözlenmektedir. %26,2'lik bir oranla 15 yıldan fazla ve %21,9'luk bir oranla ise 6-10 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Ankete katılan teknisyenlerin %37,9'u 5 yıl ve daha az, %24,9'u 15 yıldan fazla, %21,9'u ise 6-10 yıl arası örgütte çalışanlardan oluşmaktadır. Teknisyenlerin anketimizde yer alan etik davranışları içeren ifadeleri algılamaları, gözlemlenmeleri açısından yeterli meslek tecrübesine sahip oldukları düşünülebilir. Örgüte yeni dâhil olan çalışanların etraflarında oluşan etik dışı davranışları algılamaları ya da etik kodları öğrenmeleri zaman alabilecek bir süreçtir. Unvanın belirlenmesine yönelik sorunun analizinde ise, ankete katılan teknisyenlerden sadece 20'sinin başteknisyen ya da şef olduğu gözlenmektedir.

Katılımcıların %63,8'inin, daha önce başka bir işyerinde çalıştıkları gözlenmektedir. Yaşantılar sonucu edinilen tecrübeler, bireylerin etik davranış standartlarının oluşumunda birer girdi niteliğindedir. Başka bir işyerinde çalışmış olmak çalışanlara kıyaslama olanağı verecektir. Daha önce başka bir örgütte çalışmış olan teknisyenlerin işten ayrılma nedenleri, %25,2'lik bir oranla diğer nedenler altında toplanmaktadır. Katılımcılardan işten ayrılma nedenlerini kısaca açıklamaları istenmiştir. Açıklamaların birçoğunda askere gitme nedeni öne sürülmüş ve analizi etkileyecek bir neden tespit edilmemiştir. Ankete katılan teknisyenlerden %15'inin ise daha yüksek ücret alma imkânı nedeni ile işten ayrıldıkları gözlenmektedir. Bu oranı %12,0 ile çalışma koşullarının elverişsizliği, %6,0 ile adil ücret sisteminin olmayışı, %3,3 ile ayrımcılık yapıldığına inanılması izlemektedir. Sonuçlara göre teknisyenlerin iş değiştirmelerinde ücret ve çalışma koşullarının etkili olduğu söylenebilir. Gelir durumlarına bakıldığında yoğunluğun %32,9 ile 1501-2000 aralığında olduğu gözlenmektedir. Bu oranı %24,9 ile 2001-2500, %18,9 ile de 2001-3000 aralığı takip etmektedir. Ankete katılan teknisyenlerin %62,5'i ailelerinde kendilerinden başka çalışanın olmadığını ifade etmektedir. Evli olma, yüksek ücret alma, iş tatmini, yeni iş arama gereksinimi gibi nedenler, bireylerin etik dışı davranışları algılamaları üzerinde etkilidir. Bireylerin etik dışı davranışları algılamalarında, özellikle işlerini kaybetme riski önemli bir faktördür.

5.1.2. Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı Ölçeğinin Betimleme Analizi

Örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ölçeği, çalışmanın kuramsal kısmında verilen bilgiler ışığında yedi alt bölüme ayrılarak oluşturulmuştur. Ölçeğe ilişkin betimleme analizi oluşturulan bölümler altında yapılacaktır.

Tablo 3. Performans Değerleme Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı

İFADELER	CEVAPLAR (YÜZDE)				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalışanlara gelişme ve ilerlemeleri için eşit fırsatlar verilir.	10,0	19,9	16,9	29,6	23,6
2. Terfilerde performans değerlemenin sonuçları önemli bir kriterdir.	5,6	22,6	17,9	28,6	25,2
3. Yapılan işin değerlendirilmesinde, cinsiyet önem taşımaz.	15,9	31,6	21,9	21,9	8,6
4. Örgütümüzde performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenir.	4,0	26,9	24,6	28,2	16,3
5. Örgütümüzde haksız yere işten çıkarmalar yaşanmaz.	11,3	35,9	28,2	15,0	9,6
6. Çalışanların performansı, yaptığı işin niteliğine göre değerlendirilir.	4,7	29,2	24,6	24,6	16,9

Analiz sonuçlarına göre teknisyenler performanslarının yaptıkları işin niteliğine göre değerlendirildiğini düşünmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının teknisyenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanıldığı yönünde bir algı vardır. Ancak performans değerlendirme sonuçlarının terfilerde göz önüne alınmadığı düşünülmektedir. Bu durumu irdelemeye yönelik “Çalışanlara gelişme ve ilerlemeleri için eşit fırsatlar verilir” ifadesine çalışanların %53,2’si olumsuz cevap vermiştir. Yöneticiler örgütlerindeki terfi sistemlerinin ölçülebilir nitelikte oluşturulmasına özen

göstermelidir. Atamaların neye göre yapılacağı ya da kadroların hangi kriterlere göre oluşturulacağı tüm çalışanlarca bilinmelidir. Örgütte performans değerlendirme sonuçlarının terfilerde kullanılmamasının, çalışanlar tarafından ayrımcılık olarak algılandığı söylenebilir. Bu durum teknisyenlerin örgütlerine karşı olan güvenlerini sarsacaktır. Ayrıca yöneticilerini model alan diğer çalışanların benzer davranışlara yönelimlerinde etkili olacaktır. Buna karşın teknisyenlerin %47,2'si örgütlerinde haksız yere işten çıkarmaların yaşanmadığı görüşündedir. Teknisyenlere göre performans değerlemede cinsiyet önemli bir kriter değildir. Ancak ankete katılanların ancak % 9,6'sının bayan olduğu düşünülürse bu konudaki algının objektif olmayabileceği düşünülebilir.

Tablo 4. Ücret Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı

İFADELER	CEVAPLAR (YÜZDE)				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Ücret artışlarında çalışanların sorumlulukları göz önüne alınır.	5,3	13,3	9,3	33,2	38,9
2. Örgütümüzde herkes birbirinin aldığı ücreti bilir.	42,2	38,2	13,0	4,7	2,0
3. Her çalışan hak ettiği ücreti alır.	7,0	14,0	16,6	35,2	27,2
4. Örgütümüzde, sektördeki diğer örgütlere benzer ya da daha tatmin edici bir ücret sistemi vardır.	9,3	29,9	24,9	24,6	11,3
5. Ücret dağılımında cinsiyet ayrımı yapılmaz.	40,5	43,9	10,0	3,7	2,0
6. Aldığımız ücretler ve teşvik sistemleri yeterli ve adaletlidir.	8,3	22,9	25,9	23,6	19,3

Ankete katılan teknisyenlere göre örgütte herkes birbirinin aldığı ücreti bilmektedir. Kapalı zarf yöntemi, daha çok adil olmayan ücret sistemlerinde kullanılmaktadır. Ancak anketin yapıldığı havayolunda herkesin birbirinin aldığı ücreti bilmesinde, ücret artırımlarının toplu iş sözleşmesiyle belirleniyor olması önemli bir etken olabilir. Ücret politikalarının etik standartlara uygunluğunu; miktarından çok, ödenen ücretin adil ve hakça olması belirlemektedir. Ankete katılan teknisyenlerden

%62,4'ü hak etmedikleri bir ücret aldıklarını belirtmektedir. Bu algıda ücret sisteminin oluşturulmasında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmıyor olması rol oynayabilir. Teknisyenlerin “Ücret artışlarında teknisyenlerin sorumlulukları göz önüne alınır” ifadesine verdikleri cevaplar bu durumu destekler niteliktedir. Katılımcıların %72,1'i sorumlulukların göz önüne alınmadığı görüşündedir. “Aldığımız ücretler ve teşvik sistemleri yeterli ve adaletlidir” ifadesine katılımcıların %42,9'u katıldığını, %31,2'si katılmadığını, %25,9'u ise kararsız olduklarını bildirmektedir. Ancak bireylerin olumsuz görüş bildirmekte çekinceli davranabildikleri unutulmamalıdır. Sektörel düzeyde yapılan karşılaştırmada ise ankete katılan teknisyenlerin %24,9'u kararsız iken, %39,2'si daha tatmin edici bir ücret sistemleri olduğunu belirtmektedir.

Tablo 5. Ödüllendirme Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı

İFADELER	CEVAPLAR (YÜZDE)				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Örgütümüz sık sık değer verme (şilt verme, ayın elemanı) törenleri yapılır.	5,6	5,6	8,6	28,2	51,8
2.Örgütümüzdeki ödüllendirme sistemi, çalışanların olumlu davranışlar sergilemesini destekler.	16,6	22,3	15,9	26,9	18,3
3. Örgütümüzde manevi ödüller, maddi ödüller kadar önemlidir.	18,6	25,9	21,9	19,3	14,3
4.Yöneticilere yakın olmak, ödüllendirmede önem taşımaz.	5,0	15,0	18,6	34,9	26,6
5. Örgütümüzde çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir.	4,0	9,3	17,6	39,5	29,6
6. Örgütümüzde dürüstlük (bonus,prim,tatil ya da ayın çalışanı panosunda yer almak gibi uygulamalarla) ödüllendirilir.	4,3	7,3	12,6	34,6	41,2

Performans değerlendirme sonuçlarının; terfi ya da ücret artışlarının belirlenmesi gibi konularda olduğu gibi ödüllendirmede de kullanılmadığı yönünde bir algı tespit edilmiştir. Katılımcıların %69,1'i çalışanların performanslarına göre ödüllendirilmedikleri görüşündedir. Çalışanların etik davranışa yönlendirilmesinde ödüller önemli birer motivasyon aracıdır. Ancak sonuçlara göre çalışanların etik davranışa özendirilmesinde ödüllerin kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların %61,5'i ödüllendirmede yöneticilere yakın olmanın etkili olduğu görüşündedir. Teknisyenler ödüllendirme politikalarının ayrımcılık ya da adam kayırma gibi etik dışı davranışlara yol açacak şekilde oluşturulduğu görüşündedir. Bu durum teknisyenlerin yöneticilerine duydukları güveni olumsuz etkileyecektir.

Tablo 6. Disiplin Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı

İFADELER	CEVAPLAR (YÜZDE)				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Uyulması gereken disiplin kuralları herkes tarafından bilinir.	18,9	53,8	15,6	10,0	1,7
2. Örgütümüzde dedikodu, çıkarıcılık ya da adam kayırma gibi olumsuz davranışlara izin verilmez.	5,0	11,3	21,6	35,2	26,9
3. Yöneticilerimiz olumsuz davranışlara izin vermez.	14,6	39,2	27,9	12,6	5,6
4. Örgütümüzde yolsuzluk ya da rüşvet gibi olumsuz davranışlara izin verilmez.	36,5	40,9	15,0	4,0	3,7
5. İstenilmeyen davranışlar meydana geldiğinde; nedeni araştırılır, çalışan ile görüşülür, gerekiyorsa ceza verilir.	7,6	35,5	28,9	16,9	11,0
6. Çalışanlar olumsuz davranışlar meydana gelmeden uyarılır.	5,6	36,2	30,6	20,3	7,3

Anket sonuçlarına göre uyulması gereken disiplin kurallarının teknisyenler tarafından bilindiği tespit edilmiştir. Bu durumun irdelenmesine yönelik ifadeye teknisyenlerin %72,7'si katıldıklarını bildirmiştir. Disiplin politikalarının öngörülen fonksiyonlarını yerine getirilmesi için çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir. Aksi takdirde disiplin politikalarının uygulanması, çalışanlar tarafından etik dışı olarak algılanabilecektir. Teknisyenlerin %43,1 istenilmeyen davranışlar meydana geldiğinde nedeninin araştırılarak disiplin sürecinin yerine getirildiğini belirtmektedir. Örgütte haksız disiplin uygulamalarına yer verilmeyişi; çalışanların hem yöneticilerine hem de örgütlerine güvenmelerine olanak sağlayacaktır. Katılımcıların %41,8 çalışanların olumsuz davranışlar meydana gelmeden uyarıldığı görüşündedir. Etik dışı davranışı önleyici ya da belirleyici çalışmaların yapılması, disiplin sürecinin etkinliğini artıracaktır. Ayrıca havacılık gibi uçuş emniyetinin birincil öneme sahip olduğu sektörlerde, etik dışı davranışın ortaya çıkmadan önlenmesi ayrı bir öneme sahiptir. Teknisyenler örgütlerinde dedikodu, çıkarıcılık ya da adam kayırma gibi olumsuz davranışlara izin verildiği görüşündedir. Bunun nedeni etik sorunların çözümünün hem etik dışı davranışta bulunanlar hem de çözüm getirmeye çalışanlar tarafından hoş olmayan bir durum olarak nitelendirilmesi olabilir. Ayrıca bu gibi durumların varlığının ispatlanması, dolayısıyla çözüm getirilmesi de oldukça güçtür. Buna karşın teknisyenler örgütlerinde yolsuzluk ya da rüşvet gibi olumsuz davranışlara izin verilmediği görüşündedir. Anketin uygulandığı birimdeki iş süreçlerinin rüşvet ya da yolsuzluk gibi etik dışı davranışların gözlenmesine olanak sağlamayan bir yapıda olması, bu algının oluşmasında etkili olabilir.

Tablo 7. Örgütsel Güvenin Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı

İFADELER	CEVAPLAR (YÜZDE)				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Amirlerimizle olan sorunlarımızı, kendi aramızda çözeriz.	15,9	42,5	21,9	14,6	5,0
2. Örgütümüzde karşılıklı güven ve sorumluluk ön plandadır.	9,0	32,6	32,2	19,9	6,3
3. Yöneticilerimiz düşüncelerimize her zaman değer verir.	11,6	30,9	31,6	13,0	13,0
4. Yöneticilerimiz verdikleri sözleri genellikle tutarlar.	6,3	26,6	33,2	23,3	10,6
5. İşyerinde bir sorunumuz olduğunda, amirimizin çözeceğini biliriz.	11,6	27,6	25,9	25,6	9,3
6. İş arkadaşlarımızla bir sorunumuz olduğunda, yönetime bildirmeden kendi aramızda çözeriz.	15,3	49,2	24,3	7,6	3,7

Katılımcıların %41,6'sı örgütlerinde karşılıklı güven ve sorumluluğun var olduğu görüşündedir. Katılımcıların %32,2'si ise bu konuda kararsız olduklarını bildirmektedir. Ancak havacılık sektöründe, özellikle bakım sürecindeki tüm işlemlerin kayıt altında tutulduğu, bu durumun sorumluluk duygusunu artırabileceği unutulmamalıdır. Teknisyenlerin %64,5'i sorunlarını kendi aralarında çözdükleri görüşündedir. Aynı şekilde teknisyenler, amirleri ile olan sorunlarını kendi aralarında çözebildiklerine inanmaktadır. Bu durum teknisyenlerin birbirlerine ya da amirlerine karşı güven duygularının yüksek olduğunu göstermektedir. Karşılıklı güven ve sevgi, örgütlerde etik davranışın sergilenmesinde oldukça önemlidir. Ancak örgütteki disiplin politikalarının ödüllendirmelerden çok daha etkin kullanıldığı düşünüldüğünde; çalışanların bu tutumlarında, disiplin sürecinin çalıştırılacak olmasından çekiniyor olmaları etkili olabilir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri sözleri tutup tutmadıklarına ilişkin teknisyenler arasında görüş birliğinin olmayışı, özellikle amirlerine karşı olan

güvenleri konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır. Ödüllendirmede yöneticilere yakın olmanın etkili olması ise bu görüşü destekleyen bir başka nedendir.

Tablo 8. Örgütsel İletişimin Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı

İFADELER	CEVAPLAR (YÜZDE)				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İşimiz için gerekli olan bilgiye zamanında ulaşırız.	11,3	44,9	20,3	14,0	9,6
2. İş arkadaşlarımızla olan sorunlarımızı, başka departmanlarda anlatmayız.	13,0	29,2	24,6	26,6	6,6
3. Kimliğimizi saklama gereği duymadan şikayetlerimizi iletiriz.	11,6	26,6	24,9	22,3	14,6
4. Örgütümüzde sorunlarımızı iletebileceğimiz, sağlıklı bir iletişim ortamı vardır.	5,3	23,3	24,9	31,9	14,6
5. Örgütümüzde şikâyetlerimizi ve fikirlerimizi söylemede kendimizi özgür hissederiz.	4,3	23,9	24,3	31,9	15,6
6. Örgütümüzde çalışanlar birbiri hakkında dedikodu yapmaz.	3,3	8,6	24,6	35,2	28,2

Katılımcıların %56,2'si işleri için gerekli olan bilgiye zamanında ulaştıkları görüşündedir. Teknisyenlerin işleri için gerekli olan bilgiye zamanında ulaşmaları, iş süreçlerini yerine getirmelerinde ve uçuş emniyetinin sağlanmasında oldukça önemlidir. Ancak bakım sürecinde tüm işlemlerin kayıt altında tutuluyor olması ve süreç içindeki herhangi bir aksaklık durumunda, aksaklığın kimden kaynaklandığının tespit edilebiliyor olması, işle ilgili iletişimin istendik düzeyde sağlanabilmesinde etkili olacaktır. Teknisyenler örgütlerinde sorunlarını iletebilecekleri sağlıklı bir iletişim ortamlarının olduğu görüşündedir. Ancak katılımcıların %47,5'i şikâyetlerini ve fikirlerini söylemede kendilerini özgür hissetmediklerini belirtmektedir. Bu durum

teknisyenlerin yöneticilerine yeterince güvenmedikleri şekilde açıklanabilir. Ayrıca teknisyenlerin kimliklerini saklama gereği duymadan şikâyetlerini iletebilmeleri konusunda belirsizlik olması, örgütteki güvensizlik ortamının bir diğer göstergesidir. Teknisyenler iş arkadaşları ile olan sorunları başka departmanlara anlatmadıkları görüşündedir. Bu durum disiplin sürecinin etkinliği ile açıklanabileceği gibi çalışanların birbirlerine karşı olan güven duyguları ile de açıklanabilir. Bununla birlikte katılımcıların %63,4'ü çalışanların birbirleri hakkında dedikodu yaptığı görüşündedir.

Tablo 9. İşe Alım Politikalarının Algılanışı İfadelerinin Yüzde Dağılımı

İFADELER	CEVAPLAR (YÜZDE)				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İşe alım sürecinde tanıdığı olan bireylere öncelik tanınmaz.	4,0	5,0	18,9	34,9	37,2
2. Boşalan pozisyona; uygunsa, öncelikle örgüt içinden bireyler yerleştirilir.	7,3	28,2	29,2	21,3	14,0
3. İşe alım sürecinde, cinsiyet ayrımı yapılmaz.	15,6	36,5	29,6	13,6	4,7
4. İşe alımda örgüte uyum sağlayabilecek bireylerin seçimine özen gösterilir.	7,6	21,6	30,9	27,6	12,3
5. İşe alım sürecinde tüm başvurular, adil bir şekilde değerlendirilir.	5,3	17,6	27,2	32,2	17,6
6. İşe alım sürecindeki öncelikli unsur, bireyin işe uygunluğudur.	8,6	25,2	27,9	24,3	14,0

“İşe alım sürecinde tanıdığı olan bireylere öncelik tanınmaz” ifadesine teknisyenlerin %72,1'i katılmadıklarını ifade etmiştir. İşe alım sürecinde kayırmacılık yapıldığı yönündeki algı, iş başvurularının adil bir şekilde değerlendirilmediğinin ifade edilmesi ile de desteklenmektedir. Örgütün seçme ve yerleştirme sürecinin, çalışanlarca etik dışı olarak algılandığı söylenebilir. Seçme ve yerleştirme, çalışanların örgütleri ile ilk temas ettikleri süreçtir. Bu süreçteki davranışların etik boyutu, çalışanların diğer

süreçlerdeki etik algıları üzerinde de etkili olacaktır. İşe alım sürecinde örgüte uyum sağlayabilecek bireylerin seçiliyor olmasına katılımcıların %39,9'u katılmaz iken %30,9'u kararsızdır. Etik kodlar ile yönlendirilmeye çalışılan etik kültürün varlığını sürdürdürebilmesi için, kültürel yapıyı güçlendirebilecek kişilik yapısına sahip bireylerin örgüte dâhil edilmesine özen gösterilmelidir. İşe alım sürecinde cinsiyet ayrımı yapılmadığı yönünde bir algı vardır. Bu algıda, katılımcıların sadece %9,6'sının bayanlardan oluşması etkilidir. Ancak havaaracı bakım teknisyenliğinin daha çok erkeklerin ilgi duyduğu mesleklerden biri olduğu unutulmamalıdır.

