

**T.C.**  
**KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**



**ETİK İKLİM VE ETİK LİDERLİĞİN**  
**İŞYERİNDE SİBER ZORBALIĞA ETKİSİ**

**BÜŞRA YILMAZ YAŞAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PROF. DR. AYSUN KANBUR**

**OCAK - 2023**

**KASTAMONU**

## TAAHHÜTNAME

*Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.*

**Büşra YILMAZ YAŞAR**

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### ETİK İKLİM VE ETİK LİDERLİĞİN İŞYERİNDE SİBER ZORBALIĞA ETKİSİ

BÜŞRA YILMAZ YAŞAR

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI  
DANIŞMAN: PROF. DR. AYSUN KANBUR

Son yıllarda işyerlerinde yaşanan etik problemler ve krizler sebebiyle etik çalışma iklimi ve etik lidere olan ihtiyaç daha çok ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik davranışını gösteren yöneticiler çalışanların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Teknoloji sistemlerinin olumlu yanları bulunduğu kadar uygunsuz ve bilinçsiz kullanıldığında olumsuz yanları da elbette bulunmaktadır. İşletmeler açısından düşünüldüğünde çalışanların motivasyon ve verimliliğini olumsuz etkileyen siber zorbalık kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda etik çalışma ortamı ve etik değerlere sahip yöneticilerin olmasının işyerinde siber zorbalık davranışları üzerinde etkiye sahip olup olmadığı araştırmaya değer görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık davranışları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu kapsamda etik iklim ve etik liderlik bağımsız, işyerinde siber zorbalık ise bağımlı değişken durumundadır. Sivil havacılık alanında çeşitli birimlerde görev yapan çalışanlar üzerinde ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda etik iklim ve işyerinde siber zorbalık arasında negatif ve anlamlı, etik liderlik ve işyerinde siber zorbalık arasında negatif ve anlamlı korelasyon olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak etik iklim ve etik liderliğin olduğu çalışma ortamlarında siber zorbalık azalmaktadır. Böylece araştırmanın varsayımlarını ve hipotezlerini destekleyen bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın akademik ve yönetsel katkıları olduğu ve işletmelere ve yöneticilere etik iklim oluşturma ve etik liderlik davranışı sergileme anlamında rehberlik edeceği düşünülmektedir.

**ANAHTAR KELİMELEER:** Etik İklim, Etik Liderlik, İşyerinde Siber Zorbalık.

Ocak 2023, 118 Sayfa

**ABSTRACT****MSC THESIS****THE EFFECT OF ETHICAL CLIMATE AND ETHICAL LEADERSHIP  
ON WORKPLACE CYBERBULLYING****BÜŞRA YILMAZ YAŞAR****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
ADMINISTRATION AND ORGANISATION  
SUPERVISOR: PROF. AYSUN KANBUR**

Due to the ethical problems and crises experienced in the workplaces in recent years, the need for an ethical working climate and an ethical leader has emerged more. Managers who show ethical leadership behavior contribute to the development of employees. Technology systems have positive aspects as well as negative aspects when used inappropriately and unconsciously. When considered in terms of businesses, the concept of cyberbullying emerges, which negatively affects the motivation and productivity of employees. In this direction, it is worth researching whether an ethical working environment and managers with ethical values have an effect on cyberbullying behaviors in the workplace. The purpose of this research is to reveal the effect of ethical climate and ethical leadership on cyberbullying behaviors in the workplace. In this context, ethical climate and ethical leadership are independent, and workplace cyberbullying is the dependent variable. An empirical research was conducted on employees working in various units in the field of civil aviation. As a result of the correlation and regression analyses, it was observed that there was a negative and significant correlation between ethical climate and workplace cyberbullying, and a negative and significant correlation between ethical leadership and workplace cyberbullying. In addition, cyberbullying is decreasing in work environments where there is an ethical climate and ethical leadership. Thus, findings supporting the assumptions and hypotheses of the research were obtained. It is thought that the research has academic and managerial contributions and will guide organizations and managers in terms of creating an ethical climate and exhibiting ethical leadership behavior.

**KEYWORDS:** Ethical Climate, Ethical Leadership, Workplace Cyberbullying.

January 2023, 118 Page

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında büyük emekleri ve katkıları olan, tüm içtenliği ve sabrıyla birikimlerini bana aktaran Prof. Dr. Aysun KANBUR'a tüm içtenliğimle sonsuz teőekkürlerimi sunarım. Yapmış oldukları önemli katkılarıyla araştırmaya destek veren değerli jüri üyeleri Dr. Öğr. Üyesi Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Şahin DURAK'a teşekkür ederim. Bu araőtırmayı gerçekleştirmemizde bize destek olan değerli sivil havacılık sektörü çalışanlarına desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Hayatımda aldığım tüm kararlarda daima yanımda olan, tez yazım sürecimde beni cesaretlendiren, motivasyonumun düőtüđü zamanlarda desteklerini benden esirgemeyen her zaman örnek aldığım canım eőime sonsuz teşekkür ederim. Son olarak sevgisini ve desteğini benden esirgemeyen canım kardeőim Berna YILMAZ'a ve beni bugünlere getiren canım anne ve babama her zaman yanımda oldukları ve beni destekledikleri için sonsuz teşekkür ederim.

Büşra YILMAZ YAŞAR

Kastamonu, 2023

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>ii</b>
<b>TAAHHÜTNAME</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLOLAR DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Araştırmanın Problemi .....	3
1.2 Araştırmanın Amacı .....	3
1.3 Araştırmanın Önemi .....	4
1.4 Araştırmanın Varsayımları .....	5
1.5 Araştırmanın Hipotezleri .....	5
1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>7</b>
2.1 Etik İklim.....	7
2.1.1 Etik Kavramı .....	7
2.1.2 Örgüt İklimi Kavramı .....	8
2.1.3 Etik İklim Kavramı .....	9
2.1.4 Etik İklimin Boyutları .....	9
2.1.5 Etik İklim Modelleri .....	13
2.1.5.1 Victor ve Cullen etik iklim modeli .....	13
2.1.5.2 Kohlberg bilişsel ahlaki gelişim modeli .....	15
2.1.5.3 Trevino örgütte etiksel karar verme modeli.....	18
2.1.5.4 Arnaud etik iklim modeli .....	20
2.1.5.5 Vidaver – Cohen etik iklim modeli.....	21
2.1.5.6 Snell örgütsel etik iklim modeli.....	23
2.1.6 Etik İklimi Belirleyen Faktörler.....	25
2.1.7 Etik İklimin Sonuçları.....	25
2.2 Etik Liderlik Kavramı .....	26
2.2.1 Liderlik Kavramı ve Önemi .....	26
2.2.2 Etik ve Liderlik .....	28
2.2.3 Etik Liderlik Tanımı .....	29
2.2.4 Etik Lider Özellikleri ve Davranışları .....	30
2.2.5 Etik Liderlik Boyutları.....	33
2.2.5.1 Etik iklim .....	33
2.2.5.2 Etik karar verme.....	34
2.2.5.3 Davranışsal etik.....	35
2.2.5.4 İletişimsel etik.....	35
2.2.6 Etik Liderliğin Teorik Temelleri.....	36
2.2.6.1 Sosyal mübadele kuramı .....	36
2.2.6.2 Sosyal öğrenme kuramı .....	37
2.2.6.3 Kaynakların korunması kuramı .....	37

2.2.6.4 Etik etki kuramı .....	38
2.2.7 Etik Liderliğin Öncülleri.....	38
2.2.8 Etik Liderliğin Sonuçları .....	39
2.3 İşyerinde Siber Zorbalık.....	40
2.3.1 Zorbalık Kavramı.....	40
2.3.2 Siber Zorbalık Kavramı .....	41
2.3.3 Geleneksel Zorbalık ile Siber Zorbalığın Karşılaştırılması .....	42
2.3.4 İşyerinde Siber Zorbalığın Tanımlanması .....	44
2.3.5 İşyerinde Siber Zorbalık Türleri .....	45
2.3.6 İşyerinde Siber Zorbalık Nedenleri.....	47
2.3.7 İşyerinde Siber Zorbalığın Etkileri .....	48
2.4 Etik İklim, Etik Liderlik ve İşyerinde Siber Zorbalık ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	49
2.5 Etik İklim ile İşyerinde Siber Zorbalık Arasındaki İlişki.....	57
2.6 Etik Liderlik ile İşyerinde Siber Zorbalık Arasındaki İlişki.....	58
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
3.1 Araştırmanın Modeli .....	60
3.2 Araştırmanın Örnekleme.....	61
3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri .....	61
3.3.1 Verilerin Toplanması .....	61
3.3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	62
3.3.2.1 Etik iklim ölçeği.....	62
3.3.2.2 Etik liderlik ölçeği .....	63
3.3.2.3 İşyerinde siber zorbalık ölçeği .....	64
3.4 Verilerin Analizi.....	66
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>67</b>
4.1 Araştırma Örnekleme Ait Demografik Bulgular.....	67
4.2 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	68
4.3 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	72
4.4 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	73
4.4.1 Etik İklim ile İşyerinde Siber Zorbalık Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	73
4.4.2 Etik Liderlik ile İşyerinde Siber Zorbalık Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	75
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>78</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>81</b>
6.1 Sonuç.....	81
6.2 Öneriler.....	84
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>85</b>
EK A Veri Toplama Aracı.....	117

## ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

### Sayfa

Şekil 2.1 Trevino Etiksel Karar Verme Modeli .....	19
Şekil 2.2 Vidaver - Cohen'in Ahlâki İklim Modeli.....	63
Şekil 2.3 Örgütsel Etik İklimin Öncülleri, Yönleri ve Sonuçları Arasındaki İlişkiler	24
Şekil 2.4 Etik İklim İlkeleri.....	32
Şekil 3.1 Araştırma Modeli .....	60



## TABLOLAR DİZİNİ

### Sayfa

Tablo 2.1 Kavramsal ve Deneysel Etik İklim Tipleri .....	10
Tablo 2.2 Victor ve Cullen Etik İklim Modeli .....	14
Tablo 2.3 Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Evreleri .....	15
Tablo 2.4 Geleneksel Zorbalık ve Siber Zorbalık Arasındaki Farklar .....	43
Tablo 2.5 Etik İklim ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	50
Tablo 2.6 Etik Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	53
Tablo 2.7 İşyerinde Siber Zorbalık ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	56
Tablo 3.1 Etik İklim Ölçeği Faktör Analizi .....	63
Tablo 3.2 Etik İklim Ölçeği Güvenirlilik Analizi .....	63
Tablo 3.3 Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi .....	64
Tablo 3.4 Etik Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi .....	64
Tablo 3.5 İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği Faktör Analizi .....	65
Tablo 3.6 İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği Güvenirlilik Analizi .....	65
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	67
Tablo 4.2 Etik İklim ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	69
Tablo 4.3 Etik Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	70
Tablo 4.4 İşyerinde Siber Zorbalık ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	71
Tablo 4.5 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları .....	72
Tablo 4.6 Etik İklim için Regresyon Analizi Bulguları .....	74
Tablo 4.7 Etik Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları .....	76

## 1. GİRİŞ

Etik kavramının tarihi insanlık tarihi kadar eski olup milattan önceki tarihlerden başlayarak günümüze kadar gelmiştir. Etik, neyin iyi, doğru ya da yanlış olduğunu ayırmamıza yardımcı olan bir kavramdır. Gündelik yaşamımızda kabul edilemeyen bir olayla karşılaştığımızda aklımıza etik kavramı gelmektedir. Çalışma hayatında da etik kavramının önemi büyüktür. Etik, örgütlerde yönlendirme ve kılavuz olma niteliği taşımaktadır.

Teknolojinin gelişmesi ve işletmelerde rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin kendilerini geliştirmeleri ve yeniliklere ayak uydurmaları gerekmektedir. Genel olarak bakıldığında işletmelerin en temel amacı kar elde ederken sürdürülebilir olmak ve başarı sağlayabilmektir. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirirken motivasyon, performans, verimlilik, etik değer ve davranış gibi faktörleri göz önünde bulundurarak çalışanların işletmeye olan güven ve bağlılığını arttırıcı politika ve prosedürler izlemelidir. İşletmeler doğru ve etik değerlere uygun bir yönetim şeklini benimsedikleri ve bunu çalışanlara aşıladıkları zaman hedeflerine ve başarıya ulaşabilirler. Dolayısıyla etik bir iklim ortamı ve etik liderin varlığı işletmeler açısından büyük önem sağlamaktadır.

Çalışma hayatında Enron skandalı gibi yaşanan bazı işletme skandalları sonrasında etik liderlik kavramına olan ilgi artmıştır (Ghanem ve Castelli, 2019). Etik skandalların yaşanmasını engellemek ve şeffaflık için işletmeler Sarbanes-Oxley gibi denetim standartları belirlemişlerdir (Dinç ve Cengiz, 2014). İşletmelerde etik iklimin oluşturulmasında liderlere önemli görevler düşmektedir. Etik liderin amacı işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda işletme ve çalışan arasındaki dengeyi sağlayıp, etik ve ahlaki değerleri benimseyerek işletmenin başarı ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır.

Liderlerin işletmenin vizyon ve misyonuna uygun etik kararlar alması ve etik davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Liderler buldukları işletmeye ve topluma örnek olmalıdır. Etik liderlik davranışını gösteren yöneticiler çalışanların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Etik liderlik davranışı, etik iklimin kritik bir belirleyicisidir (Neubert vd., 2009). Yapılan çalışmalar etik liderlik ile örgütsel güven arasında olumlu

ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Fidan, 2016; Sökmen, 2019; Üstün, Boztosun, Demirtaş ve Yayla, 2021).

Günümüz koşullarında bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile birlikte işletmelerde teknolojik araçları yoğun şekilde kullanılmaktadır. Rekabetin bu kadar yoğun olduğu iş dünyasında bilgiye hızlı ve pratik bir şekilde ulaşım sağlanmaktadır. Bunu sağlayan en önemli araç ise internettir. Teknoloji sistemlerinin olumlu yanları bulunduğu kadar uygunsuz ve bilinçsiz kullanıldığında olumsuz yanları da elbette bulunmaktadır. Teknolojinin etkileri işletmeler açısından düşünüldüğünde çalışanların motivasyon ve verimliliğini olumsuz etkileyen siber zorbalık kavramı da ortaya çıkmaktadır. Siber zorbalık, başkalarına zarar vermek için elektronik metin aracılığı ile kasıtlı olarak yapılan ve tekrarlanan suç olarak tanımlanabilir (Patchin ve Hinduja, 2006). Teknolojinin gelişmesi her zaman olumlu sonuçlar oluşturmamaktadır. İşyerlerinde çalışanların diğer çalışanlara teknoloji yoluyla kasıtlı olarak baskı, şiddet, uygunsuz ve saldırgan davranışlar sergilemeleri muhtemeldir. Böyle durumlar çalışanların verimliliklerinde ve motivasyonlarında azalmalara sebep olabilir (Kanbur ve Kanbur, 2018: 264). Yapılan bazı çalışmalarda siber zorbalığa uğrayan kişilerde anksiyete, intihar, madde bağımlılığı gibi faktörlerin daha fazla olduğu görülmüştür (Goebert vd., 2011).

Son yıllarda işyerlerinde yaşanan etik problemler ve krizler sebebiyle etik çalışma iklimi ve etik lidere olan ihtiyaçlar daha çok ortaya çıkmaktadır. Yazın incelemesi yapıldığında işyerinde siber zorbalık alanında çok fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalığa etkisini ortaya koymak araştırmanın temel amacıdır.

“Etik İklim ve Etik Liderliğin İşyerinde Siber Zorbalığa Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tez çalışması altı bölüm halinde yapılandırılmıştır. İlk bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, hipotezleri ile sınırlılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın sonraki bölümünde kavramsal çerçeve aktarılmış ve bu kapsamda, etik iklim, etik liderlik, işyerinde siber zorbalık kavramları ve aralarındaki ilişki, daha önce konuyla ilgili yapılan çalışmalar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın modeli, örneklem çerçevesi, verilerin

hangi yollarla ve kaynaklarla elde edildiği, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilerin yer aldığı yöntem bölümü aktarılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın bulguları yer almaktadır. Bu bölümde, araştırma örnekleme ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bulgular, değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Çalışmanın son iki bölümünde araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda tartışma, sonuç ve öneriler anlatılmıştır.

