



JEES

Journal of Empirical Economics and Social Sciences

Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi

Cilt/Volume: 1 Sayı/Issue: 2 Eylül/September 2019 ss./pp. 19-35
N. Ç. Mutlucan

İTİBAR YÖNETİMİNDE ETİK LİDERLİK, ETİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİLERİ ÜZERİNE KURAMSAL BİR ÇALIŞMA

Dr. Öğr. Üyesi Nigâr Çağla MUTLUCAN 

ÖZET

Son yıllarda sıkça görülen finansal krizler ve şirket skandalları sebebiyle kurumların itibarları yara almıştır. Dolayısıyla, itibar yönetimi konusunun önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu sebeple, kurumsal itibarın artırılabilmesinde ve sürdürülebilmesinde rol oynayabilecek değişkenler araştırılmıştır, bu değişkenler etik liderlik, etik kültür ve kurumsal sosyal sorumluluktur. Yapılan literatür taramasında özellikle etik liderlik ve etik kültür kavramlarının kurumsal itibarla henüz çok fazla ilişkilendirilmediği ve bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerektiği görülmüştür. Oluşturulan kuramsal modelde etik kültürün, etik liderliğin ve kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olacağı öngörülmüştür. Ayrıca, modelde etik örgüt kültürünün, etik liderlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken olarak rol alacağı tahmin edilmiştir. Son olarak çalışmanın kısıtları ve bundan sonraki çalışmalarda araştırılabilecek konular sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Etik Örgüt Kültürü, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İtibar.

JEL Kodları: M14, L14, M10

A THEORETICAL STUDY ON THE RELATIONSHIPS AMONG ETHICAL LEADERSHIP, ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE REPUTATION IN REPUTATION MANAGEMENT

ABSTRACT

In recent years, the reputation of corporations has been damaged due to frequent financial crises and company scandals. Consequently, the importance of reputation management has been increasing day by day. Therefore, variables that can play a role in increasing and sustaining corporate reputation have been investigated; these variables are ethical leadership, ethical culture and corporate social responsibility. The literature review revealed that especially the concepts of ethical leadership and ethical culture have not been related to corporate reputation yet and that more studies should be done in this area. In the theoretical model, ethical culture, ethical leadership and corporate social

* Beykoz Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksek Okulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul/Türkiye
nigarcaglamutlucan@beykoz.edu.tr

Makale Geçmişi/Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 17 Temmuz / July 2019

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 25 Ağustos / August 2019

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 30 Eylül / September 2019

responsibility are presumed to have a significant and positive effect on corporate reputation. In addition, it is assumed that ethical organizational culture will play a partial mediator role in the relationship between ethical leadership and corporate reputation. Finally, the limitations of the study and suggestions for future research are presented.

Key Words: *Ethical Leadership, Ethical Culture, Corporate Social Responsibility, Corporate Reputation*

JEL Codes: *M14, L14, M10*

1. GİRİŞ

Son yıllarda dünyanın çeşitli ülkelerinde sıkça meydana gelen finansal krizlerde ve beraberinde gördüğümüz batan şirket vakalarında sorgulanan noktalardan biri de örgütlerin etik konusundaki tutum ve davranışları olmuştur. Enron, World.com, HIH sigorta şirketi, Parmalat, Arthur Andersen akla gelen örneklerden yalnızca birkaçıdır. Söz konusu örgüt yöneticileri, etik olmayan davranışları nedeniyle hem şirketlerini hem de paydaşlarını büyük miktarlarda zarara uğratmıştır. Zarardan anlaşılması gereken sadece maddi zarar değildir, en az onun kadar önemli olan, hatta tekrar inşa edilmesi oldukça zor olan kurumsal itibar da büyük yara almıştır. Medya, bütün dikkatini şirketlerin sosyal sorumluluğu, paydaşlarıyla ilişkileri konularına vermiş ve iş dünyasında etik anlayışın daha çok yerleşmesi için çağrıda bulunmuştur (Tricker, 2015: 365). Bu sebeplerden dolayı kurumsal itibarın artırılabilmesi ve sürdürülebilmesi önem kazanmıştır. Kurumsal itibarın üzerinde etkisi olan değişkenler nelerdir sorusundan yola çıkılarak, bu konuda önemli görülen kavramların literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Yapılan kapsamlı incelemenin sonucunda, etik kültür ve etik liderlik kavramlarının kurumsal itibar üzerindeki etkileri hakkında çok az araştırma bulunduğu tespit edilmiştir. Bu konuda gerek uluslararası yazında gerekse ulusal yazında bir boşluk bulunmaktadır. Bu çalışmayla kurumsal itibar ile etik liderlik, etik kültür ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları arasındaki ilişkiler kuramsal bir model ile ortaya konulacaktır. Dolayısıyla, kurumsal itibar yönetiminde bu değişkenlerin rollerine ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma ile etik, itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarının birlikte ele alınması gerekliliği ortaya çıkmış ve bu konulardaki yazına katkı sağlanmıştır. Son olarak, bundan sonra yapılabilecek çalışmalar için de öneriler sunulmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE ÖNERMELER

2.1. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, Fombrun ve Van Riel'in (1997:10) tanımıyla, bir işletmenin çeşitli paydaşlarına değerli çıktılar sunma yetisini tanımlayan geçmiş faaliyetlerinin ve sonuçlarının toplam halidir. İşletmenin rekabet ettiği çevrelerde ve kurumsal ortamlarda firmanın hem içerde çalışanları hem de dışarıda paydaşları nazarındaki göreceli pozisyonunu ölçen bir kavramdır. Bir başka tanıma göre, sosyal paydaşların bir kurumla ilgili zaman içerisindeki değerlendirmeleridir (Gotsi ve Wilson, 2001: 29). Dowling (2001:19), kurumsal itibarı bireylerde kurum imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük,

sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler bütünü olarak tanımlamıştır. Fombrun (1996: 72) kurumsal itibarı şu şekilde tanımlar: rakipleriyle karşılaştırıldığında firmanın paydaşlarınca çekici bulunmasını açıklayan geçmişteki faaliyetlerinin ve gelecekteki başarı şansının algısal temsilidir. Burada belirtmek gerekir ki kurumsal itibar ve kurumsal imaj farklı kavramlardır. Kurumsal imaj, çeşitli teknikler kullanılarak kısa sürede yaratılabilen bir görüntüdür. Oysaki kurumsal itibar, işletmenin uzun süreli çabaları sonucunda kazanılabilecek bir varlıktır (Chun, 2005: 98).

Akdoğan ve Cingöz'e (2014: 254) göre günümüzdeki bazı gelişmeler, işletmeleri kurumsal itibara daha fazla önem vermeye zorlamaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Üst düzey yöneticilerin etik olmayan çeşitli davranışlarının kurumsal raporlama ve hesap verilebilirlik ihtiyacını artırması,
- Giderek karmaşık hale gelen dış çevre,
- Artan krizler,
- Kurumsal sosyal sorumluluk alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukların önemli hale gelmesi,
- Kurumsal yönetim uygulamaları ve paydaşların işletme faaliyetlerine müdahalelerinin artması.

