

Örgütlerde Etik Dışı Davranışların Nedenleri ve Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışların Havayolu Taşımacılığı Sektörü Açısından İncelenmesi

Nalan Ergün

Öğr. Gör. Dr./Lect. Dr., Anadolu Üniversitesi

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3, Page: 149-168
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0115.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=375&cilt=11&sayi=3&yil=2009>

To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=375&vol=11&num=3&year=2009>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:

Nalan Ergün, nergun@anadolu.edu.tr

© 2000- 2009

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0115.x

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Kocaeli University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Publishing Committee

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinioğlu (McMaster University-Kanada)

Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

None of the contents published can't be used without being cited.

Örgütlerde Etik Dışı Davranışların Nedenleri ve Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışların Havayolu Taşımacılığı Sektörü Açısından İncelenmesi

Nalan Ergün

Öğr. Gör.Dr./Lect. Dr., Anadolu Üniversitesi

Özet

Antik Çağ'dan bu yana bir felsefe dalı olarak filozofların ve bilim adamlarının çalışmalarına konu olan etik; bireylerin iyi-kötü ya da doğru-yanlış yargılarını şekillendiren ve insan ilişkilerinin temelini oluşturan bir olgudur. Örgütsel bağlamda ise etik, son yıllarda önem kazanmış ve yaygın bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Etik; günlük yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da insan ilişkilerini düzenlemekte ve bir anlamda iş süreçlerine yön vermektedir. Özellikle insan temelli hizmet işletmelerinde etik konusu çok daha fazla önem kazanmaktadır. Etik davranış; birincil amacı yolcu ve kargonun bir noktadan diğer bir noktaya emniyetli bir şekilde ulaşmasını sağlamak olan havayolu taşımacılığı sektörü için de oldukça önemlidir. Bu çalışmada amaç; etik dışı davranışların uçuş emniyetine olan etkilerini ortaya koymak ve havayolu taşımacılığı sektörü açısından önemini vurgulamaktır.

Anahtar Kelimeler: Etik, Örgütsel Etik, Etik Dışı Davranışlar, Havayolu Taşımacılığı

Abstract

Ethics is the basis of the human relations formulating people's judgments as good/bad or true/false that has been a subject of study for philosophers and an important issue of philosophy since antique ages. In an organizational context, it has come into scene and has been becoming a research subject in recent decades. Ethics regulates human relations in business life as well as in a daily life and in a sense it conducts business processes. Especially, ethics is vital in service business which is mostly done by humans than any other businesses. Ethical behavior is very important issue for air transportation sector because its main purpose is to provide transporting passenger and cargo from one point to another safely. Main purpose of this study introduces effects of non-ethical behavior on flight safety and emphasizes its importance in the air transportation sector.

Key Words: Ethics, Organizational Ethics, Non-Ethical Behavior, Air Transportation

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme nedeniyle yoğunlaşan rekabet ortamı ve 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 verilmesiyle birlikte mevcut havayolları filolarını ve bu doğrultuda insan kaynaklarını genişletirken, yeni havayolları da sektörde boy göstermeye başlamıştır. Büyüme ve artan rekabet, havayollarında insan kaynakları yönetimini çok daha önemli hale getirmiştir.

İnsan kaynaklarının etkinliğinde ise örgütlerin etik ilkeler belirlemeleri ve faaliyetlerini bu ilkeler doğrultusunda sürdürmeleri oldukça önemlidir. Etik ilkelere bağlı örgütler nitelikli iş gücünü kendine çekebilmenin yanı sıra çalışanlarının örgütsel bağlılık ve verimliliğini de artırabilmekte, iş gücü devir oranlarını ise düşürebilmektedir (Ellis ve Dick, 2003: 135).

Havayolu taşımacılığı gibi insan temelli ve emniyetin vazgeçilmez olduğu sektörler için ise insan kaynaklarının etkinliğini sağlama adına etik uygulamalar çok daha fazla önem kazanmaktadır. Ancak bu denli önemli olmasına karşın birçok sektörde araştırmalara konu olan etik kavramının, havacılık sektörü açısından ele alınmayışı önemli bir eksiklik oluşturmaktadır. Bu eksikliği gidermek amacıyla literatür çalışmasına dayandırılan bu çalışmada, örgütsel etik kavramı havayolu taşımacılığı sektörü açısından ele alınmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL ETİK VE ÖNEMİ

Örgütsel etik, etiğin özel bir uygulama alanıdır. Etik açıdan doğru ve yanlış kavramları, örgüt çerçevesinde özelleştirilerek incelenmektedir. Örgütsel etiğin odak nok-

tası; örgüt politikaları ile kurumlar ve bireylerle ilişkilerin düzenlenmesine yönelik etik ilkelerin belirlenmesidir. Örgütsel etik, örgütlerin paydaşları ile ya da paydaşları arasında olan ilişkileri düzenlemek amacı ile oluşturdukları ahlâki değerler, inançlar ve kurallar bütünüdür (Gareth, 1998: 189). Çalışanlar gerek işe yönelik gerekse ilişkiye yönelik davranışlarının etik boyutunu, örgütlerin değerleri ve inançları doğrultusunda şekillenen örgütsel etik ilkelere göre belirlemektedir. Örgütlerin oluşturdukları etik ilkeler; içinde buldukları toplumun değerlerinden, sektörel yapılarından ve bünyelerinde buldukları bireylerden etkilenmektedir (Micewski ve Troy, 2007: 18). Özellikle örgütlerde karar verici durumunda olan yöneticiler, örgütlerin etik ilkeler oluşturmalarında ve bunların etkinliğinde önemli bir rol üstlenmektedir.