### **1.1 Araştırmanın Problemi**

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve başarı sağlayabilmeleri için etik kavramı çok önemlidir. Dolayısıyla işletmelerde etik iklim ve bu iklimi oluşturacak etik bir lidere ihtiyaç vardır. Yazın incelendiğinde etik iklim ve etik liderlik konuları çalışılmış ancak bu kavramların işyerinde siber zorbalığa olan etkisi üzerinde alışılmadığına rastlanmıştır. Araştırmanın temel problemi, etik iklim ve etik liderliğin işletmelerde siber zorbalığı nasıl etkilediğini açıklamak olarak ifade edilebilir.

### **1.2 Araştırmanın Amacı**

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan krizler, skandallar etik kavramının daha çok ilgi görmesine sebep olmuştur. İşyerlerinde etik iklimin ve etik liderliğin varlığı işletmenin başarılı ve sürdürülebilir olması için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Etik davranışlar işletme içerisindeki tüm birimlerde uygulanmalıdır. Dolayısıyla burada etik bir liderin varlığına ihtiyaç duyulacağı şüphesizdir. Günümüz koşullarında sürekli artan rekabet ve yaşanılan finansal krizler işletmelerin sürdürülebilirlik ilkesini devam ettirmesini zorlaştırmaktadır. Bu gibi durumlarda işletmelerin başarı sağlayabilmesi için elbette ki etik bir liderin varlığının önemi büyüktür. Etik liderlerin işletme içerisindeki, karar alma ve karar verme süreçleri ile kişilerarası ilişkilerde etik değerlere uygun davranışlar sergileyerek çalışanlara rol model olması işletme için son derecede önem arz etmektedir. Etik liderler, adil ve topluma değer veren, özel ve iş hayatında etik davranışlar sergileyen ve liderlik yaptığı bireylerin etik davranış ve tutumlarını etkileyebilen kişilerdir (Mayer vd., 2009; Elçi, şener ve Aksoy, 2012).

Çalışanlar yoğun rekabet ortamlarında çalışırken motivasyon ve verimlilikleri ile psikolojik ve fiziksel refahlarının iyi olmasının işletmenin başarılı olmasında etkisi büyüktür. Ancak bazı olumsuz durumlar çalışanların motivasyonlarında azalmaya sebep olabilir. Bu olumsuz durumlardan biri çalışanların işyerlerinde yaşadıkları siber zorbalıklardır. Teknolojinin gelişmesi ve yaygın şekilde kullanılması ile birlikte iş yaşamında zorbalık yerini işyerinde siber zorbalığa bırakmıştır. Bu araştırmanın amacı, etik iklim ve etik liderlik ile işyerinde siber zorbalık değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve havacılık sektöründe çalışanlar bağlamında etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalığa ne denli etkisinin olduğunu ortaya koymaktır.

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte internet kullanımı işyerlerinde de giderek artmıştır. Dolayısıyla internetin en çok kullanıldığı alanlardan biri olan iş dünyasında siber zorbalık olayları görülmeye başlanmıştır. Siber zorbalık yaşayan çalışanların psikolojik ve fiziksel olarak sağlık sorunları yaşamaları muhtemeldir. Araştırmanın kapsamında etik iklim, etik liderlik ve işyerinde siber zorbalık değişkenleri incelenmiştir. Bu kapsamda etik iklim ve etik liderlik bağımsız değişkenler olarak ele alınmakta iken işyerinde siber zorbalık ise bağımlı değişken durumunda değerlendirilmektedir.

Liderler işletmelerin başarı sağlamaları için işletmeye katkı sağlayan yapı taşı olarak kabul edilebilir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde etik liderlik ve etik iklim ile ilgili çalışmalara rastlanmış olup etik iklim, etik liderlik ve işyerinde siber zorbalık kavramlarının birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca havacılık sektöründe araştırmanın daha önce yapılmamış olması, araştırmanın teşvik edici unsuru olmaktadır. Araştırmanın bu yönüyle yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Yapılan çalışma ile siber zorbalığın işyerindeki önemine dikkat çekmek ve bu konuda farkındalık oluşturmak amaçlanmaktadır.

#### 1.4 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada işyerinde etik iklim ve etik liderlik davranışlarının işyerinde siber zorbalık üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etki oluşturması beklenmektedir. Dolayısı ile araştırmanın temel varsayımını bu değişkenler arasında beklenen etkiler oluşturmaktadır. Araştırma teknoloji yoğun bir endüstri olan hava taşımacılığı endüstrisinde yer alan çalışanlar üzerinde uygulanmasına rağmen, kurulan hipotezler ve geliştirilen varsayımı ile farklı sektörleri ve kurumları da içermektedir. Ek olarak araştırma amaçlarının elde edilmesine yönelik olarak modelin kurulması, veri toplama aracının seçimi, analizlerin gerçekleştirilmesinde istatistiksel tekniklerin kullanılması gibi süreçlerin bulguların elde edilmesi ve araştırmanın sonuçlarının raporlanmasında yeterli olduğu varsayılmaktadır.

#### 1.5 Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı, etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalığa etkisinin olup olmadığını anlamaya çalışmaktır. Bu doğrultuda teorik kavramlara dayanarak oluşturulan temel hipotezler şu şekildedir:

*H<sub>1</sub>: Etik iklimin işyerinde siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.*

- H<sub>1a</sub>: Etik iklimin iş odaklı siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.
- H<sub>1b</sub>: Etik iklimin birey odaklı siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.

*H<sub>2</sub>: Etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.*

- H<sub>2a</sub>: Etik liderliğin iş odaklı siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.
- H<sub>2b</sub>: Etik liderliğin birey odaklı siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.

Bu hipotezler, etik iklim, etik liderlik ve işyerinde siber zorbalık arasındaki ilişkilere yönelik olarak geliştirilmiştir.

## 1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, işletmelerde etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerindeki etkisini araştırmak üzere bazı sınırlılıklar doğrultusunda yapılmıştır. Araştırmanın modeli ve değişkenleri göz önüne alınarak, anket tekniğinden yararlanarak veriler toplanılmış ve araştırma süreci araştırmanın konusu ile ilgili yönetici ve personel ile yapılan görüşmeler neticesinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda yazında etik iklim, etik liderlik ve işyerinde siber zorbalık ile ilgili kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Bilindiği üzere Türkiye’de ve Dünya’da faaliyet gösteren havacılık işletmesi sayısı oldukça fazladır. Ancak veri toplama sürecinin zorluğu, tüm katılımcılara ulaşmanın güç olması nedeniyle bu çalışma Türkiye’de sivil havacılık alanında çalışan kişiler ile sınırlandırılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 Etik İklim

#### 2.1.1 Etik Kavramı

Günümüzde çeşitli alanlarda ve günlük yaşantımızda etik kavramının çok kullanıldığı görülmektedir. Etik, Yunancada ‘etikos’, Latince ise ‘ethica’ kelimesinden gelmektedir. Etikos Antik Yunancada “ahlaki karakter” anlamına gelmektedir (Özturan, 2011: 170). Türkçe’de etik ve ahlak kavramlarının genel olarak aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ahlak, toplum içinde yaşayan kişilerin uymak zorunda olduğu kurallar bütünüdür. Etik ise, insan davranışlarını ahlaki kurallar içinde araştıran bir bilim dalıdır (Uzun, 2007: 11).

TDK sözlüğünde ise etik kavramı, “farklı meslek kolları arasında tarafların uyması ya da kaçınması gereken davranışlar bütünü” olarak tanımlamıştır (TDK, 2022). Etik, insanların birey ve toplum ilişkilerinde iyi-kötü ve doğru-yanlış gibi kavramları ahlaki açıdan inceleyen bir disiplindir (Kaplan, 2009: 344). Başka bir tanımda ise etik, davranışları yönlendiren, sosyal kuralları belirleyen düzgün ve doğru davranma sanatı olarak tanımlanmıştır (Karakoç, 2012: 91).

Gündelik yaşamda ise etik neyin iyi, neyin doğru ya da yanlış olduğunu ayırmamıza yarayan bir kavram olarak kullanılır. Etik, topluma, zamana, ekonomik ve politik süreçlere göre değişmekte ve farklılık göstermektedir. Etik kavramının kullanılmaya başlandığı tarih tam olarak bilinmese de tarihsel süreçte birçok filozof etik kavramından bahsetmiştir. Her ne kadar yazılı kaynak bırakmamış olsa da etik kavramının temellerini atan kişinin Sokrates olduğu kabul edilmektedir (Aktaş, 2014: 24). Sokrates etiğine göre, insanların neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendi yaşamlarını sorgulayarak bakmasının en büyük bilgelik olduğu savunulmuştur.

Platon etiği ise en yüksek iyi, erdem, devlet olarak üç temel kavram üzerine kurulmuştur. Platon’a göre amaç her zaman insanların mutluluğu olmalıdır (Ceyhan Coştu, 2018: 126). Aristoteles etiği iyi-kötü, erdem ve eylem kavramları üzerinde

durmaktadır. Aristo, ‘Nikomakhos’a Etik’ eserinde bireysel mutluluğa ulaşmada nelerin etkili olacağı üzerine durmuştur. İnsanı sosyal politik bir hayvana benzetmiş ve toplum içinde yaşaması gerektiği düşüncesini savunmuştur (Akan, 2018: 22). Kant’ın etik anlayışına göre iyi irade dışında koşulsuz şekilde iyi olan bir şey yoktur. Zenginlik, akıl ve sağlık yerinde kullanıldığı zaman ancak iyidirler. Kişi yaptığı eylemlerde güçlü ve zengin olmasa bile iyi bir iradeye sahipse bir mücevher gibi parıldar (Macintyre, 2001: 219).

### 2.1.2 Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi kavramı, örgütün içerisinde bireyin davranışlarını tasarlayıp, hangi ölçüde etkin olduğunu belirlemeyi kolaylaştırmaktadır (Karcıoğlu, 2001: 265). Örgüt iklimi kavramının kullanılmaya başlanması 1960’lı yıllara dayanmaktadır. Lewinian’ın tanımladığı davranış kavramı iklim çalışmalarına temel oluşturmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: 103). Örgütsel iklim, davranışı kişinin karşılaştığı uyaranları tanımlayarak, kişinin davranış seçme özgürlüğüne kısıtlamalar getirerek veya o davranışı ödüllendirip cezalandırarak etkilemektedir (Forehand ve Gilmer, 1964: 369). Kişinin duygu ve davranışlarını, sosyal ve ekonomik olaylar ile bulunduğu çevre etkilemektedir.

Örgüt iklimi kavramı farklı yazarlar tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanan bir kavramdır. Schneider, Ehrhart ve Macey (2013), örgüt iklimini bireylerin örgüt içerisinde çalışırken sahip oldukları ilişkilerine ve deneyimlerine yükledikleri anlamlar olarak tanımlamıştır. Öge (2014), örgüt ikliminin risk alma ve arkadaşlık gibi faktörlerden oluştuğunu belirtmiştir. Glisson (2000), örgüt iklimi kavramını örgütün üyelerinin davranış ve tutumlarını etkileme gücü olarak tanımlamaktadır. Yüceler (2009), örgüt iklimini, örgütün, bireysel ve çevresel özellikleri ile örgütteki birey davranışı ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak tanımlamıştır. Tutar ve Altınöz (2010) ise örgüt üyelerinin örgütün psikolojik yapısına ilişkin nezaket, destek, ödüllendirme gibi algılarını örgütsel iklim olarak tanımlamıştır. Örgüt ikliminin özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Batlis, 1980: 230); örgüt iklimi örgüt üyelerinin sergilediği davranışlar ve politikalarından oluşur; örgüt iklimi, liderlik tarzı gibi örgütsel faaliyetlerden etkilenir ve işle ilgili tutumları etkiler, iklimin yapısı çok boyutludur.

Örgüt iklimi örgütü saran atmosfer gibidir. Bu nedenle örgüt üyelerinin işyerindeki çalışma performansını, diğer üyelerle aralarındaki ilişkileri etkilemektedir. Örgüt çalışanlarının yüksek moral ve motivasyonu, örgüte duyulan bağlılık gibi faktörler sağlıklı örgüt iklimi oluşmasında etkilidir (Çekmecelioğlu, 2006: 299).

### **2.1.3 Etik İklim Kavramı**

Örgütlerde etik iklimi kavramı 1960'lı yıllardan beri araştırmalara konu olan bir alan olmuştur. Victor ve Cullen çalışmalarında etik iklimi, etik açısından doğru davranışların neler olması gerektiği konusundaki algılar olarak tanımlamış ve etik içeriğe sahip örgütsel uygulamalarla ilgili algıların etik iş iklimini oluşturduğundan bahsetmiştir (Victor ve Cullen, 1988: 101). Ayrıca araştırmacılar 'Ne yapmalıyım?' sorusuna etik iklimin cevap vermesi gerektiğini belirtmiştir. Etik iklim teorisi iş etiği alanındaki en etkili kavramsal temellerden biridir (Martin ve Cullen, 2006: 177). Etik iklim, etik bir konunun nasıl ele alınması gerektiğine ve etik bakımından doğru davranışın ne olduğuna dair algılar olarak da tanımlanmıştır (Deshpande, 1996: 655). Victor ve Cullen (1987) bunlara ek olarak bir örgütün etik ikliminin karar verme süreçlerini etkilediğini de belirtmiştir.

Etik iklim, etik davranış ve karar vermenin gerçekleştiği bağlamı sağlamaktadır (Olson, 1998: 346). Olson (1998), Brown'nun (1990) çalışmasını temel alarak, bir örgütün etik iklimini; etik içeriğe sahip kararların nasıl çözüldüğünü, çalışanların etik düşüncelere katılmalarına izin veren örgütsel koşulların varlığını ya da her ikisini de belirten örgütsel uygulamalara ilişkin çalışanların algılarını ölçerek değerlendirmiştir.

### **2.1.4 Etik İklimin Boyutları**

Victor ve Cullen (1988) "The Organizational Bases of Ethical Work Climates" adlı eserlerinde deneysel ve kavramsal olarak 9 teorik etik iklim tipini tanımlamıştır. Bu kapsamda Tablo 2.1'de etik iklim tiplerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir (Victor ve Cullen, 1988: 104; Malloy ve Agarwal, 2003: 226; Kaplan, 2010: 15).

Tablo 2.1 Kavramsal ve Deneysel Etik İklim Tipleri

		Analiz Odağı		
		Kişisel	Örgütsel / Yerel	Evrensel
Etik Kriterler	Egoizm	KİŞİSEL ÇIKAR* <i>Araçsallık**</i>	ÖRGÜT ÇIKARI <i>Araçsallık</i>	VERİMLİLİK
	İyilikseverlik	ARKADAŞLIK <i>Başkalarının İyiliğini İsteme</i>	TAKIM ÇIKARI <i>Başkalarının İyiliğini İsteme</i>	SOSYAL SORUMLULUK
	İlkelilik	KİŞİSEL AHLAK KURALLARI <i>Bağımsızlık</i>	ÖRGÜTSEL KURALLAR ve PROSEDÜRLER <i>Kurallar</i>	KANUNLAR ve MESLEKİ KODLAR <i>Kanun ve Kodlar</i>

\* Victor ve Cullen'in kavramsal olarak belirledikleri etik iklim tipleri  
\*\* Victor ve Cullen'in deneysel olarak belirledikleri etik iklim tipleri (İtalik gösterilmiştir.)