Feldman, Bahamonde ve Bellido (2014: 55) kurumsal itibarı inceleyen üç teorinin (sinyal teorisi, strateji teorisi ve kaynak temelli değer teorisi) perspektifinden bakmış ve kurumsal itibarın niye faydalı olduğunu açıklamaya çalışmışlardır:

- İtibar, örgütün olası davranışı ve kalite performansı hakkında bilgi veren bir sinyaldir. Bu durumda toplumun, örgütün ürün ve hizmetlerine olan güveni ve yatırımcıların da örgütün performansına olan güveni artar.
- Kurumsal itibar, paydaşlara değerli çıktılar sunma yetisini gösterir. Bunun sonucunda belirsizlik azalır ve işlem maliyetleri düşer. Böylece, sektöründe kendini farklılaştırmaya çalışan ve potansiyel rakiplerine giriş engelleri oluşturmak isteyen bir firma için kurumsal itibar çok değerli bir varlıktır.

Ayrıca, olumlu bir kurumsal itibar, farklı paydaşlar arasında güvenilirlik ve destek yaratmak için stratejik bir kaynaktır.

- Kaynak temelli teoriye göre kurumsal itibar, örgüte rekabet avantajı elde etmesinde yardımcı olan değerli, ayırt edici ve soyut bir kaynaktır. Kurumsal itibarın kısa vadede taklit edilmesindeki zorluk, oluşturulmasının zaman alması ve bu süreçte geliştirilen karmaşık paydaş ilişkileridir.

Yazarlar, daha sonra kurumsal itibarın faydalarını şu şekilde özetlemiştir (Feldman vd., 2014: 56):

- Tüketicilerin ürün ve hizmetlerle ilgili kalite algılamalarını artırması: satışların artması ve pozitif ağızdan ağıza iletişim,
- Kaliteli elemanları işe alma ve örgütte kalmalarını sağlama kapasitesini artırması,
- Çalışanların moralini ve dolayısıyla verimliliği artırması,
- Kurumsal denetlemelerin, krizlerin ve/veya rakiplerin saldırılarının etkisini azaltması ve kurumsal değerini korunması,
- Uluslararası genişlemeyi kolaylaştırması, sadece pazar penetrasyonu olarak değil, önemli topluluklarda ve iş birliklerinde kolaylıkla yer alma açısından da düşünülmelidir,
- Daha fazla sayıda yatırımcı çekme: pazar değerinin artması ve kurumsal risklerin azalması,
- Firmayı rakiplerinden farklılaştırma ve daha iyi bir pazar konumlandırması sağlama,
- Daha ucuz sermaye bulunmasına olanak sağlama.

Kurumsal itibarın çeşitli bileşenleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; etkili iki yönlü iletişim, kaliteli ürün ve hizmetler sunma, etkili liderlik ve yönetim, güçlü finansal performans, iş yeri çevresi (kaliteli çalışanlar, çalışanlara adil davranılması vb.), hesap verilebilirlik ve sosyal sorumluluktur. Daha sonra bu faktörler üç ana faktöre indirilmiştir: iletişim, kurumsal yetenek ve sosyal sorumluluk (Özdemir Çakır, 2016: 28).

Fombrun ve Van Riel'e göre (2004: 86) kurumsal itibarın sürdürülebilmesi için kurumların şeffaflık, farklılık, görünürlük, tutarlılık, güvenilirlik gibi konulara eğilmeleri gerekir. Firmalar farklılaşmak için temel bazı itibar formlarını kullanarak firmanın hizmet ettiği amaçları basit bir şekilde sosyal paydaşlarına aktarırlar. Bazı itibar platformları bulunur; farklı sloganlar, farklı logolar, farklı kurumsal hikayeler kullanılabilir. Bunun dışında, firmanın misyonu ve vizyonundan oluşan stratejik pozisyon, duygusal çekicilik ve sürprizler de diğer itibar platformlarıdır. Tutarlılık, kurumsal itibarın tüm sosyal paydaşlara, tüm kurumsal iletişime ve kurumsal girişimlere uyumlu bir şekilde yansıtılmasıdır. Şeffaf bir kurum gerçek, güncel ve önemli bilgileri aktarmalı ve kurumun hesap verilebilirliğini gösteren kurumsal politika ve faaliyetleri objektif ve tarafsız olarak raporlamalıdır. Güvenilirlik, kurumun fikirler ve eylemler açısından kim olduğu, ne dediği ve ne yaptığı arasındaki farkları azaltır. Güvenilirlik, kurum içinde önce çalışanlarla başlar, daha sonra kurumun varoluş amacını tüm dış sosyal paydaşlara aktarmayla devam eder. Görünürlük, kamusal şöhret ve pazar şöhreti tarafından sağlanır. Kamusal şöhrete şu şekillerde ulaşılır: (1) kişilerle doğrudan bağlantı halinde olma, (2) ulusal düzeyde faaliyet gösterme ve (3) medyada güçlü şekilde yer alma. Pazar şöhretine ulaşma

yolları ise: (1) güçlü marka veya markalara sahip olma, (2) borsada yer alma ve 3) ses getiren kurumsal vatandaşlık uygulamalarını sürdürme (Özdemir Çakır, 2016: 29-33).

Kurumsal itibarın ölçülmesi için çeşitli araçlar geliştirilmiştir, burada sadece İtibar Katsayısı Ölçeği' ne yer verilecektir. İtibar Katsayısı Ölçeği (Reputation Quotient, RQ), Haris Interactive adlı araştırma şirketi ve Fombrun tarafından geliştirilmiştir. İtibar katsayısı, altı temel kategoride yer alan yirmi özellik kullanılarak hesaplanmaktadır. Bu özellikler şunlardır: duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk ve çalışma ortamı.

2.2. Etik Örgüt Kültürü

Etik örgüt kültürü tanımına geçmeden önce örgüt kültürü ve etik kavramlarını açıklamak gerekir. Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayırtıran ve örgüt üyelerince paylaşılan ortak anlamlar sistemidir. Bu ortak anlam sistemi, örgüte özgünlüğünü veren değerler, inançlar ve varsayımlardan oluşur (Robbins ve Judge, 2019: 541). Yazında yapılmış çeşitli örgüt kültürü tanımları incelendiğinde bazı ortak yönler ortaya çıkmaktadır.

1. Bireylerin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren ve paylaşılan değerler bütünü olması,
2. Asıl olması itibarıyla bireylerce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerler olması,
3. Zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenmesi ve
4. Değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, bunlara yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmiş olaylar gibi yolların olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Etik kavramı, Yunanca karakter anlamına gelen “ethos” kelimesinden türetilmiştir. Etik, “bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı, neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilmesidir” (Özkalp ve Kirel, 2010: 504). Bir başka tanıma göre etik, bireyin davranışlarında iyi-kötü veya doğru-yanlış ayrımını belirleyen ilkelerin oluşturduğu ahlaki düsturdur. Bu ahlaki düstur aile, arkadaşlar, yerel kültür, din, eğitim kurumları ve kişisel deneyimler gibi çeşitli kaynaklardan etkilenir. Etik, insanların ahlaki seçimler yapmasında rehberlik yapar ve yardım eder. (Schermerhorn ve Bachrach, 2015: 46).