5.1.3. Çalışanların Tutumlarına İlişkin Ölçeğin Betimleme Analizi

Çalışanların tutumlarına ilişkin ölçeğin betimleme analizi, çalışanların örgütsel uygulamaları etiksel algılayışlarını ölçmeye yönelik olan birinci ölçek ifade maddeleri ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

Tablo 10. Çalışanların Tutumlarına İlişkin İfadelerin Yüzde Dağılımı

İFADELER	CEVAPLAR (YÜZDE)				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İşyerinde ayrımcılığa uğradığımı düşünen birey, işini gereği gibi yapmaz.	30,2	43,5	15,3	9,0	2,0
2. Aynı işi yaptıkları halde farklı ücret alan bireylerde, birbirlerine karşı düşmanca duygular gelişir.	20,6	41,9	19,3	16,9	1,3
3. Birey, hoşlanmadığı iş arkadaşına işle ilgili bilgileri tam ve doğru bir biçimde iletmez.	13,3	37,9	20,6	24,9	3,3
4. Gerekli niteliklere sahip olmayan bireylerin işe alınması, diğer çalışanları huzursuz eder.	29,9	47,8	10,3	9,3	2,7

5. Çalışanların sorunlarına yönetim tarafından çözüm getirilmediği takdirde, iş ortamında olumsuz davranışlar oluşur.	28,9	49,2	11,3	8,3	2,3
6. Hak ettiği ücreti almadığını düşünen birey, iş süreçlerini aksatır.	14,0	36,5	27,2	18,3	4,0
7. İşinde yetersiz olan çalışan, amiri ve iş arkadaşlarınca dışlanır.	5,3	21,3	33,9	33,2	6,3
8. Örgütte hoşgörü ortamının olmaması, çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkiler.	22,3	54,2	12,0	9,6	2,0
9. Örgütte haksız uygulamalara maruz kalan birey, başka bir örgüte geçme yolları arar.	24,3	53,5	15,0	6,3	1,0
10. Örgütte dışlanan çalışan, iş süreçlerini gerektiği gibi yerine getirmez.	16,3	49,8	18,3	14,3	1,3
11. Örgütte çalışanlara güven duyulmaması, çalışanların da örgütlerine karşı güvenlerinin azalmasına neden olur.	31,2	54,5	10,0	4,0	0,3
12. Örgütte yolsuzluklara göz yumulması, diğer bireylere olumsuz örnek oluşturur.	29,9	46,2	12,0	9,0	3,0
13. Beklediği terfi alamayan birey, işyerine ya da çalışma arkadaşlarına zarar verici davranışlarda bulunur.	6,6	20,3	28,6	36,5	8,0
14. Örgütte bazı çalışanların haksız uygulamalara maruz kalması, diğer çalışanlara olumsuz örnek oluşturur.	25,6	57,8	10,3	5,6	0,7

Örgütsel politikaların etik standartlar çerçevesinde oluşturulmaması ya da uygulanmaması gerek çalışanların birbirine karşı, gerekse iş süreçlerine yönelik etik dışı

davranışlara yöneliminde etkili olmaktadır. Araştırma sonuçları bu görüşü destekler niteliktedir. “İşyerinde ayrımcılığa uğrayan birey, işini gereği gibi yapmaz” ifadesine teknisyenler, %73,7 gibi hiçte küçümsenmeyecek bir oranda katılmaktadır. “Çalışanların sorunlarına yönetim tarafından çözüm getirilmediği takdirde, iş ortamında olumsuz davranışlar oluşur” ifadesine teknisyenlerin %78,1 katıldıklarını belirtmektedir. Tutumlara yönelik ifadelerden yalnızca “Beklediği terfi alamayan birey, işyerine ya da çalışma arkadaşlarına zarar verici davranışlarda bulunur” ifadesine teknisyenlerin %44,5’i katılmamaktadır. Ancak bu ifadenin teknisyenlerce fiziksel bir zarar olarak algılandığı ve bu doğrultuda görüş bildirildiği düşünülmektedir.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi ya da ödüllendirme sistemleri için birer girdi oluşturmaması durumunda, çalışanların tepkisini çekecek ve etik dışı davranışa yönelimini teşvik edecektir. Buna karşın araştırmada; performans sonuçlarının daha çok eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik uygulandığı belirlenmiştir.

Katılımcılar örgütte yolsuzluklara göz yumulmasının, diğer çalışanlara olumsuz örnek oluşturacağı görüşündedir. Ancak algıya yönelik analizde, yöneticilerin yolsuzluklara göz yummadığı yönünde bir algı tespit edilmiştir. Ancak bu durumun değerlendirilmesinde; iş süreçlerinin, teknisyenlerin yolsuzluk yapmalarına olanak tanımayacak yapıda olduğu unutulmamalıdır.

Etik örgütler; yüksek kalitede iş gücünü örgütlerine çekebilmektedir. Örgüt içinde kendisine adil davranılacağını bilen bireyler, örgüte katılmakta ve örgütsel amaçlara katkıda bulunmakta daha istekli olmaktadır. Aksi durumda ise personel devir hızı yüksek olmaktadır. Katılımcıların %77,8’i haksız uygulamalara maruz kalan bireylerin, başka bir örgüte geçme yolları arayacağı görüşü ile bu yargıyı desteklemektedir.

Güven ve hoşgörü ortamının olmaması, kişiler arası ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Güven ortamının olmaması iş süreçlerinin istendik düzeyde yerine getirilmesi önünde de önemli bir engeldir. Katılımcıların %76,5’i örgütte hoşgörü ortamının ilişkileri olumsuz yönde etkileyeceği görüşündedir. Anket sonuçlarına göre teknisyenlerinin kendi aralarında olmasa da yöneticilerine karşı güven sorunlarının

olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda örgütte ilişkileri olumsuz etkileyen bir ortamın varlığından söz edilebilir.

5.2. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Araştırma hipotezleri örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ve çalışan tutumları olmak üzere iki başlık altında analiz edilecektir.

5.2.1. Örgütsel Uygulamaların Algılanışı İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Anketin ikinci bölümde 42 ifade maddesi bulunmaktadır. İfade bazında tek tek analizler yapılarak belirlenen hipotezlerin test edilmesi hem çok güç hem de karmaşık olacağından, ifadelerin faktörlere ayrılması yöntemine başvurulmuştur. Araştırmanın bu kısmında; başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ya da özetlemek olan çok değişkenli analiz tekniklerinden olan Faktör Analizi³²⁰ uygulanmıştır.

5.2.1.1.Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı Ölçeğinin Faktör Analizi

İkinci bölüm ifadelerinin faktörlere ayrılması sırasında, faktörleri daha kolay yorumlamak üzere dönüşüm (Varimax Rotasyonu) uygulanmıştır. Faktörleri yorumlamada hangi maddelerin kalıp kalmayacağına karar vermek için üç kriter kullanılmıştır. Bu kriterler; beklenen faktör için en az 0,45 faktör yüküne sahip olmak; diğer faktör için düşük bir faktör yüküne sahip olmak (0,35'den az) ve ortak faktör varyansının yüksek olmasıdır. Belirlenen kriterlere göre 42 maddeden 17 madde seçilmiş ve faktör analizi uygulanmıştır. 17 madde 7 faktöre ayrılmıştır. Faktörleri oluşturan 17 maddenin ortalama değerleri 2,0365 ile 3,2425 arasında değişmektedir. Açıklayıcı Faktör Yükleri ise 0,513'den büyüktür. (Bkz. Ek 3, Tablo 2)

³²⁰ Remzi Altunışık ve diğerleri, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Dördüncü Baskı, (Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2005), s.212.

Tablo11. Örgütsel Uygulamaların Çalışanlarca Etiksel Algılanışı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Rotasyon Sonrası Yük Değerleri								
	Faktör Yükleri							% Açıklanan Varyans
	1	2	3	4	5	6	7	
Birinci Faktör: İşe Alım Politikalarının Etiksel Algılanışı								
29. İşe alımda örgüte uyum sağlayabilecek bireylerin seçimine özen gösterilir.	0,734							11,153
42. İşe alım sürecindeki öncelikli unsur, bireyin işe uygunluğudur.	0,606							
17. İşe alım sürecinde tanıdığı olan bireylere öncelik tanınmaz.	0,601							
39. İşe alım sürecinde tüm başvurular, adil bir şekilde değerlendirilir.	0,560							
İkinci Faktör: Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı								
28. Örgütümüzde, sektördeki diğer örgütlere benzer ya da daha tatmin edici bir ücret sistemi vardır.		0,774						10,904
20. Her çalışan hak ettiği ücreti alır.		0,650						
30. Örgütümüzde çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir.		0,546						
41. Aldığımız ücretler ve teşvik sistemleri yeterli ve adaletlidir.		0,531						
Üçüncü Faktör: Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı								
16. Örgütümüzdeki ödüllendirme sistemi, çalışanların olumlu davranışlar sergilemesini destekler.			0,781					10,734
18. Örgütümüzde manevi ödüller, maddi ödüller kadar önemlidir.			0,747					
Dördüncü Faktör: Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı								
1. Çalışanlara gelişme ve ilerlemeleri için eşit fırsatlar verilir.				0,802				16,373
3. Terfilerde performans değerlemenin sonuçları önemli bir kriterdir.				0,747				
24. Boşalan pozisyona; uygunsa, öncelikle örgüt içinden bireyler yerleştirilir.				0,150			0,871	
Beşinci Faktör: Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı								
35. Örgütümüzde haksız yere işten çıkarılmalar yaşanmaz.					0,817			8,774
31. İstenilmeyen davranışlar meydana geldiğinde; nedeni araştırılır, çalışan ile görüşülür, gerekiyorsa ceza verilir.					0,750			
Altıncı Faktör: Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı								
14. Kimliğimizi saklama gereği duymadan şikâyetlerimizi iletiriz.						0,751		8,728
21. Örgütümüzde sorunlarımızı iletebileceğimiz, sağlıklı bir iletişim ortamı vardır.						0,688		
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS								66,666

Tablo 11.'e göre 17 maddenin yedi faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. (Ayrıca bkz. Ek 3, Şekil1) 24. madde tek başına 7. faktörü oluşturmuştur. Ancak bu madde aynı zamanda 4. faktöre de yük bindirmiştir ve anlam olarak da 4. faktöre uygundur. Bu nedenle 24. madde, 4. faktör içinde analize dâhil edilerek faktör sayısı 6'ya indirilmiştir. (Bkz. Ek 3, Tablo 1)

Her bir maddeye ilişkin faktör yükleri Tablo 11'de görülmektedir. Birinci faktörü oluşturan 29, 42, 17 ve 39. maddenin faktör yükleri 0,560 ile 0,734; ikinci faktörü oluşturan 28, 20, 30 ve 41. maddenin faktör yükleri 0,531 ile 0,774; üçüncü faktörü oluşturan 16 ve 18. maddenin faktör yükleri 0,747 ile 0,781; dördüncü faktörü oluşturan 1, 3 ve 24. maddenin faktör yükleri 0,150 ile 0,802; beşinci faktörü oluşturan 35 ve 31. maddenin faktör yükleri 0,750 ile 0,817; altıncı faktörü oluşturan 14 ve 21. maddenin faktör yükleri 0,688 ile 0,751 arasında değişmektedir.

Tablo 11'e göre örgütsel uygulamaların çalışanlarca etiksel algılanışı ölçeğinde yer alan 6 faktörün açıkladıkları toplam varyans %66,666'dır. Birinci faktör toplam varyansın %11,153'ünü, ikinci faktör %10,904'ünü, üçüncü faktör %10,734'ünü, dördüncü faktör %16,373'ünü, beşinci faktör %8,774, altıncı faktör ise %8,728'ini açıklamaktadır.

Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Okin değeri, 0,60 ve üzeri olması tavsiye edilen değerin de üstünde 0,827 olarak bulunmuş; faktör analizinin uygunluğunu gösteren Barlett testi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$). (Bkz. Ek 3, Tablo 4). Faktörlerin güvenilirliği için iç tutarlılığını ortaya koyan Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve bu katsayı 0,821 olarak ölçeğin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğunu saptayacak şekilde bulunmuştur. (Bkz. Ek 3, Tablo 5)

Faktörleri oluşturan maddelerin toplanabilirliğini araştırmak için yapılan F testi analizi sonucunda toplanamama (Nonadditivity) $p=0,132>0,05$ bulunmuştur. Bu değer yedi faktörü oluşturan maddelerin tek bir faktör altında toplanabileceğini göstermektedir. (Bkz. Ek 3, Tablo 6) Bu nedenle çalışmanın ilerleyen kısmında faktörler hem tek tek, hem de toplanarak analize tabii tutulmuştur.

İlk faktörde yer alan maddelerin tümünün işe alım politikalarına ilişkin olması nedeni ile bu faktör "işe alım politikalarının etiksel algılanışı" olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör içinde yer alan dört maddeden üçü ücret politikalarına ilişkindir ve faktör

“ücret politikalarının etiksel algılanışı” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktörde yer alan “Örgütümüzde çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir” maddesi, örgütteki ödüllendirme politikalarının algılanışına yönelik olarak hazırlanmıştır. Ancak bu madde ücrete ilişkin faktöre 0,546 gibi anlamlı bir yük bindirmiştir. Çalışanlar performans değerlemeye ilişkin bu maddeyi; ücrete ilişkin olarak algıladıkları için ücrete ilişkin faktör içinde ele alınmıştır. Üçüncü faktörü oluşturan her iki madde de ödüllendirme politikaları ile ilişkilidir ve faktör “ödüllendirme politikalarının etiksel algılanışı” olarak adlandırılmıştır. Dördüncü faktörü oluşturan maddelerin tümü performans değerlendirme politikaları ile ilişkilidir ve “performans değerlendirme politikalarının etiksel algılanışı” olarak adlandırılmıştır. Beşinci faktörü oluşturan maddelerden biri disiplin politikalarına ilişkindir. “Örgütümüzde haksız yere işten çıkarmalar yaşanmaz” maddesi, performans değerlendirme politikalarının etiksel algılanışına yönelik olarak hazırlanmıştır. Ancak bu madde, disipline ilişkin faktöre 0,817 gibi anlamlı bir yük bindirmiştir. Çalışanlar performans değerlemeye ilişkin bu maddeyi; disipline ilişkin olarak ele aldıklarından, “disiplin politikalarının etiksel algılanışı” olarak adlandırılan faktör içinde ele alınmıştır. Altıncı faktörü oluşturan her iki madde de iletişim ile ilişkilidir ve faktör “örgütsel iletişimin etiksel algılanışı” olarak adlandırılmıştır.

5.2.1.2. Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

Örgütsel uygulamaların etiksel algılanışının, demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresiyle olan ilişkisinin belirlenmesinde Çoklu Uyum Analizi kullanılmıştır. Çoklu Uyum Analizi ikiden çok kategorik değişken arasındaki ilişkileri yorumlamak için kullanılmaktadır. Çoklu Uyum Analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi grafik yardımıyla açıklamaya yarayan bir tekniktir. İç içe değişik biçimlerde çaprazlanmış ($r*c*m*$ biçiminde) tablolarda yer alan değişkenlerin, alt kategorileri arasındaki birlikteliği ve ilişkileri ortaya koymak için başvurulan bir yöntemdir. Analiz sonucu; elde edilen grafikteki değişkenlere ait noktaların, birbirlerine yakınlıkları ve uzaklıklarına göre yorumlanmaktadır.³²¹

³²¹ Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2 (Çok Değişkenli Analizler)**, Beşinci Baskı, (Eskişehir: Kaan Kitapevi,2004), s.490

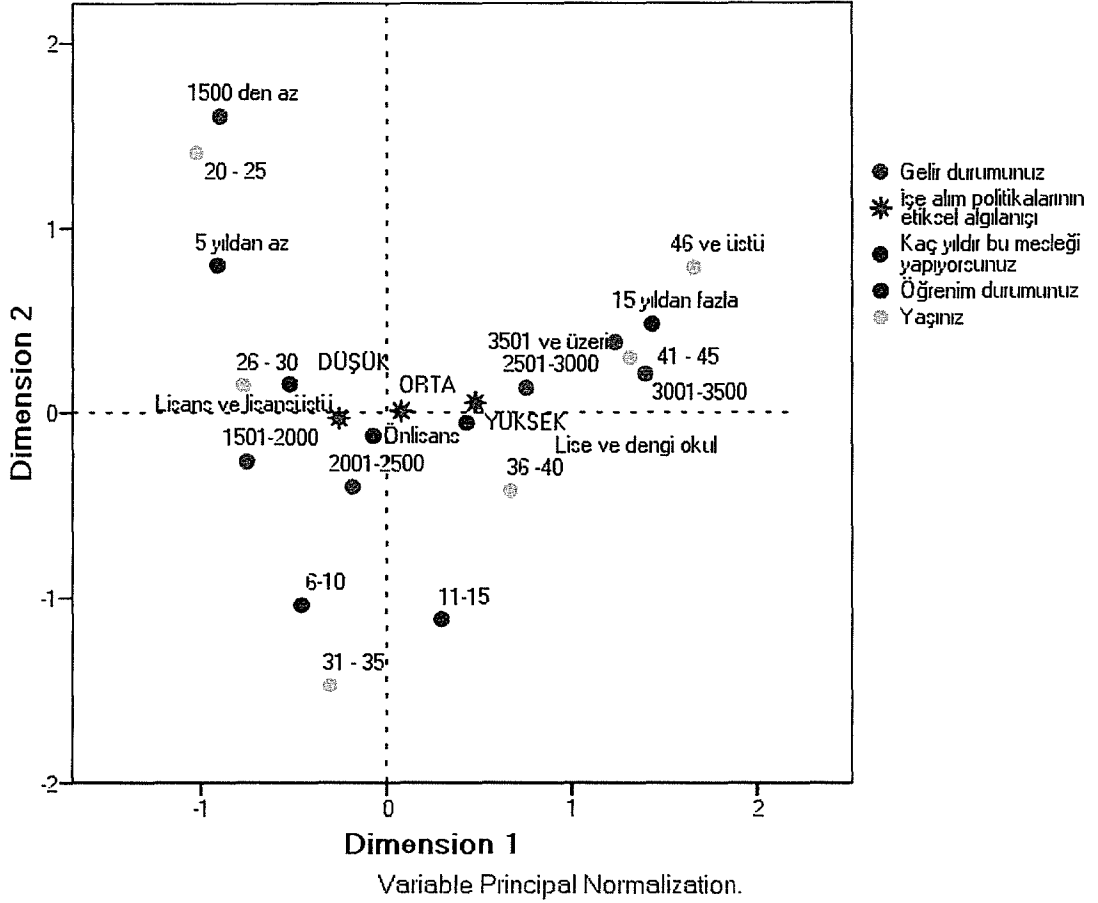
Çoklu Uyum Analizi tekniği gereği her bir faktör, tüm bağımsız değişkenler ile bir arada analiz edilmiştir. Faktör analizinde, faktörlerin toplanabilir olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda tüm faktörler toplanarak, çalışanların genel etiksel algıları ile tüm bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak da Çoklu Uyum Analizi yapılmıştır.

5.2.1.2.1. İşe Alım Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

Çoklu Uyum Analizi'nin uygulanabilmesi için birimleri değişkenler arası benzerlik veya farklılıklara dayalı olarak hesaplanan bazı ölçütlerden yararlanılarak homojen gruplara ya da kümelere bölmeye yarayan Kümeleme Analizi kullanılmıştır.³²² Birinci faktörü oluşturan maddelerin ortalama puanları K-Means kümeleme tekniği kullanılarak saptanmış ve üç küme elde edilmiştir. Kümeleme ortalamalarına göre bunlar yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılmıştır. Buna göre örnekteki 301 kişiden; yüksek gruba dâhil 16 kişinin ortalama puanı 4,22; orta gruba dâhil 195 kişinin ortalama puanı 2,89; düşük gruba dâhil 90 kişinin ortalama puanı ise 1,69'dur. (Bkz. Ek 5, Tablo 1)

İşe alım politikalarının etiksel algılanışı ile yaş, eğitim durumu, gelir ve meslek süreleri arasındaki ilişkiye yönelik Çoklu Uyum Analizi sonucu elde edilen şekil aşağıda verilmiştir. Şekil 2'deki yatay eksen birinci, dikey eksen ise ikinci boyutu göstermektedir. Bağımsız değişkenler olan yaş, gelir durumu, eğitim düzeyi ve meslek süresi ile işe alım politikalarının etiksel algılanışı faktörü arasındaki ilişki ayrı başlıklar altında ele alınmaktadır.

³²² Özdamar, a.g.e., s. 279.



Şekil 2. İşe Alım Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Yaş İle İşe Alım Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 2'ye göre yaş grupları arasında 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki katılımcıların işe alım politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek, 20–25, 26–30 ve 31–35 yaş grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

20–25, 26–30, 31–35 yaş grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, işe alım politikalarını diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki bireylerin ise işe alım politikalarını, diğer yaş grubundaki bireylere oranla daha düşük düzeyde etik dışı buldukları söylenebilir.

Eğitim Düzeyi İle İŖe Alım Politikalarının Etiksel AlgılanıŖı Arasındaki İliŖki

Ŗekil 2'ye göre eğitim düzeyi grupları arasında lise ve dengi okul mezunu katılımcıların iŖe alım politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; önlisans mezunu katılımcıların orta, lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

Lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, iŖe alım politikalarını diğer eğitim gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dıŖı buldukları Ŗeklinde yorumlanabilir. Lise ve dengi okul mezunu katılımcıların yüksek algı grubunda yer almaları ise diğer eğitim gruplarına oranla iŖe alım politikalarını daha düşük düzeyde etik dıŖı buldukları Ŗeklinde yorumlanabilir.