Tablo incelendiğinde; etik kriterler, egoizm, iyilikseverlik ve ilkelilikten oluşmaktadır. Analiz odağı kısmı ise, kişisel, örgütsel ve evrensel gruptan oluşmaktadır. Etik kriterler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Egoizm İklimi*: Karar alıcılar genelde kendi çıkarlarına yönelik alternatiflerin neler olduğunu ararken başkalarının çıkarlarını göz ardı ederler. Egoizm bireyin kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarma prensibine dayanır. Egoizm bireyin kendisi için maksimum iyilikle sonuçlanan eylemleri seçmesi gerektiği varsayımı üzerine kuruludur (Rosen, 1978). Egoist bir iklimde, karar verilmesi gerektiğinde bireyin kişisel çıkarları, ahlaki muhakemenin beklenen birincil kaynağı haline gelir (Victor ve Cullen, 1987; 1988). Egoist bir etik iklimde kurallar, kişisel kazanımlara odaklanmayı teşvik eder. Beklenti, bireyin kendinden başkasının iyiliğinin umursanmamasıdır (Victor ve Cullen, 1988). Egoist iklimde çalışanlar, örgüt içerisinde kendi çıkarlarını ilgilendiren kararları desteklediklerini belirtirler. Böyle bir iklim ortamında çalışanlar örgütün kabul edilmiş etik sınırların dışına çıktığı ve etik kurallara uyulmadığı hissine kapılırlar (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003: 130). Egoist iklimin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır.

- *İyilikseverlik İklimi*: İyilikseverlik, başkaları için kaygı duymaya dayanır (Victor ve Cullen, 1987; 1988). İyiliksever iklim özelliklerini bünyesinde barındıran bir kişinin verdiği kararların bir örgüt içerisinde mümkün olan en fazla sayıda kişiye maksimum yararı vermesi gerekmektedir. İyilikseverlik iklimi davranışı sergileyen bireyler, örgütlerini başka bireylerin iyiliği için samimi bir ilgiye sahip olarak görmektedirler (Wimbush ve Shepard, 1994). İyiliksever iklimde, çalışanların kurum içinde veya dışında birbirlerinin iyiliğini istemesi muhtemeldir (Victor ve Cullen, 1987; 1988). İyiliksever iklime özgü özelliklerden olan işbirliği ve karşılıklı sorumluluklar ile ilgili pozitif duygu ve davranışlar örgüt üyeleri arasında olumlu bir ortam oluşturabilmektedir (Wech, Mossholder, Steel ve Bennett, 1998). Bununla birlikte örgüt üyelerinin birbirlerine daha duyarlı ve yardım etmeye daha istekli olduğu bir örgütte üyeler arasında daha fazla birlik oluşması da muhtemeldir. Genel olarak, iyiliksever iklim örgüt çalışanlarının refahını önemsemektedir (Cullen vd., 2003: 130).

- *İlkelilik İklimi*: İlkeli insanlar başkaları üzerindeki etkilere karşı daha az duyarlı olma eğilimine sahiptirler. Bu özellik göz önünde tutulduğunda, örgütlerin nispeten farklı etik iklim biçimleri geliştirmeleri de beklenebilir. İlkeli bir iklimde, normların veya yasaların uygulanması ve yorumlanması, akıl yürütmenin baskın biçimi olabilir (Victor ve Cullen, 1988: 105). İlkelilik ikliminde ahlaki kararlar alınırken kullanılan temel ölçütün, davranışı yönlendiren belirli kurallara bağlılık üzerinde odaklandığı varsayılmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 110). Victor ve Cullen'a (1988) göre ilkeci iklimin hâkim olduğu örgütlerde adaletli kararlar verilmektedir. Adaletli olunmasının nedeni ise, kişisel ya da örgütsel menfaatlerin göz önünde tutulmayıp etik değerler doğrultusunda hareket edilmesidir (Sayğan ve Bedük, 2013: 10).

Victor ve Cullen etik iklimin analiz düzeyini sosyolojik teoriler bazında ele almıştır. Tablo 2.1'den hatırlanacağı üzere bu düzeyler kişisel, örgütsel/yerel ve evrensel olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik iklimin analiz düzeyleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Kişisel Odak*: Etiksel değerlendirmede kişinin kendini referans aldığı bir yaklaşımdır. Ahlaki düşünme açısından bireysel çıkar kullanmayı belirtmektedir (Cullen vd., 2003: 129).

- *Örgütsel/Yerel Odak*: Bu analizin odağında örgüt içerisindeki diğer kişilerin durumu ne şekilde ele aldığıyla ilgili kararlar bulunmaktadır. Örgüt içerisinde verilen kararlar, çalışma arkadaşları veya örgüt tarafından belirlenen politikalar ve prosedürlerden etkilenebilir (Victor ve Cullen, 1988: 107).

- *Evrensel Odak*: Örgüt dışındaki bir referans grubuna (meslek örgütü veya kanun gibi) odaklanır. Karar alıcılar, “Neyin doğru olduğunu düşünüyorlar?” sorusunu sorarlar ve etik prosedürleri göz önünde bulundururlar (Weber ve Seger, 2002: 72).

Martin ve Cullen’in (2006) çalışmalarında da etik iklimi 5 boyut ile açıklanmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.

- *Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring)*: Çalışanların örgütteki çalışanların iyiliğine samimi ilgi duyduğu faydacı prensibe dayanır (Deshpande, George ve Joseph, 2000: 212). Çalışanın tercih ettiği çalışma ortamı değerlendirilirken araştırmalar başkalarının iyiliğini isteme boyutunun çalışanlar tarafından en sık tercih edilen boyut olduğunu göstermiştir. Bireyler alınan kararların başkalarının iyiliği için olması gerektiğini algılar (Martin ve Cullen, 2006: 179). İyilikseverlik kriteri ile ilişkilendirilir.

- *Araçsallık (Instrumentalism)*: Temeli örgüt üyelerinin çıkarlarının göz ardı edilip kişisel çıkarların her şeyin üzerinde tutulması prensibine dayalı bir etik iklim boyutudur. Kişi, örgütün çıkarları doğrultusunda örgüte hizmet eden veya kişisel bir çıkar sağlayan kararların alındığına inanmaktadır (Wimbush ve Shepard, 1994: 639). Yapılan çeşitli araştırmalar en az tercih edilen iklim tipinin araçsallık iklimi olduğunu belirtmektedir (Tsai ve Huang, 2008: 567). Araçsallık boyutu egoizm ve kişisel ve örgütsel odak ile ilişkilendirilir.

- *Kanun ve Kodlar (Law and Codes)* : İklm çalışanın mesleğine veya başka bir otoriteye ilişkin kod ve düzenlemelere uyulması gerektiği üzerinde durmaktadır. Kanunlar ve kodlar boyutu ilkelilik kriteri ile ilişkilendirilmektedir (Tsai ve Huang, 2008: 567). Özel hukuk ve kurallar ortamı, örgütün dış kurallara dayalı ilkeli karar vermeyi desteklediği algısına dayanmaktadır. Söz konusu dış kurallar hukuk ya da mesleki davranış kuralları olabilir (Martin ve Cullen, 2006: 179).

- *Kurallar (Rules)* : Kurallar boyutunun hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, örgütsel kural ve politikalara sıkı sıkıya bağlı olacaklardır. Bir kuralın deontolojik<sup>1</sup> temeli, kural ve ilkelere bağlı olunmasını gerektirir ve bu durumda kurallar çalışanların etik karar vermelerinde rehber görevi görecektir (Wimbush ve Shepard, 1994: 639). Kurallar boyutu, ilkelilik ve örgütsel odak ile ilişkilendirilir.

- *Bağımsızlık (Independence)*: Her birey, kabul görebilecek sınırlar dâhilinde hazırlanmış ilkelere bağlı kalarak kişisel ahlak anlayışı ve inancına göre davranmaktadır (Aksoy, Erdil ve Ertürk, 2017: 139). Bağımsızlık boyutunda bireyler iyi düzenlenmiş kurallara bağlı kalmakta ve kişisel ahlaki inançlarına göre hareket etmektedirler (Tsai ve Huang, 2008: 567). Bağımsızlık boyutu, ilkelilik ve kişisel odak ile ilişkilendirilir.

### 2.1.5 Etik İklim Modelleri

Bu bölümde etik iklim modelleri yer almaktadır. Bu kapsamda Victor ve Cullen tarafından geliştirilen Etik İklim Modeli, Kohlberg Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli, Trevino Örgütte Etiksel Karar Verme Modeli, Arnaud Etik İklim Modeli, Vidaver – Cohen Etik İklim Modeli ve Snell Örgütsel Etik İklim Modeli sırayla açıklanacaktır.

#### 2.1.5.1 Victor ve Cullen etik iklim modeli

Victor ve Cullen (1988) çalışmalarında etik iklim modelini yazına kazandırmıştır. Modelde ilk boyutta etik kriter olarak adlandırılan egoizm, yardımseverlik ve kişisel çıkar ölçütleri bulunmaktadır. Diğer boyutta ise, kişisel, yerel ve evrensel düzeyler analiz odağını oluşturmaktadır. Söz konusu boyutlarla dokuz faktörlü bir etik iklim modeli elde edilmiştir (Victor ve Cullen, 1988: 104). Tablo 2.2’de söz konusu modele ilişkin bir gösterime yer verilmektedir.

---

<sup>1</sup> Bir mesleği icra ederken kesinlikle uyulması gerekli ahlaki değerler ile etik kuralları inceleyen teoridir.

Tablo 2.2 Victor ve Cullen Etik İklim Modeli

		Analiz Odağı		
		Kişisel	Yerel	Evrensel
Etik Kriterler	Egoizm	Kişisel Çıkar	Örgüt Çıkarı	Verimlilik
	İyilikseverlik	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak Kuralları	Örgütsel Kurallar ve Prosedürler	Kanunlar ve Mesleki Kodlar

Modelde etik kriterler düzeyinin egoist boyutunda beklenti, bireyin kendinden başkasının iyiliğini umursamamasıdır (Victor ve Cullen, 1988). Egoist iklimde çalışanlar, örgüt içerisinde kendi çıkarlarını ilgilendiren kararları desteklediklerini belirtirler (Cullen vd., 2003: 130). Egoist iklimin uygulandığı bir örgüt ortamında kişi kendi ihtiyaçları ve tercihleri (kişisel kazanç, kendini savunma vb.) doğrultusunda hareket etmektedir (Victor ve Cullen, 1988: 106). Yardımseverlik ve ilkelilik ikliminde ise, örgütün içinde veya dışında kişilerin iyiliği istenmektedir. Örgüt içerisinde alınan kararlarda daha adaetli davranılmaktadır. Yardımseverlik ikliminde iyilik, refah ve mutluluk içerisinde çalışma ortamı vardır.

Analiz odağında daha önceki bölümde de bahsedildiği üzere boyutlar kişisel, yerel ve evrensel biçiminde sınıflandırılmaktadır. Kişisel boyut, bireyin etiksel muhakemede kendisini referans aldığı bir analiz odağı düzeyidir. Yerel boyut, örgütün çıkarını (kurumsal kâr gibi) en üst düzeyde korumayı hedefler. Yerel analiz odağında kuralların kaynağı (prosedürler gibi) örgütün içerisinde bulunur. Evrensel analiz odağında kuralların kaynağı hukuk sistemleri ve meslek örgütleri gibi örgüt dışı kaynaklardır. Yani kişi bireysel etik tercihlerinden bağımsız olarak birey dışındaki kaynaklar tarafından yönlendirilir (Victor ve Cullen, 1988: 107).

### 2.1.5.2 Kohlberg bilişsel ahlaki gelişim modeli

Ahlak genellikle bireylerin yaşadığı topluma karşı yapması gereken sorumlulukları olarak algılanmaktadır. Ancak bireylerin başka bireylere, başka toplumlara karşı da sorumlulukları vardır. O halde ahlak daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Kohlberg'in ahlak modeline geçmeden önce ahlak kavramına yapılan tanımlara bakmakta fayda vardır. Ahlak, toplum içerisindeki örf ve adetlerin, değer yargılarının oluşturduğu sistemler bütünüdür (Aktan, 2009: 39). Ayrıca ahlak, toplumun içerisinde bireylerin uymak zorunda olduğu kuralları, en iyi davranış tarzının ne olduğunu belirleyen ve bu kuralları inceleyen bilimdir (Aydın, 2003: 126). TDK ise ahlak kavramını; bir toplum içerisinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallar, huylar olarak tanımlamıştır (TDK, 2022).

Kohlberg'e göre ise ahlak, bireylerin belirledikleri ve evrensel kurallarla örtüşebilecek düzeyde ilkelere göre yargıda bulunmaları ve bu yargılar doğrultusunda davranabilmeleri yeteneğidir (Çiftçi, 2003: 51). Gelişim psikolojisinde ahlakın tanımı konusunda üç temel yaklaşım vardır. Bunlar; psikoanalitik yaklaşım, sosyal öğrenme yaklaşımı ve bilişsel ahlak gelişim teorisidir.

Bilişsel ahlak gelişim teorisinde üç farklı düzey ve her düzeyde ikişer basamak vardır. Bu düzeylerden ilkinde benmerkezci düşünce yapısı, ikinci düzeyde toplumsal ve empatik düşünce yapısı ve son düzeyde ise evrensel düşünme yapısı hâkimdir. Bu gelişim süreci kendi akışı içinde değişmez ve evrensel kabul edilmiştir. Tablo 2.3'te Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim evrelerine ilişkin düzeylere yer verilmektedir (Kohlberg, 1963).

Tablo 1.3 Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Evreleri

Gelenek Öncesi Düzey	Geleneksel Düzey	Gelenek Sonrası Düzey
<p>Ceza ve İtaat Eğilimi Araçsal İlişkiler Eğilimi</p>	<p>Kişiler Arası Uyum Eğilimi Kanun ve Düzen Eğilimi</p>	<p>Sosyal Sözleşme Eğilimi Evrensel Ahlak İlkeleri Eğilimi</p>

\* Kohlberg, 1963'ten yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Psikolog Lawrence Kohlberg, Jean Piaget'in bilişsel gelişim teorisini geliştirip altı aşamalı ahlaki gelişim teorisini ileri sürmüştür. Kohlberg teorisine, daha özel olarak ahlaki ve etik konuları ele almıştır. Kohlberg'in gelişim teorisine geçmeden önce ünlü 'Heinz İkilemi' çalışmasına değinmekte yarar vardır.

*Heinz İkilemi*

*Belirli bir kanser türünden ölmek üzere olan bir kadına doktorlar hastanın iyileşebileceğini düşündüğü ilaçtan bahsederler. Aynı kasabadaki bir eczacı bu ilacı keşfetmiştir ancak ilacın üretilmesi çok pahalıya mal olmuştur. Eczacı ilacı üretmek için iki yüz sterlin ödemiş ancak ilacın az bir miktarı için iki yüz bin sterlin talep etmiştir. Kadının kocası olan Heinz, tanıdığı herkesten borç almış fakat gerekli paranın sadece yarısı olan yüz bin sterlin toplayabilmiştir. Eczacıya karısının ölmek üzere olduğunu, ilacı kendisine ucuza satmasını hatta yarısını daha sonra ödemeyi teklif etmiş ancak eczacı bu teklifi kabul etmemiştir. Heinz eczaneye girmiş ve ilacı çalmıştır. Heinz ölmekte olan karısı için ilacı çalmalı mıydı, çalmamalı mıydı? (Kohlberg, 1969).*

Kohlberg araştırmasında çoğu insanın kararları için altı kategoriden birine kolayca uydurulabilecek sebepler kaydetmiştir (Kohlberg, 1973). Bu kategoriler düşünce ve sosyal farkındalıkta değişen derecelerde karmaşıklığı yansıtmaktadır. Kohlberg kategorilerin, bireylerin genellikle olgunlaştıkça geçtikleri aşamaları temsil ettiğini öne sürmüştür. Aşamalar Piaget'in bilişsel gelişim aşamalarını yansıtan üç basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar aşağıda tanımlanmıştır.