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. 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 var iken, Virgin Havayolları'nın kışkırtıcı olarak nitelendirilen bir imajı vardır (Chun, 2005: 277).

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 (Rush-

ton, 2002: 139). 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 (Ellis ve Dick, 2003: 135).

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 (Rankin, 2008).

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 (Appelbaum ve Fewster, 2003: 56-7). 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 (Certo ve Certo, 2006: 67).

Etik ilkeler; hem örgüt içi faaliyetlerin düzenlenmesi ve yerine getirilmesinde hem de örgüt dışı kişi ve kuruluşlar ile olan ilişkilerin geliştirilmesinde yarattığı pozitif etki dolayısıyla örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir katkı oluşturmaktadır.

3. ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ

Örgütlerde birçok etik dışı davranışın gözlenmesi mümkündür. Ancak örgütlere büyük zararlar verebilecek etik dışı davranışların tespit edilmesi 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.

3.1. Örgütlerde Etik Dışı Davranışların Bireysel Nedenleri

Örgütlerde bireylerden kaynaklanan etik dışı davranışları temelde; demografik, kişisel, kültürel ve toplumsal faktörler olarak ele almak mümkündür. Bireylerden kaynaklanan etik dışı davranışlar, örgütsel uygulamadaki 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 uygulamaların etik boyutunun belirlenmesinde oldukça önemlidir.

Demografik Faktörler: Etik dışı davranışın demografik faktörleri temelde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sosyo-ekonomik durum ve tecrübedir. Cinsiyet farklılığının etik dışı davranışa olan etkisini belirlemeye yönelik çalışmaların sonuçları geniş tartışmalara neden olmaktadır. 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 (Izzo, 2000: 127). Karşıt bulgular ve hiçbir farklılık olmadığına dair görüşler olmasına karşın, yapılan birçok araştırmada kadınların erkeklere oranla etik davranışa daha duyarlı oldukları gözlenmektedir (Maheshwari ve Ganesh, 2006: 80).

Yaş, örgütsel etik davranış üzerindeki etkisi araştırılan bir diğer demografik özelliktir. Yapılan birçok araştırmada, yaşlıların gençlere oranla etik davranışa daha duyarlı oldukları tespit edilmektedir (Shultz ve Ilan, 2004: 306).

Bir diğer faktör olan eğitimin örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkışında iki yönlü etkisi vardır. Biri ahlâki kişilik gelişimiyle, diğeri ise bilgi ve beceri ile ilgilidir. Eğitim ile bireyin hem toplumun ve/veya örgütün sahip olduğu değerler doğrultusundaki ahlâki gelişimi hem de bilgi ve beceri edinmesi hedeflenmektedir (Bozkurt, 2004: 286-7). Eğitimin etkileri düşünüldüğünde ve diğer değişkenler göz ardı edildiğinde; eğitim düzeyi yükseldikçe, etik davranışa olan duyarlılığın arttığı söylenebilir.

Bireyin etik davranışa duyarlılığında, eğitim 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 (Bahar, 2005: 226). Öte yandan çeşitli yollarla ortaya çıkan ekonomik zorlukların, etik dışı davranışların artmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak yoksulluğun genel olarak, etik dışı davranışın belirleyicisi olarak nitelendirilmesi de doğru değildir.

Yaşantılar sonucu edinilen tecrübeler de bireylerin etik davranış standartlarının oluşumunda birer girdi niteliğindedir. Kendisinin ya da çevresindeki bireylerin yaşantıları, bireyin doğru ya da yanlış değerlerinin oluş-

masına katkıda bulunmaktadır. Birey ödüllendirilen davranışları doğru, cezalandırılan davranışları ise yanlış olarak kabul etmektedir. Etik dışı olmasına karşın ödüllendirilen bir davranış, aynı koşullar altında tekrarlanma eğilimi göstermektedir (Önal, 2008).

Bireysel Faktörler: Kişilik, güç temelleri ve model alma örgütlerde etik dışı davranışların oluşmasında etkili olan bireysel nedenlerdir. İçsel ve dışsal faktörlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan kişilik, her birey için farklıdır. Kişilik yapılarından doğrudan etkilenen davranışların etiksel boyutu da birbirinden farklı olmaktadır (Kakabadse vd., 2004: 26).

Kişisel etik davranış üzerinde etkili kişilik özelliklerinden biri, kendilik kontrolü (Locus of Control) dır. İçsel kendilik kontrollü bireyler, herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belli bir katkısının olduğuna inanırken, dışsal kendilik kontrollü bireyler, kendisi dışındaki faktörlere bağlamaktadır. Bu bağlamda dışsal kendilik kontrollü bireylerin etik dışı davranışa daha eğilimli olduğu söylenebilir. Örneğin işle ilişkili hatalarını, çalışma arkadaşlarını suçlayarak ya da yalan söyleyerek gidermeye çalışabileceklerdir.

Kişisel etik davranış üzerinde etkili kişilik özelliklerinden bir diğeri de makyavelizmdir. İnsanlığın doğası gereği iyi olmadığına inanan yüksek seviyeli makyavelistler, geleneksel doğru ve yanlış anlayışlarını fazlaca benimsememektedir. Makyavelist özelliği yüksek olan bireylerin aksine, düşük seviyeli makyavelistler ise, ilişkilerde değerlere bağlı hareket etmektedir. Bu nedenle yüksek seviyede makyavelist kişiliğe sahip olan bireylerin etik dışı davranışlar sergileme olasılığı, düşük seviyede makyavelistlere oranla çok daha fazladır (Nelson ve Quick, 2005: 97-8).