Kişinin özel hayatında olduğu gibi iş hayatında da vermek zorunda olduğu kararlar vardır. Asıl etik değerlerin testi burada başlar, birey kendi değerlerini ve standartlarını zorlayan durumlarla karşılaşabilir. Bireyin kendisine veya içinde bulunduğu örgüte veyahut her ikisine birden fayda sağlayacak ama etik olmayan hareket biçimlerinden seçim yapması gerekebilir. Bu durum, birey için etik bir ikilem oluşturur, neyin doğru veya neyin yanlış olduğu konusunda kesin bir uzlaşma yoktur. Örneğin, başka bir ülkede iş yaptığımız birinden hediye almak çok normal karşılanıp sıkça yapılan bir uygulama olabilir, ama bu sizin değerlerinize göre rüşvet sayılabilir. İş seyahatine çıktığınızda şirket, yemek masraflarınızı fatura karşılığında öder; diyelim ki faturayı kaybettiniz, o gün eşinizle çıktığınız

yemeğin fişi de aynı tutarda olduğu için yerine o fişi koydunuz. Bu davranışın etik olup olmadığı konusunda farklı fikirler ortaya atılabilir. Birçok durumda etik olan ve olmayan davranış arasındaki ayırım subjektif olabilmekte ve fikir ayrılıklarına yol açabilmektedir.

Kişinin kendi etik anlayışının yanında işin ve örgütteki sosyal ortamın örgüt üyeleri üzerinde oldukça kuvvetli bir etkisi bulunmaktadır. Bazı örgütler resmi politika açıklamaları ve kılavuzlar yayınlayıp etik konusunda daha kuvvetli bir tutum sergileyebilirler. Ancak, çoğunlukla bu etik kuralların etkisi sınırlı olmaktadır. Üst yöneticilerin, takım liderlerinin ve amirlerin davranışları, talepleri, neyi ödüllendirip neyi cezalandırdıkları, iş arkadaşlarının beklentileri ve grup normları da etik davranışların ortaya çıkmasını veya çıkmamasını etkileyebilmektedir. Örneğin, örgüt dışındakilerin etik bulmayacağı bir davranış kişi yapmazsa içinde bulunduğu takım tarafından dışlanabilir. Başka durumlarda da kişi, konulan yüksek etik standartlar nedeniyle normalde davranacağından daha etik bir şekilde davranabilir (Schermerhorn ve Bachrach, 2015: 52).

Aslında bir şirketin etik konusunda uygulayabileceği en etkili yöntem üst yöneticilerin etik standartları desteklemesidir. Bu politika, etik standartlara değer veren ve kar kadar etik konusunun da önemli olduğunu açıklayan bir örgüt kültürüne destek olur. Örneğin, şirket içinde üst yönetimde yer alan bir kişi, bu kişi başkan yardımcısı pozisyonunda olabilir, işlerin etik bir şekilde yürütülmesini ve yayınlanmış etik kurallara uyulmasını gözetebilir. Bunun yanında, Boeing, ExxonMobil gibi şirketler çalışanlarını etik konusunda eğitmek için etik programları başlatmışlardır. Bütün yöneticiler bu eğitim programlarına dönem dönem katılmalı ve etik karar vermenin önemi kendilerine hatırlatılmalıdır. Ayrıca, bu programlarda kanun ve yönetmeliklerde yapılan son değişiklikler de bilgi olarak aktarılır (Ebert ve Griffin, 2017: 74-76).

Peki çalışanlar, neden etik olmayan davranışlar sergilerler, hangi faktörler bu davranışların ortaya çıkmasında rol oynamaktadır? Çalışanların etik olmayan davranışları hem biçimsel hem de biçimsel olmayan örgüt bağlamı değişkenlerinden etkilenmektedir. Formel örgüt bağlamı, iç yapı, çalışanı seçme sistemleri, oryantasyon ve eğitim programları, kurallar ve politikalar, performans yönetimi sistemleri ve formel karar alma süreçlerinden oluşur. Enformel örgüt bağlamı ise örgütsel sosyalleşme süreçlerinin çalışan davranışlarına rehberlik ettiğini varsayar. Çalışanların örgüt kültürü tarafından oluşturulmuş değerler, roller ve normlara göre davrandığı kabul edilir. Bu davranışlar, çalışanların örgüt normlarını içselleştirmesi sonucu ortaya çıkabileceği gibi sosyalleşme sürecinde, örgütün çalışanlarından beklentilerine uyumlu bir şekilde de oluşabilir. İçselleştirme durumunda çalışanlar, örgütün değerlerini ve normlarını kendi değerleriymiş gibi kabul ederler; sosyalleşme sürecinde ise örgüttekiler tarafından kabul görmek ve örgüt ortamına uyum sağlayabilmek için bu davranışları göstermeleri gerektiğine inanırlar. Enformel bağlamsal faktörler içinde çalışanın etik davranışını etkileyen en önemli faktör örgüt kültürüdür. Etik olmayan çalışan davranışını tahmin etmekte etik kültür, örgüt kültürünün önemli bir boyutu olarak kabul görmektedir (Zaal, Jeurissen ve Groenland, 2017: 2)

Etik kültür, örgüt üyelerinin etik olan ve olmayan davranışla ilgili paylaştıkları varsayımlar ve inançlardır. Etik kültür, çalışanların sosyal değerleri ve normları içselleştirmeleri sayesinde etik kararlar vermelerinde yol gösteren bir örgütsel bağlam faktörüdür (Zaal, Jeurissen ve Groenland, 2017: 2). Etik örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütün etik olmayan davranışları nasıl önleyebileceği ve etik davranışa nasıl cesaretlendirebileceği konusundaki deneyimlerini, varsayımlarını ve beklentilerini içeren bir iş çevresinin etik kalitesini gösterir (Kaptein, 2009). Etik kültür, örgütsel erdemleri destekler ve örgüt üyelerine aktarılmış olan paylaşılan değerlerden, normlardan ve inançlardan oluşur (Kaptein 2008; Trevino ve Weaver, 2003). Burada yazında oldukça sık ele alınmış olan etik iklim ve etik kültür arasındaki ayrımı da yapmak gerekir. Yazında etik iklim (Victor ve Cullen, 1988) ve etik kültür kavramları birbiriyle yakın ilişkili, fakat bağımsız kavramlar olarak nitelendirilir (Kaptein, 2008, 2011; Trevino, Butterfield ve McCabe, 1998; Trevino ve Weaver 2003). Etik iklim ve etik kültür, enformel örgüt bağlamı içinde yer alır. Yazındaki ilk etik kültür modeli, etik iklim modelinden 10 yıl sonra Trevino vd. (1998) tarafından geliştirilmiştir. Trevino vd. (1998) etik iklim ve etik kültürün etik olmayan davranışla ilişkili olduğunu, ama etik kültürün etik iklimden daha iyi bir şekilde etik olmayan davranış açıkladığını ileri sürmüşlerdir. Çünkü, etik iklim tutumlarla ilgiliyken etik kültür davranışlarla ilgilidir. Özetle, etik iklim örgüt veya iş biriminin içindeki atmosfer ve şartlarla ilgilidir; örgüt üyelerinin etik davranışın ne olduğuna dair algılarını tanımlar. Etik kültür ise bundan daha derin ve geniş bir kavramdır, etik beklentilere uyulması konusunda yol gösteren ve örgüt içinde etik davranış geliştiren faktörleri içerir (Kangas vd., 2018).