Gelir Durumu İle İŖe Alım Politikalarının Etiksel AlgılanıŖı Arasındaki İliŖki

Ŗekil 2'ye göre gelir durumu grupları arasında 2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların iŖe alım politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; 1500 YTL'den az, 1501–2000, 2001–2500 YTL gelir grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

1500 YTL'den az, 1501–2000, 2001–2500 YTL gelir grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, iŖe alım politikalarını diğer gelir gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dıŖı buldukları Ŗeklinde yorumlanabilir. 2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların yüksek algı grubunda yer alması ise diğer gelir grubundaki katılımcılara oranla iŖe alım politikalarını daha düşük düzeyde etik dıŖı buldukları Ŗeklinde yorumlanabilir.

Meslek Süresi İle İŖe Alım Politikalarının Etiksel AlgılanıŖı Arasındaki İliŖki

Ŗekil 2'ye göre meslek süresi grupları arasında 11–15 ve 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların iŖe alım politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek, 5 yıldan az ve 6–10 yıl grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

5 yıldan az ve 6–10 yıl grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, iŖe alım politikalarını diğer meslek süresi gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dıŖı buldukları Ŗeklinde yorumlanabilir. 11–15 ve 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların yüksek algı düzeyinde yer alması ise diğer meslek süresi

gruplarına oranla işe alım politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda “Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki işe alım politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 1’in doğrulandığı söylenebilir.

5.2.1.2.2. Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

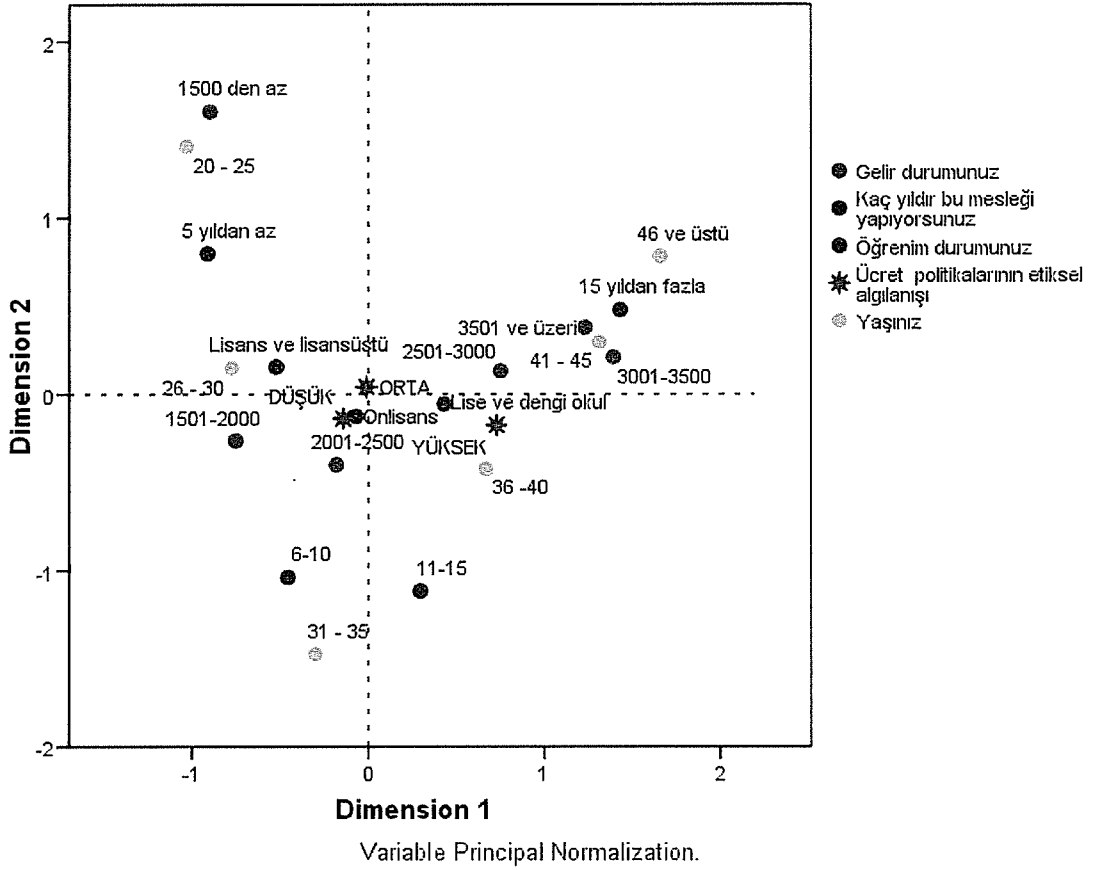
“Ücret politikalarının etiksel algılanışı” olarak adlandırılan ikinci faktörün; yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak Çoklu Uyum Analizi yapılmıştır.

Kümeleme analizi sonucu, ikinci faktörün maddelerinden üç küme elde edilmiştir. Kümeleme ortalamalarına göre bunlar yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılmıştır. Buna göre örneklemdaki 301 kişiden; yüksek gruba dâhil 14 kişinin ortalama puanı 4,39; orta gruba dâhil 234 kişinin ortalama puanı 2,75; düşük gruba dâhil 53 kişinin ortalama puanı ise 1,40’dır. (Bkz. Ek 5, Tablo 2)

Yaş İle Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 3’e göre yaş grupları arasında 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki katılımcıların ücret politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek, 20–25, 26–30, 31–35 yaş grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

20–25, 26–30, 31–35 yaş grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, ücret politikalarını diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki bireylerin ise ücret politikalarını, diğer yaş grubundaki bireylere oranla daha düşük düzeyde etik dışı buldukları söylenebilir.



Şekil 3. Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Eğitim Düzeyi İle Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 3'e göre eğitim düzeyi grupları arasında lise ve dengi okul mezunu katılımcıların ücret politikaları etiksel algı düzeylerinin yüksek; önlisans, lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

Lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, ücret politikalarını diğer eğitim gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. Lise ve dengi okul mezunu katılımcıların yüksek algı grubunda yer almaları ise diğer eğitim gruplarına oranla ücret politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Gelir Durumu İle Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 3'e göre gelir durumu grupları arasında 2501–3000, 3001–3500, 3500 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların ücret politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek, 1500 YTL'den az gelir grubundakilerin orta, 1501–2000, 2001–2500 YTL gelir grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

1501–2000, 2001–2500 YTL gelir grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, ücret politikalarını diğer gelir gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların yüksek algı grubunda yer alması ise diğer gelir grubundaki katılımcılara oranla ücret politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Meslek Süresi İle Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 3'e göre meslek süresi grupları arasında 11–15 ve 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların ücret politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; 5 yıldan az grubundaki katılımcıların orta ve 6–10 yıl gruplarındaki katılımcıların düşük olduğu gözlenmektedir.

5 yıldan az ve 6–10 yıl grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, ücret politikalarını diğer meslek süresi gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 11–15 ve 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların yüksek algı düzeyinde yer alması ise diğer meslek süresi gruplarına oranla ücret politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda “Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki ücret politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 2'nin doğrulandığı söylenebilir.

5.2.1.2.3. Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

“Ödüllendirme politikalarının etiksel algılanışı” olarak adlandırılan üçüncü faktörün; yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak Çoklu Uyum Analizi yapılmıştır.

Kümeleme analizi sonucu, üçüncü faktörün maddelerinden üç küme elde edilmiştir. Kümeleme ortalamalarına göre bunlar yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılmıştır. Buna göre örneklemdaki 301 kişiden; yüksek gruba dâhil 94 kişinin ortalama puanı 4,41; orta gruba dâhil 168 kişinin ortalama puanı 2,69; düşük gruba dâhil 39 kişinin ortalama puanı ise 1,21'dir. (Bkz. Ek 5, Tablo 3)

Yaş İle Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

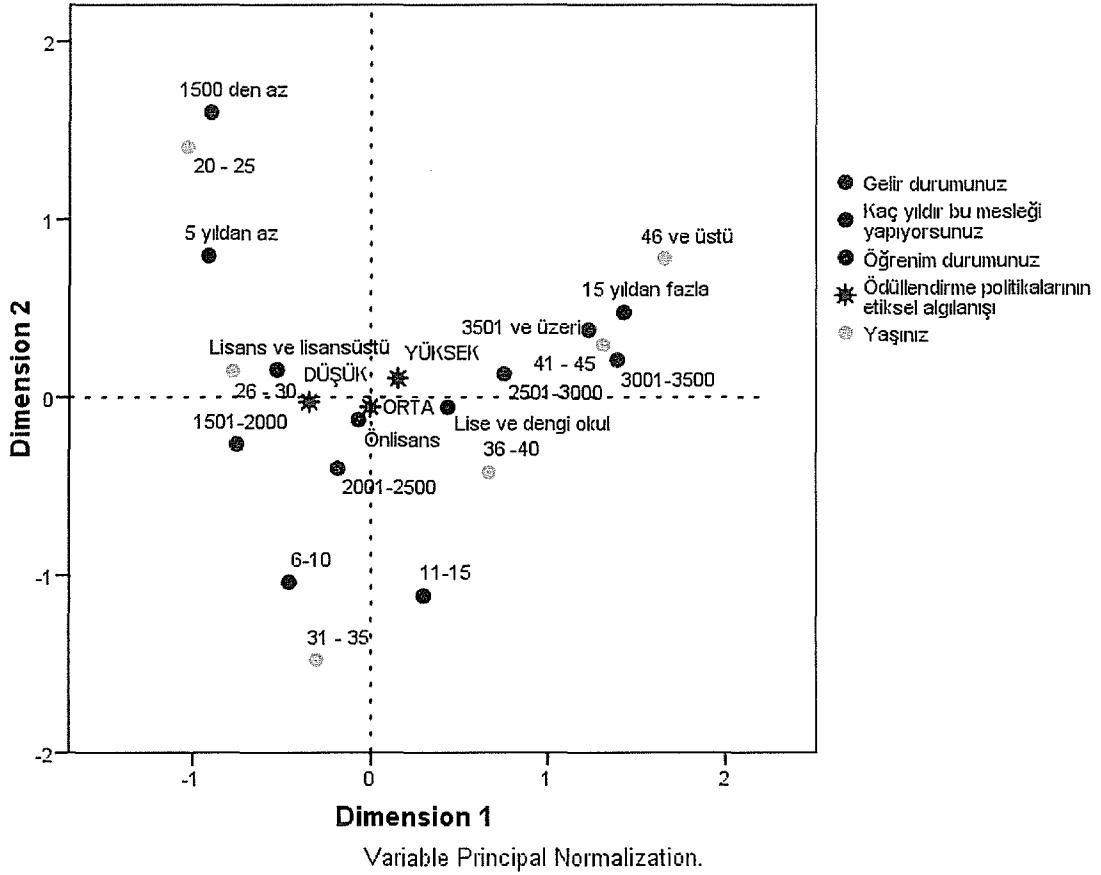
Şekil 4'e göre yaş grupları arasında 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki katılımcıların ödüllendirme politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; 31–35 yaş grubundaki katılımcıların orta, 20–25 ve 26–30 yaş grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

20–25, 26–30 yaş grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, ödüllendirme politikalarını diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki bireylerin ise ödüllendirme politikalarını, diğer yaş grubundaki bireylere oranla daha düşük düzeyde etik dışı buldukları söylenebilir.

Eğitim Düzeyi İle Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 4'e göre eğitim düzeyi grupları arasında lise ve dengi okul mezunu katılımcıların ödüllendirme politikalarının etiksel algı düzeylerinin yüksek; önlisans mezunu katılımcıların orta, lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

Lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, ödüllendirme politikalarını diğer eğitim gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. Lise ve dengi okul mezunu katılımcıların yüksek algı grubunda yer almaları ise diğer eğitim gruplarına oranla ödüllendirme politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.



Şekil 4. Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Gelir Durumu İle Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 4'e göre gelir durumu grupları arasında 2501–3000, 3001–3500, 3500 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların ödüllendirme politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; 2001–2500 YTL gelir grubundaki katılımcıların orta, 1500 YTL'den az ve 1501–2000 YTL gelir grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

1500 YTL'den az ve 1501–2000 YTL gelir grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, ödüllendirme politikalarını diğer gelir gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların yüksek algı grubunda yer alması ise

diğer gelir grubundaki katılımcılara oranla ödüllendirme politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Meslek Süresi İle Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 4'e göre meslek süresi grupları arasında 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların ödüllendirme politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek, 11–15 yıl grubundaki katılımcıların orta, 5 yıldan az ve 6–10 yıl gruplarındaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

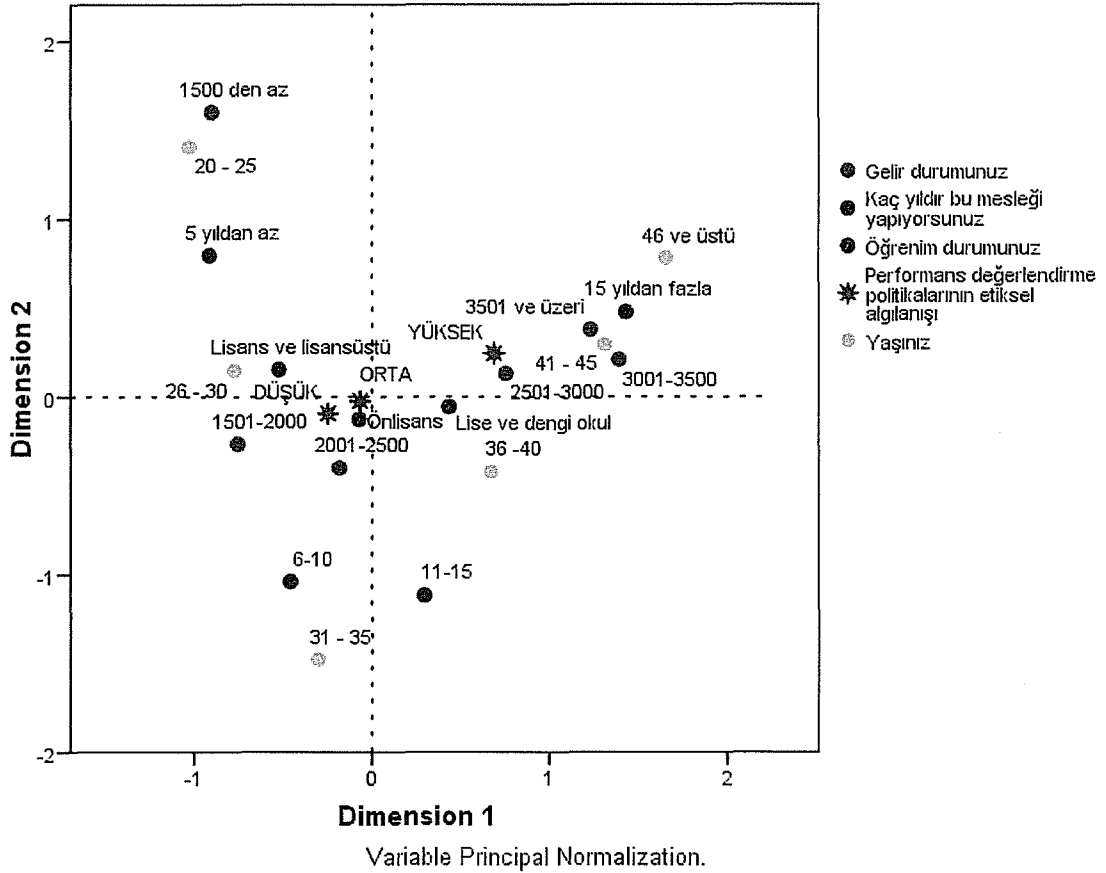
5 yıldan az ve 6–10 yıl grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, ödüllendirme politikalarını diğer meslek süresi gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların yüksek algı düzeyinde yer alması ise diğer meslek süresi gruplarına oranla ödüllendirme politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda “Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki ödüllendirme politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 3'ün doğrulandığı söylenebilir.

5.2.1.2.4. Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

“Performans değerlendirme politikalarının etiksel algılanışı” olarak adlandırılan dördüncü faktörün; yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak Çoklu Uyum Analizi yapılmıştır.

Kümeleme analizi sonucu, dördüncü faktörün maddelerinden üç küme elde edilmiştir. Kümeleme ortalamalarına göre bunlar yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılmıştır. Buna göre örneklemdaki 301 kişiden; yüksek gruba dâhil 37 kişinin ortalama puanı 4,24; orta gruba dâhil 218 kişinin ortalama puanı 2,73; düşük gruba dâhil 46 kişinin ortalama puanı ise 1,37'dir. (Bkz. Ek 5, Tablo 4)



Şekil 5. Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Yaş İle Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 5'e göre yaş grupları arasında 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki katılımcıların performans değerlendirme politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; 20–25, 26–30, 31–35 yaş grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

20–25, 26–30 ve 31–35 yaş grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, performans değerlendirme politikalarını diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki bireylerin ise performans değerlendirme politikalarını, diğer yaş grubundaki bireylere oranla daha düşük düzeyde etik dışı buldukları söylenebilir.

Eğitim Düzeyi İle Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 5'e göre eğitim düzeyi grupları arasında lise ve dengi okul mezunu katılımcıların performans değerleme politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; önlisans eğitime sahip katılımcıların orta, lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

Lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, performans değerleme politikalarını diğer eğitim gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. Lise ve dengi okul mezunu katılımcıların yüksek algı grubunda yer almaları ise diğer eğitim gruplarına oranla performans değerleme politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Gelir Durumu İle Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 5'e göre gelir durumu grupları arasında 2501–3000, 3001–3500, 3500 YTL ve üzeri gelir gruplarındaki katılımcıların performans değerleme politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; 1500 YTL'den az, 1501–2000, 2001–2500 YTL gelir gruplarındaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

1500 YTL'den az, 1501–2000 ve 2001–2500 YTL gelir grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, performans değerleme politikalarını diğer gelir gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların yüksek algı grubunda yer alması ise diğer gelir grubundaki katılımcılara oranla performans değerleme politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Meslek Süresi İle Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 5'e göre meslek süresi grupları arasında 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların performans değerleme politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek, 11–

15 yıl grubundaki katılımcıların orta, 5 yıldan az ve 6–10 yıl gruplarındaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

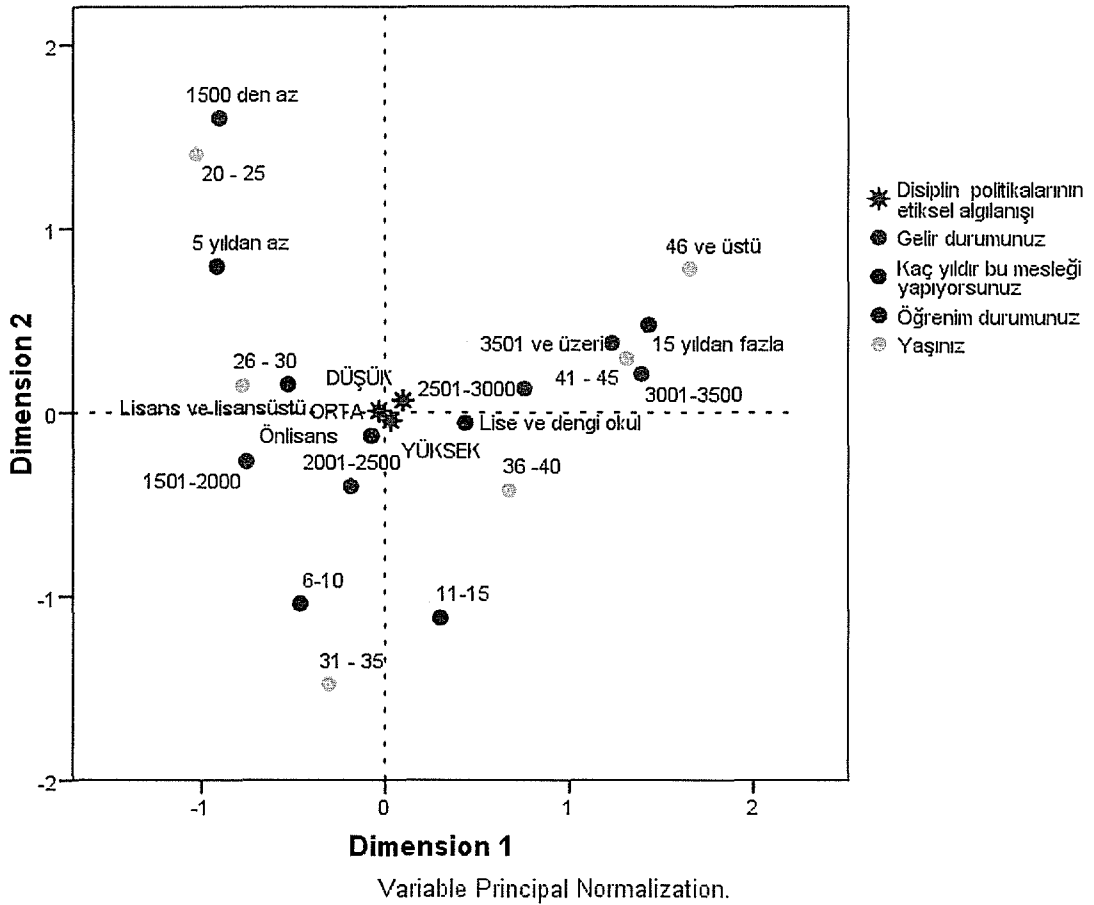
5 yıldan az ve 6–10 yıl grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, performans değerlendirme politikalarını diğer meslek süresi gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların yüksek algı düzeyinde yer alması ise diğer meslek süresi gruplarına oranla performans değerlendirme politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda “Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki performans değerlendirme politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 4’ün doğrulandığı söylenebilir.