Bireyler toplumda ya da örgütlerde çeşitli güçlere sahip olabilmektedir. Örgütlerde bireylerin sahip olduğu güçlerden biri yasal güçtür. (Bateman ve Snell, 2007: 397). Yönetici olmadıkları ya da yasal güçleri olmama-

sına karşın, bazı durumlarda bireylerin kişisel güçlere sahip oldukları da görülmektedir. Bunlar uzmanlık gücü ya da bireylerin özdeşleşmesi durumunda ortaya çıkan özdeşlik gücüdür (Robbins, 2003: 368-9). Gerek örgütteki konumdan, gerekse bireylerin sahip olduğu karakteristiklerden kaynaklanan güçler, kişilik özelliklerine de bağlı olarak örgütsel uygulamalarda etik dışı davranışların gözlenmesine neden olabilmektedir.

Model alma, bireyin etik davranış standartlarının gelişiminde rol oynayan bir öğrenme tekniğidir. Birey arzuladığı ancak yoksun olduğu, elde edemediği şeyleri yapabilmemesi ya da elde edebilmesini sağlayabilecek kişileri model almaktadır. Örgütlerde ise çalışanlar, özellikle amir ya da liderlerini model almaktadır (Karp, 2006: 4-5). Bu nedenle liderlerin etik dışı davranışları, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Kültürel ve Toplumsal Faktörler: Kültürel faktörlerin belirleyicileri, norm ve değerlerdir. Toplumsal faktörleri ise; aile, arkadaş grupları, kitle iletişim araçları ve eğitim kurumları şeklinde ele almak mümkündür.

Bireylerin etik ilkelerinin oluşumunda, norm ve değerlerden oluşan kültürel yapının rolü yadsınamaz. Kültür; bireylerin çevrelerine uyumunu kolaylaştıran unsurlar topluluğu olarak ele alındığında, davranışların etik boyutunun algılanışı da kolaylaşacaktır. Etik davranışın kültür ile ilişkisinin kurulabilmesi, küreselleşen ekonomik yapıda, havayolları gibi farklı toplumlarda faaliyetlerini sürdüren örgütler için, farklılıkların yönetimi açısından oldukça önemlidir.

Norm ve değerlerin örgütsel ortamdaki rolü, toplumsal yaşamdaki rolünden farksızdır. Örgütler etik davranış normlarını, etik kodlar ile belirlemektedir. Neyin doğru ya da yanlış olduğu konusundaki özel yasalar olarak tanımlanan etik kodların oluşturulmasında toplumun yapısı ve örgütün faaliyet alanı göz önü ne alınmalıdır (Dawson vd., 2002: 309-10).

Bireyin davranışı üzerinde etkili olan toplumsal faktörlerin başında ise aile gelmekte-

dir. Etik davranışın belirleyicileri olan değerlerin, normların, inançların ve kültürün kazanılmasında ailenin önemli bir payı vardır. Ancak endüstrileşme ile birlikte, toplumsal yapıdaki değişimler ve kadının iş yaşamının önemli bir parçası haline gelmesi, ailenin bireylerin etik gelişimindeki etkinliğini azaltmıştır (Özkalp, 2005: 143,163). Arkadaş grupları ve kitle iletişim araçları davranış kalıplarının edinilmesinde aileden çok daha fazla etkili olmaya başlamıştır. (İçli, 2002: 95). 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 (Bozkurt, 2004: 126). Bu noktada toplumun kültürel değerlerinin genç kuşaklara aktarılmasını amaçlayan eğitim sürecinin önemli bir parçasını oluşturan öğretmenler, tutum ve davranışları ile öğrencilerine örnek oluşturmalıdır (Sağ, 2003: 13).

3.2. Örgütlerde Etik Dışı Davranışların Örgütsel Nedenleri

Örgütlerde etik dışı davranışın örgütsel nedenlerini çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Çünkü etik dışı davranışın oluşumunda birçok faktör karşılıklı etkileşim içindedir. Dolayısıyla neden sonuç ilişkisinin farklı boyutlarda oluşturulması ile farklı bir sınıflandırmaya gidilmesi mümkündür. Ancak bu çalışmada etik dışı davranışların örgütsel nedenleri olarak aşağıdaki faktörler ele alınacaktır (Fassin, 2005: 267-8).

Yetersiz İletişim: Örgütlerde etik dışı davranışların nedenlerinden biri de örgütsel iletişimsizdir. 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 (Buelens vd., 2002: 288). Dolayısıyla iletişim sürecinin gerektiği gibi yerine getirilmemesi, örgütlerde çeşitli etik dışı davranışların göz-

lenmesine neden olabilmektedir.

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. Yöneticilere tahsis edilmiş olan kaynak ve imkânların nasıl kullanılacağına yönelik bir rehber durumunda olması gereken politikalar, yöneticilerin kontrol fonksiyonları için standart niteliği taşımalıdır. Çünkü benzer durumlarda aynı politikaların uygulanması, çıkar grupları arasında gözlenebilecek etik dışı davranışların azaltılmasında önemli bir faktör olacaktır (Eren, 2002: 346). 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.

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.

Zayıf Örgüt Kültürü: Kültür tüm örgütsel süreçlerin etiksel boyutunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde etik davranışın sağlanmasında önemli olan kültür, aynı zamanda etik dışı davranışların yaşanmasında da etkilidir.

4. ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR

Örgütlerde pek çok etik dışı davranışı göz-

lemlemek 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 alınmaktadır. Ancak hem çalışanlardan hem de örgütsel uygulamalardan kaynaklanan etik dışı davranışların, karşılıklı etkileşim içinde olduğu ve birinin diğerinin tetikleyicisi durumunda olabileceği unutulmamalıdır.