Bu güne kadar en fazla test edilmiş etik kültür modeli, Kaptein (2008) tarafından geliştirilmiş CEV (Corporate Ethical Virtues) modelidir, erdem etiği üzerine inşa edilmiş bir modeldir ve ahlaki olarak doğru ve erdemli davranış şeklini tanımlar. Bu model, güçlü bir şekilde örgütte bulunması durumunda etik davranış teşvik eden sekiz erdem içerir. Etik kültürü temsil eden bu erdemler şunlardır: (1) açıklık, etik beklentilerin örgüt içinde somut hale getirilmesi ve anlaşılır kılınma derecesini ifade eder; (2) gözetmenlerin tutarlılığı ve (3) üst yönetimin tutarlılığı yöneticilerin örgütün etik standartlarına uyarak rol modeli gibi davranma derecesini gösterir; (4) fizibilite, çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için örgüt tarafından yaratılan şartları ifade eder; (5) desteklenebilirlik, yöneticilere ve çalışanlara örgütün etik anlayışıyla özdeşleşmeleri için örgütün verdiği desteğin derecesini ifade eder; (6) şeffaflık, davranışın sonuçlarının örgütteki herkesçe görülebilmesinin derecesini ifade eder; (7) tartışılabilirlik, örgüt içinde etik sorunların tartışılması için var olan fırsatları ifade eder ve (8) cezalandırılabilirlik/onaylanabilirlik, çalışanların kabahatlerin cezalandırılacağına ve etik davranışın ödüllendirileceğine olan inançlarının derecesini gösterir (Kangas vd., 2018).

Etik kültür kavramı yazında bazı değişkenlerle ilişkili bulunmuştur; etik örgüt kültürü yöneticilerin işlerinde kendilerini iyi hissetmelerine, yani duygusal tükenmişlik yaşamadan işlerine dört elle sarılmalarına destek olur (Huhtala, Feldt, Lamsa, Mauno ve Kinnunen, 2011; Huhtala, Kaptein ve Feldt, 2015) ve daha az hastalık nedeniyle devamsızlığa yol açar (Kangas, Muotka, Huhtala,

Makikangas ve Feldt, 2015), daha fazla örgüt güveni sağlar (Pucetaite, Novelskaite ve Markunaite, 2015) ve örgüte bağlılığı artırır (Huhtala ve Feldt, 2016). Ayrıca, etik kültürün iş tatmini, duygusal bağlılık, örgütte kalma niyeti, örgütü başkalarına tavsiye etme istekliliği ve örgüt-kişi uyumu ile doğrudan ve pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Ruiz-Palomino, Martinez-Canas ve Fontrodona, 2013). Etik örgüt kültürünün örgütsel yenilikçilik ile de pozitif ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur (Riivari, Lamsa, Kujala ve Heiskanen, 2012). Nijerya’da finans sektöründe yapılan bir çalışmada etik kültürün örgüt itibarı üzerinde pozitif bir ilişkisi olduğu bulgusu elde edilmiştir (Onakoya, Moses, Iyiola, Salau ve Ayoade, 2018). Ancak, bu çalışmanın dışında yazında etik örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan akademik çalışmalara rastlanmamıştır. Etik kültürün etik iklimden sonra geliştirilmiş, daha yeni bir kavram olmasının bunda payı bulunabilir; henüz etik iklim kadar sık araştırılmamıştır, ama bu konuda bir boşluk olduğu görülmektedir. Oysa ki etik kültüre sahip bir örgüt, tutarlı ve güvenilir bulunacak, örgütün paydaşları nazarındaki kurumsal itibarı da yüksek olacaktır. Etik kültürün çalışanların örgütü başkalarına tavsiye etme istekliliği ile de pozitif ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, etik kültür ve kurumsal itibar arasında bir ilişki olması kuvvetle muhtemeldir. Örgütün etik kültürü, çalışanlarda olduğu kadar diğer paydaşların, örneğin onunla doğrudan iş yapan tedarikçilerin, nazarında da itibarının yüksek olmasına sebep olacaktır. Örgütle sık ve devamlı ilişki içinde olan tedarikçiler, örgütün etik kültürüne tanıklık ederler; bu nedenle örgütle iş yapmaya devam ederler ve örgüt hakkında diğer iş ortaklarına da örgüt hakkında olumlu görüş bildirip örgütün itibarını artırırılar. Bu sebeple:

Önerme 1: Etik örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin ilk tanımı yapan ve bu kavramı ortaya atan Bowen (1953), iş adamlarının toplumun hedefleri ve değerleri açısından arzu edilen politikalar belirlemek, kararlar almak ve faaliyetlerde bulunmak zorunda olduklarını belirtmiştir. Daha sonraki yıllarda, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımların ortak yönü ise kurumsal sosyal sorumluluğun özünü yansıtan boyutları tespit etmeye çalışmış olmalarıdır. Genellikle en sık dile getirilen boyutlar paydaşların bakış açısını dikkate almak; sosyal, ekonomik, çevresel boyutlar ve gönüllü uygulamalardır (Witkowska, 2016). Aaronson (2003: 310) kurumsal sosyal sorumluluğu “etik değerlere bağlı kalarak iş kararları almak, yasal gerekliliklere uymak ve insanlara, topluluklara ve çevreye saygı duymak” şeklinde tanımlamıştır.

Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere, sosyal sorumluluk, bir örgütün paydaşlarına olan taahhütlerini dengelemeye çalışmasıyla ilgili bir kavramdır. Bütün örgütlerin paydaşları vardır, bunlar örgütün davranışlarından doğrudan etkilenen, dolayısıyla da örgütün performansında menfaati bulunan hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları, hükümet temsilcileri, kanun koyucular, yerel

topluluklar ve gelecek nesiller olabilir. Bu paydaşların birbiriyle çatışan ve farklı çıkarları olabilir ve bunların hepsinin tatmin edilmesi zordur (Ebert ve Griffin, 2017).