5.2.1.2.5. Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

“Disiplin politikalarının etiksel algılanışı” olarak adlandırılan beşinci faktörün; yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak Çoklu Uyum Analizi yapılmıştır.

Kümeleme analizi sonucu, beşinci faktörün maddelerinden üç küme elde edilmiştir. Kümeleme ortalamalarına göre bunlar yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılmıştır. Buna göre örneklemdaki 301 kişiden; yüksek gruba dâhil 92 kişinin ortalama puanı 4,22; orta gruba dâhil 184 kişinin ortalama puanı 2,92; düşük gruba dâhil 25 kişinin ortalama puanı ise 1,26’dır. (Bkz. Ek 5, Tablo 5)



Şekil 6. Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Yaş İle Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 6'ya göre yaş grupları arasında 31–35, 36–40 yaş grubundaki katılımcıların disiplin politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; 20–25 ve 26–30 yaş grubundaki katılımcıların orta; 41–45, 46 ve üstü ise grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, disiplin politikalarını diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 31–35 ve 36–40, yaş grubundaki bireylerin ise disiplin politikalarını, diğer yaş grubundaki bireylere oranla daha düşük düzeyde etik dışı buldukları söylenebilir.

Eğitim Düzeyi İle Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 6'ya göre eğitim düzeyi grupları arasında önlisans mezunu katılımcıların disiplin politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların orta, lise ve dengi okul mezunu katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

Lise ve dengi okul mezunu katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, disiplin politikalarını diğer eğitim gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. Lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların yüksek algı grubunda yer almaları ise diğer eğitim gruplarına oranla disiplin politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Gelir Durumu İle Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 6'e göre gelir durumu grupları arasında 2001–2500 YTL grubundaki katılımcıların disiplin politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek; 1500 YTL'den az, 1501–2000 YTL grubundaki katılımcıların orta; 2501–3000, 3001–3500, 3500 YTL ve üzeri gelir gruplarındaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, disiplin politikalarını diğer gelir gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 2001–2500 YTL grubundaki katılımcıların yüksek algı grubunda yer alması ise diğer gelir grubundaki katılımcılara oranla disiplin politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Meslek Süresi İle Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 6'ya göre meslek süresi grupları arasında 6–10, 11–15 yıl grubundaki katılımcıların disiplin politikalarını etiksel algı düzeylerinin yüksek, 5 yıldan az grubundaki katılımcıların orta; 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, disiplin politikalarını diğer meslek süresi gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 6–10 ve 11–15 yıl grubundaki katılımcıların

yüksek algı düzeyinde yer alması ise diğer meslek süresi gruplarına oranla disiplin politikalarını daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda “Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki disiplin politikalarını etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 5’in doğrulandığı söylenebilir.

5.2.1.2.6. Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

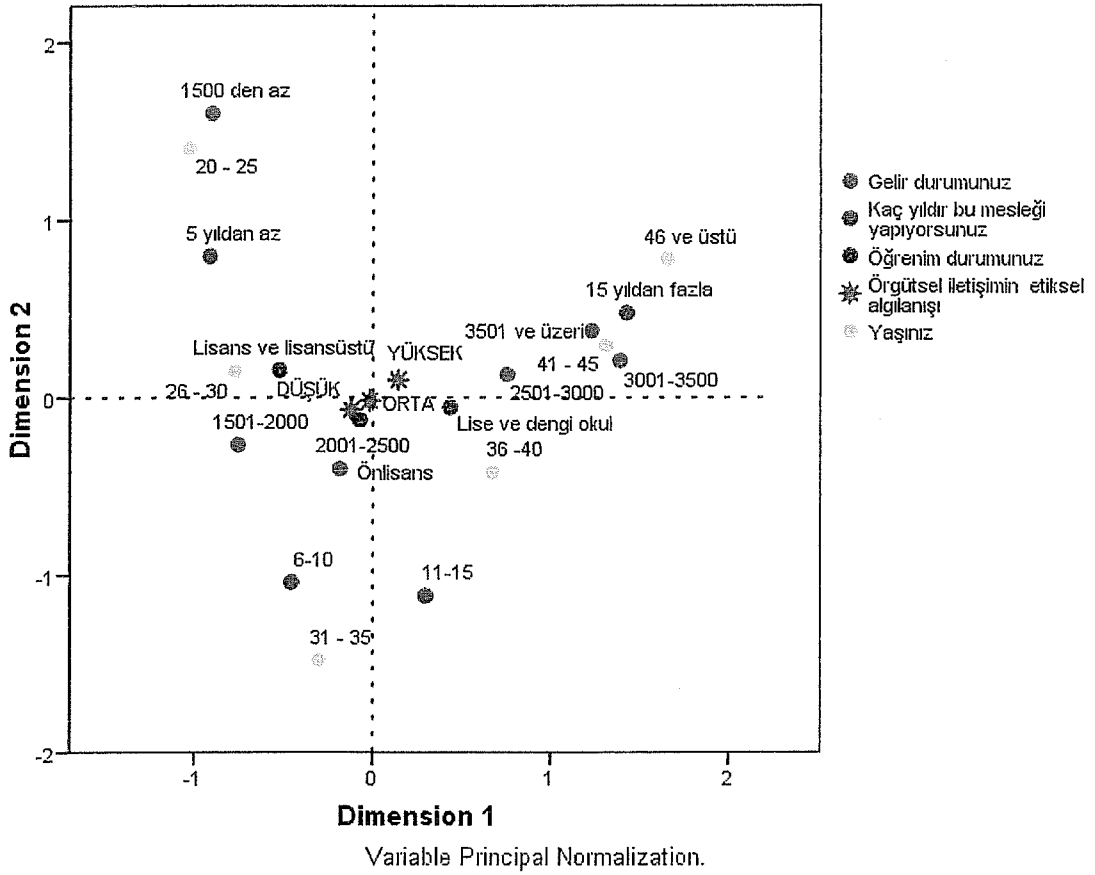
“Örgütsel iletişim politikalarının etiksel algılanışı” olarak adlandırılan altıncı faktörün; yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak Çoklu Uyum Analizi yapılmıştır.

Kümeleme analizi sonucu, altıncı faktörün maddelerinden üç küme elde edilmiştir. Kümeleme ortalamalarına göre bunlar yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılmıştır. Buna göre örneklemdaki 301 kişiden; yüksek gruba dâhil 60 kişinin ortalama puanı 4,20; orta gruba dâhil 198 kişinin ortalama puanı 2,81; düşük gruba dâhil 43 kişinin ortalama puanı ise 1,22’dir. (Bkz. Ek 5, Tablo 6)

Yaş İle Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 7’ye göre yaş grupları arasında 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki katılımcıların örgütsel iletişimi etiksel algı düzeylerinin yüksek; 20–25 yaş grubundaki katılımcıların orta; 26–30 ve 31–35 yaş grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

20–25, 26–30 ve 31–35 yaş grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, örgütsel iletişim sürecini diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 36–40, 41– 45, 46 ve üstü yaş grubundaki bireylerin ise örgütsel iletişim sürecini, diğer yaş grubundaki bireylere oranla daha düşük düzeyde etik dışı buldukları söylenebilir.



Şekil 7. Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Eğitim Düzeyi ile Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 7'ye göre eğitim düzeyi grupları arasında lise ve dengi okul mezunu katılımcıların örgütsel iletişimi etiksel algı düzeylerinin yüksek; önlisans eğitime sahip katılımcıların orta, lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

Lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, örgütsel iletişim sürecini diğer eğitim gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. Lise ve dengi okul mezunu katılımcıların yüksek algı grubunda yer almaları ise diğer eğitim gruplarına oranla örgütsel iletişim sürecini daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Gelir Durumu İle Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 7'ye göre gelir durumu grupları arasında 2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların örgütsel iletişimi etiksel algı düzeylerinin yüksek; 1500 YTL'den az gelir grubundaki katılımcıların orta; 1501–2000, 2001–2500 gelir gruplarındaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

1501–2000 ve 2001–2500 YTL gelir grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, örgütsel iletişim sürecini diğer gelir gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların yüksek algı grubunda yer alması ise diğer gelir grubundaki katılımcılara oranla örgütsel iletişim sürecini daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Meslek Süresi İle Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı Arasındaki İlişki

Şekil 7'ye göre meslek süresi grupları arasında 11–15, 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların örgütsel iletişimi etiksel algı düzeylerinin yüksek, 5 yıldan az grubundaki katılımcıların orta; 6–10 grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

6–10 yıl grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, örgütsel iletişim sürecini diğer meslek süresi gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 11–15 ve 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların yüksek algı düzeyinde yer alması ise diğer meslek süresi gruplarına oranla örgütsel iletişim sürecini daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda “Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütteki iletişim sürecini etiksel algılama yönelimleri arasında ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 6'nın doğrulandığı söylenebilir.

5.2.1.2.7. Genel Etiksel Algı ile Demografik Özellikler İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

Faktörlerin toplanabilirlik özelliği nedeniyle tüm faktörler toplanarak, çalışanların genel etiksel algıları ile tüm bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak da Çoklu Uyum Analizi yapılmıştır.

Kümeleme analizi sonucu, tek faktör olarak toplanan maddelerden üç küme elde edilmiştir. Kümeleme ortalamalarına göre bunlar yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılmıştır. Buna göre örneklemdaki 301 kişiden; yüksek gruba dâhil 25 kişinin ortalama puanı 3,96; orta gruba dâhil 247 kişinin ortalama puanı 2,77; düşük gruba dâhil 29 kişinin ortalama puanı ise 1,71'dir. (Bkz. Ek 5, Tablo 7)

Yaş İle Genel Etiksel Algı Arasındaki İlişki

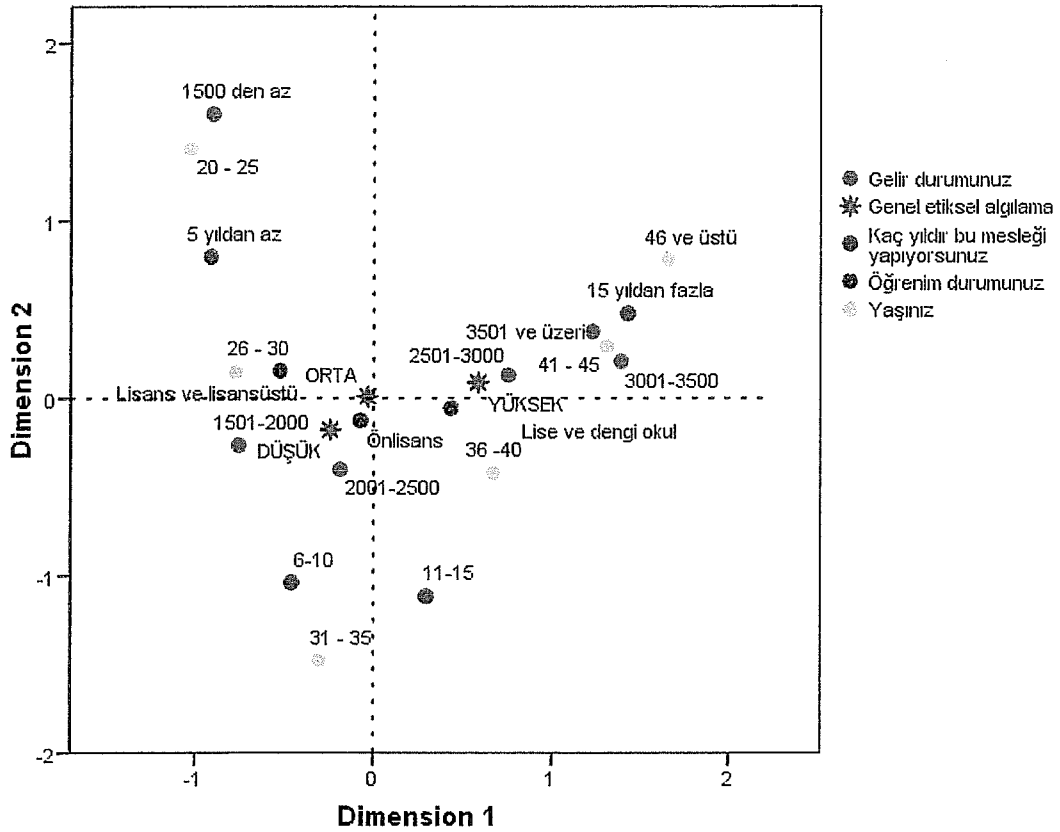
Şekil 8'e göre yaş grupları arasında 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki katılımcıların genel etiksel algı düzeylerinin yüksek; 20–25 yaş grubundaki katılımcıların orta; 26–30 ve 31–35 yaş grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

26–30 ve 31–35 yaş grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, örgütsel uygulamaları diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 36–40, 41–45, 46 ve üstü yaş grubundaki bireylerin ise örgütsel uygulamaları diğer yaş grubundaki bireylere oranla daha düşük düzeyde etik dışı buldukları söylenebilir.

Eğitim Düzeyi İle Genel Etiksel Algı Arasındaki İlişki

Şekil 8'e göre eğitim düzeyi grupları arasında lise ve dengi okul mezunu katılımcıların genel etiksel algı düzeylerinin yüksek; önlisans eğitime sahip katılımcıların orta, , lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

Lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, örgütsel uygulamaları diğer eğitim gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. Lise ve dengi okul mezunu katılımcıların yüksek algı grubunda yer almaları ise diğer eğitim gruplarına oranla örgütsel uygulamaları daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.



Variable Principal Normalization.

Şekil 8. Genel Etiksel Algı ile Yaş, Eğitim Durumu, Gelir ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Gelir Durumu İle Genel Etiksel Algı Arasındaki İlişki

Şekil 8'e göre gelir durumu grupları arasında 2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların genel etiksel algı düzeylerinin yüksek; 1500 YTL'den az gelir grubundaki katılımcıların orta; 1501–2000, 2001–2500 YTL gelir gruplarındaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

1501–2000 ve 2001–2500 YTL gelir grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, örgütsel uygulamaları diğer gelir gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 2501–3000, 3001–3500, 3501 YTL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların yüksek algı grubunda yer alması ise diğer gelir grubundaki katılımcılara oranla örgütsel uygulamaları daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Meslek Süresi İle Genel Etiksel Algı Arasındaki İlişki

Şekil 8'e göre meslek süresi grupları arasında 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların genel etiksel algı düzeylerinin yüksek, 5 yıldan az grubundaki katılımcıların orta; 6–10 ve 11–15 yıl grubundaki katılımcıların ise düşük olduğu gözlenmektedir.

6–10 ve 11–15 yıl grubundaki katılımcıların düşük algı grubunda yer almaları, örgütsel iletişim sürecini diğer meslek süresi gruplarına oranla daha yüksek düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir. 15 yıldan fazla grubundaki katılımcıların yüksek algı düzeyinde yer alması ise diğer meslek süresi gruplarına oranla örgütsel uygulamaları daha düşük düzeyde etik dışı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda “Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresi ile örgütsel uygulamaları etiksel algılamaya yönelimleri arasında ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 7'nin doğrulandığı söylenebilir.

5.2.2. Çalışanların Tutumları ile İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Anketin üçüncü bölümünde 14 ifade bulunmaktadır. İfade bazında tek tek analizler yapılarak belirlenen hipotezlerin test edilmesi hem çok güç hem de karmaşık olacağından, ifadelerin faktörlere ayrılması yöntemine başvurulmuştur.

5.2.2.1. Çalışanların Tutumlarına Yönelik Ölçeğin Faktör Analizi

III. bölüm ifadelerinin faktörlere ayrılması sırasında, faktörleri daha kolay yorumlamak üzere dönüşüm (Varimax Rotasyonu) rotasyonu uygulanmıştır.

Faktörleri yorumlamada hangi maddelerin kalıp kalmayacağına karar vermek için üç kriter kullanılmıştır. Bu kriterler; beklenen faktör için en az 0,45 faktör yüküne sahip olmak; diğer faktör için düşük bir faktör yüküne sahip olmak (0,35'den az) ve ortak faktör varyansının yüksek olmasıdır.

Tablo 12'ye göre 8 maddenin iki faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %27,675'ini, ikinci faktör ise %24,754'ünü

açıklamaktadır. Çalışanların tutumları ölçeğinde yer alan 2 faktörün açıkladıkları toplam varyans %52,430'dur.(Bkz. Ek 4, Tablo 3)

Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Oklın değeri, 0,60 ve üzeri olması tavsiye edilen değerin de üstünde 0,803 olarak bulunmuş; faktör analizinin uygunluğunu gösteren Barlett testi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p= 0,001). (Bkz. Ek 4, Tablo 4)

Faktörlerin güvenilirliği için iç tutarlılığını ortaya koyan Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve bu katsayı 0,737 olarak ölçeğin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğunu saptayacak şekilde bulunmuştur. (Bkz. Ek 4, Tablo 5)

Tablo 12. Çalışanların Tutumlarına Yönelik Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

Rotasyon Sonrası Yük Değerleri			
	Faktör Yükleri		% Açıklanan Varyans
	1	2	
Birinci Faktör: İşe Yönelik Tutum			
6. Hak ettiği ücreti almadığını düşünen birey, iş süreçlerini aksatır.	0,792		27,675
10. Örgütte dışlanan çalışan, iş süreçlerini gerektiği gibi yerine getirmez.	0,767		
3. Birey, hoşlanmadığı iş arkadaşına işle ilgili bilgileri tam ve doğru bir biçimde iletmez.	0,729		
1. İşyerinde ayrımcılığa uğradığını düşünen birey, işini gereği gibi yapmaz.	0,538		
İkinci Faktör: İlişkiye Yönelik Tutum			
14. Örgütte bazı çalışanların haksız uygulamalara maruz kalması, diğer çalışanlara olumsuz örnek oluşturur.		0,756	24,754
11. Örgütte çalışanlara güven duyulmaması, çalışanların da örgütlerine karşı güvenlerinin azalmasına neden olur.		0,664	
8. Örgütte hoşgörü ortamının olmaması, çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkiler.		0,649	
5. Çalışanların sorunlarına yönetim tarafından çözüm getirilmediği takdirde, iş ortamında olumsuz davranışlar oluşur.		0,628	
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS			52,430

Faktörleri oluşturan maddelerin toplanabilirliğini araştırmak için yapılan F testi analizi sonucunda toplanamama (Nonadditivity) $p=0,001<0,05$ bulunmuştur. Bu değer iki faktörü oluşturan maddelerin tek bir faktör altında toplanamayacağını göstermektedir. (Bkz. Ek 4, Tablo 6)

Her bir maddeye ilişkin faktör yükleri Tablo 12’de görülmektedir. Birinci faktörü oluşturan 6, 10, 3 ve 1. maddenin faktör yükleri 0,538 ile 0,792; ikinci faktörü oluşturan 14, 11, 8 ve 5. maddenin faktör yükleri 0,628 ile 0,756 arasında değişmektedir.

İlk faktörde yer alan maddelerden üçü işe yönelik tutumlarına ilişkindir. “Birey, hoşlanmadığı iş arkadaşına işle ilgili bilgileri tam ve doğru bir biçimde iletmez.” maddesi, ilişkiye yönelik tutum olarak da değerlendirilebilir. Ancak bu madde, işe yönelik faktöre 0,729 gibi anlamlı bir yük bindirmiştir. Çalışanlar bu maddeyi işe yönelik olarak değerlendirdiklerinden “işe yönelik tutum” olarak adlandırılan faktör içinde ele alınmıştır. İkinci faktör içinde yer alan tüm maddelerin ise ilişkiye yönelik tutumlarına ilişkin olması nedeniyle faktör “ilişkiye yönelik tutum” olarak adlandırılmıştır.