- *Geleneksel Öncesi Düzey:* Gelenek öncesi düzeyde bakış açısı, kızgınlıktan kaçınmak, ihtiyaçları doyumak ve kendi çıkarlarını korumak için kuralları izleyen bireysel bir bakış açısıdır (Çiftçi, 2003: 64).
- Aşama 1, İtaat ve Ceza: Ahlaki gelişimin en erken aşamasıdır. Cezadan kaçınmanın yolu kurallara uymaktır (Gillibrand, Lam ve O'donnell, 2016). Kurallar otoriteler tarafından konulmuştur (Çiftçi, 2003: 64). Heinz deneyinde katılımcılar "*Heinz ilacı çalmamalı*" derse ahlaki akıl yürütmenin 1. Aşamasını yansıttığı düşünülebilir (Gillibrand, Lam ve O'donnell, 2016).
- Aşama 2, Araçsal İlişkiler Eğilimi: Kişi farklı bireyleri kendisinin içinde bulunduğu konumlardan birine göre algılar ve kendi niyetini savunur (Çiftçi, 2003: 64). Bu aşamada ahlaki akıl yürütme bireyin tamamen ihtiyacını desteklemektedir. Heinz deneyindeki katılımcılar, "*Heinz ilacı çalmalıydı, karısının ihtiyacı vardı, başka ne yapabiliirdi?*" derse Heinz'in kendi ihtiyaçlarına uygun olanı yapması gerektiğini savunmaktadır (Gillibrand, Lam ve O'donnell, 2016).

- *Geleneksel Düzey*: Geleneksel düzeyde kişi, geleneksel öncesi düzeyin egoist görüşlerinden kişilerarası iyi ilişkiler kurma eğilimine yönelmektedir. Bu düzeydeki kişilerde aile, grup veya diğer bireylerin beklentileri kendi beklentilerinden daha önemlidir. Birey, ailesinin ya da diğer bireylerin doğrularını kendi doğruları gibi kabul eder. Gelişen en önemli farklılık empati kurma yeteneğinin oluşması ve gelişmesidir. (Gürses ve Kılavuz, 2016: 104).

- Aşama 3, Kişiler Arası Uyum Eğilimi: Bu aşamada, kişinin sosyal olarak tanımlanmış bir beklenti duygusu geliştirdiği görülür. Bireyler karar verme becerilerini kullanırlar. Heinz deneyinde katılımcı, “*İlacı çalmak teorik olarak yanlıştı ancak ilacı çalmasaydı nasıl bir koca olurdu? Karısının ilaca ihtiyacı vardı.*” derse katılımcı iyi bir koca olmanın toplumsal beklentilerini Heinz’in davranışını desteklemek için kullanır (Gillibrand, Lam ve O’donnell, 2016).

- Aşama 4, Kanun ve Düzen Eğilimi: Bu aşamada ahlak, paylaşılan hakları ve sorumlulukları benimseme olarak tanımlanmaktadır. Kişiye göre doğru davranmak, toplumun düzenini korumak ve toplum refahına uygun davranışlar sergilemektir (Çetin, 2019: 143). Bu evrede iyi niyet tek başına yeterli değildir. Birey kendi huzuru için yasalara katı bir şekilde bağlanır. Her yasanın herkese aynı şekilde uygulanması eşitlik ilkesinin temelini oluşturur (Kulaksızoğlu, 2004). Heinz deneyinde katılımcı, “*Heinz ilacı çalmakta hatalıydı. Karısının buna ihtiyacı vardı bende aynı şeyi yapmak isterdim ancak yasalarımızın bir nedeni var ve bu yüzden hepimiz her istediğimizi çalmaya gidemeyiz. Hepimiz bunu yapsak toplum nerede olurdu?*” derse ahlakı daha evrensel düzeyde değerlendirir (Gillibrand, Lam ve O’donnell, 2016).

- *Gelenek Sonrası Düzey*: Bu düzeyde birey, yaşamı evrensel bir doğru olarak algılar ve insan haklarının gözetildiği evrensel değerleri benimser. Birey toplumsal kuralları anlar ve kabul eder. Böylece kuralların oluşturduğu ilkeler birey tarafından kavranabilir (Gürses ve Kılavuz, 2016: 104).

- Aşama 5, Sosyal Sözleşme Eğilimi: Bu aşama toplum karşısında kendini sorumlu hisseden gerçekçi bir insanın toplumun üstüne çıkan görüşlerini temsil etmektedir. İmajiner kontrat (zihinde var olduğu varsayılan sözleşme) kısmi olarak yasalar halinde somut hale gelmiştir. Söz konusu sözleşme, kişilerarası ve toplumsal anlaşmaların temelini oluşturan güven, eşitlik ve bireysel özgürlük gibi ilkelere dayanmaktadır (Çiftçi, 2003: 65). Bu aşamada toplumu sürdürmek için kural ve

yasaların önemli olduğu kabul edilir ancak toplum üyelerinin bu kuralları kabul etmesi ve değiştirebilmesi gerekmektedir (Gillibrand, Lam ve O'donnell, 2016). Aşama 5 Heinz deneyine göre açıklanırsa; Eczacı ilaç için çok fazla ücret talep etmektedir ve bir kişinin bu ilacı alabilmesi için adil bir fiyatlandırma yapılması gerekmektedir. Eczacının bu ilaca ne kadar ücret talep edebileceğini sınırlayacak bir yasaya ihtiyaç vardır (Gillibrand, Lam ve O'donnell, 2016).

- Aşama 6, Evrensel Ahlak İlkeleri Eğilimi: Bu aşamada doğru ve yanlış, toplumun yasa ve kurallarından ziyade kişinin vicdan ve ahlakı ile tanımlanmaktadır. Bireyin geliştirdiği ahlak ilkeleri ise, evrensel adalet ilkelerini, insan haklarının eşitliğini ve birey olarak insan onuruna duyulan saygıyı kapsamaktadır (Gürses ve Kılavuz, 2016: 107).

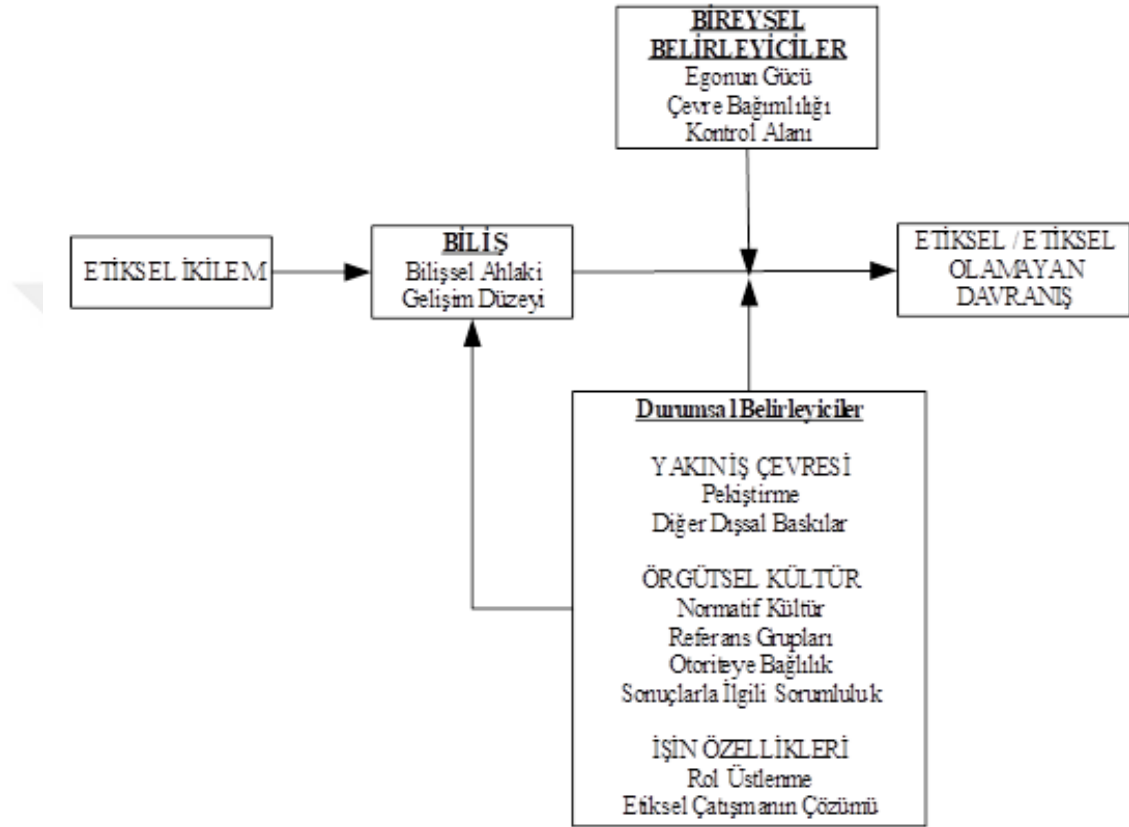
Heinz deneyinde, eczacının davranışı doğası gereği yanlıştır. Bir mahkemede eczacının, mağdur olduğunun kanıtlanıp kanıtlanmamasına bakılmaksızın, bu türden değerli bir tedaviyi esirgememesi gerekmektedir (Gillibrand, Lam ve O'donnell, 2016).

Kohlberg'e göre dördüncü aşamaya kadar her aşama, sosyal sistemin daha geniş ve yeterli algısını ve daha soyut düşünme yeteneğini temsil etmektedir (Duska ve Whelan, 1975: 50). Kohlberg'in ahlaki gelişim evreleri adım adım birbirini izlemektedir. Yani birinci evreden dördüncü evreye atlanılamamakta ve evreler sırasıyla birbirini takip etmektedir (Gürses ve Kılavuz, 2016: 107). Kohlberg'in ahlaki gelişim evreleri, düşüncelerde meydana gelen niteliksel değişimleri temsil ederler. Örneğin, farklı ahlaki gelişim evresindeki iki birey aynı değerleri benimseyebilir, fakat o değere bağlı olma sebepleri birbirinden farklı olacaktır (Sarıaslan, 2016: 331).

### **2.1.5.3 Trevino örgütte etiksel karar verme modeli**

Etiksel karar verme modeli, örgütlerde etik karar vermeye yönelik bireysel ve durumsal bileşenlerin etkileşimi ile açıklanmaktadır. Birey etik ikileme, bilişsel ahlaki gelişim aşaması tarafından belirlenen kavramlarla tepki verir. Bireyin bilişsel ahlaki gelişim aşaması, herhangi bir durumda bireyin neyin doğru neyin yanlış olduğunu karar verme sürecini belirler. Trevino'nun etiksel karar verme modeli, Kohlberg'in

bilişsel ahlaki gelişim modeline dayanmaktadır. Kohlberg modeli, yöneticilerin etik iklimler hakkında nasıl düşündüklerini anlayabilmek için teorik bir altyapı sağlar (Trevino, 1986: 602). Şekil 2.1’de Trevino’nun Etiksel Karar Verme Modeli’ne yer verilmektedir (Trevino, 1986: 603).



Şekil 2.1 Trevino Etiksel Karar Verme Modeli

Trevino’nun Etiksel Karar Verme Modeli, etiksel karar vermeyi iki temelde incelenmektedir. Bunlardan ilki, bireysel özelliklere dayanan ve üç ana kavramdan oluşan egonun gücü, çevreye olan bağımlılık ve kontrol alanıdır. Modelin ikinci temel bileşeni ise, Kohlberg’in bilişsel ahlaki gelişim düzeyleri ile devam etmektedir. Bilişsel ahlaki gelişim düzeyi, bireyin neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin kararını etkilemektedir. Ancak bu bilişsel düzey etiksel davranışları açıklamak için tek başına yeterli değildir. Dolayısıyla etiksel karar verme sürecinde bireysel ve durumsal belirleyiciler de etkili olmaktadır (Trevino, 1986: 602).

#### 2.1.5.4 Arnaud etik iklim modeli

Arnaud, Rest'in (1984, 1986) karar verme modelini geliştirerek 'etik iklim endeksi' adında bir ölçüm aracı ortaya çıkarmıştır (Arnaud, 2010: 347). Arnaud'un oluşturduğu etik iklim modelinde dört kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanacaktır.

*Kolektif ahlaki duyarlılık* kavramı empati ve ahlaki farkındalık ilkelerinden oluşmaktadır. Empati, başkalarının duygularını, düşüncelerini ve içerisinde bulunduğu durumu anlayıp içselleştirme olarak tanımlanmıştır (Ersoy ve Köşger, 2016: 9) Empati, sergilenen bir davranıştan başkalarının nasıl etkileneceğini değerlendirme biçimidir. Ahlaki farkındalık ise, hangi davranış seçeneklerinin mümkün olduğunu planlamanın toplumsal sistem içerisindeki yaygın biçimini yansıtmaktadır. Dolayısıyla kolektif ahlaki farkındalık ve empati, toplumsal sistemde var olan yaygın kuralları içermektedir (Arnaud, 2010: 348).

*Kolektif ahlaki yargı* kavramı, hangi davranışların ahlaki olarak doğru olduğunu belirlemek için kullanılan kuralları içerir. Victor ve Cullen (1988) çalışmasında, bu kavramı toplumsal sistemde ortaya çıkan bir takım ahlaki yargılama kuralları olarak tanımlamıştır (Arnaud, 2010: 349).

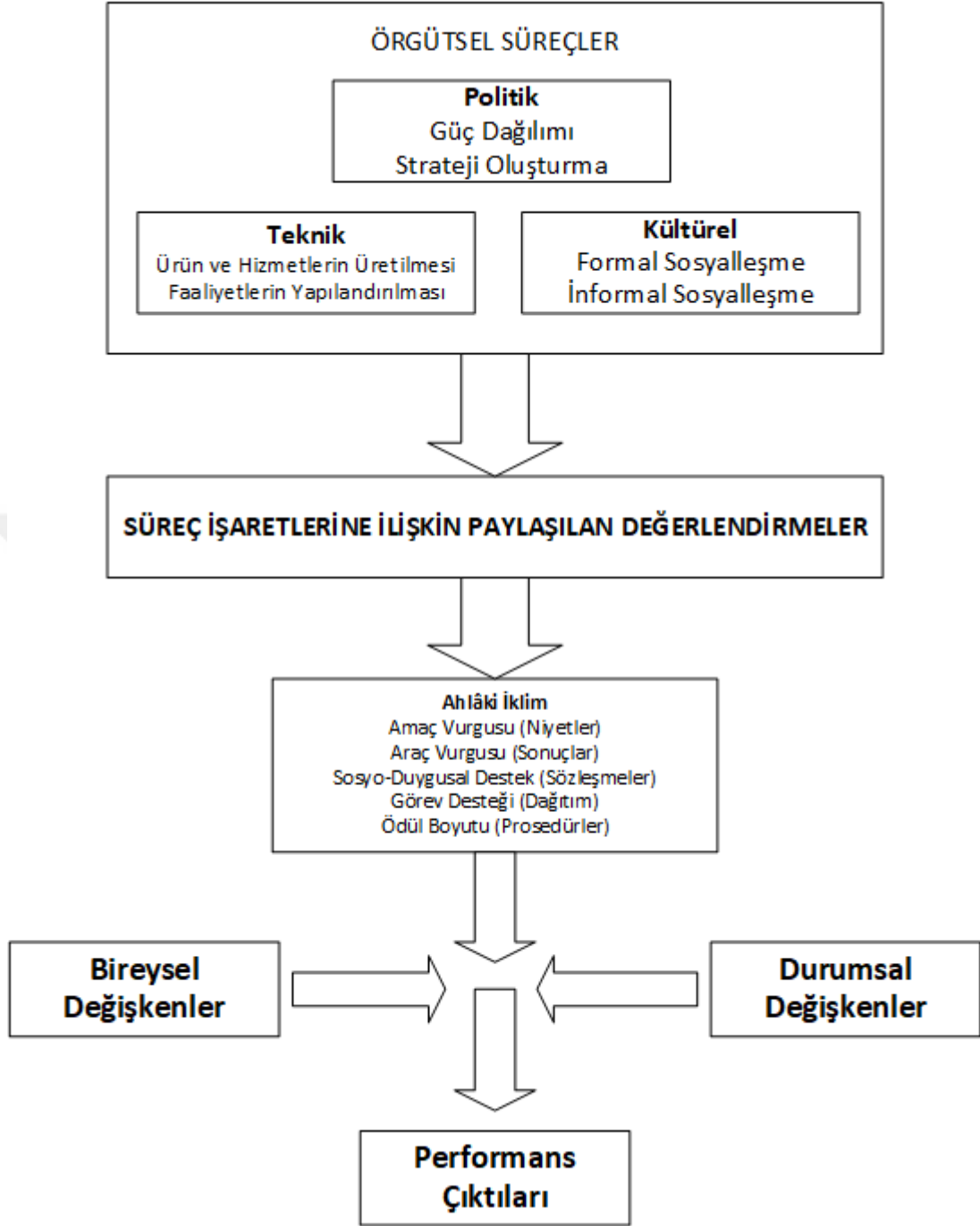
Arnaud (2010), kolektif ahlaki yargı bileşenini 'başkalarına odaklanmak' ve 'kendine odaklanmak' başlıkları altında toplamıştır. Başkalarına odaklanmak boyutu yardımseverlik ile ilişkilendirilmektedir. Bireyler karşılaştıkları etik ikilemleri değerlendirirken kendi çıkar ve refahından önce başkalarının iyiliğini düşünmek durumundadırlar. Kendine odaklanmak boyutu ise egoizm ile ilişkilendirilmektedir. Bireyler karşılaştıkları etik ikilemleri değerlendirirken kendi çıkarlarını her şeyin üzerinde tutuyorlarsa kendine odaklanma boyutundan bahsedilir.