Carroll'ın (1991) geliştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk piramidi literatürde en sık kullanılan kurumsal sosyal sorumluluk modelidir. Carroll kurumsal sosyal sorumluluğu 4 boyutta değerlendirmektedir: ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar. Piramidin birinci basamağında ekonomik sorumluluklar yer alır, diğer 3 boyut bu boyutun üzerinde yükselir. Karlılık bir işletmenin en önemli amacıdır. Eğer bu amaç gerçekleştirilemezse, örgüt diğer sorumluluklarını da yerine getiremez duruma gelir. Bir üst basamakta yasal sorumluluklar yer alır. Toplum, işletmelerin kar etmesini kabul etmiştir, ancak örgütten iş yaparken yasa koyucular tarafından konulan kanun ve düzenlemelere uymasını bekler. Yani, işletmeler ekonomik misyonlarını kanunlar çerçevesinde takip edebilirler (Carroll, 1991: 41). Bu sorumluluklar ne yapılması gerektiğinden ziyade ne yapılmaması gerektiğini ifade eder ve uyulması gereken asgari şartları belirtir. Piramidin üçüncü basamağında etik sorumluluklar bulunur. Birinci ve ikinci basamakta yer alan ekonomik ve yasal sorumluluklar adalet ve hakkaniyet konusunda etik normlar içerse de etik sorumluluklar, kanunda yer almasalar bile, toplumun üyeleri tarafından beklenen veya istenmeyen faaliyetleri ve uygulamaları içerir. Etik sorumluluklar, tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun adil ve hakkaniyetli olarak gördüğü şeyleri içeren veya paydaşların ahlaki haklarının korunmasını gözeten standartlar, normlar veya beklentilerden oluşur. Yasaların gerektirdiğinin ötesinde tüketici haklarının gözetilmesi, çalışanların iş hayatı-özel hayat dengesinin korunmasına dikkat edilmesi ve çevreye zarar verilmemesi için gerekli faaliyetlerin uygulamaya konulması bu sorumluluklara örnektir. Başka bir deyişle, toplumun şirketlerin sahiplenmesini beklediği yükselen değerleri ve normları, kanunun gerektirdiğinden daha fazla çaba sarf etmek anlamına gelse bile, kucaklamaktır (Carroll, 1991: 41). Piramidin en üst basamağında gönüllü sorumluluklar yer alır; toplumun şirketlerin iyi birer kurumsal vatandaş olmaları beklentisine cevap veren faaliyetleri içerir. Örgütler, insan refahını veya yardımlaşmayı teşvik etmek amacıyla birtakım faaliyetlerde bulunurlar. Örneğin, sanata, eğitime veya topluma katkıda bulunacak maddi yardımlarda bulunma veya şirket yöneticilerinin bu faaliyetlere bizzat katılmaları gönüllülük örnekleridir. Toplum, firmalardan insani yardım programlarına veya bu tür amaçlara para, tesis ve çalışan zamanı şeklinde katılmalarını bekler, ama firmalar istenilen seviyede bu istekleri yerine getirmemezse de etik olmayan şirket olarak yaftalamaz; etik sorumluluk ve gönüllü sorumluluk arasındaki fark buradadır (Carroll, 1991: 42).

Özetle, günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk alanlarının sınırları da toplumun değişen beklentileri ve değerleri sonucunda değişmekte ve buna bağlı olarak genişlemektedir. Artık, çalışanlara kaliteli bir iş ortamının sağlanması, tüketicilerin korunması, çevreye zarar verilmeden gelecek kuşaklara yaşanabilir bir çevre bırakılması, paydaşların çıkarlarının gözetilmesi ve sosyal sorunların çözümü gibi bazı sorumluluk alanları söz konusu olmaktadır. Bu alanları yedi başlık altında özetlemek mümkündür: çevreye, tüketicilere, çalışanlara, topluma, yatırımcılara karşı sorumluluklar, sağlık ve refahla ilgili sorumluluk, eğitim ve kültürle ilgili sorumluluk (Becan, 2013).

Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütlere sağladığı çeşitli faydalar bulunmaktadır (Bowd, Bowd ve Harris, 2006: 152): iyi niyet geliştirmek, müşteri sadakatini artırmak, bağlı şirketler için fayda sağlamak, çalışan sadakatini artırmak, perakende satışlarını artırmak, paydaş ilişkileri kurmak, itibarı oluşturmak ve geliştirmek ve rekabet avantajı oluşturmak. Kurumlar hakkında yeterince bilgi olmadığında veya anlaşılması zor bilgiler bulunduğunda, paydaşlar kurumları pazar, finansal, kurumsal ve strateji sinyallerini dikkate alarak değerlendirir ve kurumun itibarı hakkında bir yargıya varırlar. Kurumsal sinyaller içinde yer alan önemli bileşenlerden birisi de kurumsal sosyal sorumluluktur (Fombrun ve Shanley 1990: 237). Paydaşlar, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine de bakarak bir değerlendirmede bulunurlar. Firmaların gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, tüketiciler nezdinde olumlu etki yaratmakta ve bu sayede şirket itibarında ve marka değerinde artış gözlemlenmektedir. (Atakan ve İşçioğlu 2009: 43). Aguinis ve Glavas'ın (2012: 940) kurumsal sorumluluk alanında yapılan çalışmalarını inceledikleri araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin firmanın itibarını artırdığı sabit bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır. Akademik yazındaki tüm bu bulguların ışığında oluşturulan önerme aşağıdadır:

Önerme 2: Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumsal itibar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

2.4. Etik Liderlik

Etik liderlik uzun bir süre boyunca normatif olarak araştırılmış, liderlerin kendi liderlik tarzlarını ve etik karar alma süreçlerini şekillendirmek için kullanmaları gereken ahlaki ilkelere ve argümanlara odaklanılmıştır. Ancak, etik liderliği tanımlayan ve tasvir eden araştırmalar daha yeni yeni çoğalmaktadır (Brown ve Trevino, 2006). Brown, Trevino ve Harrison (2005: 120) etik liderliği tanımlamak için sosyal öğrenme ve sosyal mübadele teorilerinin öğretilerinden faydalanmışlardır. Sosyal öğrenme teorisi (Bandura, 1977, 1986) etik liderliğin öncüllerine ve sonuçlarına odaklanır, insanların doğru davranış normlarını iki şekilde öğreneceğini öne sürer; birincisi, kendi deneyimleri sonucunda ve ikincisi, başkalarını gözlemleyerek. Bu normları öğrenebilmek için insanlar genellikle güvenilir ve çekici rol modellerine dikkat ederler ve onları taklit ederler. Etik liderler, dürüst davranışlar sergilediklerinde ve hem kendileri hem de başkaları için yüksek etik standartlar belirlediklerinde güvenilir ve çekici hale gelirler. Dolayısıyla çalışanlar, rol modeli olan ve değerleri doğrultusunda hareket eden etik liderin davranışlarını taklit eder ve içselleştirirler. Rol modeli olma, etik davranış motivasyon ve bilgi aracılığıyla etkiler. Rol modeli olarak liderler, teşvik etmek ve ödüllendirmek istedikleri davranışları sergileyerek etik davranış yönünde motive ederler. Aynı zamanda liderler, kabul edilebilir davranışlar hakkında bilgi vererek yol gösterirler. Sosyal mübadele süreçleriyle de etik liderler izleyicilerinin davranışlarını şekillendirirler. Sosyal mübadele teorisine (Blau, 1964) göre izleyiciler, liderin davranışlarında ilgili olduğunu ve izleyicilerinin iyiliğini düşündüğünü algıladıklarında, liderlerinin bu davranışına karşılık vermek isterler. Etik liderler, izleyicilerinde güven ve hakkaniyet duyguları yaratırlar ve izleyicilerin faydalı örgütsel davranış gösterdikleri bir ortam yaratırlar.