4.1. Çalışanlardan Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerde çalışanlardan kaynaklanan etik dışı davranışlar cinsel taciz, bencillik, şiddet ve saldırganlık, duygusal zorbalık ve kişisel gücün kötüye kullanılması olarak ele alınmaktadır.

4.1.1. Cinsel taciz

Örgütlerde kadın ya da erkek çalışanların onurunu zedeleyecek şekilde, istenmeyen cinsel nitelikli davranışlar anlamına gelen cinsel taciz, istenmeyen fiziki, sözlü ya da sözlü olmayan davranış şekilleridir (Şimşek, 1999: 77). Çalışanlar kaynaklı etik dışı davranışlardan biri olan cinsel taciz, bireysel faktörlerin tümünden etkilenebilmektedir. Ancak kişilik en büyük paya sahiptir. Kişilik yapıları el verdiği takdirde, diğer bireysel faktörlerin de etkisi ile bireylerin cinsel tacize yönelmeleri mümkün olabilmektedir.

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 (Appelbaum ve Fewster, 2002: 72). Cinsel taciz; ister sözlü, ister psikolojik ya da fiziksel ni-

telikte olsun, bireyin çalışma hayatını ciddi şekilde sıkıntıya sokacak ve havayollarının başarısını düşürecek etik dışı davranışlardır.

4.1.2. 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 (Pehlivan, 2001: 74-5). Bencillik; yoğun işbirliği ve koordinasyon gerektiren havayolu taşımacılığı sektöründe iş süreçlerinin gereklilikler doğrultusunda yerine getirilmesi önünde önemli bir engel oluşturacaktır.

4.1.3. Şiddet ve Saldırganlık (Bullying)

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. Şiddet içerikli davranışların sonucunda, bireylerin zarar görmemesi durumu da söz konusudur. Ancak unutulmamalıdır ki, saldırının başarısızlığı, davranışın şiddet içerikli olması anlamına gelmeyecektir (Vickers, 2001: 206-7). Şiddet; ister duygusal içerikli, ister fiziksel içerikli olsun, başarıya ulaşsın ya da ulaşmasın tüm örgütler gibi, havayollarının da başarıları üzerinde ve hatta uçuş emniyeti ve güvenliğinin sağlanmasında önemli bir engeldir.

4.1.4. Duygusal Zorbalık (Mobbing)

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 (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 42-3).

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 (Davvenport, 2003: 15-6). Bu noktada mobbingin varlığı, havayolları için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü özellikle emniyet açısından hiçbir hatanın tolere edilemeyeceği hava taşımacılığı sektörü için, bu tür baskı altında alınan kararlar ve yerine getirilen iş süreçleri, hizmet kalitesini düşürebileceği gibi, yaşamları da tehlikeye atabilecektir.

4.1.5. 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 ya da personel seçme süreçlerinde yöneticiler belirli bir çıkar karşılığında ya da özdeşlik gücünün etkisi ile güçlerini etik dışı olarak nitelendirilebilecek biçimde kullanabilmektedir (Benligiray, 2003: 62). 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 memurlarının, yetersiz eleman nedeni ile amirleri tarafından, iş tanımlarında yer almamasına karşın bir takım işleri yapmaya zorlandıkları yolunda şikâyetleri olmuştur. Bunun üzerine Kabin Memurları Sendikası (The Flight Attendants Union), üyelerine bu doğrultuda gelecek olan talepleri reddetmelerini tavsiye etmiştir. Ancak sendikanın tavsiyeleri doğrultusunda hareket eden ve iş tanımlarında yer almayan işleri yapmayı reddeden Cathay Havayollarında çalışan üç kabin memurunun, amirlerine karşı geldikleri gerekçesi ile işlerine son verilmiştir (Eaton, 2001: 98-9). Kabin memurlarının 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.

Yöneticilerin 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 özellikle önemli bir motivasyon aracı olan ödüllendirmede yöneticilerin astlarını etik davranmaya yöneltecek şekilde karar almaları gerekmektedir.

Continental Havayolları'nın Genel Müdürü Bethune; çalışanlardan beklenenin 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 kazana-

mıyor 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 kamçılamaktan vazgeçtik. Herkesin ulaşabileceği hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için ödüller belirledik. Uygulamamız sonucunda gördük ki çok hızlı koşan bir atımız olmuştur. 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 (Bethune ve Huler, 1998: 189-91)"

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.

4.2. Örgütsel Uygulamalardan Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

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

4.2.1. İletişim Sürecinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

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 (Coughlan, 2005: 51).

İnsan temelli bir sektör olan hava taşımacılığında ise iletişim ayrı bir öneme sahiptir. Sürenin kısıtlı olması ve uygulanan iş süreçlerinin gitgide karmaşık bir hal alması, havayolu çalışanlarının zamanında ve doğru bilgiye duydukları ihtiyacı her geçen gün ar-

tırmaktadır (Taylor ve Christensen, 1998: 1). 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 iletilmişinden emin olması gerekmektedir. Bu en başta emniyetli bir uçuşun sağlanabilmesi için zorunludur (Ohanessian, Kleiner, 1999: 53)" ifadesiyle iletişimin havacılık sektöründeki önemini ortaya koymaktadır.