*Kolektif ahlaki motivasyon*, davranışları belirlerken etik kaygıların diğer kaygılara hakim olup olmadığını değerlendirmeyi içermektedir. Yani, toplumsal sistemin yaygın değerlerini ve dürüstlük, adalet, yardım etme gibi ahlaki değerlerin genellikle güç, kontrol veya kişisel başarı gibi değerlere kıyasla öncelikli olup olmadığını değerlendirir (Arnaud, 2010: 349).

*Kolektif ahlaki karakter*, planlı etik iklim sürecini uygulamak ve yürütmek için gereken kuralları içermektedir (Arnaud, 2010: 349). Rest (1986), bu boyutun aynı zamanda kendi kendini kontrol etme ilkeleri ve sorumluluk alma kuralları gibi birden çok alt faktörle nitelendirildiğini belirtmiş ve ahlaki karakter düzeyi yüksek insanların doğru etik davranış biçimine ilişkin kararları uygulayabildiklerini ifade etmiştir.

#### **2.1.5.5 Vidaver – Cohen etik iklim modeli**

Vidaver-Cohen (1998) yaptığı çalışmada örgütlerin etik iklim düzeylerini belirleyebilmek için Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen etik iklim modeline karşı yeni bir “Etik İklim Ölçeği” geliştirmiştir (Vidaver-Cohen, 1998: 1213). Burada geliştirilen ahlaki iklim modeline göre, ahlaki davranışlarla ilgili örgüt yönetimi beklentilerinin birimdeki politik, kültürel ve teknik süreçler vasıtasıyla işgörenlere ve sosyal topluma aktarıldığı vurgulanmaktadır. Modelde geliştirilen süreçlerin şekli ve içeriği, çalışanların yönetimin kendilerinden niyetlerini oluşturmalarını, sonuçları göz önünde bulundurmalarını, sözleşmeleri gözlemlmelerini, dağıtımını belirlemelerini ve prosedürü uygulamalarını sağlayan ipuçları içermektedir (Vidaver-Cohen, 1998: 1215). Şekil 2.2’de Vidaver-Cohen’in etik iklim modeline yer verilmektedir (Vidaver-Cohen, 1998: 1215).



Şekil 2. 2 Vidaver – Cohen’in Ahlâki İklim Modeli

Vidaver – Cohen’in Ahlâki İklim Modeli’nde politik süreçler strateji oluşturma ve güç dağılımını oluştururken; teknik süreçler faaliyetlerin yapılandırılması ile ürün ve hizmetlerin üretimini oluşturmaktadır; kültürel süreçler ise resmi ve resmi olmayan sosyalleşme uygulamalarını oluşturmaktadır (Vidaver-Cohen, 1998: 1215).

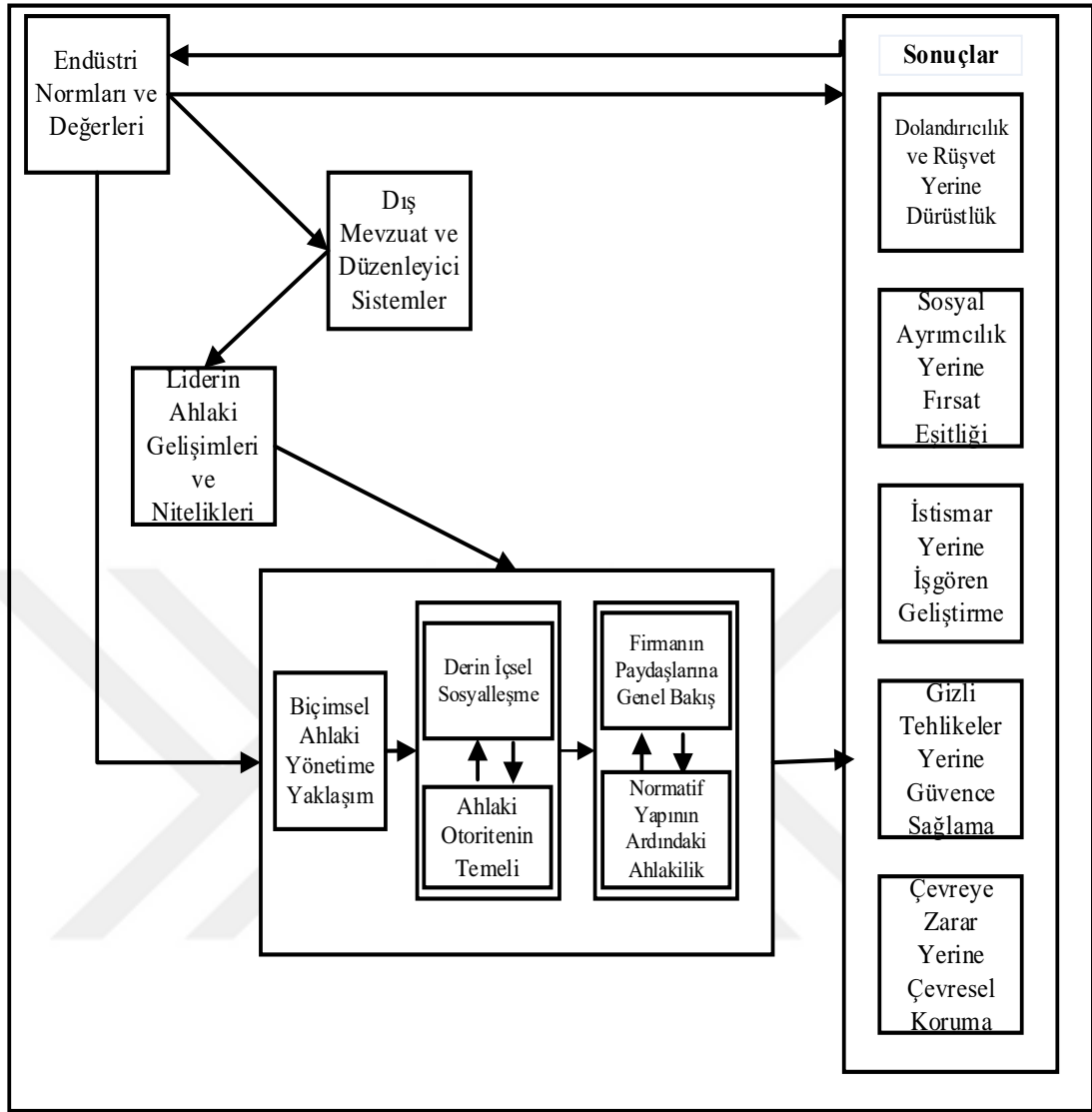
Vidaver-Cohen çalışmasında etik iklimi oluşturan temel unsurlar; amaç vurgusu, araçlar vurgusu, sosyal ve duygusal destek, görev desteği ve prosedürler olarak beş boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (Vidaver-Cohen, 1998: 1217):

- *Amaç Vurgusu*: Örgütlerin öncelikli amaçları sosyal sorumlulukları geliştirmeye yöneliktir.
- *Araçlar Vurgusu*: Örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde zararı engellemek veya gidermek önemlidir.
- *Sosyal-duygusal Destek*: Örgütteki tüm kişilerin tüm anlaşmalara uyması ve diğer kişilere karşı saygı göstermesi beklenir.
- *Görev Desteği*: Örgütteki kişilere, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli olan tüm kaynaklar eksiksiz sağlanır.
- *Ödül Yönelimi (Prosedürler)*: Örgütlerde ödül, ceza ve görevler adil bir şekilde belirlenir.

Vidaver-Cohen'e göre örgütlerde etik bir iklimin oluşması için, sosyal sorumluluk anlayışının olması, örgüt çalışanlarının tüm anlaşmalara uyması, gerekli olan tüm kaynakların sağlanması ve örgüt içerisindeki yöntemlerin gerçekleştirilirken adaletli olunması sağlanmalıdır.

#### **2.1.5.6 Snell örgütsel etik iklim modeli**

Snell (2000), Kohlberg modelini örgütsel ahlaki değerlerin birbiri ile ilişkili boyutlarını belirleyebilmek adına tekrar düzenleyerek yeni bir model geliştirmiştir. Şekilde 2.3'te örgütsel etiğin öncülleri, yönleri ve sonuçları arasındaki ilişki aktarılmaktadır (Snell, 2000: 280).



Şekil 2.3 Örgütsel Etik İkliminin Öncülleri, Yönleri ve Sonuçları Arasındaki İlişkiler

Bu modelde Snell (2000), bıçimsel ahlaki yönetim yaklaşımını, ahlaki otoritenin temeli, derin içsel sosyalleşme ve normatif yapının ardındaki ahlak ve firmanın paydaşlarına genel bakışı olarak adlandırılan alt sistemlere yer vermiştir. Ek olarak, liberal bireyci toplumlarda, gelenek sonrası odaklı örgütsel etiğin; ayrımcılık, rüşvet, çalışan sömürüsü, çevresel zarar verme ve riskli/tehlikeli ürünler gibi etik fonksiyon bozukluklarında düşüşe sebebiyet veren 19 önerme sunmuştur. Ardından, örgütsel etik çalışmasında, altı önerme daha eklemiştir (Snell 2000: 267).

### 2.1.6 Etik İklimi Belirleyen Faktörler

Bir örgütün etik iklimini; şirketin faaliyette bulunduğu çevre, örgütün biçimi (merkezleştirilmiş, bölünmüş, çok uluslu vb.) ve şirketin geçmişi belirlemektedir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989: 52). Etik iklim, bireysel ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir. Durumsal değişkenler; örgüte özgü özellikler (çalışma grupları vb.), kıdem ve ücret gibi ölçütleri içermektedir (Victor ve Cullen, 1988: 108).

Etik iklimin belirleyicilerini genel anlamda toplumsal kurallar, örgütsel yapı ve örgüte has özellikler olarak değerlendirmek mümkündür (Victor ve Cullen, 1988: 119). Örgütün dış çevresi (ulusal kültür gibi), kar amaçlı olma veya olmama durumu gibi örgütün yapısının ve yönetimin eğilimlerinin örgütün etik iklimi üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Shafer, 2008: 827). Örgütlerde etik iklimin oluşmasında yönetimin etkisi büyüktür. Yönetim etik kodları, politikaları, etik ve etik olmayan davranışları belirleyici rol üstlenmektedir (Schwepker, 2001: 49).

### 2.1.7 Etik İklimin Sonuçları

Etik iklimin çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkileri birçok araştırmanın inceleme konusu olmuştur. Örneğin Büte (2011) tarafından yürütülen araştırmada etik iklimin çalışanların örgütsel güvenini ve bireysel performansı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Akbaş (2010) örgütsel etik iklimin bir örgütte çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini incelediği çalışmada, örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini göstermiştir. Doğan ve Kılıç (2014) araştırmalarında örgütsel etik iklimin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hart (2005) etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, örgüt çalışanlarının örgütten ayrılma kararlarında etik iklimin önemli olduğu sonucunu vurgulamıştır. Ay, Kılıç ve Biçer (2009) çalışmalarında etik iklimin örgütsel bağlılığı doğrudan, işten ayrılma niyetini ise dolaylı etkilediğini ifade etmiştir. Etik iklimin hakim olduğu örgütlerde yüksek motivasyon ve örgüte bağlılık bulunmaktadır. Etik iklim örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerde olumlu bir ortam oluşturur. Böyle bir ortamda çalışanlar arasında işbirliği yüksek olur ve çalışanlar birbirlerine yardım etmeye daha istekli olabilmektedir.

## 2.2 Etik Liderlik Kavramı

### 2.2.1 Liderlik Kavramı ve Önemi

Liderliğin tarihi çok eskilere dayanmaktadır. İnsanlar eski tarihlerden beri sosyal varlıklar olarak bir arada yaşama isteğindedirler. Bu istek gruplardan başlayarak toplumlara kadar uzanan farklı düzeyde yapılar oluşturmuştur. Gruplarda veya toplumlarda bireylerin bazıları diğerlerinden daha baskın olarak yer almakta ve lider olmaktadır. Dolayısıyla liderlik, kişinin belirli bir grup içerisinde sergilemiş olduğu davranışların tümüdür (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 2).

Liderlik kelimesinin kökeni İngilizce “leadership” kelimesinden gelmektedir. Yunanca karşılığı ‘hegemon’ iken Romalılar lider anlamında ‘dux’ kelimesini kullanmıştır. Türkçe olarak ise “önderlik” anlamına gelmektedir. Ancak lider kelimesi dilimize yerleştiği için önderlik yerine daha çok liderlik kelimesi kullanılmaktadır. Liderlik kavramı, 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra akademik olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002: 5; İbicioğlu vd., 2009: 2). “Lider” kelime olarak ilk kez 1755 yılında Samuel Johnson’ın hazırladığı bir İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır. Liderlik ise ilk kez Webster Amerikan Sözlüğünde bulunmuş, ‘liderin durumu ve koşulları’ olarak ifade edilmiştir (Rost, 1993: 38-42).

Liderlik ile ilgili yazında birçok farklı tanımlama yapılmış ancak kavramın tanımı konusunda genel bir uzlaşmaya varılmamıştır. Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şöyle değerlendirilebilir: Liderlik, insanları belirli birtakım hedeflere doğru yöneltmeye ikna etmek olarak tanımlanmıştır (Davis, 1988: 141; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Liderlik, grup dinamikleri ve süreçleri, güç kullanma, kişilik, amacı başarma, itaat, etkileşim ile birlikte başkalarının yardımı olmadan karar verebilme gibi özelliklerden bir veya ikisinin birleşimidir (Bass, 1990; Çelik ve Sünbül, 2008: 50). Başka bir tanımda ise liderlik, bazı hedef ve faaliyetlerin nasıl ve neden olması gerektiğini anlama, bireylere öğretme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yukl ve Becker, 2006; Mohamed ve Otman, 2021: 4).

Liderlik tanımlarında liderliğin “kişiler arası etkileşim ile ilgili olduğu” (Bass, 1965: 89), “insanları etkileme” (Koçel, 1989: 257) ve “ikna etme süreci” (Gardner, 1990: 1) olduğu görüşü yaygın olarak kabul edilmektedir. Bahsedilen etkilenme ise, kişilerin davranışlarında değişmeye yol açma (Baysal ve Tekarslan, 1996) ya da kişinin davranışlarıyla diğer kişilerin davranışlarını değiştirmesi (Koçel, 1989) olarak tanımlanmaktadır (Acar, 1998: 11). Farklı kaynaklar tarafından yapılan tanımlara bakıldığı zaman liderlik süreci, bir kişinin diğerlerini etkileyebilmesi temeline dayanmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 131).

Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda motivasyon içerisinde çalışmasını sağlamak liderin en önemli görevlerindedir. Çalışanların örgüt içerisinde verimli çalışması için onları isteklendirmeye yönelik kişisel ihtiyaçların karşılanması motivasyon süreciyle olmaktadır. Liderler ve çalışanlar arasında örgütsel hedefler doğrultusunda işbirliği yapılarak yüksek bir verime ulaşmak mümkün olabilir (Önen ve Kanayran, 2015: 57).