Brown vd. (2005) bu iki teorinin öğretilerini birleştirerek etik liderliği şu şekilde tanımlamışlardır: kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun davranışları göstermek ve iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme aracılığıyla bu davranışları izleyicilerinin de göstermesi için teşvik etmek. Bu tanımdan anlaşıldığı üzere etik liderliğin iki önemli bileşeni vardır. Birincisi, etik liderler ahlaki kişilerdir, rol modeli olarak etik davranışlar sergilerler. İkinci ise, etik liderler aynı zamanda ahlaki yöneticilerdir, etik davranışları aktif olarak teşvik ederler. Etik standartlarını açık bir şekilde iletirler ve izleyicilerini etik davranışları için sorumlu tutarlar. Bu açıdan bakıldığında etik liderler izleyicilerinin işle ilgili çıktılarını iki şekilde oluştururlar: doğrudan rol modeli olarak veya sosyal mübadele yoluyla dolaylı olarak (Bedi, Alpaslan ve Green, 2016).

Brown ve Trevino (2006), etik liderlik ile ilgili yazını taramış ve etik liderlerin gösterdikleri özellikleri ortaya koymuşlardır. Buna göre etik liderler, adil ve dengeli kararlar veren dürüst, ilgili ve ilkeli bireylerdir. Etik liderler izleyicileriyle etik konusunda sık sık iletişime geçerler, açık ve net etik standartlar belirlerler ve ödül ve ceza aracılığıyla bu standartlara uyulup uyulmadığını takip ederler. Ayrıca, etik liderler söylediklerini uygularlar ve etik davranış için proaktif rol modeli olurlar (Brown ve Trevino, 2006: 597).

Brown ve Trevino (2006) etik liderlikle otantik, ruhsal liderlik ve dönüştürücü liderlik arasındaki farkları ve benzerlikleri de irdemiştir. Tablo 1 bu benzerlikleri ve farkları özetlemektedir.

Tablo 1. Otantik, Ruhsal, Dönüştürücü ve Etik Liderlik Teorileri Açısından Benzerlikler ve Farklar

	Etik Liderlikle Benzerlikler	Etik Liderlikten Farklar
Otantik liderlik	<i>Önemli benzerlikler:</i> <ul style="list-style-type: none">- Başkalarını düşünme, özgeçilicilik (altruizm)- Etik karar verme- Dürüstlük- Rol modeli	<i>Önemli farklar:</i> <ul style="list-style-type: none">- Etik liderler ahlaki yönetimi vurgularlar (daha etkileşimci) ve diğerlerinin farkındadırlar.- Otantik liderler otantikliği ve öz farkındalığı vurgularlar.
Ruhsal liderlik	<i>Önemli benzerlikler:</i> <ul style="list-style-type: none">- Başkalarını düşünme, özgeçilicilik (altruizm)- Dürüstlük- Rol modeli <i>Önemli benzerlikler:</i> <ul style="list-style-type: none">- Başkalarını düşünme (altruizm)- Etik karar verme	<i>Önemli farklar:</i> <ul style="list-style-type: none">- Etik liderler ahlaki yönetimi vurgularlar- Ruhsal liderler vizyon oluşturmayı, umut ve/veya inancı vurgularlar; çalışmak ilahi bir çağrıdır.
Dönüştürücü liderlik	<i>Önemli benzerlikler:</i> <ul style="list-style-type: none">- Etik karar verme- Dürüstlük- Rol modeli	<i>Önemli farklar:</i> <ul style="list-style-type: none">- Etik liderler etik standartları ve ahlaki yönetimi vurgularlar (daha etkileşimci)- Dönüştürücü liderler vizyon, değerler ve entelektüel uyarılmayı vurgularlar.

Kaynak: Brown ve Trevino (2006: 598).

Bu üç lider tipi de özgeci bir şekilde motive olmuşlardır ve diğer insanlara samimiyetle ilgi ve alaka gösterirler. Üçü de etik kararlar alan ve başkalarına model olan dürüst kişilerdir. Çalışanlar bu liderlere hayranlık duyarlar, onların vizyonuyla ve değerleriyle kendilerini özdeşleştirirler ve onlar gibi olmak isterler. Ancak, etik liderlik dışında, bu liderlik türlerinden hiç biri liderin izleyicilerin iş

yerindeki etik/etik olmayan davranışları üzerindeki proaktif etkisine odaklanmaz. Etik liderler, iletişim ve hesap verebilirlik süreçleri aracılığıyla etik standartlar konusuna çok açık bir şekilde yönelirler. Etik liderliğin bu daha etkileşimsel yönü, onu ilgili diğer kavramlardan ayıran noktadır. Üstelik bu değer kavramlar, etik liderliğin bir parçası olmayan vizyon yönelimi, dinsel yönelim, öz farkındalık gibi özellikler içerirler. Dolayısıyla, etik liderlik diğer liderlik türleriyle ilişkilidir ama onlardan farklı bir liderlik türüdür (Brown ve Trevino, 2006: 600).

Yazında yapılan tarama sonucunda, etik liderliğin daha çok izleyici üzerindeki etkisi üzerinde durulduğu (Bedi vd., 2016) ancak kurumsal itibar üzerindeki etkisinin henüz fazla araştırılmamış olduğu görülmüştür. Tablo 2, etik liderlik kavramının çeşitli değişkenlerle olan ilişkisini göstermektedir.

Tablo 2. Etik Liderlik ve Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi

Bağımlı Değişken	İlişkinin Yönü	Bağımlı Değişken
Etik liderlik	Pozitif	Etik bağlam algısı
Etik liderlik	Pozitif	Öz yetkinlik
Etik liderlik algısı	Pozitif	Etik davranışı
Etik liderlik algısı	Pozitif	İş tatmini
Etik liderlik algısı	Pozitif	Örgütsel bağlılık
Etik liderlik algısı	Pozitif	Duygusal bağlılık
Etik liderlik algısı	Pozitif	Normatif bağlılık
Etik liderlik algısı	Pozitif	Örgütsel vatandaşlık davranışı
Etik liderlik algısı	Pozitif	İş performansı
Etik liderlik algısı	Pozitif	İşe angaje olma
Etik liderlik algısı	Pozitif	Örgütle kendini özdeşleştirme
Etik liderlik algısı	Pozitif	Psikolojik iyilik
Etik liderlik algısı	Negatif	İşten ayrılma niyeti
Etik liderlik algısı	Negatif	Üretim karşıtı davranışlar

Kaynak: Bedi vd.'nin (2016: 526) çalışmasından oluşturulmuştur.