Gerekli bilgiye zamanında ulaşamayan havayolu çalışanlarının süreçleri gereklilikler doğrultusunda getirebilmesi mümkün olmamaktadır. Bu durum güven duygusunun yitirilmesine de neden olmaktadır. Güven duygusunun yitirilmesi ise, etik dışı davranışa olan eğilimi artırmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında güven kaybının oluşması, sonraki bilgilerin inandırıcılığında da etkili olmaktadır. Çünkü bireyler kendilerine ulaşan bilginin doğruluğunu, kaynağına olan güvenleri doğrultusunda belirlemektedir (Vecchio, 2006: 305). Sonuç olarak süreçlerde zincirleme gelişen hataların, olumsuz ilişkilerin, diğer bir deyişle etik dışı davranışların gözlenmesi kaçınılmaz olacaktır.

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. 1957 yılında bagaj atıcılığı ile havacılık sektörüne girmiş olan USAir'in 1990'lardaki tepe yöneticisi Seth Scofield'ın çalışanlar arasında oldukça saygın bir yeri ve 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 sağ-

layabilirsiniz" ifadesiyle yöneticilerin etkili ve doğru bir iletişimle çalışanlarına nasıl model oluşturması gerektiğini ortaya koymaktadır (Eaton, 2001: 59-60).

Havayollarında örgüt içi iletişimin sağlanması çalışanlar ile ilişkilerin geliştirilmesine ve verimliliklerinin artırılmasına, dolayısıyla maliyetlerin azaltılmasına imkân verecektir. Bununla birlikte süreçlerin gereklilikler doğrultusunda yerine getirilmesine olanak sağlayan etkin iletişim, uçuş emniyetini de artıracaktır.

4.2.2. 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.

4.2.2.1 Örgütsel Politikaların Oluşturulmasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütsel politikaların oluşturulması sürecinde etik dışı davranışlara yol açacak bir takım düzenlemelere rastlamak mümkündür. Bunların başlıcaları performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, disiplin ve ücret politikalarının oluşturulmasından kaynaklanmaktadır.

Performans Değerleme: Performans değerlendirme sürecinin biri yönetsel, diğeri gelişimsel iki temel amacı vardır. Değerlemenin yönetsel amacı; çalışanları ödüllendirme, ücret, terfi ya da 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 amacıdır (Gomez-Mejia, vd., 2004: 223). Performans değerlendirme sürecinin amaçları, değerlendirme etik standartları içinde yerine getirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Performans değerlendirme politikalarının etik olarak değerlendirilebilmesi için güvenilirli-

lik ve geçerlilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Geçerliliğin sağlanabilmesi için performans standartlarının iş gereklilikleri doğrultusunda hazırlanması gerekmektedir. İş gerekliliklerinin saptanmasında işin etiksel boyutunun da ele alınması, çalışanların etik davranış sergilemelerinde oldukça etkili olmaktadır (Selvarajan, 2006: 86). Performans değerlendirme politikalarının güvenilirliği ise kişisel yargılara yer vermeyecek standartların belirlenmesi ile mümkün olmaktadır. İyi, yeterli, tatmin edici ya da mükemmel sözcükleri; farklı değerlendiriciler için farklı anlamlar taşımaktadır. Sübjektiflikten uzaklaşmak amacıyla "Güvenilir bir çalışan" yerine "Süreçte karşılaşılan problemlere, havayolunun politikaları doğrultusunda çözümler üretir" tanımlamasının yapılması yerinde olacaktır (Collins, 2006: 61).

Personel Seçme ve Yerleştirme: Bu konuda çalışmaları bulunan Gilliland'a göre personel seçme yöntemi belirlenen işle ilişkili, diğer bir deyişle geçerli olduğu ölçüde etik olacaktır (Phillips ve Gully, 2002: 1186). Örneğin pilot seçiminde, stres altında konuşma özrünün gelişmesine yönelik bir testin uygulanması yerinde iken, uçak bakım teknisyeninin seçiminde bu gibi bir testin uygulanması anlamlı olmayacaktır. Ayrıca seçme kriterlerinin, bireylerin bilgi ve becerilerini ortaya koymalarına olanak sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Bowen, vd., 1999, 7). Ancak personel seçme politikalarının aynı zamanda örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek nitelikte bireylerin seçimine de uygun oluşturulması gerekmektedir.

Southwest Havayolları'nın personel seçme süreçlerinin temelini bireysel özellikler oluşturmaktadır. Southwest Havayolları'nın İnsan Kaynakları Departmanı yöneticisi 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 be-

lirlemesidir" 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 (Appelbaum ve Fewster, 2002: 69-70). Bu konuda havayolunun kamuoyunda yaratmış olduğu güvenilirlik ise oldukça önemlidir.

Havacılık sektöründe personel seçimi; uçuş emniyetinin ve hizmet kalitesinin taşıdığı önem nedeniyle özen gösterilmesi gereken bir süreçtir. Koordineli çalışmanın kaçınılmaz bir gereklilik olması ve özellikle uçuş emniyetinin sağlanması için bireylerin teknik becerilerinin yanı sıra, kişisel özelliklerinin de işe uygun olmasına özen gösterilmelidir.

Disiplin: 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. Havayolu taşımacılığı sektöründe ise gerek çalışanlardan gerekse havayolu yönetiminden kaynaklanan etik dışı davranışların belirlenerek düzeltilmesinde, doğru ve gerekli disiplin kural ve düzenlemelerinin oluşturulması ve uygulanması uçuş emniyetinin sağlanmasında ayrı bir yere sahiptir.

Ücret: Ücret; örgütlerde güven, çalışma ilişkileri ve etik davranışın geliştirilmesinde önemli bir faktördür (Blomm, 2004: 149-150). 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 (Solmuş, 2004: 194). Bu nedenle etik ilkeler içinde geliştirilmiş ücret

politikalarının kullanılması örgütün etkinliği ve verimliliği açısından oldukça önemlidir.