5.2.2.2. Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı ile Tutumların İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

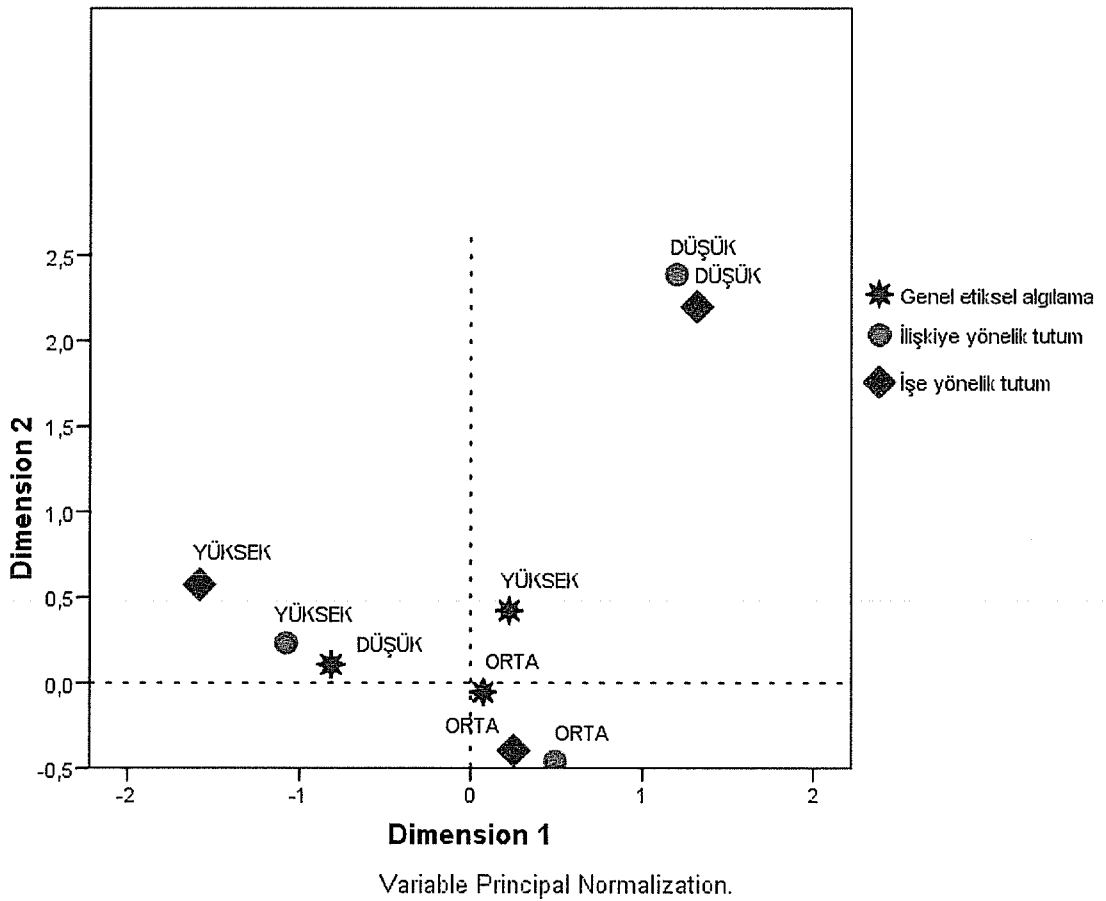
Araştırmanın ikinci ölçeğinden elde edilen faktörler ile örgütsel uygulamaların genel etiksel algılanışı Çoklu Uyum Analizi’ne tabii tutulmuştur. Çoklu Uyum Analizi tekniği gereği genel etiksel algı bağımsız değişkeni ile ikinci ölçekten elde edilen iki faktör bir arada analiz edilmiştir. Ancak değerlendirmeler faktör bazında verilmektedir. Genel algı kümeleme analizi sonuçları 4.2.1.2.7. başlığı altında verilmiştir.

5.2.2.2.1. İşe Yönelik Tutumlar ile Genel Etiksel Algı İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

Kümeleme analizi sonucu, “işe yönelik tutum” faktörü maddelerinden üç küme elde edilmiştir. Kümeleme ortalamalarına göre bunlar yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılmıştır. Buna göre örneklemdaki 301 kişiden; yüksek gruba dâhil 56 kişinin

ortalama puanı 4,60; orta gruba dâhil 220 kişinin ortalama puanı 3,48; düşük gruba dâhil 25 kişinin ortalama puanı ise 2,06'dır. (Bkz. Ek 6, Tablo 1)

Şekil 9'a göre genel etiksel algısı yüksek düzeydeki katılımcılarda düşük, genel etiksel algısı orta düzeydeki katılımcılarda orta, genel etiksel algısı düşük düzeydeki katılımcılarda ise yüksek düzeyde işe yönelik tutum olduğu gözlenmektedir.



Şekil 9. Genel Etiksel Algı ile Tutumlar Arasındaki İlişki

Örgütsel uygulamaları diğer katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde etik dışı olarak algılayan gruptaki katılımcıların, işe yönelik etik dışı tutum oranlarının da diğer katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel uygulamaları diğer katılımcılara oranla daha düşük düzeyde etik dışı olarak algılayan gruptaki katılımcıların, işe yönelik etik dışı tutum oranlarının da diğer katılımcılara oranla daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda “Örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ile çalışanların işe yönelik tutumları arasında ilişki vardır” şeklindeki Hipotez 8’in doğrulandığı söylenebilir.

5.2.2.2.2 İlişkiye Yönelik Tutumlar ile Genel Etiksel Algı İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizi

Kümeleme analizi sonucu, “ilişkiye yönelik tutum” faktörü maddelerinden üç küme elde edilmiştir. Kümeleme ortalamalarına göre bunlar yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılmıştır. Buna göre örneklemdaki 301 kişiden; yüksek gruba dâhil 105 kişinin ortalama puanı 4,61; orta gruba dâhil 173 kişinin ortalama puanı 3,77; düşük gruba dâhil 23 kişinin ortalama puanı ise 2,71’dir. (Bkz. Ek 6, Tablo 2)

Şekil 9’a göre genel etiksel algısı yüksek düzeydeki katılımcılarda düşük, genel etiksel algısı orta düzeydeki katılımcılarda orta, genel etiksel algısı düşük düzeydeki katılımcılarda ise yüksek düzeyde ilişkiye yönelik tutum gözlenmektedir.

Örgütsel uygulamaları diğer katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde etik dışı olarak algılayan gruptaki katılımcıların, ilişkiye yönelik etik dışı tutum oranlarının da diğer katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel uygulamaları diğer katılımcılara oranla daha düşük düzeyde etik dışı olarak algılayan gruptaki katılımcıların, ilişkiye yönelik etik dışı tutum oranlarının da diğer katılımcılara oranla daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir

Bu açıklamalar doğrultusunda “Örgütsel uygulamaların etiksel algılanışı ile çalışanların ilişkiye yönelik tutumları arasında ilişki vardır” şeklindeki Hipotez 9’un doğrulandığı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde etik değerler araştırmada da gözlendiği gibi herkes tarafından farklı algılanabilen bir konudur. Örgütsel etik örgütsel uygulamaların iyi ya da kötü olarak tanımlanması ile ilgilidir ve göreceli bir kavram olduğu için ifade ettiği anlam, kişiden kişiye değişmektedir. Göreceliliğine karşın etik, örgütsel uygulamalarda önem verilmesi gereken konulardan birini oluşturmaktadır. Etik dışı davranışların örgütler için önemli bedelleri olabilir. Havayollarının emniyetli uçuş gerçekleştirmesi gerekliliği düşünüldüğünde, ödenmesi gereken bedel insan hayatı olabilmektedir.

Araştırma yapılan havayolundaki teknisyenlerin bazı örgütsel uygulamaları etik dışı olarak değerlendirdikleri gözlenmektedir. Bu uygulamalardan biri performans değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme sonuçları, teknisyenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Ancak performans değerlendirme sonuçlarının, terfilerde kullanılmadığı ve bu durumun teknisyenler tarafından ayrımcılık olarak nitelendirildiği söylenebilir. Yöneticiler örgütlerindeki terfi sistemlerinin ölçülebilir nitelikte oluşturulmasına özen göstermelidir. Atamaların neye göre yapılacağı ya da kadroların hangi kriterlere göre oluşturulacağı tüm çalışanlar tarafından bilinmelidir. Aksi halde gerçekleştirilen terfiler çalışanlar tarafından etik dışı olarak algılanacak ve çalışanların örgütlerine olan güvenlerini sarsacaktır.

Araştırmada, ücret ve teşvik sistemlerinin adaletsiz olduğu tespit edilmiştir. Ücret sisteminin oluşturulmasında, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmıyor olması, adaletsizliğin kaynağını oluşturabilir. Ücret politikalarının etik standartlara uygunluğunu; miktarından çok, ödenen ücretin adil ve hakça olması belirlemektedir. Buna karşın sektörel düzeyde yapılan karşılaştırmada teknisyenler, örgütlerinde daha tatmin edici bir ücret sistemi olduğunu savunmaktadırlar. Daha önce bir başka havayolunda çalışmış teknisyenlerin işten ayrılma nedenleri arasında, yetersiz ve adil olmayan bir ücret sisteminin uygulanıyor olması öne çıkmaktadır. Bu durum

örgütte, sektörel açıdan daha tatmin edici bir ücret sisteminin var olduğu görüşünü desteklemektedir.

Anket sonuçlarına göre, uyulması gereken disiplin kurallarının teknisyenler tarafından bilindiği tespit edilmiştir. Disiplin politikalarının öngörülen fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca etik dışı davranışı önleyici ya da belirleyici çalışmaların yapıldığı saptanmıştır. Bu durum disiplin politikalarının etkinliğini artıracaktır. Uçuş emniyetinin birincil öneme sahip olduğu havacılık sektöründe ise, etik dışı davranışın ortaya çıkmadan önlenmesi ayrı bir öneme sahiptir. Bununla birlikte istenmeyen davranışlar meydana geldiğinde, nedeninin araştırılarak disiplin politikalarının uygulandığı belirlenmiştir. Bu durum teknisyenlerin hem yöneticilerine hem de örgütlerine güven duymalarına olanak sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının; terfi ya da ücret sistemlerinin belirlenmesinde kullanılmadığı gibi, ödüllendirmede de kullanılmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların etik davranışa yönlendirilmesinde ödüller önemli bir motivasyon aracıdır. Maddi ödüller kadar, yöneticilerden anında ve şahsen takdir görmek de çalışanların motivasyonlarında önemlidir. Bunun da ötesinde ödüllendirmede maddi unsurlar, her zaman için birer motivasyon aracı olmayabilir. Çalışanlar parasal ödülleri hak olarak görüp, takdir ya da övgü gibi ödülleri mükâfat olarak algılayabilirler. Bu nedenle örgütte maddi ödüller kadar, manevi ödüllere de yer verilmesi gerekmektedir. Bu tür davranışlar çalışanları motive ettiği gibi, örgüte karşı etik dışı davranışlardan da uzaklaştıracaktır. Örgütte etik dışı davranışların önlenmesi için disiplin politikalarının etkin kullanıldığı tespit edilmiştir. Ancak disiplin politikalarının etkinliği ile bireylerin kontrolü sağlanabilirken, ödüller ile bireylerin içsel kontrolü sağlanabilecektir. Disiplin politikalarının aksadığı noktalarda bireyler, içsel kontrolleri ile etik dışı davranıştan kaçınabilecektir. Önemli olan bir diğer nokta, adaletin sağlanmasıdır. Ödüllendirmede yöneticilere yakın olmanın önemli bir kriter olduğu tespit edilmiştir. Adaletsizlik olduğunu hisseden bireyler, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödüllerini artırma yolunu arayacak, bunda başarılı olmadığı takdirde ise örgüte sunduğu hizmetleri aksatabilecektir.

Teknisyenler, gerek kendi içlerindeki gerekse yöneticileri ile olan sorunlarını aralarında çözdükleri görüşündedir. Bu durum teknisyenlerin birbirlerine ya da

yöneticilerine karşı güven duydukları şeklinde yorumlanabilir. Karşılıklı güven ve sevgi; örgütlerde etik davranışın sergilenmesinde oldukça önemlidir. Ancak örgütteki disiplin politikalarının, ödüllendirmelerden çok daha etkin kullanıldığı belirlenmiştir. Bu nedenle çalışanların güvene ilişkin algılarında; güven unsurundan çok, disiplin sürecinin devreye girmesinden çekiniliyor olması etkili olabilir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri sözleri tuttuklarına dair teknisyenler arasında görüş birliğinin olmaması, teknisyenlerin özellikle yöneticilerine karşı güvenleri konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır. Ödüllendirmede yöneticilere yakın olmanın önemli bir kriter olması ise, bu görüşü destekleyen bir başka nedendir.

Çalışanların işleri için gerekli bilgiye zamanında ulaşmaları, örgütlerin etik sorumluluklarından birini oluşturmaktadır. Havayolu bakım ünitelerinde ise iş süreçleri ile ilgili bilginin zamanında ve doğru bir şekilde iletilmesi, bakım faaliyetlerinin gereklilikler doğrultusunda yerine getirilmesinde ve uçuş emniyetinin sağlanmasında oldukça önemlidir. Havaaracı bakım faaliyetlerinde bilginin gerekli birim ya da kişilere iletilmesine yönelik, uyulması zorunlu düzenlemeler bulunmaktadır. Araştırmada teknisyenlerin, işleri için gerekli olan bilgiye zamanında ulaştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca teknisyenler, örgütlerinde sorunlarını iletebilecekleri sağlıklı bir iletişim ortamının var olduğu görüşündedir. Buna karşın şikâyetlerini ve sorunlarını iletmede kendilerini özgür hissetmediklerini belirtmektedirler. Bu durum teknisyenlerin yöneticilerine yeterince güvenmedikleri şeklinde açıklanabilir. Ayrıca teknisyenlerin kimliklerini saklama gereği duymadan şikâyetlerini iletebilmeleri konusunda belirsizlik olması, örgütteki güvensizlik ortamının bir diğer göstergesidir.

Seçme ve yerleştirme, çalışanların örgütleri ile ilk temas ettikleri süreçtir. Bu süreçteki davranışların etik boyutu, çalışanların diğer örgütsel uygulamalardaki etik algıları üzerinde de etkili olmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, işe alım sürecinde kayırmacılık yapıldığı tespit edilmiştir. Katılımcılar; iş başvurularının adil bir şekilde değerlendirilmediği ve tanıdığı olan bireylere öncelik tanındığı görüşündedir. Bununla birlikte işe alım sürecinde, örgüte uyum sağlayabilecek bireylerin seçimine özen gösterilmediği belirtilmiştir. Ancak etik kodlar ile yönlendirilmeye çalışılan etik kültürün varlığını sürdürebilmesi için, kültürel yapıyı güçlendirebilecek kişilik yapısına sahip bireylerin seçimine özen gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü bireyin örgüte dâhil edilmesi, sahip olduğu etik değerlerin de örgüte dâhil edilmesi anlamına gelmektedir.

Birey; doğru ya da yanlış değerlerini, çalışma ortamına taşımaktadır. Uygun olmayan değerlere sahip bireylerin örgüte dâhil edilmesi, örgütte istenilmeyen davranışları teşvik edebilir. Bu durum çatışmalar nedeniyle de etik dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir. Performans ya da ücret politikalarının uygulanmasında olduğu gibi, işe alım politikalarında da cinsiyete yönelik bir ayrımcılık yapılmadığı belirlenmiştir. Ancak çalışmadaki katılımcıların 29'u bayanlardan oluşmaktadır. Çünkü havaaracı bakım teknisyenliği, daha çok erkeklerin tercih ettiği mesleklerden biridir.

Araştırmada, yukarıdaki tespitlerin yanı sıra, etik davranışın algılanmasında demografik özelliklerin de etkili olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ele alınan demografik değişkenler yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresidir. Örgütsel uygulamaların etiksel algı düzeylerinin, yaşa bağlı olarak değiştiği belirlenmiştir. Bireyler yaşlandıkça hayat koşulları hemen hemen belirlenmekte ve yerine getirilmesi istenen amaçlar azalmaktadır. Bu dönemde bireyler için sağlıklı ve huzurlu bir hayat, başarı ve kariyerden daha önemli hale gelmektedir. Ancak genç ya da orta yaş grubundaki bireylerin, gerçekleştirmeyi planladıkları hedefleri söz konusudur. Buna bağlı olarak örgütsel uygulamaların, etiksel algı düzeyleri de farklılık göstermektedir. Yapılan analizler sonucu gençlerin; yaşlılara oranla, örgütsel uygulamaları daha yüksek düzeyde etik dışı algıladıkları belirlenmiştir. Ancak disiplin politikalarının gençlere oranla, kırk yaş ve üstü grubu oluşturan katılımcılar tarafından daha yüksek düzeyde etik dışı algılandığı tespit edilmiştir. Bu sonuç üzerinde “Örgütümüzde haksız yere işten çıkarmalar yaşanmaz” ifadesine verilen cevapların etkili olduğu söylenebilir. Birçok örgütte olduğu gibi havayollarında da, yaşanacak ekonomik krizler sonucu işten çıkarılacakların başında, yaşlılar yer almaktadır. Kırk yaş üstü katılımcıların, işten çıkarılma konusunda kendilerini risk altında gördüklerini söylemek mümkündür. Araştırmada ele alınan demografik özelliklerden eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek süresine ilişkin analizlerde de benzer durum tespit edilmiştir. Disiplin politikalarının algılanmasındaki bu farklılığın; örgütteki kırk yaş ve üzeri katılımcıların, aynı zamanda lise ve dengi okul mezunu olmalarından, meslek sürelerinin uzunluğuna bağlı olarak gelir seviyesi yüksek grubu oluşturmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada ele alınan demografik değişkenlerden bir diğeri eğitimidir. Araştırma sonuçlarına göre lisans ve lisans üstü eğitime sahip katılımcıların örgütsel uygulamaları etik dışı algılama düzeylerinin, lise ve dengi okul mezunlarına göre daha

yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitimle bireyin; hem toplumun hem de üyesi olduğu örgütün sahip olduğu değerler doğrultusunda ahlâki gelişimi ile bilgi ve becerisinin artırılması hedeflenmektedir. Araştırmada teknisyenlerin büyük bir kısmının, mesleklerine yönelik eğitim aldıkları belirlenmiştir. Ayrıca teknisyenlerin %87'sinin örgüt içi eğitime tabii tutularak; gerek örgütün etik değerleri, gerekse bilgi ve beceri konusunda gelişimlerinin sağlanması adına çaba harcadığı tespit edilmiştir. Bilindiği gibi eğitim, bireylerin mesleklerindeki olumlu ve olumsuz davranışları daha kolay değerlendirmelerine ve farklılaşmalarına neden olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe, etik davranışa olan duyarlılığın da arttığı söylenebilir. Ayrıca eğitim ile bireyin sahip olduğu nitelikler arttıkça, kişisel kariyer planları doğrultusunda örgütten beklentileri de artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel uygulamaların etik boyutu da eğitime bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.

Araştırmada ele alınan demografik özelliklerden bir diğeri gelir düzeyidir. Gelir düzeyi düşük katılımcıların, gelir düzeyi yüksek katılımcılara oranla örgütsel uygulamaları daha fazla etik dışı buldukları tespit edilmiştir. Bu tespit, düşük gelir grubundaki bireylerin, aynı zamanda genç ya da orta yaş grubu bireylerden oluşması etkilidir. Gelir düzeyleri arasındaki algı farklılığının temelinde; gençler için başarı ya da kariyer fırsatlarının, yaşlılara oranla çok daha önemli olması yatmaktadır. Ancak örgütteki ücret, terfi ya da ödüllendirme politikalarının; performans değerlendirme sonuçları temel alınarak, nicel kriterler kapsamında oluşturulmaması da bu algıda etkilidir.

Çalışmada; örgütsel uygulamaların algı düzeyi ile demografik özelliklerden meslek süresine yönelik olarak da araştırma yapılmıştır. Tecrübeler, bireylerin etik davranış standartlarının oluşumunda birer girdi niteliğindedir. Kendisinin ya da çevresindeki bireylerin yaşantıları, bireyin doğru ya da yanlış değerlerinin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Davranışın ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması, bu değerlerin oluşumunda etkilidir. Birey ödüllendirilen davranışları doğru, cezalandırılan davranışları ise yanlış olarak değerlendirmektedir. Etik dışı olmasına karşın ödüllendirilen bir davranış, hem birey hem de çevresindekiler tarafından tekrarlanma eğilimi gösterecektir. Meslekte yeni olan teknisyenlerin; mesleği uzun süredir yerine getiren teknisyenlere oranla, örgütsel uygulamaları daha fazla etik dışı buldukları tespit edilmiştir. Bu tespit, tecrübeler nedeniyle etik dışı dahi olsa, bazı uygulamaların artık etik standartlar içinde değerlendirilmesi etkili olabilir. Zamanla uygulamalardaki

aksaklıklar, bu teknisyenlerce benimsenmiş ve kabullenilmiş olabilir. Algıdaki bu farklılığın bir diğer nedeni ise, meslek süresi uzun olan bireylerin; kırk yaş üstü, kariyer beklentisi kalmamış bireylerden oluşması olabilir.

Örgüt politikalarının etik ilkeler doğrultusunda belirlenmeyişi ya da etik ilkeler dışında uygulanması; çalışanların örgüte ya da çalışma arkadaşlarına karşı, iş süreçlerine de yansiyabilen etik dışı davranışlara yönelmelerine neden olabilmektedir. Örgüt politikalarının etik ilkeler doğrultusunda uygulanmayışı, çalışanların örgütlerine güven duymamalarına ya da çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Güvensizlik ya da çatışma ortamlarında ise, etik dışı davranışlara sıklıkla rastlanmaktadır. Araştırma sonuçları bu görüşü destekler niteliktedir.