Liderin kişilik özellikleri izleyenlerini etkileme gücünü ifade etmektedir. Lidere duyulan hayranlık derecesi ya da astların lidere kendilerini benzetme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur. Liderler çalışanları motive ederek bireysel verimliliği arttırmaya çalışmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Bir örgütün başarılı olabilmesi için liderler belirli etik davranışlar sergilemelidir (Carlson ve Perrew, 1995: 830). Tarihsel süreç içerisinde toplumlar veya topluluklar varlıklarını sürdürebilmek ve kalıcı olmak için liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Liderler güç ve otorite gibi konularda farklı düşünmekte ve çözüm yolları aramaktadırlar. Örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde liderin önemi büyüktür. Sürekli olarak gelişen ve değişen toplumlarda bu değişimlere ayak uydurabilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Özkan, 2016: 616).

Etkili bir lider, kendini geliştiren, örgütün iç ve dış çevresi ile sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda iletişimlerini canlı tutabilen, teknolojik gelişmeleri takip eden, gündemden uzak kalmayarak çevresel değişiklikleri yakından takip edebilen, örgüt çalışanları ile karşılıklı iletişiminde güçlü olan kişi olmalı ve çalışanların motivasyon içerisinde çalışmasını sağlayan özelliklere sahip olmalıdır (Uğur ve Uğur, 2014: 134).

### 2.2.2 Etik ve Liderlik

Etik kuram doğru bir eylemin koşulunun ne olduğunu belirtir. Genel olarak bakıldığında herhangi bir eylem koşul sağlandığında doğru olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile etik kuram, ahlaki olarak gerekli eylem ya da ahlaki olarak izin verilen bir eylem için doğru eylemlerde bulunulmasını ifade etmektedir (Moore, 2007: 297). Etik kuramlar bireylere nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olurlar. Çoğu zaman farklı etik kuramlar, davranışın doğru olması için ortaya çıkması gereken durumları ifade ederler. Ancak bazı etik kuramlar ise, yalnızca bir davranışın yanlış olması koşulunun ne olduğunu belirtir. Dolayısıyla genel olarak evrensel olarak kabul edilmiş tek bir etik kuram yoktur (Miles, 2012: 105).

Etik liderliğin temelinde etik konulara bağlılık vardır. Çünkü bireylerin endişeleri ve farkındalıkları örgütteki etik liderlik kararları için daha fazla hesap yeteneği gerektirmektedir. Etik olmayan bir karar örgütün iç ve dış çevresine zarar verebilir (Khuntia ve Suar, 2004: 14). Etik değerleri gözeten liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin daha güçlü ve süreklilik arz edeceği söylenebilir. Liderlerin, etik değerlere uygun şekilde davranması çalışanlara örnek teşkil edebilir. Mevki gücüne bağlı olarak liderler çalışanların kurallara uygun davranışlar sergilemesini sağlayabilirler (Steinbauer, Renn, Taylor ve Njoroge, 2014).

Liderler örgütlerde kararları etik olarak alma sürecinde önemli role sahiptir. Yanlışın ve doğrunun hâkim olduğu durumlarla karşılaştıklarında her zaman etik davranışlar sergilemeleri gereklidir. Bir örgütün liderlik tarzı çalışanların davranışlarını etkiler. Liderlik tarzını ve örgütün tutumlarını incelemek gelecekte etik sorunların nerede doğabileceğini belirleyebilmeyi sağlar. Bu nedenle liderler örgüt üyelerine yönelik etik davranışlarda bulunmalıdır. Liderler etik bir anlayışa sahip olmalı ve bunu yaparken de şeffaf olmalıdır. Örgütte etik kararlar alınması ve etik bir kültürün oluşmasında liderler güçlü bir etkiye sahiptir (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 138).

Liderler pek çok konuda etik kararlar almakla yükümlüdürler. Bu etik kararlar şu özellikleri taşımalıdır (Özdemir, 2003: 159); örgüt içerisinde alınan kararlar liderin değil işletmenin yararına olmalıdır; doğru, tutarlı ve gerçekleri temel alan kararlar

olmalıdır; örgüt çalışanları ile işbirliği içerisinde alınan kararlar olmalıdır; alınan kararlar güven sağlamalı ve her zaman dürüstlük içerisinde yapılmalıdır.

Etik bir çalışma ortamı, örgütün ahlaki formunu etkilemektedir. Dolayısıyla etik lider, çalışanları ahlaka, sosyal değerlere ve örgütün ortak çıkarlarına öncelik verdikleri demokratik kararlar vermeleri açısından güçlendirmektedir. Etik liderler, çalışanları örgütsel hedeflere etik bir şekilde ulaşabilecekleri yaratıcı ve etik çözümler oluşturma konusunda cesaretlendirir (Choi, Ullah ve Kwak, 2015: 356). Bundan dolayı örgüt içerisinde yer alan bireyler bazı zamanlarda örgütün çıkarları ile etik arasında tercih yapmak durumunda kalabilir. Ayrıca etik iklim bir örgütte karar alma süreçlerini ve beklenen doğru davranışları belirlediğinden önem arz etmektedir. Etik iklim ve liderlik tarzları arasında bağlantı olduğuna dair çeşitli çalışmalar mevcuttur (Schwepker ve Schultz, 2015: 93).

### **2.2.3 Etik Liderlik Tanımı**

Etik liderlik işyerlerinde yaşanan etik krizlerle birlikte daha fazla üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. Ancak etik liderlik için tam olarak açıklayıcı bir tanım bulunamamıştır. Çoğu yönetici açısından etik liderlik liderin iyi bir karaktere sahip olmasını ifade etmektedir. Etik lider, ahlaki değerlere ve güçlü bir karaktere sahip olarak, izleyenlerine örnek olmalıdır (Freeman ve Stewart, 2007; Erten, Bayraktar ve Açmaz, 2015: 63). Brown'a (2007) göre etik liderler çalışanlara işyerinde ahlaki kurallara uygun nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olan kişilerdir. Etik liderliği tanımlayan ilk çalışmalardan birinde Treviño ve arkadaşları, kişilerin etik liderliği nasıl tanımladıklarını anlamak için üst düzey yöneticilerle araştırma yapmışlardır. Araştırmada, etik liderlerin ahlaklı, güvenilir, insanların iyiliğini isteyen ve etik davranışlar sergileyen kişiler olarak tanımlandığı görülmektedir (Brown, 2007: 141).

Etik liderlik kendini yönetmeyi ve başkalarına liderlik etmeyi içerir. Çalışanları dinleyerek onlara iyimser davranmak, onları etik olarak yönlendirmek etik liderliğin bir özelliğidir (Brown, 2007: 144-147). Liderler, çevrelerindeki kişiler tarafından etik bir lider olarak görülebilmek için ahlaki yönetici ve ahlaki kişi olarak iki özelliğe de sahip olmalıdır. Ahlaki kişiler, dürüst, güvenilir, etik davranış ve ilkelere sahip

kişilerdir. Ahlaki yöneticiler ise, etik davranış ve etik ilkeleri kendilerine rol model olarak çalışanlara örnek olacak davranışlarda bulunan kişilerdir (Trevino, Hartman ve Brown, 2000; Pasricha, Singh ve Verma, 2018: 943). Liderin etik davranışları çalışanların da bir süre sonra etik davranmasına katkıda bulunarak güvenli etik iklim ortamı sağlayacaktır. Özgeci davranışlar etik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla etik lider, en iyi olana ulaşmak üzere ortak çıkarlar ile hareket etmekte ve sahip olduğu liderlik gücünü bu doğrultuda kullanmaktadır (Martin, Resick, Keating ve Dickson, 2009: 131; Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012: 20).

Yazına bakıldığında dönüştürücü ve karizmatik liderlerin etik olmayan davranışlar gerçekleştirebildiklerini ifade eden yazarlar bulunmaktadır (Bass, 1985; Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh, 2011; Brown, Trevino ve Harrison, 2005; Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik, 2014). Etik liderlik yalnızca liderin etik nitelikleri üzerinde durmaz. Beraberinde insanların ödül ve cezadan, rol model aldıkları kişilerin davranışlarından öğrendiğini vurgulayan sosyal öğrenme teorisine de değinmektedir (Mayer vd., 2009: 1).

Sosyal öğrenme teorisi etik liderliği ve kişiler arası ilişkiler ve kişisel eylemler vasıtasıyla standarda uygun davranış ve bu davranışın iki taraflı iletişim, karar verme ve pekiştirme aracılığıyla izleyicilere tanıtılması olarak tanımlamaktadırlar (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 120). Etik liderlikte amaç çalışanların işyerinde gönüllü olarak ahlaki davranmalarını sağlamak ve örgütlerde karar verme süreçlerini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmak olmalıdır (Yaman, 2010; Çıraklı vd., 2014: 54).

Sonuç olarak etik liderlik, örgütsel sorunların çözümünde etik ilkelere göre karar vermeye çalışan, dürüst, güvenilir ve insanların iyiliğini isteyen, ahlaki karakter özellikleri taşıyan bir liderlik türüdür. Etik liderlik etik ilkeler etrafında şekillenen çalışanlara etik olarak rol model olabilen bir liderlik biçimidir.

#### **2.2.4 Etik Lider Özellikleri ve Davranışları**

Liderin örgütte etkileyici bir konumda olması nedeniyle davranışları bütün örgüte yansımaktadır. Dolayısıyla liderler davranışlarıyla çalışanlara rol model olmaktadır. Liderin etik bakış açısı karar verme sürecinde neyin doğru-yanlış olduğu konularında

ayrım yapabilmesini sağlar (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 143). Dürüstlük etik liderlik için önemli bir bileşendir. Dürüstlüğü açıklayan üç temel olgu kendini tanıma, samimiyet ve olgunluk olarak değerlendirilebilir. Lider, güçlü ve zayıf yönlerini bilip kendini iyice tanımazsa başarılı olamaz. Samimiyet, düşünce ve eylemin dürüstlüğüne, ilkelere sağlam ve kararlı bir biçimde bağlanabilmeye dayanır. Diğer taraftan lider olgunluk davranışı göstermelidir, çünkü başkalarıyla birlikte çalışabilmeli, onlardan öğrenebilmeli, her zaman dürüst ve doğru olmaya kendini adanmış olmalıdır (Bennis, 2009: 34-35).

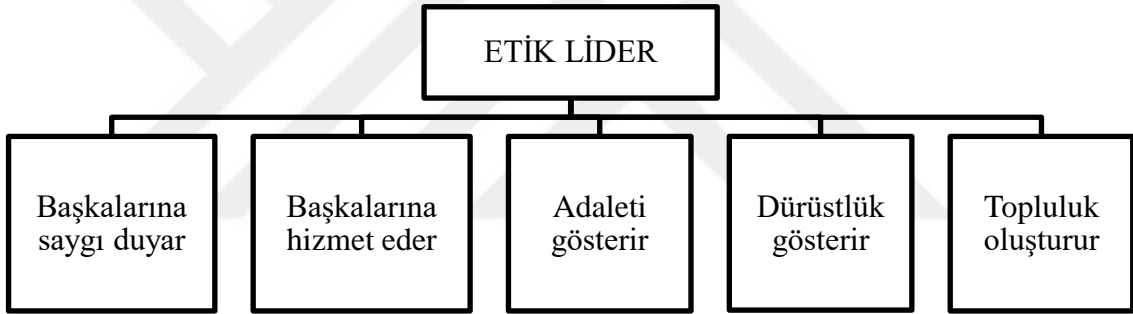
Herbert Spencer, 'The Principles of Ethics' adlı eserinde "Herkes ahlaklı olmayınca hiç kimse ahlaklı olamaz." demiştir. Bu sözden hareketle örgütlerde liderlerin ahlaklı davranışlarda bulunmaması çalışanların da ahlak dışı davranmalarına sebep olabilir (Aktan, 2011: 66). Etik lider öncelikli olarak, liderlik gücünü ve iletişim becerilerini kullanarak çalışanların ahlaki gelişimlerine katkı sağlayıp etik bir iklim oluşmasını sağlamalıdır. Etik liderin çalışan odaklı yaklaşımı, çalışanların işe tutum ve davranışlarında olumlu etkiler bırakabilir. Liderin iki yönlü iletişim, güvenilirlik ve dürüstlük gibi karakter özellikleri sayesinde çalışanların örgüte güven ve bağlılık duygusu artar (Alkan ve Arıkboğa, 2017: 365-366). Liderler meraklı, cesaretli ve risk almayı seven, alçak gönüllü, dürüst, doğru, samimi, sabır ve sükûnet sahibi, adil bir yapıda olmalıdır.

Harvey (2004) etik liderliğin on temel özelliğine değinmiştir. Bu özellikler şu şekildedir (Harvey, 2004: 23; Akbaba ve Sarıkaya, 2017: 295):

- Etik liderler, ortak değerleri, etik standartları uygularken bunların çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesini sağlar.
- Etik liderler sorumluluk verir. Kendilerinde olduğu gibi diğer insanları da etik davranmaları konusunda sorumlu tutarlar.
- Etik liderler karar alma sürecinde etik değerleri dikkate alırlar. Diğer bireylere örnek olarak, onların da dürüst davranmalarını beklerler.
- Yaptıkları tüm davranışlarda etik değerleri korurlar.
- Etik liderler, politika ve uygulamaların uyumlu bir şekilde yürütülmesine özen gösterirler.

- İnsanların davranışlarını iyi davranışlara dönüştürme amacıyla gerekli güven ve beceriyi kazanmalarına yardımcı olurlar.
- Etik liderler, hiyerarşi gözetmeksizin herkesin görüş ve duygularına dikkat ederler.
- Etik değerlere ve kurallara uyum sağlamak birikim sonucunda oluşmaktadır. Bu yüzden etik liderler edindiği birikimleri sayesinde insanlara pek çok alanda yardımcı olurlar.
- Etik liderler, kuruma personel alma ve onların terfi almasındaki kararlarında kurumun değerlerini, vizyon ve misyonunu ölçüt olarak kullanırlar.
- Etik liderler yol göstericidirler.

Şekil 2.4'de Northouse (2018) tarafından ortaya konulan etik iklim ilkelerine yer verilmiştir.



Şekil 2.4 Etik İklim İlkeleri

Saygı, liderin çalışanlarını yakından dinlemesi, hoşgörülü olması anlamına gelir. Lider çalışanlarına saygı gösterdiğinde çalışanlar yaptıkları işlerde kendilerini daha yetkin hissedebilirler. Başkalarına hizmet etme ilkesinde liderler çalışanlarının refahını kendi planlarının önüne koyarlar. Etik liderler, tüm çalışanlarına eşit ve adaletli davranmayı öncelik haline getirirler. Liderler her zaman dürüst olmalıdır. Dürüst olmayan liderlere karşı çalışanlar saygı ve güvenlerini kaybeder. Liderler hem kendileri hem de çalışanları için uygun olan hedefleri bir noktada toplamalıdır (Northouse, 2018: 501-506).

### 2.2.5 Etik Liderlik Boyutları

Etik liderlik, ahlaki kişi ve ahlaki yönetici olarak iki boyut ile tanımlanmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi ahlaklı kişilik boyutunda lider; dürüst, doğru ve güvenilir olmalıdır. Ahlaki yönetici boyutuna bakıldığında, liderler aldıkları kararlarda şeffaf ve adil davranarak çalışanlara rol model olmayı hedefler (Trevino, Hartman ve Brown, 2000). Liderlerin etik davranış göstermeleri örgütte çalışanlar için standart olarak uygun görülen davranış şeklidir. Bu davranış şekli çalışan ve yöneticinin, örgütün hedefleri doğrultusundaki çabalarını en iyi şekilde ortaya çıkaracakları bir işyeri ortamı sağlamaktadır. Liderin etik olmayan davranışlar sergilemesi ise temel olarak uygun olmayan davranış biçimidir. Dolayısıyla çalıştıkları örgüt için en iyisini yapmak isteyenlerin işi terk etmesine ve başka yerlerde çalışmalarına sebep olabilir (Rowe, 2014).