4.2.2.2. Örgütsel Politikaların Uygulanmasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

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

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 sıklıkla 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 (Weiss, 2003: 232).

Cinsiyete dayalı ayrımcılığa örgütsel politikaların uygulanmasında sıklıkla rastlanmaktadır. 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 (Eaton, 2001: 138).

Örgütlerde ayrımcılığın giderilebilmesi için öncelikle örgüt politikalarının etik ilkeler çerçevesinde oluşturulması gerekmektedir. Ancak uygulamada ayrımcılığın önlenmesi için özellikle yönetici konumundaki ça-

alışanların bireysel etik gelişimlerine yönelik eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

Çalışanların etik dışı davranışlara sevk edilmesi: 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. Çünkü 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.

Çatışma durumunda bireyler, özellikle şiddet ve saldırganlık, duygusal zorbalık ya da kişisel gücün kötüye kullanımı gibi etik dışı davranışlara yönelebilmektedir (Şimşek vd., 2003: 274). Örgütlerdeki yetki ve sorumluluk dağılımının belirsizliği, adil olmayan ücret ya da ödüllendirme politikaları, rol belirsizliği gibi faktörler çatışmalara neden olabilmektedir (Vecchio, 2006: 236).

Kurulduğu 1981 yılında herhangi bir örgüt hiyerarşisi ve iş tanımları bulunmayan People Express havayollarının tüm çalışanları, havayolunun ortağı ve yöneticisi olarak göreve başlamıştır. Bir pilot aynı zamanda uçuş yöneticisi (flight manager) ya da bir kabin görevlisi aynı zamanda bir müşteri-hizmet (customer-service manager) yöneticisi olarak görev almıştır. İlk zamanlarda herhangi bir sorunla karşılaşmayan havayolu, görev tanımları ile 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 (Eaton, 2001: 6-7).

Çatışmaların yönetilememesi durumunda düşmanca tutumlar, güvensizlik, kalıplaşmış önyarguların oluşması, iletişimin seviye-

sinin ve kalitesinin düşmesi, bilerek bilgi akışının engellenmesi ya da çarpıtılması gibi sorunlar da ortaya çıkmaktadır (Bloisi vd., 2003: 444-5). Havayolu taşımacılığı sürecinde koordineli çalışma ve bilginin doğru iletilmesinin emniyetli uçuşun sağlanmasındaki rolü düşünüldüğünde, yönetilemeyen çatışmaların havayollarına vereceği zararın büyüklüğü ortaya çıkmaktadır.

Politikaların uygulanmamasından kaynaklanan ve çalışanların etik dışı davranışa yönelimine yol açan bir diğer faktör güvendir. Örgütlerde güven etik dışı davranışın ortaya çıkmasında çift yönlü bir etkiye sahiptir. Örgütlerin çalışanlarına güven duymaması gibi fazla güvenmesi de etik dışı davranışlara yol açabilmektedir. Bu nedenle çalışanların etik dışı davranışlara yönelimlerini önleyici düzeyde bir güven ortamının oluşturulması oldukça önemlidir.

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 (Reina ve Reina, 2006: 10). 1993 yılında Cathay Pacific Hava yolları'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 (Eaton, 2001: 97-8)" ifadesiyle hem politikaların etiksel boyutunun algılanmasında yöneticilerin önemini hem de kaybedilen güvenin tekrar kazanılmasının güçlüğüne ortaya koymaktadır.

Güven örgütlerde kişiler arası ilişkileri geliştirmekte ve iş süreçlerinin gereklilikler doğrultusunda 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 (Erdem, 2003: 160). Bu tür örgütlerde yönetici ya da çalışanların görevlerindeki yasal yetki ve güçlerini, bir bedel karşılığında, bir başka kişi ya da örgüt çıkarları için kullanması (Argandona, 2003: 253-4) olarak tanımlanan rüşvet ya da örgüt tarafından verilen gücün, bireylerin kendi çıkarları amaçlanarak gayri meşru bir şekilde kullanılması olarak tanımlanan yolsuzluk (Kayes, 2006: 52) gibi etik dışı davranışlara sıklıkla rastlamak mümkündür.

Özellikle disiplin politikalarının kullanılmasını gerektiren olayların, aşırı güven nedeniyle göz ardı edilmesi, örgütteki diğer bireyleri etik dışı davranışa teşvik edebilmektedir (Anonymous, 2002: 5). 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 (Eaton, 2001: 130). British Airlines'da yaşanan bu olay örgütlerde sınırsız güven ve kontrolsüzlüğün, diğer çalışanların etik dışı davranışlara yönelimleri konusundaki etkisini ortaya koymaktadır.

4.2.2.3. Maliyetleri Kısmı Çabasından 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.

Havayolu taşımacılığı 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 gitmektedir. Öte yandan pazar paylarını korumak ya da artırmak amacı ile yine birer maliyet unsuru olan topla-dağıt sistemini uçuş ağlarının düzenlenmesinde ya da yeni teknoloji ürünü bilgi sistemlerini çeşitli süreçlerde kullanmak durumunda kalmaktadırlar.

Tüm bu yaklaşımlar faydalarına karşın, havayolları için önemli birer maliyet kalemi haline gelmektedir. Ancak havacılık sektöründe düşük maliyetli taşıyıcıların boy göstermesi, sektörün finansal yapısında ciddi değişikliklere yol açmıştır (Spiess ve Waring, 2005: 193-94). 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 olmuştur (Eaton, 2001: 113). 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.