Betimleme analizi sonucu etik dışı davranışa maruz kalan teknisyenlerin, etik dışı davranışa yönelebilecekleri tespit edilmiştir. Ancak belirlenen bu tutumun, davranışa dönüşeceği söylenemez. Ayrıca örgütsel uygulamaların etiksel algı düzeyi ile çalışanların tutumları arasında da ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel uygulamaları daha yüksek düzeyde etik dışı olarak algılayan bireylerin, işe ya da ilişkiye yönelik etik dışı davranışa yönelimlerinin de daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların etik dışı davranışa yönelimlerinde tüm örgütsel uygulamalar etkili olmaktadır. Ancak özellikle performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi ya da ödüllendirme sistemleri için birer girdi oluşturmaması durumunun, çalışanların etik dışı davranışa yönelimlerinde daha etkili olduğu söylenebilir. Bu tür uygulamalarda adaletin sağlanmaması güvensizliğe ve çatışmalara; güvensizlik ve çatışmalar ise düşmanlık, kin, öfke, hırs ve ihtirasların ortaya çıkardığı etik dışı davranışların gözlenmesine neden olmaktadır. Buna karşın araştırmada, performans değerlendirme sonuçlarının daha çok teknisyenlerin eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak kullanıldığı tespit edilmiştir.

İşe alım sürecinde, bireyin bilgi ve beceri olarak işe uygunluğunun doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bilgi ve beceri olarak işin gerekliliklerini yerine getiremeyecek bireylerde içsel çatışma yaşanması ve etik dışı davranışların gözlenmesi mümkün olabilmektedir. İşinde yetersiz olan birey; başarısızlığı durumunda, çevresindekileri suçlama ya da bilgileri saptırma yoluna başvurabilmektedir. Özellikle yönetici konumundaki bireyler; başarısızlıkları durumunda astlarına karşı, şiddet ve

saldırganlık içeren davranışlarda bulunabilmektedir. İşe alım sürecinde özen gösterilmesi gereken bir diğer unsur, bireyin örgüt kültürüne uygunluğudur. Örgüt kültürüne uygun olmayan bireylerin örgüte dâhil edilmesi, hem bireyin kendi içinde çatışma yaşaması, hem de diğer bireylerle çatışma içine girmesi nedeniyle etik dışı davranışların gözlenmesine neden olacaktır. Ancak araştırmada; teknisyenlerin işe alım süreçlerinde gerek bilgi ve beceri gerekse kültürel açıdan uygunluğunun öncelikli unsur olmadığı tespit edilmiştir.

Etik dışı davranışlar örgütlerde var olan, ancak çözülmesi zor olan konuların başında gelmektedir. Etik dışı davranışlara çözüm getirilebilmesi için öncelikle varlığının kabul edilmesi ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmadaki bulgular ışığında, örgütteki etik dışı davranışların önlenmesine yönelik olarak aşağıdaki unsurlar çözüm önerileri olarak sunulmaktadır.

- Örgütteki etik dışı davranışları belirleyebilmek için, sorunları göz ardı etmekten kaçınmak,
- İlkeler belirleyerek, etik değerlerin geçerli olduğu bir çalışma ortamı yaratmak,
- İşe alım sürecinde, örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek bireylerin seçimine özen göstermek,
- Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi ya da ödüllendirme sistemlerine girdi oluşturmasını sağlamak,
- Çalışanları özellikle manevi ödüllerle etik davranışa yönlendirmek,
- Çalışanların sorunlarını iletmede, kendilerini rahat hissedebilecekleri bir ortam yaratmak,
- Örgütte etik dışı davranışa neden olabilecek baskıları ortadan kaldırmak,
- Özellikle yöneticilerin etik davranışları ile çalışanlara model oluşturmasını sağlamak,
- Örgütteki bireylerin, etik davranışları algılama düzeylerinin farklı olabileceğini dikkate almak,

- Çalışanları etik davranışlar konusunda eğitmek.

Yukarıdaki öneriler tüm sektörlerde uygulanma alanı bulabilecek niteliktedir. Ancak bu öneriler; içinde bulunulan şartlara bağlı olarak farklılık gösterebilecektir. Sektörel açıdan ele alındığında ise, her bir öneri ayrı bir öneme sahip olacaktır. Havacılık; gerek zaman baskısı gerekse vardiyalı çalışma düzeni nedeniyle, stresin yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Havacılık sektöründeki tüm süreçler gibi, havaaracı bakım faaliyetleri de bireylerin koordineli çalışmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla işe alım sürecinde, hem koordineli çalışma düzenine uygun hem de stresle baş edebilecek kişilik yapısındaki bireylerin örgüte dâhil edilmesine özen gösterilmesi, etik davranışın yerleşmesinde etkili olacaktır. Örgütte hoşgörü ortamının sağlanması ise, havacılık sektörünün yapısından kaynaklanan baskıların azalmasına katkıda bulunacaktır. Emniyetin esas olduğu havayollarında, etik ilkelerin belirlenmesi yeterli değildir. Bu ilkelerin hayata geçirilmesi için, her kademedeki çalışanın etik davranış konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerde öncelikle; etik dışı tutum ve davranışların bakım faaliyetlerine yansıyan olumsuz etkileri, sonrasında ise bakım faaliyetlerinin uçuş emniyetinin sağlanmasındaki yeri ve önemi ortaya konmalıdır. Ayrıca yöneticilerin model oluşturmaları ile desteklenecek etik ilkeler, havayollarında etik dışı davranışların en aza indirilmesine imkân sağlayacaktır.

EKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa no</u>
Ek 1. Anket Formu	179
Ek 2. Türk Hava Yolları'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri	186
Ek 3. Örgütsel Uygulamaların Çalışanlarca Etiksel Algılanışı Ölçeği Faktör Analizine İlişkin Tablo Ve Şekiller	188
Ek 4. Çalışanların Tutumlarına İlişkin Ölçeğin Faktör Analizine İlişkin Tablolar	192
Ek 5. Örgütsel Uygulamaların Çalışanlarca Etiksel Algılanışı İle Demografik Özelliklerle İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizine İlişkin Tablolar	195
Ek 6. Örgütsel Uygulamaların Çalışanlarca Algılanışı İle Tutum İlişkisine Yönelik Çoklu Uyum Analizine İlişkin Tablolar	199

EK 1

ANKET FORMU

Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktayım. **Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında** hazırlamakta olduğum “Örgütlerde Etiksel Davranışın Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Bir Uygulama” adlı doktora tezimin uygulama kısmında kullanılmak amacı ile aşağıdaki anket hazırlanmıştır. Araştırmanın genel amacı, bireylerin örgütsel süreçlerin etik boyutunu algılama düzeylerini belirleyerek, geliştirebilecekleri tutumları ölçmektir.

Anket sonuçları genellemelere gidilerek değerlendirileceğinden, anketi dolduranlar hakkındaki kişisel bilgiler hiçbir yerde açıklanmayacaktır. Bu nedenle isim belirtmeniz gerekmemektedir. Yanıtlarınızı, kutuların içine çarpı koyarak veriniz. Anketi cevapladıktan sonra lütfen zarf içerisinde kapalı bir şekilde teslim ediniz.

Anketi cevaplayarak çalışmamıza yapmış olduğunuz katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Saygılarımla

Nalân RGÜN
Anadolu Üniversitesi
Sivil Havacılık Yüksekokulu
Öğretim Görevlisi

I. BÖLÜM (Lütfen tüm soruları cevaplayınız.)

1. Yaşınız.

20-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51 ve üstü

2. Cinsiyetiniz.

Bayan Erkek

3. Medeni haliniz

Bekar Evli Dul

4. Öğrenim durumunuz?

Lise veya dengi okul mezunu
 Önlisans (2 yıllık)
 Lisans (4 yıllık)
 Yüksek lisans
 Doktora
 Diğer

5. Öğreniminiz, şu an yapmakta olduğunuz işe yönelik mi?
 Evet Hayır
6. Örgüt içi eğitim aldınız mı?
 Evet Hayır
7. Unvanınız
8. Uzmanlık alanınız.....
9. Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 11-15 15 yıldan fazla
10. Daha önce başka bir işyerinde çalıştınız mı? (Cevabınız hayır ise 12. soruya geçiniz.)
 Evet Hayır
11. Bir önceki soruya cevabınız evet ise, bu işyerinden ya da işyerlerinden öncelikli ayrılma nedeniniz nedir?
 Ayrımcılık yapıldığına inanmam
 Adil ücret sisteminin olmayışı
 Üstlerimden baskı görmem
 İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimin iyi olmayışı
 Çalışma koşullarının elverişsizliği
 Daha yüksek ücret alma imkânının olması
 Diğer (Kısaca açıklayınız)
-
12. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 11-15 15 yıldan fazla
13. Gelir durumunuz? (Sadece çalışmakta olduğunuz kurumdan elde ettiğiniz gelir)
 1500 den az
 1501-2000
 2001- 2500
 2501- 3000
 3001- 3500
 3501 ve üzeri
14. Ailede sizden başka çalışan var mı?
 Evet Hayır

II. BÖLÜM³²³

Bu bölümdeki ifadeleri, çalışmakta olduğunuz örgütteki (işyerindeki) mevcut durumu göz önüne alarak cevaplayınız. (*Lütfen tüm ifadelere yönelik görüş bildiriniz.*)

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Çalışanlara gelişme ve ilerlemeleri için eşit fırsatlar verilmez.					
2. Amirimizle olan sorunlarımızı, kendi aramızda çözeriz.					
3. Terfilerde performans değerlemenin sonuçları önemli bir kriter değildir.					
4. Uyulması gereken disiplin kuralları herkes tarafından bilinir.					
5. İşimiz için gerekli olan bilgiye zamanında ulaşamayız.					
6. Örgütümüzde sık sık değer verme (şilt verme, ayın elemanı) törenleri yapılır.					
7. Ücret artışlarında çalışanların sorumlulukları göz önüne alınmaz.					
8. Örgütümüzde dedikodu, çıkarıcılık ya da adam kayırma gibi olumsuz davranışlara izin verilmez.					
9. Yöneticilerimiz olumsuz davranışlara göz yumar.					
10. Örgütümüzde karşılıklı güven ve sorumluluk ön plandadır.					
11. Örgütümüzde kimse birbirinin aldığı ücreti bilmez.					

³²³ Katılımcıların dikkatini çekmek amacı ile araştırma sırasında italik yazılmış sorular olumsuz olarak sorulmuş, ancak değerlendirilmede ifade olumluya çevrilmiştir.

12. İş arkadaşlarımızla olan sorunlarımızı, başka departmanlarda anlatmayız.					
13. Yapılan işin değerlendirilmesinde, cinsiyet önemli bir kriterdir.					
14. Kimliğimizi saklama gereği duymadan şikâyetlerimizi iletiriz					
15. Yöneticilerimiz düşüncelerimize hiçbir zaman değer vermez.					
6. Örgütümüzdeki ödüllendirme sistemi, çalışanların olumlu davranışlar sergilemesini destekler.					
17. İşe alım sürecinde tanıdığı olan bireylere öncelik tanınır.					
18. Örgütümüzde manevi ödüller, maddi ödüller kadar önemlidir.					
19. Yöneticilerimiz verdikleri sözleri genellikle tutmazlar.					
20. Her çalışan hak ettiği ücreti alır.					
21. Örgütümüzde sorunlarımızı iletebileceğimiz, sağlıklı bir iletişim ortamı yoktur.					
22. İşyerinde bir sorunumuz olduğunda, amirimizin çözeceğini biliriz.					
23. Örgütümüzde yolsuzluk ya da rüşvet gibi olumsuz davranışlara göz yumulur.					
24. Boşalan pozisyona; uygunsa, öncelikle örgüt içinden bireyler yerleştirilir.					

25. İşe alım sürecinde, cinsiyet ayrımı yapılır.					
27. Yöneticilere yakın olmak, ödüllendirilmede önem taşır.					
28. Örgütümüzde, sektördeki diğer örgütlere benzer ya da daha tatmin edici bir ücret sistemi vardır.					
29. İşe alımda örgüte uyum sağlayabilecek bireylerin seçimine özen gösterilmez.					
30. Örgütümüzde çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir.					
31. İstenilmeyen davranışlar meydana geldiğinde; nedeni araştırılmadan, çalışan ile görüşülmeden, ceza verilir.					
32. Örgütümüzde dürüstlük (bonus, prim, tatil ya da ayın çalışanı panosunda yer almak gibi uygulamalarla) ödüllendirilir.					
33. Ücret dağılımında cinsiyet ayrımı yapılır.					
34. Çalışanlar olumsuz davranışlar meydana gelmeden uyarılır.					
35. Örgütümüzde haksız yere işten çıkarılmalar yaşanır					
36. İş arkadaşlarımızla bir sorunumuz olduğunda, yönetime bildirmeden kendi aramızda çözeriz.					
37. Örgütümüzde şikâyetlerimizi ve fikirlerimizi söylemekte kendimizi özgür hissetmeyiz.					
38. Çalışanların performansı, yaptığı işin niteliğine göre değerlendirilir.					

39. İşe alım sürecinde tüm başvurular, adil bir şekilde değerlendirilmez.					
40. Örgütümüzde çalışanlar birbirleri hakkında dedikodu yapmaz.					
41. Aldığımız ücretler ve teşvik sistemleri yetersiz ve adaletsizdir.					
42. İşe alım sürecindeki öncelikli unsur, bireyin işe uygunluğudur.					

III. BÖLÜM³²⁴

Bu bölümdeki ifadeleri **kişisel değer yargılarınıza göre** cevaplayınız. (Örgütünüzde benzer bir durumun olup olmaması önem taşımamaktadır) (*Lütfen tüm ifadelere yönelik görüş bildiriniz.*)

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. İşyerinde ayrımcılığa uğradığımı düşünen birey, işini gereği gibi yapmaz.					
2. Aynı işi yaptıkları halde farklı ücret alan bireylerde, birbirlerine karşı düşmanca duygular gelişir.					
3. Birey, hoşlanmadığı iş arkadaşına işle ilgili bilgileri tam ve doğru bir biçimde iletmez.					
4. Gerekli niteliklere sahip olmayan bireylerin işe alınması, diğer çalışanları huzursuz etmez.					

³²⁴ Katılımcıların dikkatini çekmek amacı ile araştırma sırasında italik yazılmış sorular olumsuz olarak sorulmuş, ancak değerlemede ifade olumluya çevrilmiştir.

5. Çalışanların sorunlarına yönetim tarafından çözüm getirilmediği takdirde, iş ortamında olumsuz davranışlar oluşur.					
6. Hak ettiği ücreti almadığını düşünen birey, iş süreçlerini aksatır.					
7. İşinde yetersiz olan çalışan, amiri ve iş arkadaşlarıyla dışlanır.					
8. Örgütte hoşgörü ortamının olmaması, çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemez.					
9. Örgütte haksız uygulamalara maruz kalan birey, başka bir örgüte geçme yolları arar.					
10. Örgütte dışlanan çalışan, iş süreçlerini gerektiği gibi yerine getirmeyebilir.					
11. Örgütte çalışanlara güven duyulmaması, çalışanların da örgütlerine karşı güvenlerinin azalmasına neden olur.					
12. Örgütte yolsuzluklara göz yumulması, diğer bireylere olumsuz örnek oluşturur.					
13. Beklediği terfi alamayan birey, işyerine ya da çalışma arkadaşlarına zarar verici davranışlarda bulunur.					
14. Örgütte bazı çalışanların haksız uygulamalara maruz kalması, diğer çalışanlara olumsuz örnek oluşturur.					

Yanıtlarınız için teşekkürler.

EK 2

TÜRK HAVA YOLLARI'NIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Türk Hava Yolları'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri başlığı altında yayımladığı etik kodları aşağıdaki gibidir:³²⁵

- Ulusal ve uluslararası mevzuattan kaynaklanan tüm yükümlülüklere ve Ortaklığın taraf olduğu tüm sözleşmelere uygun hareket etmek.
- Ortaklığı üçüncü şahıslara karşı temsil ederken özenli ve kurallara uygun davranmak.
- Görev tanımlarında belirtilen görev, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde işini en iyi şekilde yapmak.
- Gereken bilgi ve konular için gizlilik prensiplerine uygun hareket etmek.
- Ortaklığın malvarlığının ve kaynaklarının doğru kullanımı için çaba göstermek.
- Pay sahiplerinin hak ve menfaatlerini korumak için azami gayret sarf etmek.
- Yürütülen faaliyetlerle ilgili bilgi, belge ve kayıtların düzenli, tam ve eksiksiz olarak tutularak, muhafaza edilmesini sağlamak.
- Ortaklık müşterilerine (yolcular başta olmak üzere, tüm müşteriler), Ortaklık kurallarına uygun davranış biçimleri sergilemek. Bu kuralların dışında, nazik ve yardımcı olmayan davranış biçimlerinden kaçınarak, bu şekilde davrananları uygun bir biçimde uyarmak.
- Faaliyetin yürütülmesi sırasında yaşanan hataları uygun şekilde ilgili yerlere ileterek, tekrarlanmasını önleyecek tedbirleri almak.

³²⁵ "31.12.2005 Faaliyet Raporunda Yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu", http://www.thy.com/tr-TR/corporate/investor_relations/corporate_governance/corporate_governance_guidelines.aspx#kyi_24 iletişim adresli web sayfası, 23.01.2007.

- Görev yapılan bölümle ilgili hedef ve stratejilere uygun çalışarak, Ortaklığın genel hedeflerine ulaşp, vizyonunu gerçekleştirmesine maksimum katkıda bulunmak.
- Faaliyetin yürütülmesinde maddi menfaat sağlamamak, herhangi bir şahsa ya da kuruluşa ayrıcalık tanımamak.
- Adil ve güvenli bir çalışma ortamı sunmak.
- Ulusal ve uluslararası rekabet ortamında, belirlenmiş rekabet kurallarına uygun hareket etmek.
- Denetimden sorumlu kişilerin çalışmalarını sürdürebilmeleri için destek olmak, ihtiyaç duyulan hallerde gereken imkânları ve yardımı sağlamak.