Etik liderlik, etik iklim, etik karar verme, davranışsal etik ve iletişimsel etik olmak üzere dört boyut olarak ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde bu dört boyut incelenecektir.

#### 2.2.5.1 Etik iklim

Etik iklim olarak adlandırılan kavram, etik ilkeler ve davranışlardan oluşur. Örgütte bulunan çalışanlar tarafından yerine getirilmesi beklenen davranışları ifade etmektedir. Bu davranışları çalışanların ne kadar sıklıkta yerine getirdiği etik iklimin o derece kabul gördüğünü göstermektedir. Örgüt içerisindeki çatışmaları azaltıcı niteliği ile etik iklim, etik değerlere de önem vermektedir (Şahin ve Dündar, 2011: 130).

Bir örgütte hâkim olan etik iklim tipi, çalışanların karar verirken doğruları ve yanlışları ayırt etmesindeki davranışlarını etkiler (Bulutlar ve Öz, 2009: 273). Etik iklim, çalışanların sorunlarını değerlendirirken aynı zamanda sorunlara alternatifler de oluşturmaya yardımcı olur. Çalışanların sorunlarının anlaşılması ve çözülmesi konusunda ahlak ve ahlak dışı kriterler açısından belirleyici bir faktördür (Barnett ve Schubert, 2002: 281).

Örgüt içerisindeki liderler tarafından oluşturulacak olan etik iklim, örgütün iç ve dış çevresi üzerinde olumlu etkiler oluşturur ve toplumsal açıdan da sosyal gelişmeler sağlar (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 110).

Sonuç olarak, günümüzde rekabetin kaçınılmaz hale gelmesiyle, hem kendileri hem de dış çevreleri karşısında sorumlu olan örgütlerin karşılaştıkları etik problemlerde doğru karar alarak, tarafsız bir şekilde davranması ancak etik anlayışa sahip olan bir yönetimle gerçekleştirilebilmektedir (Büte, 2011: 174).

### 2.2.5.2 Etik karar verme

Etik karar verme, bir örgütte etik ilkelerin göz önünde bulundurulması yoluyla bir davranışın ya da etkinliğin farklı biçimlerinin ya da bunların sonuçlarının sistematik bir biçimde değerlendirilmesi ve seçimidir (Özdemir, 2009: 132). Etik liderler, çalışanlarını davranışlarıyla etkilemektedirler. Yani örgüt içerisinde kararlar alırken etik değerlere uygun ilkeleri benimsemeleri çalışanlara rol model olmaları açısından önemlidir (Newman, Kizad, Miao ve Cooper, 2014).

Rest'in (1986) karar verme modeli dört bileşenden oluşur. Rest (1986), etik karar vermenin öncelikle etik farkındalıktan geçtiğini belirtmektedir. Bu dört bileşen şu şekilde açıklanmaktadır (Akyatan ve Kutluk, 2015: 45):

- *Ahlaki hassasiyet:* Bireyin davranışlarında diğer bireyleri nasıl etkileyeceğinin farkında olması durumudur.
- *Ahlaki yargı:* Hangi davranışın doğru hangi davranışın yanlış olduğuna karar vermeyi gerektiren süreçtir.
- *Ahlaki motivasyon:* Ahlaki değerlerin kişisel değerlerin üzerinde tutulmasını amaçlar. Ahlaki motivasyonu zayıf olan birey örgüt menfaatlerini ön planda tutmak için etik değerlerin dışına çıkabilir.
- *Ahlaki karakter:* İnançların gücünü yansıtır. Cesaret sahibi olma ve karşısına çıkan engellerin üstesinden gelme, güçlü bir ego sahibi olmayı ifade eder (Gündüz, 2010: 171).

### 2.2.5.3 Davranışsal etik

Bireylerin davranışlarının doğru-yanlış ya da etik olup olmadığı toplumsal kurallar çerçevesinde belirlenir. Örgüt ortamlarında da davranışların etikliği söz konusudur. İnsan ilişkilerinde etik davranışın önemi büyüktür. Liderlerin, doğruluk, dürüstlük, açık sözlülük, nezaket gibi karakter özellikleri etik davranışlarına kaynaklık eder (Uğurlu, 2012: 207).

Liderler, çalışanlarına rol model olduklarının bilincinde olmalı ve bu duruma göre hareket etmelidir. Lider davranışlarının başkaları tarafından izlenebildiğinin farkında olmalıdır. Dolayısıyla liderler gönüllü olarak rol model olmayı seçmiş ebeveynlere ve din âlimlerine benzemektedir. Ebeveyn ve din âlimleri durumunda olduğu gibi liderler güç ve otoritelerinden kaynaklı olarak çalışanlarını etkileyecektir (Spurgin, 2015: 279). Araştırmalara göre en iyi liderlerin davranışlarını içinde bulunduğu şartlara, gruba ve karakteristik özelliklerine uyumlaştıran kişiler olduğu görülmektedir. Bu kişiler etik davranış sergileyen, kişisel ihtiyaçları göz önünde bulunduran önyargısız ve şeffaf, çalışanların haklarını savunan, bu sayede güven duygusunu oluşturan kişilerdir. Liderlerin karar verirken etik davranışlar sergilemesi örgütsel güvenin oluşturulmasında oldukça önemlidir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 86).

### 2.2.5.4 İletişimsel etik

İletişim, düşüncelerin ve fikirlerin başka bir kişiye aktarılma sürecidir. Liderin iş yapmak için kullandığı en temel araç iletişimidir. Lider iletişim aracı sayesinde örgüt üyeleriyle iletişim kurar (Koçel, 2003: 529; Atak, 2005: 59). Örgütlerde etkili yönetimin oluşması iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili kararları oluşturan düşünceler çeşitli biçimlerde karşılıklı iletişim sayesinde iletilmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşmada iletişimin önemi büyüktür (Eren, 2000: 302; Atak, 2005: 59-61).

İletişimsel etik, uygun iletişimin kurulması olarak açıklanabilir (Erdoğan, 2006: 21). İyi liderler etkili iletişim becerilerine sahiptirler. Dolayısıyla liderler örgütün hedeflerine ulaşmak ve işleyişi devam ettirmek için örgüt içinde ya da dışında bilgi akışını sağlayabilmek için etkili bir iletişim kurmak durumundadırlar (Yiğit, 2002:

19). Lider etkili iletişim becerilerini kullanarak, çalışanlarını dinlemeli ve onlarla empati kurmalı, ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Liderleri ile etkili iletişim halinde olan çalışanlar örgüt içerisinde daha motive şekilde çalışabilirler.

### **2.2.6 Etik Liderliğin Teorik Temelleri**

Etik liderliğin birçok model ve teoriden oluşan bir yapısı vardır. Bu bölümde etik liderliğin teorik temellerini oluşturan kuramlardan Sosyal Mübadele Kuramı, Sosyal Öğrenme Kuramı, Kaynakların Korunması Kuramı ve Etik Etki Kuramı incelenecektir.

#### **2.2.6.1 Sosyal mübadele kuramı**

Sosyal Mübadele Kuramı, işyeri davranışlarını anlamak için en etkili yaklaşımlardan biridir. Sosyal Mübadele Kuramı karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır (Blau, 1964). Yani bireyler kendilerine aldıkları faydalara karşılık olarak örgüte çeşitli şekillerde karşılık vermeleri gerektiğini hissetmektedirler (Brown vd. 2005: 123). Etik liderler ve çalışanları arasında sosyal mübadelelerin uzun vadeli ve karşılıklı sorumluluklar ile nitelendirildiği öne sürülmüştür. Sosyal Mübadele Kuramına göre bireyler ekonomik ve sosyal mübadelede bulunabilirler (Blau, 1964).

Ekonomik mübadele, genellikle kısa vadeli olup ekonomik kaynakların karşılıksız şekilde mübadelesini kapsar. Sosyal mübadele ise karşılıklılık ilkesi tarafından yönetilen açık uçlu sorumluluklarla sosyo-duygusal faydaların mübadelesini kapsamaktadır. İşyerinde sosyal mübadele kuramını uygulayan araştırmacılar, sosyal mübadelede liderin pozitif davranışı karşısında, çalışanların pozitif iş ve tutum davranışları sergileyerek karşılık vereceğini düşünmektedir (Loi, Lam, Ngo ve Cheong, 2015: 645-646). Sosyal mübadele, karşılıklı ödüllendirici işlemler ve bağlantılar sağlayan diğerlerinin ödüllendirici tepkilerine bağlı eylemleri içermektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 890).

### 2.2.6.2 Sosyal öğrenme kuramı

İnsan, dolaylı olarak öğrenir; dolayısıyla modelleme, doğrudan bir deneyim kadar etkili bir öğrenme aracı olabilir. Örneğin, çalışanların etik olarak algıladıkları bir liderin davranışlarını kendilerine rol model almaları daha olasıdır. Böylece liderler, kendilerini gözlemleyen, davranışlarını devam ettirme ve yeniden üretme olasılığı bulunan çalışanlarının dikkatini çekerler (Bandura, 1977; Osafo, Paros ve Yawson, 2021: 3).

Sosyal Öğrenme Kuramı eylemi yönlendiren ve düzenleyen önceki teşvikler, tepki geribildirim etkileri ve bilişsel süreç olarak üç düzenleyici sisteme dayanmaktadır (Falk ve Kim, 2019). Sosyal Öğrenme Kuramı, bireylerin görerek öğrendiğini, güvenilir ve çekici olarak kabul edilen modellerin değerlerinin davranış haline getirildiğini varsaymaktadır. Yani liderler, çalışanların kendilerinden ne beklediğini, nasıl davranması gerektiğini sadece deneyim yolu ile değil, aynı zamanda başkalarını gözlemleyerek de anlamaya çalışırlar (Mayer vd., 2009: 3). Örgüt çalışanları liderlerini rol model alarak hangi davranışın ödüllendirildiğini veya cezalandırıldığını öğrenebilirler (Brown vd., 2005: 119).

### 2.2.6.3 Kaynakların korunması kuramı

Kaynakların Korunması Kuramı'nı Hobfoll (1989)'da ortaya atmıştır. Hobfoll'a (1989) göre, insanların kaynakları elde tutmaya, korumaya ve inşa etmeye çalışması ve onları tehdit eden şeylere karşı saklaması gerekmektedir. Bireyler stres ile karşı karşıya kaldıklarında kaynak kaybını en aza indirmek için çaba göstermelidirler (Hobfoll, 1989: 517). Bu kurama göre; bireyler kişisel özelliklerini, sosyal koşulları iyileştirdikçe ve bunu koruduğu sürece kendileri için daha iyi yaşam sağlayabilirler. Ancak çevre koşulları bazı durumlarda söz konusu kaynakları tehdit edebilir ya da kaynakların azalmasına sebep olabilir. Bireyin korumaya ve geliştirmeye çalıştığı kaynaklar kendi niteliklerinden dolayı ve bireye yeni kaynaklar elde etme olanağı sağlayabildikleri için değerlidir. Bireyler eldeki kaynaklar için tehdit yaşamaları, kaynakların kaybedilmesi ve yeterli kaynağın elde edilememesi durumlarında stres yaşayabilirler (Yürür, 2011: 109-110).

Bu kuram bireylerin kaynaklarını korumak için motive olması gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla etik liderlerin, desteğinin alınması, çalışanlarına yardımsever davranması işten ayrılma niyetlerinin engellenmesine sebep olabilmektedir (Ahmad, Fazal-E-Hasan ve Kaleem, 2018).

#### **2.2.6.4 Etik etki kuramı**

Etik Etki Kuramı, işletmelerde etik olmayan iş davranışlarının çalışanların refahı üzerinde olumsuz etkisi olabileceğini savunmaktadır. Etik Etki Kuramı işyeri etiğine katkı sağlamaktadır. Etik olmayan iş davranışları çalışanlarda stres, travma gibi olumsuzluklara sebep olabilir. Etik davranışların tüm örgüte yayılarak refah ve huzur ortamı oluşturması etik etki kuramı ile belirtilmektedir. Etik Etki Kuramı, etik dışı davranışların bireysel olarak refahı etkileyebileceğini varsaymaktadır (Giacalone, Promislo ve Jurkiewicz, 2016). Etik dışı davranışlardan fail, mağdur ve tanıklar etkilenmektedir. Bunun sonucunda kişinin psikolojik ve fiziksel refah düzeyinde azalma ortaya çıkmaktadır (Promislo, Giacalone ve Jurkiewicz, 2013). Etik liderlik bağlamında bakıldığında Etik Etki Kuramı işyeri stresini azaltmaya ve performans kalitesini arttırmaya yardımcı olabilmektedir. İşletmeler etik olmayan davranışların etkilerini yöneterek, çalışanların ve örgütün refahının artmasına katkı sağlayabilmektedir (Schwepker ve Dimitriou, 2021).

#### **2.2.7 Etik Liderliğin Öncülleri**

Etik liderliğin öncülleri farklı değişkenlerle birlikte incelenmiştir. Rahaman, Stouten ve Guo (2019) planlı davranış teorisinden yararlanarak etik liderliğin öncüllerini incelemiş ve liderin etik davranışa yönelik tutumunun, algılanan davranışsal kontrolün liderin etik niyeti ve etik liderlik algıları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Brown ve Trevino (2014) etik liderliğin öncülü olarak rol modellemeyi incelemiştir. Liderlerin etik rol modellemeye sahip olması çalışanları tarafından değerlendirilip etik liderlik ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sharma, Agrawal ve Khandelwal (2019) etik liderliğin öncüllerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmalarında, değerler ve idealler, dürüstlük, insan odaklılık ve sorumluluk, karar verme ve iletişim gibi unsurların etik liderliğin oluşumunda etkili olduğunu

ortaya koymaktadır. Ek olarak çalışmada lidere duyulan güvenin etik liderlik ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi geliştirdiği öne sürülmektedir. Walumbwa ve Schaubroeck (2009), uyumluluk ve vicdanlılık gibi kişisel özelliklerin etik liderlik ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Martin, Resick, Keating ve Dickson (2009), ABD ve Almanya’da yürüttükleri çalışmalarında etik liderlik öncülü olarak kültürel farklılıkları araştırmıştır. Liderlerin motivasyon, karakter ve cesaretlendirme kapsamında farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.2.8 Etik Liderliğin Sonuçları**

Etik liderlik hakkında yapılmış birçok çalışma, bu kavramdan etkilenen farklı faktörlerin açığa çıkmasına ortam hazırlamıştır. Khuntia ve Suar (2004) etik liderliğin çalışanların manipülatif davranışlarını, finansal araçları kötüye kullanmalarını negatif etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca araştırmacılar etik liderlik ile iş performansının, işe katılımın ve duygusal bağlılığın arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yeşiltaş vd. (2012) çalışmalarında etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini incelemiş ve negatif ilişkiyi vurgulamıştır. Bilgen ve Elçi (2019) çalışmalarında etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığı arttırdığı ve etik liderlik algılamalarının etik iklimi olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Kugun, Aktaş ve Güripek (2013) araştırmalarında yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin boyutları üzerindeki etkisini incelediklerinde, etik liderliğin dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Doğan ve Uğurlu (2015) çalışmalarında etik liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sökmen (2019) çalışmasında etik liderlik, örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki, etik liderlik, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Esmer (2013) araştırması sonucunda, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu, örgütsel bağlılık ve etik liderlik eğilimlerinin yaş ve gelir ile ters, eğitim düzeyi ile ise pozitif ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

## 2.3 İşyerinde Siber Zorbalık

### 2.3.1 Zorbalık Kavramı

Zorbalık üzerine yapılan araştırmaların Olweus ile başladığı kabul edilmektedir. Olweus (1994) zorbalık kavramını; ‘bir öğrencinin bir veya birden fazla öğrenci tarafından bir kez veya tekrar eden biçimde olumsuz eylemlerle karşı karşıya kalması’ olarak tanımlamaktadır. Olumsuz eylemler, fiziksel temas ile olabileceği gibi, kelimelerle veya yüz yüze de olabilir. Zorbalık tek bir kişi veya grup tarafından gerçekleştirilebilir (Olweus, 1994: 1173). TDK (2022) zorba kavramını, ‘gücüne güvenerek hükmü altında bulunan kişilere söz hakkı ve davranış özgürlüğü tanımayan kimse’ olarak tanımlamıştır. Zorbalık, iki temel gruptan oluşmaktadır. İlki, ‘zorba’ olarak ifade edilen ve saldırgan davranışlarda bulunan kişidir. İkincisi ise, ‘kurban’ olarak ifade edilen ve zorbalığa maruz kalan kişidir (Newman, Horne ve Bartolomucci, 2000; Smith, 1991; Özen ve Aktan, 2010).