Araştırmalara göre, havayollarının maliyetleri düşürerek verimliliği en üst düzeye çı-

karma çabaları, sağlık ve emniyet standartlarının sağlanması konusundaki uygulamalara ters düşmektedir (Boyd, 2001: 440). Havacılık sektöründeki ekonomik dalgalanmalar ya da düşük maliyetli taşıyıcıların sektörde baskın hale gelmesi gibi faktörlerden dolayı, birçok çalışanın iş güvenliği risk altındadır. Serbestleşme 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 (Eaton, 2001: 82).

Havayolları genellikle bakım standartları ile kabin içi emniyetinin sağlanması amacıyla 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 bakıma 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 (Boyd, 2001: 445). 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.

4.2.2.4. Zayıf Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerin etik ilkelerin belirlenmesinde ve tüm süreçlerde uygulanmasında örgüt kültürü önemli bir etkiye sahiptir. 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 önemsenmediği 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 (Phillips ve Gully, 2002: 1201).

Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel çatışmalar çalışanları etik dışı davranışa yönlendirebilmektedir. İyi yönetilemediği takdirde kültürel farklılıklar da örgütsel çatışmalarla kendini göstermektedir (Luthans, 2002: 409). 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 (Cottringer, 2005: 4).

Ancak örgütün değerleri ile çalışan bireyin değerleri arasında farklılık olduğu durumlarda çatışma kaçınılmazdır. Havacılık sektöründe yöneticiler verimlilik ile 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 yüklenme 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 (Boyd, 2001: 444).

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 etmişlerdir. Kendi değerleri ile çatışmasına karşın birçok teknisyen; yöneticilerinden gelen bu gibi talepleri reddetmeleri durumunda işlerini kaybetmekten korkmaktadırlar (Boyd, 2001: 444).

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 (Schwepker, 2003: 437). Bu nedenle etik dışı davranış taleplerinin, tüm iş süreçlerine yansıtılabileceği unutulmamalıdır.

Çalışanların çatışmaların kaynakları ve çözümleme 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 kabulünü kolaylaştıracaktır (Cottringer, 2005: 3-5). Ayrıca örgütün farklılıkları yönetmek konusundaki uygulamaları, çatışmaların çözümünde yol gösterici olacaktır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Etik dışı davranışlar örgütlerde var olan, ancak çözümlenmesi zor olan konuların başında gelmektedir. Etik dışı davranışlara çözüm getirilebilmesi için öncelikle varlığının kabul edilmesi ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlemede örgütlerin yasaları durumundaki etik ilkeleri yol gösterici olmalıdır. Örgütsel politikaların gerek oluşturulmasında gerekse uygulanmasında ayrımcılığı yol açmamasına özen gösterilmelidir. Ayrımcılığın yaşandığı havayollarında çalışanların iş tatminleri ve motivasyonlarında azalma olabileceğinden, emniyet gerekliliklerinin yerine getirilmesinde sıkıntılar yaşanabilecektir. Hava taşımacılığı; gerek zaman baskısı gerekse vardiyalı çalışma düzeni nedeniyle, stresin yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Havacılık sektöründeki tüm süreçler 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 hava taşımacılığı sektörünün yapısından kaynaklanan baskıların azalmasına katkıda bulunacaktır. Ancak emniyetin öncelikli unsur olması nedeniyle yönetimin etkinliğinde önemli bir araç olan disiplin politikalarının ayırım gözetilmeksizin uygulanmasına ve tüm çalışanlarca bilinmesine de özen gösterilmelidir.

Emniyetin esas olduğu havayolları için etik ilkelerin belirlenmesi yeterli değildir. Bu ilkelerin hayata geçirilmesi adına her kademedeki çalışanın etik davranış konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerde öncelikle etik dışı tutum ve davranışların hava taşımacılığı faaliyetlerine yansıyan olumsuz etkileri, sonrasında ise her bir çalışanın yerine getirdiği görevin 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.

KAYNAKLAR

- Anonymous. "Eight Easy Steps to Employee Discipline and Termination". Law Office Management & Administration Report. Vol:2. Iss:3. (Mar 2002), s.5-7
- 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), 66-80.
- Appelbaum, H. Steven. Brenda M. Fewster, "Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Employee and Labour Relations Practices", Management Research News, Iss:26, No:10/11, (2003), s. 56-69.
- Argandona, Antonio. "Private-to-Private Corruption", Journal of Business Ethics, Vol:47, Iss:3, (Oct. 2003), s.253-67.
- Bahar, Halil İbrahim. Sosyoloji. (1. Baskı. Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu, 2005).
- Bateman, S. Thomas. Scott A. Snell, Management: Leading & Collaborating in a Competitive World, (Seventh Edition, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2007).
- Benligiray, Serap. "360° Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır?", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19, Sayı1-2, (2003), s. 55-73.
- Bethune, Gordon. Scott Huler, From Worst to First, (New York: John Wiley & Sons. Inc., 1998).
- Bloisi, Wendy. Curtis W. Cook, Phillip Hunsaker, Management and Organisational Behaviour, (London: McGraw Hill, 2003).
- Blomm, Matt. "The Ethics of Compensation Systems", Journal of Business Ethics, Vol:52, Iss:2, (Jun 2000), s.149-152.