EK 3

**ÖRGÜTSEL UYGULAMALARIN ÇALIŞANLARCA ETİKSEL ALGILANIŞI
ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN TABLO VE ŞEKİLLER**

Tablo 1. Örgütsel Uygulamaların Etiksel Algılanışı Ölçeğinin Faktörleri

Rotated Component Matrix(a)							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
29. İşe alımda örgüte uyum sağlayabilecek bireylerin seçimine özen gösterilir.	,734						
42. İşe alım sürecindeki öncelikli unsur, bireyin işe uygunluğudur.	,606						
17. İşe alım sürecinde tanıdığı olan bireylere öncelik tanınmaz.	,601						
39. İşe alım sürecinde tüm başvurular, adil bir şekilde değerlendirilir.	,560						
28. Örgütümüzde, sektördeki diğer örgütlere benzer ya da daha tatmin edici bir ücret sistemi vardır.		,774					
20. Her çalışan hak ettiği ücreti alır.		,650					
30. Örgütümüzde çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir.		,546					
41. Aldığımız ücretler ve teşvik sistemleri yeterli ve adaletlidir.		,531					
16. Örgütümüzdeki ödüllendirme sistemi, çalışanların olumlu davranışlar sergilemesini destekler.			,781				
18. Örgütümüzde manevi ödüller, maddi ödüller kadar önemlidir.			,747				
1. Çalışanlara gelişme ve ilerlemeleri için eşit fırsatlar verilir.				,802			
3. Terfilerde performans değerlemenin sonuçları önemli bir kriterdir.				,747			
35. Örgütümüzde haksız yere işten çıkarılmalar yaşanmaz.					,817		
31. İstenilmeyen davranışlar meydana geldiğinde; nedeni araştırılır, çalışan ile görüşülür, gerekiyorsa ceza verilir.					,750		
14. Kimliğimizi saklama gereği duymadan şikâyetlerimizi iletiriz.						,751	
21. Örgütümüzde sorunlarımızı iletebileceğimiz, sağlıklı bir iletişim ortamı vardır.						,688	
24. Boşalan pozisyona; uygunsa, öncelikle örgüt içinden bireyler yerleştirilir.				,150			,871

Tablo 2. Faktörlere İlişkin Değerler İstatistiksel Değerler

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Extraction
İşe alımda örgüte uyum sağlayabilecek bireylerin seçimine özen gösterilir.	2,8472	1,12690	,653
İşe alım sürecindeki öncelikli unsur, bireyin ise uygunluğudur.	2,9037	1,18069	,672
İşe alım sürecinde tanıdığı olan bireylere öncelik tanınmaz.	2,0365	1,05924	,566
İşe alım sürecinde tüm başvurular, adil bir şekilde değerlendirilir.	2,6080	1,12508	,513
Örgütümüzde, sektördeki diğer örgütlere benzer ya da daha tatmin edici bir ücret sistemi vardır.	3,0133	1,17182	,745
Her çalışan hak ettiği ücreti alır.	2,3821	1,21801	,548
Örgütümüzde çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir.	2,1860	1,08256	,594
Aldığımız ücretler ve teşvik sistemleri yeterli ve adaletlidir.	2,7741	1,23374	,612
Örgütümüzdeki ödüllendirme sistemi, çalışanların olumlu davranışlar sergilemesini destekler.	2,9203	1,37366	,704
Örgütümüzde manevi ödüller, maddi ödüller kadar önemlidir.	3,1528	1,32284	,692
Çalışanlara gelişme ve ilerlemeleri için eşit fırsatlar verilir.	2,6312	1,30648	,731
Terfilerde performans değerlemenin sonuçları önemli bir kriterdir.	2,5482	1,24439	,656
Örgütümüzde haksız yere işten çıkarılmalar yaşanmaz.	3,2425	1,13622	,729
İstenilmeyen davranışlar meydana geldiğinde; nedeni araştırılır, çalışan ile görüşülür, gerekiyorsa ceza verilir.	3,1196	1,12204	,707
Kimliğimizi saklama gereği duymadan şikayetlerimizi iletiriz.	2,9900	1,24227	,670
Örgütümüzde sorunlarımızı ilettebileceğimiz, sağlıklı bir iletişim ortamı vardır.	2,7276	1,13087	,690
Boşalan pozisyona; uygunsa, öncelikle örgüt içinden bireyler yerleştirilir.	2,9369	1,16017	,850

Tablo 3. Açıklanan Toplam Varyansa İlişkin İstatistikler

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,506	26,508	26,508	4,506	26,508	26,508	1,896	11,153	11,153
2	1,691	9,950	36,458	1,691	9,950	36,458	1,854	10,904	22,057
3	1,292	7,599	44,057	1,292	7,599	44,057	1,825	10,734	32,791
4	1,159	6,818	50,875	1,159	6,818	50,875	1,677	9,864	42,655
5	1,006	5,921	56,795	1,006	5,921	56,795	1,492	8,774	51,429
6	,878	5,165	61,960	,878	5,165	61,960	1,484	8,728	60,157
7	,800	4,706	66,666	,800	4,706	66,666	1,107	6,509	66,666
8	,784	4,610	71,277						
9	,731	4,300	75,577						
10	,638	3,753	79,330						
11	,623	3,664	82,993						
12	,587	3,451	86,445						
13	,552	3,248	89,693						
14	,477	2,804	92,498						
15	,457	2,685	95,183						
16	,439	2,584	97,767						
17	,380	2,233	100,000						

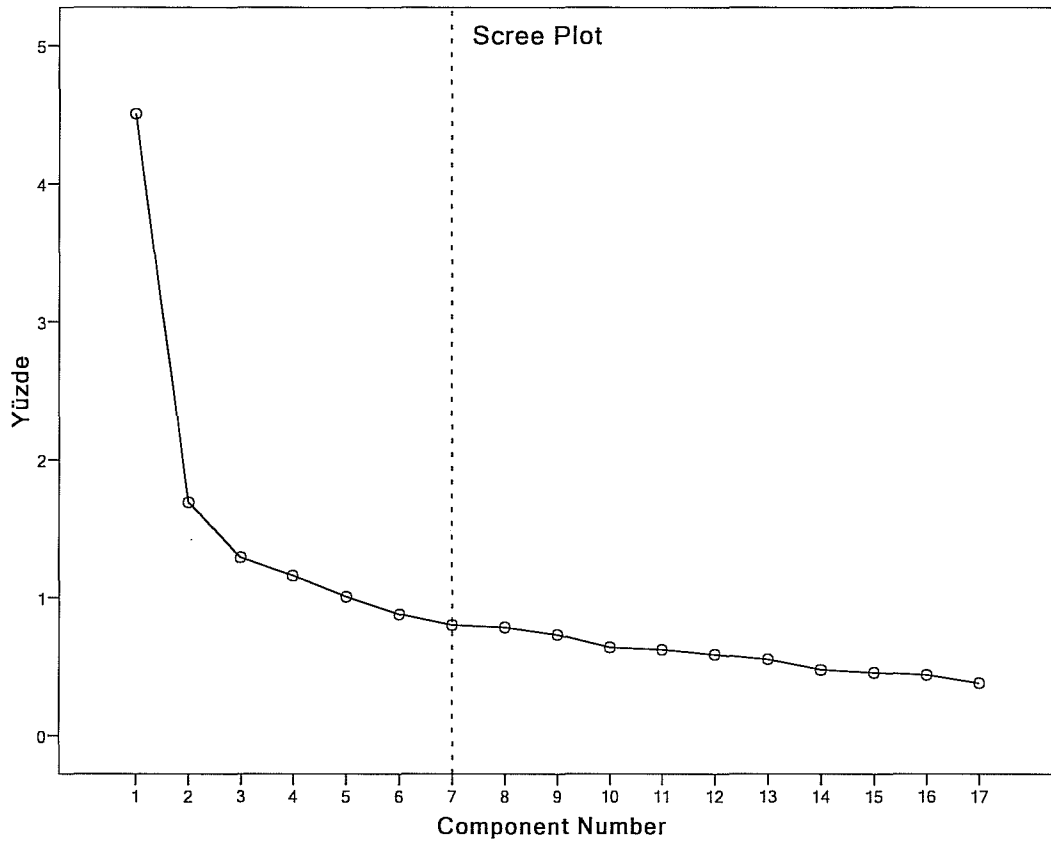
Tablo 4. KMO and Bartlett's Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,827
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1125,554
	df	136
	Sig.	,000

Tablo 5. Faktör Güvenirlilik Analizi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,821	,822	17

Şekil 1. Saçılma Diyagramı



Tablo 6. Faktörlerin Toplanabilirlik F Testi Sonuçları

ANOVA with Tukey's Test for Nonadditivity							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People			1878,934	300	6,263		
Within People	Between Items		541,682	16	33,855	30,178	,000
	Residual	Nonadditivity	2,540(a)	1	2,540	2,265	,132
		Balance	5382,367	4799	1,122		
		Total	5384,906	4800	1,122		
	Total		5926,588	4816	1,231		
Total			7805,522	5116	1,526		

EK 4

ÇALIŞANLARIN TUTUMLARINA İLİŞKİN ÖLÇEĞİN FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN TABLOLAR

Tablo1. Çalışanların Tutum Geliştirme Ölçeğinin Faktörleri

Rotasyon Sonrası Yük Değerleri		
	Component	
	1	2
6. Hak ettiği ücreti almadığını düşünen birey, iş süreçlerini aksatır.	,792	
10. Örgütte dışlanan çalışan, iş süreçlerini gerektiği gibi yerine getirmez.	,767	
3. Birey, hoşlanmadığı iş arkadaşına işle ilgili bilgileri tam ve doğru bir biçimde iletmez.	,729	
1. İşyerinde ayrımcılığa uğradığını düşünen birey, işini gereği gibi yapmaz.	,538	
14. Örgütte bazı çalışanların haksız uygulamalara maruz kalması, diğer çalışanlara olumsuz örnek oluşturur.		,756
11. Örgütte çalışanlara güven duyulmaması, çalışanların da örgütlerine karşı güvenlerinin azalmasına neden olur.		,664
8. Örgütte hoşgörü ortamının olmaması, çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkiler.		,649
5. Çalışanların sorunlarına yönetim tarafından çözüm getirilmediği takdirde, iş ortamında olumsuz davranışlar oluşur.		,628

Tablo 2. Faktörlere İlişkin Değerler İstatistiksel Değerler

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Extraction
1. İşyerinde ayrımcılığa uğradığını düşünen birey, işini gereği gibi yapmaz.	3,9103	0,99428	0,352
3. Birey, hoşlanmadığı iş arkadaşına işle ilgili bilgileri tam ve doğru bir biçimde iletmez.	3,3289	1,09001	0,536
6. Hak ettiği ücreti almadığını düşünen birey, iş süreçlerini aksatır.	3,3821	1,05997	0,648
10. Örgütte dışlanan çalışan, iş süreçlerini gerektiği gibi yerine getirmez.	3,6545	0,95928	0,653
5. Çalışanların sorunlarına yönetim tarafından çözüm getirilmediği takdirde, iş ortamında olumsuz davranışlar oluşur.	3,9402	0,97112	0,452
8. Örgütte hoşgörü ortamının olmaması, çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkiler.	3,8505	0,94211	0,422
11. Örgütte çalışanlara güven duyulmaması, çalışanların da örgütlerine karşı güvenlerinin azalmasına neden olur.	4,1229	0,76692	0,550
14. Örgütte bazı çalışanların haksız uygulamalara maruz kalması, diğer çalışanlara olumsuz örnek oluşturur.	4,0199	0,80391	0,581

Tablo 3. Açıklanan Toplam Varyansa İlişkin İstatistikler

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,925	36,557	36,557	2,925	36,557	36,557	2,214	27,675	27,675
2	1,270	15,873	52,430	1,270	15,873	52,430	1,980	24,754	52,430
3	,848	10,600	63,029						
4	,734	9,181	72,210						
5	,668	8,349	80,560						
6	,598	7,480	88,039						
7	,535	6,692	94,732						
8	,421	5,268	100,000						

Tablo 4. KMO and Bartlett's Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,803	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	464,725
	df	28
	Sig.	,000

Tablo 5. Faktör Güvenirlilik Analizi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,737	,743	8

Tablo 6. Faktörlerin Toplanabilirlik F Testi Sonuçları

ANOVA with Tukey's Test for Nonadditivity							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People			770,227	300	2,567		
Within People	Between Items		180,677	7	25,811	38,294	,000
	Residual	Nonadditivity	12,873(a)	1	12,873	19,265	,000
		Balance	1402,574	2099	,668		
		Total	1415,448	2100	,674		
	Total		1596,125	2107	,758		
Total			2366,352	2407	,983		

EK 5

**ÖRGÜTSEL UYGULAMALARIN ÇALIŞANLARCA ETİKSEL ALGILANIŞI
İLE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK ÇOKLU UYUM
ANALİZİNE İLİŞKİN TABLOLAR**

Tablo 1. İşe Alım Politikalarının Etiksel Algılanışı Faktörünün Kümeleme Analizi

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
İşe alım politikalarının etiksel algılanışı	5,00	1,00	3,00

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	YÜKSEK	DÜŞÜK	ORTA
İşe alım politikalarının etiksel algılanışı	4,22	1,69	2,89

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	YÜKSEK	16,000
	DÜŞÜK	90,000
	ORTA	195,000
Valid		301,000
Missing		,000

Tablo 2. Ücret Politikalarının Etiksel Algılanışı Faktörünün Kümeleme Analizi

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Ücret politikalarının etiksel algılanışı	5.00	3.00	1.00

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
Ücret politikalarının etiksel algılanışı	4.39	2.75	1.40

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	YÜKSEK	14.000
	ORTA	234.000
	DÜŞÜK	53.000
Valid		301.000
Missing		.000

Tablo 3. Ödüllendirme Politikalarının Etiksel Algılanışı Faktörünün Kümeleme Analizi

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Ödüllendirme politikalarının etiksel algılanışı	5.00	3.00	1.00

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
Ödüllendirme politikalarının etiksel algılanışı	4.41	2.69	1.21

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	YÜKSEK	94.000
	ORTA	168.000
	DÜŞÜK	39.000
Valid		301.000
Missing		.000

Tablo 4. Performans Değerleme Politikalarının Etiksel Algılanışı Faktörünün Kümeleme Analizi

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Performans değerlendirme politikalarının etiksel algılanışı	5.00	3.00	1.00

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
Performans değerlendirme politikalarının etiksel algılanışı	4.24	2.73	1.37

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	YÜKSEK	37.000
	ORTA	218.000
	DÜŞÜK	46.000
Valid		301.000
Missing		.000

Tablo 5. Disiplin Politikalarının Etiksel Algılanışı Faktörünün Kümeleme Analizi

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Disiplin politikalarının etiksel algılanışı	5.00	3.00	1.00

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
Disiplin politikalarının etiksel algılanışı	4.22	2.92	1.26

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	YÜKSEK	92.000
	ORTA	184.000
	DÜŞÜK	25.000
Valid		301.000
Missing		.000

Tablo 6. Örgütsel İletişimin Etiksel Algılanışı Faktörünün Kümeleme Analizi

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Örgütsel iletişimin etiksel algılanışı	5.00	3.00	1.00

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
Örgütsel iletişimin etiksel algılanışı	4.20	2.81	1.22

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	YÜKSEK	60.000
	ORTA	198.000
	DÜŞÜK	43.000
Valid		301.000
Missing		.000

Tablo 7. Genel Etiksel Algının Kümeleme Analizi

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Genel Etiksel Algı	4.53	2.88	1.24

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	Yüksek	Orta	Düşük
Genel Etiksel Algı	3.96	2.77	1.71

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	YÜKSEK	25.000
	ORTA	247.000
	DÜŞÜK	29.000
Valid		301.000
Missing		.000

EK 6

**ÖRGÜTSEL UYGULAMALARIN ÇALIŞANLARCA ALGILANIŞI İLE
TUTUM İLİŞKİSİNE YÖNELİK ÇOKLU UYUM ANALİZİNE İLİŞKİN
TABLOLAR**

Tablo 1. İşe Yönelik Tutum Geliştirme Faktörünün Kümeleme Analizi

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
İşe yönelik tutum geliştirme	1.25	5.00	3.50

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
İşe yönelik tutum geliştirme	4.60	3.48	2.06

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	DÜŞÜK	25.000
	YÜKSEK	56.000
	ORTA	220.000
Valid		301.000
Missing		.000

Tablo 2. İlişkiye Yönelik Tutum Geliştirme Faktörünün Kümeleme Analizi

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
İlişkiye yönelik tutum geliştirme	5.00	1.50	3.25

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
İlişkiye yönelik tutum geliştirme	4.61	3.77	2.71

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	YÜKSEK	105.000
	DÜŞÜK	23.000
	ORTA	173.000
Valid		301.000
Missing		.000

KAYNAKÇA

- Abeyratne, Ruwantissa. "Ethical and Moral Considerations of Airline Management". **Journal of Air Transport Management**. Vol:7. Iss:6. Nov. 2001.
- Akdeniz, Seher. "Toplumsallaşma, Aile ve Çocuk Suçluluğu". http://www.onlinedanismanlik.com/site/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=44 iletişim adresli web sayfası. 29.07.2006.
- Alkan, Türker. **Siyasal Ahlâk ve Siyasal Ahlaksızlık**. Birinci Basım. Ankara: Bilgi Yayınları: Bilgi Dizisi: 92. Ekim 1993. s.s.473.
- Alkan, Türker. "İtalyan Ayakkabısı". Radikal. 03 Aralık 2005.
- Altunışık, Remzi ve diğerleri. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**. Dördüncü Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi. 2005. s.s.352.
- Appelbaum, H. Teven. Brenda M. Fewster. "Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Employee and Labour Relations Practices". **Management Research News**. Iss:26. No:10/11. 2003.
- Appelbaum, H. Steven. Brenda M. Fewster, "Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Recruitment and Selection and Diversity and Equal Opportunity Practices" **Equal Opportunities International**. Iss: 21. No:7. 2002.
- Argandona, Antonio. "On Ethical, Social and Environmental Management Systems". **Journal of Business Ethics**. Vol.: 51. Iss.: 1. Apr. 2004.
- Argandona, Antonio. "Private-to-Private Corruption". **Journal of Business Ethics**. Vol.: 47. Iss.: 3, Oct. 2003.
- Arslan, Mahmut. **İş ve Meslek Ahlâkı**. 1. Basım. Ankara: Nobel. 2001. s.s.248.
- Asgary, Nader. Mark C. Mitschow. "Toward A Model For International Business Ethics". **Journal of Business Ethics**. Vol:36. Iss:3. Mar. 2002.
- Aydın, İnyet Pehlivan. **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**. İkinci Baskı. Ankara: Pegam. 2001. s.s.195.
- Aytaç, Serpil. "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi" http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=96 iletişim adresli web sayfası. 01.07.2005.
- Bahar, Halil İbrahim. **Sosyoloji**. Birinci Baskı. Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu, 2005. s.s.303.

- Balkaya, Ayşen. "Lise Öğrencilerinin Kimlik Duygusu Kazanım Düzeylerinin Bazı Kişisel-Sosyal ve Ailesel Nitelikler ile Suç Davranışı Düzeyi Bakımından İncelenmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Ün., Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 2005.
- Barak, Michalle E. Mor. **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**. California: Sage Publications. 2005. s.s. 343.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Baskı İstanbul: Kariyer Developer Yayınları. Mart 2004. s.s. 502.
- Bateman, S. Thomas. Scott A. Snell. **Management: Leading & Collaborating in a Competitive World**. Seventh Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin. 2007.
- Baypınar, Başar. "İşyerinde Cinsel Taciz". http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=137 iletişim adresli web sayfası. 30.06.2005.
- Bayrak, Sabahat. **İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk**. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş.. Haziran 2001. s.s. 271.
- Benligiray, Serap. **Ücret Yönetimi**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1462. 2003. s.s.250.
- Benligiray, Serap. "360° Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası Mıdır?". **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt:19. Sayı1-2. 2003.
- Bertrand, Alexis. **Ahlâk Felsefesi**. Çev: Salih Zeki. 2. Baskı. Ankara: Akçağ Yayınları. 2001. s.s.222.
- Bethune, Gordon. Scott Huler. **From Worst to First**. New York: John Wiley & Sons. Inc.. 1998. s.s. 294.
- Bilgin, Leman ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1561. 2005. s.s.288.
- Blau, D. Francine. Lawrence M. Kahn. "Understanding International Differences in the Gender Pay Gap". **Journal of Labor Economics**. Vol:21. No:1. 2003.
- Bloisi, Wendy. Curtis W. Cook. Phillip Hunsaker. **Management and Organisational Behaviour**. London: McGraw Hill. 2003. s.s.764.
- Blomm, Matt. "The Ethics of Compensation Systems". **Journal of Business Ethics**. Vol:52. Iss:2. Jun 2004.
- Boatright, John R. **Ethics and The Conduct of Business**. Fourth Edition. Chicago: Prentice Hall. 2003. s.s.452.

- Boyd, Carol. "HRM in The Airline Industry: Strategies and Outcomes". **Personel Review**. Vol:30. No:4. 2001.
- Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. Üçüncü Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2000. s.s. 311.
- Bozkurt, Veysel. **Değişen Dünyada Sosyoloji**. Birinci Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. Ocak 2004. s.s. 402.
- Bowen, E. David. Stephan W. Gilliland. Robert Folger. "HRM and Service Fairness: How Being Fair With Employees Spills Over to Customers". **Organizational Dynamics**. Vol:27. Iss:3. 1999.
- Bradburn, Roger. **Understanding Business Ethics**. London: Continuum. 2001, s.s.194
- Branco, Manuel Castelo. Lucia Lima Rodrigues. "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives". **Journal of Business Ethics**. Vol:69. Iss:2. Dec. 2006.
- Buchholz, A.Rogene. Sandra B. Rosenthal, **Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principles To Process**. London: Prentice-Hall Inc.. 1998. s.s.544.
- Buelens, Marc. Robert Kreitner. Angelo Kınıckı. **Organizational Behaviour**. Second European Edition. London: Mcgraw Hill Publishing. 2002. s.s.636.
- Buren, Harry J. Van. "An Employee-Centered Model Of Corporate Social Performance". **Business Ethics Quarterly**. Vol:15. Iss:4. 2005.
- Carroll, B. Archie. "Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present and Future Challenge". **Academy of Management Executive**. Vol.: 18. Iss.: 2. May. 2004.
- Certo, C. Samuel. S. Trevis Certo. **Modern Management**. 10th Edition. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2006. s.s 821.
- Cevizci, Ahmet. **Etiğe Giriş**. Birinci Baskı. İstanbul: Paradigma. Ocak 2002. s.s.385.
- Chun, Rosa. "Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications". **Journal of Business Ethics**. Vol:57. Iss:3. Mar 2005.
- Collins, Denis. "Five Levees for Improving Ethical Performance". **Strategic Finance**. Vol:88. Iss: 1. Jul 2006.
- Cottringer, William. "Adopting a Philosophy on Conflict". **SüperVision**. Vol:66. Iss:3. March 2005.
- Cottringer, William. "The ABC's of Employee Discipline". **Super Vision**. Vol:64. No: 4. Apr 2003.