Zhu, Sun ve Leung (2014) yaptıkları çalışmada güçlü etik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi düzenleyici değişken olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Nijerya'daki çalışmalarında Onakoya vd. (2018) CEO'nun etik davranışlarının kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etki tespit etmişlerdir, ama bu etki anlamlı çıkmamıştır.

KRC Research tarafından 2014 yılında yapılan 19 ülkeden 1700'ün üzerinde yöneticinin katıldığı bir çalışmada, yöneticilerin kurumsal itibarın neredeyse yarısını (%45'ini) CEO itibarının oluşturduğu konusunda görüş birliğine vardıkları ortaya çıkmıştır. Kurumsal itibarı sağlayan temel unsurlar arasında yaptıklarına inanan ve işini sahiplenen bir CEO da bulunmaktadır. CEO'lar paydaşlar gözünde kuruluşlarını temsil ederler. CEO'lar kararları ve davranışlarıyla kurum kültürünü, vizyonunu belirler ve kuruluşun değerlerini yansıtırlar. Aynı zamanda yatırımcıları ve hissedarları etkileme gücüne de sahiptirler. Kurumdaki çalışanlar için rol modeli oluşturmalarının yanısıra hedef kitleleri de fikirleri, atılımları ve yönetim anlayışlarıyla etkilerler (Yıldırım, 2010). Etik lider özellikleri gösteren bir CEO, kurumun itibarı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Şirketin yüzü CEO olduğu için burada daha çok CEO'nun etik lider olması üzerinde durulmuştur, ama şirket içinde kendi birimlerinde lider

pozisyonunda olan yöneticilerin de etik lider davranışları göstermeleri iç paydaşlar açısından da önem arz etmektedir. Ayrıca, kurumun itibarını etkileyen bir diğer faktör olan güvenilirlik algısı konusunda da etik liderin rolü yadsınamaz. Bunun yanında, kurumsal itibar tüm paydaşlar nezdinde olan itibar olduğundan çalışanlar ve iş ortakları nezdindeki itibarın olumlu olması ve sürdürülmesi açısından da etik liderlik önemli bir etkidir. Dolayısıyla,

Önerme 3: Etik liderliğin kurumsal itibar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Ayrıca, etik liderin rol modeli olması, iki-yönlü iletişim sağlaması ve ödül ve ceza yoluyla etik standartların uygulanmasını takip etmesi örgütün kültürünü de etkiler ve etik bir kültüre dönüşmesini sağlar. Gerçekten de Shaubroeck vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada etik liderliğin örgüt genelinde ve hiyerarşik yapıda yer alan birimlerde etik kültürü anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini bulmuşlardır. O halde,

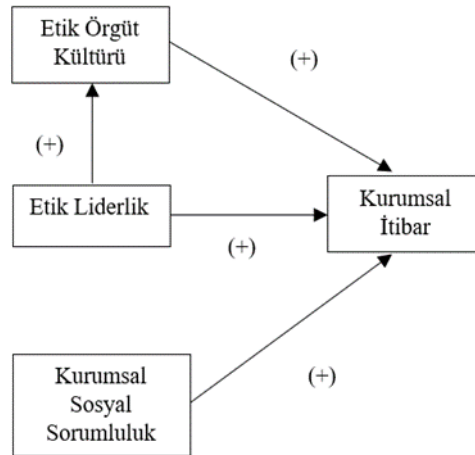
Önerme 4: Etik liderliğin etik kurum kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Etik liderliğin kurumsal itibar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır, aynı zamanda etik kültür üzerinden de kurumsal itibar üzerinde dolaylı bir etkisi öngörülmektedir. Bu sebeple,

Önerme 5: Etik kültür, etik liderlik ve kurumsal itibar arasında kısmi aracı değişken rolü oynamaktadır.

Teorik olarak öngörülen model Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Öngörülen Kuramsal Model



3. SONUÇ

Bu çalışmada etik liderlik, etik örgüt kültürü, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasındaki kuramsal ilişkiler ele alınmıştır. Yapılan literatür taramasında, etik kültür kavramının etik iklimden daha sonraya ortaya çıktığı ve bu alanın yeni yeni gelişmekte olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, etik örgüt kültürü ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin hem yabancı dille yapılan yayınlarda hem de

Türkçe yapılan yayınlarda yok denecek kadar az araştırıldığı göze çarpmıştır. Yine, yapılan literatür taramasında yapılan araştırmalarda büyük çoğunlukla etik liderliğin izleyici üzerindeki etkilerinin araştırıldığı görülmüş, kurumsal itibar ile ilişkisi konusunda fazla çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Literatüre katkı sağlamak amacıyla ve özellikle bu konulardaki Türkçe yayın azlığı da dikkate alınarak bu kuramsal çalışma yapılmıştır. Sunulan kuramsal modelde, etik kültürün kurumsal itibar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olması öngörülmüştür. Etik örgüt kültürü, kurumun paydaşları nazarında tutarlı ve güvenilir olarak algılanmasını sağlayacak, kurumsal itibarı da artacaktır.

Etik liderlik ise etik liderin rol model olması, etik standartlar ve değerler ortaya koyması, iki-yönlü iletişimle çalışanlara bu değerleri ve standartları aşılması ve etik olan davranışları ödüllendirip cezalandırması sebebiyle etik kültür oluşumunda ve sürdürülmesinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda, etik liderlerin, CEO veya diğer yöneticilerin, örgütü temsil etmeleri sebebiyle sergiledikleri davranışların ve ifade ettikleri değerlerin de paydaşları etkilemesi ve dolayısıyla kurumsal itibarı olumlu yönde etkilemesi beklenir. Sonuç olarak, etik liderliğin kurumsal itibar üzerinden doğrudan bir etkisi olması, aynı zamanda etik örgüt kültürü üzerinden de dolaylı bir etkisi olması beklenmektedir. Yani, etik örgüt kültürü etik liderlik ve kurumsal itibar değişkenleri arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken rolü oynamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de kurumsal itibar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görgül araştırmalar tarafından tespit edilmiştir. O nedenle kuramsal modelde, kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olması öngörülmüştür.

Kurumsal itibarı yönetmek son yıllarda artan şirket skandalları, yolsuzluklar gibi nedenlerle daha fazla önem kazanmıştır. Ayrıca, kurumsal itibarın örgüte rekabet avantajı sağlaması sebebiyle bu konuya azami özen gösterilmesi gerekir. Sonuç itibarıyla etik bir kültürün oluşturulması, etik bir liderin şirketi temsil etmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yapılması kurumsal itibarın artırılmasında ve gelebilecek saldırılara karşı korunmasında yardımcı olacaktır.