- Boyd, Carol. "HRM in The Airline Industry: Strategies and Outcomes". *Personel Review*. Vol:30. No:4. (2001), s.438-453.
- Bozkurt, Veysel. *Değişen Dünyada Sosyoloji*, (1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2004).
- 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), s.7-23.
- Buelens, Marc. Robert Kretner, Angelo Kinnickı, *Organizational Behaviour*, (Second European Edition, London: Mcgraw Hill Publishing, 2002).
- Cottringer, William. "Adopting a Philosophy on Conflict". *SüperVision*. Vol:66. Iss:3. (March 2005), s.3-5.
- Certo, C. Samuel. S. Trevis Certo, *Modern Management*, (10th Edition, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2006).
- Chun, Rosa "Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications", *Journal of Business Ethics*, Vol:57, Iss:3, (Mar 2005), s.269-84.
- Collins, Denis. "Five Levees for Improving Ethical Performance", *Strategic Finance*, Vol:88, Iss:1, (Jul 2006), s.19-61.
- Coughlan, Richard. "Codes, Values and Justifications in the Ethical Decision -Making Process", *Journal of Business Ethics*, Vol:59, (Springer 2005), s.45-53.
- Davenport, Noa *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çeviren: Osman Cem Önertoy, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003).
- Dawson, Stuart. John Bren. Lata Satyen. "The Ethical Outlook of Micro Business Operators". *Journal of Small Business Management*. Vol:40. Iss:4. (Oct 2002), s.302-313.
- Eaton, Jack. *Globalization and Human Resource Management in the Airline Industry*, (Second Edition, Aldershot: Ashgate, 2001).
- Ellis, Steve. Penny Dick, *Introduction to Organizational Behaviour*, (Second Edition, London: McGraw-Hill, 2003).
- Erdem, Ferda. "Örgütsel Yaşamda Güven". *Sosyal Bilimlerde Güven*. (1. Baskı. Ankara: Vadi Yayınları. Mart 2003).
- Eren, Erol. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, (Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2002).
- Fassin, Yves. "The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol.:60, Iss.:3, (Sep 2005), s.265-279.
- Gareth R. Jones, *Organizational Theory*, (Second Edition, New York: Addison-Wesley Pub.Co., 1998).
- Gomez-Mejia, R. Luis. David B. Balkin. Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. (Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall. 2004).
- Izzo, George "Cognitive Moral Development and Real Estate Practitioners", *The Journal of Real Estate Research*, Vol:20, Iss:1/2, (Jul-Oct 2000), s.119-141.
- İçli, Gönül. *Sosyolojiye Giriş*, (Ankara: Anı Yayıncılık, Eylül 2002).
- Kakabadse, Andrew. John Bank, Susan Vinnicombe, *Working in Organisations*, (Second Edition, Burlington: Gower Publishing, 2004).
- Karp, Tom. "Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership", *Journal of Change Management*, Vol:6, Iss:1, (March 2006), s.3-20.

- Kayes, D. Christopher "Organizational Corruption as Theodicy", *Journal of Business Ethics*, Vol:67, Iss:1, (Aug 2006), s.51-62.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. (9th Edition. New York: McGraw-Hill. 2002).
- 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), s.75-86.
- Micewski, R. Edwin. Carmelita Troy, "Business Ethics-Deontologically Revisited", *Journal of Business Ethics*, Vol:72, Iss:1, (2007), s.17-25.
- Nelson, L. Debra. James Campbell Quick. *Understanding Organizational Behavior*. (Second Edition. Ohio: Thomson Inc. 2005).
- Ohanessian, Edwin. Brian H. Kleiner. "Managing Human Behaviour in the Arline Industry". *Management Research News*. Vol.: 22. No: 2/3. (1999), s.51-56.
- Önal, Evren Evrim. "Saldırganlığın Kuramsal Analizi", <http://www.psikologum.com/editor.asp?aid=121> iletişim adresli web sayfası, 28.07.2008.
- Özkalp, Enver. *Sosyolojiye Giriş*, (Eskişehir: Anadolu Ün., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:140, 2005).
- Pehlivan, Aydın, İnyet, Yönetmelik ve Örgütsel Etik, (İkinci Baskı, Ankara: Pegem, 2001),
- Phillips, M. Jean. 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.1186-1205.
- Rankin, William "Meda Investigation Process", http://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/articles/qtr_2_07/article_03_2.html iletişim adresli web sayfası, 28.07.2008.
- Reina, S. Dennis. Michelle L. Reina, *Trust and Betrayal in The Workplace*, (Revised and Expanded Second Edition: San Francisco: Berrett-Koehler Publisherd, Inc., 2006).
- Robbins, P. Stephan. *Organizational Behavior*, (10th Edition, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2003).
- Rushton, Ken "Business Ethics: A Sustainable Approach", *Business Ethics: A European Review*, Vol.: 11. Iss.: 2, (Apr. 2002), s. 137-39.
- Sağ, Vahap. "Toplumsal Değişim ve Eğitim Üzerine", *Cumhuriyet Ün. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 27, No:1, (Mayıs 2003), s.11-25.
- Selvarajan, T.T. "A Cognitive Processing Model for Assessing Ethical Behavior of Employess", *Journal of American Academy of Business*, Vol: 9, No:1, (March 2006), s.86-92.
- Schweperker, 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), s.435-446.
- 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), s.302-316.
- Solmuş, Tarık. *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. (Birinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.. Haziran 2004).

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), s.193-207.

Şimşek, Birgül. "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3, (1999), s. 69-86.

Şimşek, M. Şerif. Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örüntülerde Davranış. (3. Baskı. Konya. 2003).

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

Vandekerckhove, Wim M. S. Ronald Commers, "Downward Workplace Mobbing: A Sign of The Times", Journal of Business Ethics, Vol.: 45, Iss.: 1, (Jun. 2003), s. 41-50.

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

Vickers, H. Margaret. "Bullying as Unacknowledged Organizational Evil: A Researcher's Story", Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol.: 13, No: 4, (December 2001), s.205-217.

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