- Coughlan, Richard. "Codes, Values and Justifications in the Ethical Decision –Making Process". **Journal of Business Ethics**. Vol:59. Springer 2005.
- Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.. 2001. s.s.237.
- Çilingir, Lokman. **Ahlâk Felsefesine Giriş**. Birinci Basım. Ankara: Elis Yayınları: 6, Şubat 2003. s.s.134.
- Davenport, Noa. **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**. Çeviren: Osman Cem Önertoy. Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık. Ocak 2003. s.s. 182.
- Davis, Tricia Holly. "Taking Responsibility". **Business Travel World**. Jun 2006.
- Dawson, Stuart. John Bren. Lata Satyen. "The Ethical Outlook of Micro Business Operators". **Journal of Small Business Management**. Vol:40. Iss:4. Oct 2002.
- De George, Richard T. **Business Ethics**. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall. 1999. s.s.626.
- Eaton, Jack. **Globalization and Human Resource Management in the Airline Industry**. Second Edition. Aldershot: Ashgate. 2001. s.s.158.
- Ellis, Steve. Penny Dick, **Introduction to Organizational Behaviour**, Second Edition, London: McGraw-Hill, 2003, s.s. 313.
- Erdem, Ferda. "Örgütsel Yaşamda Güven". **Sosyal Bilimlerde Güven**. Birinci Basım. Ankara: Vadi Yayınları. Mart 2003. s.s. 215.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**. Altıncı Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2002. s.s.716.
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**. 3.Basım. İstanbul: Elma Yayınevi 2005. s.s.151.
- Eroğlu, Erhan. "Örgütsel İletişim Kalitesi için Toplam Motivasyon Yönetimi" **Kurgu Dergisi** Sayı:19 Temmuz 2002.
- Evrin Önal, Evren "Saldırganlığın Kuramsal Analizi". <http://www.psikologum.com/editor.asp?aid=121> iletişim adresli web sayfası. 29.07.2006.
- Fang, Miao-Ling. "Evaluating Ethical Decision-Making of Individual Employees in Organizations-An Integration Framework". **Journal of American Academy of Business**. Vol.: 8. Iss.: 2. Mar 2006.
- Fassin, Yves . "The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship". **Journal of Business Ethics**. Vol.:60. Iss.:3. Sep 2005.

- Field, Andy. **Discovering Statistics Using SPSS**. Second Editions. London: Sage Publications. 2005. s.s.779.
- Fisher, Josie. "Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts". **Journal of Business Ethics**. Vol.: 52. Iss.: 4. 2004.
- Fisher, D. Cynthia. Lyle F. Schoenfeldt. James B. Shaw. **Human Resource Management**. Fourth Edition. Boston: Houghton Mifflin Company. 1999. s.s.891.
- Freiberg, Kevin. Jackie Freiberg. **NUTS!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success**. First Editions. Texas: Bard Pres Inc.. September 1996. s.s.363.
- Fritzsche, David J. **Business Ethics: A Global and Managerial Perspective**. New York: McGraw-Hill Inc..1997. s.s.205.
- Gerede, Ender. "Bakım Maliyetlerinin İncelenmesi Ve Direkt Bakım Maliyetlerinin Azaltılması İçin Öneriler Geliştirilmesi-Türkiye Uygulaması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1998.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset. 2002. s.s.243.
- Giddens, Antyhony. **Sosyoloji**. İkinci Baskı. Yayına Hazırlayan: Cemal Güzel. Ankara: Ayraç Yayınevi. 2005. s.s.704.
- Godard, John. "High Performance and The Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for The Experience and outcomes of Work". **Industrial & Labor Relations Review**. Vol.54. No.4. July 2001.
- Gomez-Mejia, R. Luis. David B. Balkin. Robert L. Cardy. **Managing Human Resources**. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall. 2004. s.s.677.
- Graafland, Johan. Bert Van De Ven. "Staregic and Moral Motivation For Corporate Social Responsibility". **Journal of Corporate Citizenship**. Iss.22. Summer 2006.
- Guffey, J. Cynthia. Marilyn M. Helms. "Effective Employee Discipline: A Case of The Internal Revenue Service". **Public Personel Management**. Vol:30. No:1. Spring 2001.
- Güçlü, Nezahat. "Örgüt Kültürü". <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf> iletişim adresli web sayfası. 01.07.2005.
- Gürbüz, Ahmet. **Hukuk Felsefesi Açısından Yararcılık Teorisi**. Birinci Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık. 1999. s.s.126.
- Gürler, Gökhan. "Mobbingci Örgütler". <http://www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/065.doc> iletişim adresli web sayfası. 21.02.2007.

- Gürüz, Demet. Gaye Özdemir Yaylacı. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: MediaCat. 2004.
- Halıcı, Ali. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt:7. Sayı:1. 2001.
- Hartman, Laura Pinkus. **Perspectives in Business Ethics** International Editions: McGraw-Hill. 1998. s.s.814.
- Haşlak İrfan ve Burhanettin Duran. “Liberal Demokrasinin Etiğini Tartışmak: Toplulukçu Eleştiriler”, Sakarya Ün. İ.İ.B. Fakültesi'nce düzenlenen Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu'nda sunulan bildiri.
- Hooper, Paul D. Andrew Greenall. “Exploring the Potential for Enviromental Performance Benchmarking in The Airline Sector”. **Benchmarking**. Vol:12. Iss:2. 2005.
- ICAO. **Annex 16: Environmental Protection Volume I: Aircraft Noise**. Third Edition. July 1993. Revizyon tarihi: 21.03.2002. s.s. 126.
- ICAO. **Annex 16: Environmental Protection Volume II: Aircraft Engine Emissions**. Second Edition. July 1993. Revizyon tarihi: 04.11.1999. s.s. 55.
- Irzık, Gürol. “Ahlâkı Tartışmak ve Yaşamak” <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=603> iletişim adresli web sayfası. 24.11.2004.
- Ivancevich, M. John. **Human Resource Management**. Ninth Edition. Boston: McGraw Hill. 2004. s.s.647.
- Izzo,George.“Cognitive Moral Development and Real Estate Practitioners”. **The Journal of Real Estate Research**. Vol:20. Iss:1/2. Jul-Oct 2000.
- İçli, Gönül. **Sosyolojiye Giriş**. Ankara: Anı Yayıncılık. Eylül 2002. s.s.172.
- İşseveroğlu, Gülsün. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik”. **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt: 8. Sayı: 2. 2001.
- JAA. **JAR-66: Certifying Staff Maintenance**. Amendment 1. Global Engineering Documents. Colorado, U.S.A. 2004.
- JAA. **JAR-145: Aircraft Maintenance Organization**. Amendment 6. Global Engineering Documents. Colorado, U.S.A. 2003.
- JAA. **JAR-FCL: Flight Crew Licencing**. Amendment 7. Global Engineering Documents. Colorado, U.S.A. 2006.

- Jennings, Tiffany. Jery K. Palmer ve Adrain Thomas. "Effects of Performance Context on Processing Speed and Performance Rating". **Journal of Business and Psychology**. Vol:18. No:4. Summer 2004.
- Jones, R. Gareth. **Organizational Theory**. Second Edition. New York: Addison-Wesley Pub.Co.. 1998. s.s. 746.
- Jones, R. Gareth. Jennifer M. George. **Contemporary Management**. International Edition. McGraw Hill. 1998. s.s. 672.
- Kakabadse, Andrew. John Bank. Susan Vinnicombe. **Working in Organisations**. Second Edition. Burlington: Gower Publishing. 2004. s.s.249.
- Karp, Tom "Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership". **Journal of Change Management**. Vol:6. Iss:1. March 2006.
- Kayes, D. Christopher. "Organizational Corruption as Theodicy". **Journal of Business Ethics**. Vol:67. Iss:1. Aug 2006.
- Keskin, Uğur. "An Estimation of Aircraft Emmissions at Turkish Airport". **Journal of Air Transportation**. Vol:10. No:2. 2005.
- Kirel, Çiğdem. **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**. Eskişehir: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları: No. 168. s.s.136
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Onuncu Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Ekim 2005. s.s. 759.
- Kreitner, Robert. Angelo Kinicki. **Organizational Behavior**. Fifth Edition. Boston: McGraw-Hill. 2001. s.s.774.
- Krell, Eric. "Do They Trust You?". **HR Magazine**. Vol:51. Iss:6. June 2006.
- Lagan, Attracta. "Ethics at Work". **Intheblack**. Vol:76. Iss:2. Mar. 2006.
- Legge, Karen. "Morality Bound". **People Management**. Vol:2. Iss:25. 1996.
- Levine, Gene. "Firm-But-Fair Approach Key in Workplace Discipline". **Bobin**. Vol:35. Iss:5. Jan 1998.
- Lines, Rune. Marcus Selart. Bjarne Espedal. Svein T. Johansen. "The Production of Trust During Organizational Change". **Journal of Change Management**. Vol:5. No:2. June 2005.
- Losey, Michael. Sue Meisinger. Dave Ulrich. **Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical Hr Issues of Today and Tomorrow**. USA: John Wiley & Sons Incorporated. 2005.

<http://site.ebrary.com/lib/anadolu/Doc?id=10114166&ppg> iletişim adresli web sayfası.

- Lukasova, Ruzena. Emilie Frankova. Alois Surynek. "Organizational Culture of Czech Manufacturing Companies: An Empirical Typology". **Journal For East European Management Studies**. Vol:11. Iss:4. 2006.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 9th Edition. New York: McGraw-Hill. 2002. s.s. 644.
- Maccoby, Michael. "Creating Moral Organizations". **Research Technology Management**. Vol:48. Iss:1. Jan/Feb 2005.
- Maheshwari, Sunil Kumar. M. P. Ganesh. "Ethics in Organizations: The Case of Tata Steel". **Vikalpa: Journal for Decision Makers**. Vol:31. Iss:2. April-June 2006.
- McDowell, Tiffany. "Deloitte's Three Ways to Instill Ethical Guidelines". **Strategic HR Review**. Vol:5. Iss:5. Jul/Aug 2006.
- McKendall, Marie. Beverly DeMarr. Catherine Jones-Ridders. "Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of Corporate Sentencing Guidelines". **Journal of Business Ethics**. Vol:37. Iss:4. Jun. 2002.
- McKenna, Terry. "Adopting an SWA Attitude". **National Petroleum News**. Vol:36. Iss:6. Jun. 2004.
- McNamara, Carter. "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers". <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm> iletişim adresli web sayfası. 22.03.2005.
- Mellor, Robert. Samanthala Hettihewa. Jonathan A. Batten. "The Relationship Between Firm Management and the Ethical Practices of the Firm". **Journal of Corporate Citizenship**. Iss:22. Summer 2006.
- Micewski, R. Edwin. Carmelita Troy. "Business Ethics-Deontologically Revisited". **Journal of Business Ethics**. Vol:72. Iss:1. 2007.
- Morgan, E. David. Rachid Zeffane. "Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management". **Int. Journal of Human Resource Management**. Vol:14. Iss:1. February 2003.
- Nelson, L. Debra. James Campbell Quick. **Understanding Organizational Behavior**. Second Edition. Ohio: Thomson Inc. 2005. s.s.436.
- Nowakowski, M. Jaclyn. Donald E. Conlon. "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward". **The International Journal of Conflict Management**. Vol:16. No:1. 2005.

- Ohanessian, Edwin. Brian H. Kleiner. "Managing Human Behaviour in the Arline Industry". **Management Research News**. Vol.: 22. No: 2/3. 1999.
- O'Higgins, Eleanor. Bairbre Kelleher. "Comparative Perspectives on The Ethical Orientation of Human Resources, Marketing and Finance Functional Managers". **Journal of Business Ethics**. Vol:56. Iss:3. Feb. 2005.
- O'Toole, James. "The True Measure Of A Ceo". **Across The Board**. Vol:42. Iss:5. Sep/Oct. 2005.
- Önal, Evren Evrim. "Saldırganlığın Kuramsal Analizi". <http://www.psikologum.com/editor.asp?aid=121> iletişim adresli web sayfası. 29.07.2006.
- Özdamar, Kazım. **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 2 (Çok Değişkenli Analizler)**. Beşinci Baskı. Eskişehir: Kaan Kitapevi. 2004. s.s.522.
- Özdemir, Cevdet. "THY'de 'Hamile Kalamazsın' Krizi". <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/08/08/gun127.html> iletişim adresli web sayfası. 10.11.2007.
- Özen, Janset. "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet". **Sosyal Bilimlerde Güven**. Birinci Basım. Ankara: Vadi Yayınları. Mart 2003. s.s.215.
- Özlem, Doğan. **Etik: Ahlâk Felsefesi**. İstanbul: İnkılâp. 2004.s.s.245.
- Özkalp, Enver. Çiğdem A. Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı. Yayın No: 149.2005.s.s. 694. s.s.684.
- Özkalp, Enver. **Sosyolojiye Giriş**. Eskişehir: Anadolu Ün., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı. Yayın No:140. 2005. s.s.581.
- Phillips, M. Jean. Stanley M. Gully. "Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Singapore and the United States". **Int. Journal of Human Resource Management**. Vol:13. Iss:8. December 2002.
- Pieper, Annemarie. **Etığe Giriş**. Çeviri: Veysel Atayman - Gönül Sezer. Birinci Basım. İstanbul: Ayrıntı Yayınları. 1999. s.s.287.
- Ramus, Catherine A. Ivan Montiel. "When Are Corporate Enviromental Policies a Form of Greenwashing?". **Business and Society**. Vol:44. Iss:4. Dec. 2005.
- Rankin, William "Meda Investigation Process". http://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/articles/qtr_2_07/article_03_2.html iletişim adresli web sayfası. 12.11.2007.

- Reina, S. Dennis. Michelle L. Reina. **Trust and Betrayal in The Workplace**. Revised and Expanded Second Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publisherd. Inc. 2006. s.s.247.
- Robbins, P. Stephan. **Organizational Behavior**. 10th Edition. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall. 2003.
- Roumeliotis, D. Briena. Brian H. Kleiner. "Individual Response Strategies to Sexual Harassment". **Equal Opportunities International**. Patrington: Vol.: 24. Iss.: 5/6. 2005.
- Royle, Tony. "Realism or Idealism? Corporate Social Responsibility and The Employee Stakeholder in The Global Fast-Food Industry". **Business Ethics: A European Review**. Vol:14. Num: 1. January 2005.
- Rushton, Ken. "Business Ethics: A Sustainable Approach". **Business Ethics: A European Review**. Vol.: 11. Iss.: 2. Apr. 2002.
- Sağ, Vahap. "Toplumsal Değişim ve Eğitim Üzerine". **Cumhuriyet Ün. Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 27. No:1. Mayıs 2003.
- Sarpdağ, Mustafa . "Çocuk Suçluluğunun Nedenleri". <http://www.caginpolicisi.com.tr/36/32-33-34-35-36-37-38-39.html> iletişim adresli web sayfası. 27.07.2006.
- Sauser, William I. "Ethics in Business: Answering The Call". **Journal of Business Ethics**. Vol:58. Iss: 4. Jun. 2005.
- Schwepker, H. Charles. "An Exploratory investigation of The Relationship Between Ethical Conflict and Salesperson Performance". **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol:18. No:4/5. 2003.
- Selvarajan, T.T. "A Cognitive Processing Model for Assessing Ethical Behavior of Employees". **Journal of American Academy of Business**. Vol: 9. No:1. March 2006.
- Sezal, İhsan. **Sosyolojiye Giriş**. 2. Baskı. Ankara: Martı Kitap ve Yayınevi. 2003. s.s.626
- Shultz, Tamar. Yael Brender-Ilan. "Beyond Justice: Introducing Personel Moral Philosophies to Ethical Evaluations of Human Resource Practices". **Business Ethics: A European Review**. Vol:13. Iss:4. October 2004.
- Singer, Rhonda. "Watch for Culturel Biases in Assessing Employees". **Canadian HR Reporter**. Vol:19. Iss:12. Jun 2006.

- Solmaz, Başak. “Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2003.
- Solmuş, Tarık. “İş Yaşamında Travmalar:Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”. **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt: 7. Sayı: 2. Haziran 2005.
- Solmuş, Tarık. **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. Birinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.. Haziran 2004. s.s.238.
- Spiess, Leslee. Peter Waring. “Aesthetic Labour, Cost Minimisation and the Labour Process in The Asia Pacific Airline Industry”. **Employee Relations**. Vol:27. No:2. 2005.
- Stites, Janet. “Equal Pay For The Sexes”. **HR Magazine**. Vol:50. Iss:5. May2005.
- Su, Shu-hui. “Cultural Differences in Determining the Ethical Perception and Decision-Making of Future Accounting Professionals: A Comparison Between Accounting Students from Taiwan and the United States”. **Journal of American Academy of Business**. Vol:9. No:1. March 2006.
- Swenson-Lepper, Tammy “Ethical Sensitivity for Organizational Communication Issues: Examining Individual and Organizational Differences”. **Journal of Business Ethics**. Vol:59. 2005.
- Şimşek, Birgül. “Yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerlerinin tesbit ve analizine ilişkin bir çalışma”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1999). s.s.202.
- Şimşek, Birgül. “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt: 1. Sayı: 3. 1999.
- Şimşek, M. Şerif. Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 3. Baskı. Konya. 2003. s.s. 434.
- Taylor, J.C. ve T.D. Christensen. **Airline Maintenance Resource Management: Improving Communication**. Warrendale, Pa. : Society of Automotive Engineer Inc.. 1998. s.s.201.
- Thompson, Grahame F. “Global Corporate Citizenship: What Does It Mean?”. **Competition & Change**. Vol:9. No: 2. June 2005.
- Torum, Oya. “Sivil Havacılık Hizmetinde Uçak Bakımı”. **IV. Ulusal Havacılık Sempozyumu**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi. Sivil Havacılık Y. O. Yayınları No:5. 1994.

- Ural, Ayhan. İbrahim Kılıç. **Bilimsel Araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi**. İkinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. 2006. s.s.302.
- Ural, Tülin. **İşletme ve Pazarlam Etiği**. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. 2003. s.s.244.
- Uyguçgil, Gülendaml. "Televizyon Haberciliğinin Etik Sorunları, Habercilik İlkeleri ve Uygulamaları Açısından Bir Değerlendirme". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2004.
- Valentine, Sean. "Employment Counseling and Organizational Ethical Values". **Journal of Employment Counseling**. Vol:41. Iss:4. Dec. 2004.
- Vandekerckhove, Wim. M. S. Ronald Commers. "Downward Workplace Mobbing: A Sign of The Times". **Journal of Business Ethics**. Vol.: 45. Iss.: 1. Jun. 2003.
- Vecchio, P. Robert. **Organizational Behavior**. 6th Edition. Australia: Thomson. 2006. s.s.432.
- Velasquez, Manuel G. **Business Ethics: Concepts and Cases**. Fifth Editions. Santa Clara: Prentice Hall. 2002. s.s.528.
- Vickers, H. Margaret. "Bullying as Unacknowledged Organizational Evil: A Researcher's Story". **Employee Responsibilities and Rights Journal**. Vol.: 13. No: 4. December 2001
- Weiss, Joseph. **Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach**. Third Edition. United States: Thomson. 2003. s.s.487.
- Wells, Alexander T. Seth B, Young. **Airport Planing Management**. Fifty Edition. New York: McGraw-Hill. 2004. s.s. 572.
- Anonymous. "Sexual Harassment in The Workplace". **Women in Management Review**. Bradford: Vol.: 19. Iss.: 5/6. 2004.
- Anonymous. "Eight Easy Steps to Employee Discipline and Termination". **Law Office Management & Administration Report**. Vol:2. Iss:3. Mar 2002.
- "DHMI'de Şok Karar...". <http://www.airporthaber.com/hb/detay.php?id=5482> iletişim adresli web sayfası. 10Nisan 2006.
- "Havacılığı Şok Eden Dava!!!". <http://www.airporthaber.com/hb/detay.php?id=8367> iletişim adresli web sayfası. 30.08.2006.
- "THY Teknik'te İzleniyorsunuz.". <http://www.airporthaber.com/hb/detay.php?id=7023> iletişim adresli web sayfası. 10 Temmuz 2006.
- <http://www.icao.int/icao/en/env/noise.html> iletişimim adresli web sayfası. 14.04.2006.

“Çevresel Gürültünün Değerlendirilmesi ve Yönetimi Yönetmeliği”, R.G. Tarih 01.07.2005, Sayı 25862.

“AEA Introduces New Emmissions Policy”. **Air Transport World**. Vol.: 42. Iss.: 9. Sep. 2005.

<http://www.jaa.nl/introduction/introduction.html> iletişim adresli web sayfası. 21.12.2006

Yönetmelikler. <http://www.shgm.gov.tr/index2.html> iletişim adresli web sayfası. 10.11.2006.

<http://www.icao.int/icao/en/atb/fal/annex-9-status.htm> iletişim adresli web sayfası. 15.11.2006.

“AB’den Uçak Yolcularına Tazminat Hakkı”.
http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/02/050217_airlines_eu.shtml
iletişim adresli web sayfası. 01.06.2006.

“THY, Antalya Altın Portakal Film Festivali’ne Sponsor Oldu”.
<http://www.tumgazeteler.com/fc/In.cgi?cat=33&a=1029669> iletişim adresli web sayfası. 10.09.2005.

“Reibel Taşımacılık’tan İnsani Yardım Uçuşu”.
<http://www.gokyuzuhaberci.com/haberarsiv.htm>, iletişim adresli web sayfası. 25.01.2006.

“25.000 YTL’lik Gelir Çocuklara Bağışlandı”. <http://www.tav.aero/trindex.htm> iletişim adresli web sayfası. 21.01.2006.

“Havayollarında Kadın Çalışanlar İçin Eşitlik”.
http://www.havais.org.tr/index.php?islem=sayfa_detay&menu_id=4&konu_id=75
iletişim adresli web sayfası. 05.12.2006.

“31.12.2005 Faaliyet Raporunda Yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu”. http://www.thy.com/tr-TR/corporate/investor_relations/corporate_governance/corporate_governance_guidelines.aspx#kyi_24 iletişim adresli web sayfası, 23.01.2007.