Bu çalışma, etik liderlik, etik örgüt kültürü, kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının kurumsal itibar üzerindeki etkilerini araştıran az sayıdaki makalelerden biridir. Özellikle Türkçe yazındaki önemli bir boşluğun doldurulduğu düşünülmekte ve diğer araştırmacılar da bu konuları araştırmaya teşvik edilmektedir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle, modelde sadece etik örgüt kültürü aracı değişken olarak yer almıştır, daha sonraki araştırmalarda kurumsal sosyal sorumluluk, etik kültür ve kurumsal itibar arasında aracı bir değişken olarak yer alabilir. Çünkü, etik kültüre sahip bir kuruluşun kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha çok yönelmesi olası bir durumdur. Bunun dışında, bu çalışmada kurumsal itibarın öncülleri üzerinde durulmuştur, bundan sonraki çalışmalarda kurumsal itibarın çıktıları üzerinde durularak model geliştirilebilir. Örneğin, örgüt performansı veya müşteri

sadakati gibi değişkenler modele eklenebilir. Son olarak, bu çalışmanın sunduğu kuramsal modelin önermelerinin doğruluğu görgül çalışmalarla test edilmeye muhtaçtır.

KAYNAKÇA

- Aaronson, S.A. (2003) “Corporate Responsibility in the Global Village: The British Role Model and the American Laggard”, *Business and Society Review*, 108(3): 309–338.
- Aguinis, H. ve Glavas, A. (2012) “What We Know and Don’t Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, 38(4): 932-968.
- Atakan, S. ve İşcioğlu, T.E. (2009) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Türk Tüketicilerinin Tutum ve Davranışları”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 8(28): 40– 47.
- Bandura, A. (1977) “Social Learning Theory”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986) “Social Foundations of Thought and Action”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Becan, C. (2013) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(1): 16-35.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M. ve Green, S. (2016) “A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators”, *Journal of Business Ethics*, 139: 517-536.
- Blau, P. M. (1964) “Exchange and Power in Social Life”, New York, NY: Wiley.
- Bowd, R., Bowd, L. ve Harris, P. (2006) “Communicating Corporate Social Responsibility: An Exploratory Case Study of a Major UK Retail Centre”, *Journal of Public Affairs*, 6: 147-155.
- Bowen, H.R. (1953) “Social Responsibilities of the Businessman”, NY: Harper & Brothers Publishers.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. (2005) “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117–134.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006) “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, *Leadership Quarterly*, 17: 595–616.
- Carroll, A.B. (1991) “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Chun, R. (2005) “Corporate Reputation: Meaning and Measurement”, *International Journal of Management Reviews*, 7(2): 91-109.
- Dowling, G. (2001) “Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance”, Oxford: Oxford University Press.
- Ebert, R.J. ve Griffin, R.W. (2017) “Business Essentials”, Eleventh Edition, Essex: Pearson Education Limited.

- Feldman, P.M., Bahamonde, R.A. ve Bellido, I.V. (2014) “A New Approach for Measuring Corporate Reputation”, *RAE-Revista de Administração de Empresas, Sao Paulo*, 24(1): 53-66.
- Fombrun, C.J. (1996) “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990) “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, 33(2): 233–258.
- Fombrun, C. ve Van Riel. C.B.M. (1997) “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, 1(1/2): 5-13.
- Fombrun, C. ve Van Riel. C.B.M. (2004) “Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations”, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gotsi, M. ve Wilson, A.M. (2001) “Corporate Reputation: Seeking a Definition”. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1): 24-30.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lamsa, A.M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011) “Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers’ Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain”, *Journal of Business Ethics*, 101(2): 231–247.
- Huhtala, M., Kaptein, M. ve Feldt, T. (2015) “How Perceived Changes in the Ethical Culture of Organizations Influence the Well-Being of Managers: A Two-Year Longitudinal Study”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi:10.1080/1359432X.2015.1068761.
- Huhtala, M. ve Feldt, T. (2016) “The Path from Ethical Organizationalculture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement”, *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1): 3.
- Kangas, M., Muotka, J., Huhtala, M., Makikangas, A. ve Feldt, T. (2015) “Is the Ethical Culture of the Organization Associated with Sickness Absence? A Multi-Level Analysis in a Public Sector Organization”, *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-015-2644-y
- Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lamsa, A-M., Pihlajasaari, P. ve Feldt, T. (2018) “Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover”, *Journal of Business Ethics*, 153(3): 707-723.
- Kaptein, M. (2008) “Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model”, *Journal of Organizational Behavior*, 29(7): 923–947.
- Kaptein, M. (2009) “Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship”, *Journal of Business Ethics*, 89(2): 261–281.
- Kaptein, M. (2011) “Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture”, *Human Relations*, 64(6): 843–869.

- Onakoya, O.A. Moses, C.L., Iyiola, O.O., Salau, O.P. ve Ayoade, E.O. (2018) “Dataset on Ethical leadership and Corporate Reputation – Nigerian Deposit Money Banks’ Perspective”, *Data in Brief*, 19: 847-852.
- Özdemir Çakır, H. (2016) “Sosyal Medyada Kurumsal İtibar Yönetimi”, İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2010) “Örgütsel Davranış”, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Pucetaite, R., Novelskaite, A. ve Markunaite, L. (2015) “The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation”, *Economics & Sociology*, 8(3): 11.
- Riivari, E., Lamsa, A-M, Kujala, J. ve Heiskanen, E. (2012) "The Ethical Culture of Organisations and Organisational Innovativeness", *European Journal of Innovation Management*, 15(3): 310-331.
- Ruiz-Palomino, P., Martinez-Canas, R. ve Fontrodona, J. (2013) “Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit”, *Journal of Business Ethics*, 116: 173-188.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998) “Örgütsel Psikoloji”, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schermerhorn, J.R. Jr. ve Bachrach, D. G. (2015) “Introduction to Management”, 13th Edition, Singapore: John Wiley & Sons Singapore Pte Ltd.
- Trevino, L.K., Butterfield, K.D. ve McCabe, D.L. (1998) “The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors”, *Business Ethics Quarterly*, 8(3): 447-476.
- Trevino, L.K. ve Weaver, G.R. (2003) “Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspective”, Stanford: Stanford University Press.
- Tricker. B. (2015) “Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices”, 3rd Edition, Oxford: Oxford University Press.
- Victor, B. ve Cullen, J.B. (1988) “The Organizational Bases of Ethical Work Climates”, *Administrative Science Quarterly*, 33(1): 101-125.
- Yıldırım, G. (2010) “Kurumsal İtibar Oluşturmada CEO’nun Rolünün Türkiye’de ve Dünyada Tartışılması”, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20: 54-78.
- Witkowska, J. (2016) “Corporate Social Responsibility: Selected Theoretical And Empirical Aspects”, *Comparative Economic Research*, 19(1): 27-43.
- Zaal, R.O.S., Jeurissen, R.J.M ve Groenland, E.A.G. (2017) “Organizational Architecture, Ethical Culture, and Perceived Unethical Behavior Towards Customers: Evidence from Wholesale Banking”, *Journal of Business Ethics*:1-24. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3752-7>
- Zhu, Y., Sun, L.Y., ve Leung, A.S.M. (2014) “Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: The Role of Ethical Leadership”, *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4): 925-947.