Bir davranışın zorbalık olarak nitelendirilebilmesi için:

- Taraflar arasında bir güç dengesizliğinin bulunması,
- Davranışın süreklilik arz etmesi ve
- Bilerek yapılması gerekmektedir (Smith vd., 1999: 11).

Besag (1989) ise zorbalığı, gücü elinde bulunduran bireylerin kişisel çıkar ve kazançları için, karşı koyacak gücü olmayan kişilere karşı fiziksel, psikolojik, sosyal veya sözel olarak tekrarlanma özelliği olan saldırıları olarak tanımlamaktadır. Zorba davranışlar üç farklı şekilde görülmektedir. Bunlar (Griffin ve Gross, 2004; Çankaya, 2011):

- *Fiziksel zorba davranışlar*: Vurmak, tokat atmak, tekmelemek, tükürmek, kişisel bir eşyayı zorla almak, tehdit etmek gibi davranışları içermektedir.
- *Sözel zorba davranışlar*: Hakaret etmek, dalga geçmek, küfür etmek, onuru zedelemek, küçük düşürücü isim takmak gibi davranışları içermektedir.
- *Duygusal zorba davranışlar*: Dışlama, yardım etmeme, konuşmama, yalnız bırakma, yapılan faaliyetlere dâhil etmeme gibi davranışları içermektedir.

### 2.3.2 Siber Zorbalık Kavramı

Teknolojinin ilerlemesiyle internet, bilgiye hemen ulaşımın sağlanması ile birlikte günlük yaşamın vazgeçilemez bir ögesi haline almıştır. Ancak bilgi ve teknolojinin sağladığı yararlar kadar uygunsuz ve bilinçsiz kullanıldığında olumsuzlukları da oluşabilmektedir. Bu olumsuzluklara; internet bağımlılığı ve uygunsuz olan sitelere erişim gibi örnekler verilebilir. Siber zorbalık, fiziksel ortam içerisinde gerçekleşen zorbalık türlerine benzemektedir ancak ayırt edici farkı internet ve cep telefonu gibi sanal iletişimin olduğu iletişim teknolojilerinin aracı olarak kullanılmasıdır (Erdur-Baker ve Kavşut, 2007). Siber zorbalık, kişi veya bir grup tarafından, kendini kolayca savunamayan bir mağdura karşı tekrar tekrar ve zaman içerisinde elektronik iletişim araçları kullanılarak kasıtlı olarak uygulanan eylem olarak tanımlanmaktadır (Dooley, Pyzalski ve Cross, 2009, Smith vd., 2008; Weber ve Pelfrey, 2014).

Willard (2007a) siber zorbalığı, interneti veya diğer dijital teknolojileri kullanarak zararlı materyal göndererek veya yayınlarak başkalarına zarar verme biçimi olarak tanımlamıştır. Strom ve Strom (2006) siber zorbalığı özetle, akran tacizinin elektronik bir şekli olarak belirtmiştir. Dilmaç (2009)'a göre ise siber zorbalık, kişi veya grubun, elektronik ortamı kullanarak kasıtlı ve tekrarlanarak uygulanan tacizi olarak tanımlanmıştır. Patchin ve Hinduja (2006), siber zorbalığı elektronik metin aracılığıyla tekrarlanan ve kasıtlı olarak yapılan suç olarak tanımlamaktadır.

Siber zorbalıkta en belirgin durum empati yapılmamasıdır. Gençler siber zorbalığın, kendileri veya mağdurlar için sonuçlarını düşünmeden hareket edebilirler. Siber zorba olarak tabir edilen ve bu yönde davranışlar sergileyen kişiler, internet ortamında mağdurun yüzünü görmeme ve verdiği zararın farkına varmama durumu söz konusu olduğu için rahat şekilde zorbalık yapabilmektedirler (Bhat, 2008: 56). Siber zorbalık, bir kişiyi sistemli olarak aşağılamak, korkutmak, küçük düşürmek ve incitmek için internet tabanlı uygulamaların kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu tip davranışlar kasıtlı olarak tekrarlanır ve psikolojik şiddet içerir. Amerika'da gençler arasında yapılan bir araştırmada siber zorbalığın kurbanı olmanın artan psikolojik sıkıntı, depresyon belirtileri, sosyal kaygı gibi birçok psikososyal kavram ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Valkenburg ve Peter, 2011: 124).

Chisholm (2014) siber zorbalık durumlarını şu şekilde sıralamıştır:

- *Hilekârlık yapma*: Çok oyunculu çevrimiçi oyunlarda çeteler oluşturarak giriş yollarının engellenmesidir.
- *Aşağılayıcı hakaretlerin yaygınlaştırılması*: Hedeflenen bireye karşı küçük düşürücü ve aşağılayıcı hakaret, tehdit edici mesajlar yaymaktır.
- *Sahte bir profil kullanma*: Çevrimiçi ortamda sahte kimlikler üreterek mağdur ile duygusal veya romantik ilişki içerisine girilmesidir.
- *Zorbalığa dâhil etme*: Zorbaların izleyiciyi zorbalığa dâhil etmesidir.
- *Kızgınlık*: Kişilerin çevrimiçi olarak mağdura karşı düşmanlık duymasüdür.
- *Sanal taklit*: Çevrimiçi ortamda başkalarını taklit etme biçimidir.
- *İlişkisel saldırganlık*: Bir kişi hakkında sanal yollar kullanarak söylentiler yaymak ve kişinin bu yolla dışlanmasını sağlamak için sahte sosyal medya hesapları oluşturmak, mağdurun sosyal medya hesaplarındaki arkadaş listelerinin silinmesi gibi durumları içerir.
- *Sızma*: Mağdurun bilgisayarını veya kamerasını rızası olmadan uzaktan yönetim yazılım araçlarıyla kullanarak dosyalarına erişim sağlanmasıdır.
- *Şok trolleme*: Bir kişiyi çevrimiçi ortamda sinirlendirmek, kıskırtmak ve hayal kırıklığına uğratmak için kasıtlı olarak yapılan saldırgan gönderiler veya mesajları kapsamaktadır.
- *Cinsel içerikli paylaşımlar*: Herhangi bir kişinin müstehcen içerikli fotoğraflarının kişiyi küçük düşürmek için sosyal ağlarda paylaşılmasıdır.
- *Sanal taciz*: Bir kişiyi çevrimiçi olarak taciz ve tehdit etme durumudur.

### 2.3.3 Geleneksel Zorbalık ile Siber Zorbalığın Karşılaştırılması

Geleneksel zorbalık, tekrar tekrar ve kasıtlı olarak olumsuz eylemlere maruz kalınmasıdır. Geleneksel zorbalığın fiziksel, sözel ve ilişkisel olarak üç türü vardır. Fiziksel zorbalık, tekmeleme, itme; sözel zorbalık, hakaret etme, isim takma; ilişkisel zorbalık, dışlama, görmezden gelme gibi davranışlardır (Olweus, 1994). Siber zorbalık birçok açıdan geleneksel zorbalıktan farklıdır. Siber zorbanın kimliğini gizlemesi daha kolaydır. Herhangi bir kontrol olmadan mesajlar gönderebilir ve fiziksel görünümünü gizleyebilir. Mağdur siber zorbanın tepkileri ve hareketlerini göremez (Munro, 2002).

Siber zorbalık, başkalarını tehdit etmek veya zarar vermek için elektronik ortamı kullanmayı içermektedir. Siber zorbalık davranışı gösteren kişiler, geleneksel zorbalık davranışı gösterenlerin aksine mağdurdan fiziksel açıdan daha zayıf olabilir. Siber zorbalık sanal ortamda gerçekleştiği için bu kişiler kimliğini gizler ve sahte kimlik isimleri kullanabilir. Yüz yüze temas olmadığı için siber zorbalılar mağdurların ne kadar baskı altında olduğunu bilemez. Dolayısıyla mağdura karşı oluşan pişmanlık, empati ve şefkat gibi duyguları anlamaları mümkün olmamaktadır (Strom ve Strom, 2006: 21-22).

İnternetin günümüzde çok kullanılmasıyla birlikte geleneksel zorbalığın yerini giderek siber zorbalığa bıraktığı söylenebilir. Siber zorbalık geleneksel zorbalıkta görülen ve önlem alınabilen üç ana unsuru devre dışı bırakmaktadır. Geleneksel zorbalıkta zorbanın kimliği mağdur tarafından bilinir, zorba ile mağdur arasında bir güç eşitsizliği bulunmaktadır ve zorbalık sadece fiziksel bir zeminde gerçekleşmektedir. Sayılan bu sebeplerden dolayı zorbalığın en yeni biçimi olan siber zorbalık, geleneksel zorbalık önleme stratejilerinden muhtemelen etkilenmeyecektir (Greene, 2006: 68). Siber zorbalık ile geleneksel zorbalık arasındaki farklar Tablo 2.4 ile değerlendirilebilir (Li, 2008: 225).

Tablo 2.4 Geleneksel Zorbalık ve Siber Zorbalık Arasındaki Farklar

Geleneksel Zorbalık	Siber Zorbalık
Gözle görülür	Anonimdir
Belirli bir zaman ve yerde gerçekleşir	Her yerde ve her zamanda gerçekleşir
Daha dar bir alanda ve daha yavaş gerçekleşir	Daha hızlı ve geniş bir alanda gerçekleşir
Zararlardan korumak daha zordur	Zararlardan korumak daha kolaydır
Kişilerle daha zayıf ilişkileri vardır	Kişilerle daha iyi ilişkileri vardır
Fiziksel ortamlarda gerçekleşir	Sanal ortamlarda gerçekleşir

Geleneksel ve siber zorbalık karşılaştırmasındaki farklardan ilki, geleneksel zorbalığın doğrudan ve gözle görülür şekilde yapılmasıdır. Siber zorbalık ise anonimdir ve kişi kimliğini gizlediği için daha rahat siber zorbalık davranışı gösterebilmektedir. Geleneksel ve siber zorbalık karşılaştırmasındaki farklardan ikincisi ise, geleneksel zorbalık her yerde ve zamanda yaşanmazken siber zorbalık her yerde ve her zaman yaşanabilir. Geleneksel ve siber zorbalık karşılaştırmasındaki farklardan üçüncüsü, siber zorbalık daha hızlı ve geniş bir alana yayılır. Bir kişinin görüntüsü sanal ortamda yayımlayıp milyonlarca kişiye ulaşabilir. Geleneksel ve siber zorbalık karşılaştırmasındaki farklardan dördüncüsü siber zorbalıkta resim, video ve mesajlar kayıt altına alınarak saklanabilir. Geleneksel ve siber zorbalık karşılaştırmasındaki farklardan beşincisi ise, geleneksel zorbalıkta zorbalığın kişiler arası ilişkileri daha zayıfken siber zorbalığın ilişkileri daha iyidir. Geleneksel zorbalık ve siber zorbalık arasındaki beşinci farklılık ise, siber zorbalık sanal ortamda gerçekleştiği için bireylerin zorbalık davranışları sergilemeleri daha kolaydır (Li, 2008: 225).

#### **2.3.4 İşyerinde Siber Zorbalığın Tanımlanması**

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte iş dünyası da giderek elektronik ortamı daha çok kullanır hale gelmiştir. Dolayısıyla işyerlerinde zorbalık yerini siber zorbalığa bırakmıştır (Kowalski, Toth ve Morgan, 2018: 66). İşyerinde siber zorbalık cep telefonları, e-posta, bloglar, tweetler gibi elektronik cihaz ve elektronik ortamlar kullanan kişilerin hedef aldıkları kişilere karşı tehdit etme, korkutma, alay etme gibi saldırgan davranışlarda bulunmasını içermektedir. İşyerinde siber zorbalık sürecinde zorba mağduru, elektronik ortama erişilebilen her yerde takip etmektedir (Schimmel, Nicholls, Larson ve Nightingale, 2013).

İşyerinde siber zorbalık, anonim olması nedeniyle kurumsal yaşam için zorlayıcı olmaktadır. Çalışanların siber zorbalık ile mücadele etmesinde “Tehdit Değerlendirme Ekibi”nin olmasının önemi büyüktür. Ekip, çalışanların güvenli bir iş ortamında çalışabilmeleri için psikososyal güvenliklerini korumakla görevlidir (Piotrowski, 2012: 49-50).

İşyerinde siber zorbalık, işyerinde meydana gelir ancak tarafların fiziksel olarak aynı ortamda bulunması gerekmez. Dolayısıyla siber zorbaların hedefledikleri kişilerle istedikleri zaman iletişim kurmalarına olanak sunmaktadır. Çalışanlar sahte e-posta hesapları oluşturabildikleri için anonim siber zorbalık da oluşmaktadır (D’Cruz ve Noronha, 2013; Farley, Coyne, Axtell ve Sprigg, 2016: 3).

Siber zorbalık olduğu zaman izleyici aralığı çok daha geniş olabilmektedir. Çevrimiçi iletişim sayesinde özel çatışmalar tüm organizasyon üyeleri ve halk tarafından gözlemlenebilir. Kavramsal açıdan işyeri siber zorbalığı ve işyeri zorbalığı benzerlik göstermektedir. İşyeri siber zorbalığı, kişinin zaman içerisinde telefon, e-posta, web siteleri vb. aracılığıyla işle ilgili algılanan olumsuz eylemlere tekrar tekrar maruz kalmasıdır (Farley vd., 2016: 3). İşyeri siber zorbalığının, kişiyle ilgili davranışlar, işle ilgili davranışlar ve dijital teknolojilerin sağladığı rahatsız edici davranışlar olmak üzere üç adet karakteristik özelliği vardır. Kişiyle ilgili davranışlara, çevrimiçi dedikodu yapmak; işle ilgili davranışlara, önemli bilgileri saklamak; dijital teknolojilerin sağladığı davranışlara ise utanç verici kişisel bilgilerin elde edilmesi örnek verilebilir (Giumetti ve Kowalski, 2019: 83).

### 2.3.5 İşyerinde Siber Zorbalık Türleri

Teknolojinin devamlı olarak gelişimi ve buna bağlı olarak farklı teknolojik araçların ortaya çıkmasıyla birlikte siber zorbalık birçok farklı elektronik ortamda yapılabilen bir davranış haline gelmiştir. Telefon, bilgisayar, tablet gibi elektronik araçlardan hedef kişilere rahatsızlık vermek için gönderilen sesli mesajlar, kısa mesajlar, e-postalar siber zorbalık araçları olarak kullanılmaktadır. Son yıllarda elektronik ortamın çok fazla kullanılmasıyla birlikte Whatsapp, Youtube, Instagram, Twitter gibi sosyal medya mecralarının da kullanımı artmaktadır. Willard (2007b) siber zorbalık türlerini, kışkırtma, taciz, karalama/iftira, taklit etme, ifşa etme, dışlama, siber taciz olarak yedi gruba ayırmıştır.

- *Kışkırtma*: İki ya da daha fazla kişi arasında kısa süreli ve hararetli şekilde gerçekleşen durumdur. Mesajların uzun olduğu durumlar olabilmektedir. Böyle durumlara genel olarak öfke savaşı adı verilmektedir. Genel olarak öfke savaşları,

forum siteleri, sohbet odaları gibi kamuya açık ortamlarda meydana gelmektedir. İşyerlerinde kışkırtmalı e-postalar alan kişilerin tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkisi olan strese bağlı hastalıklar oluşabilmektedir. Baruch (2005), faillerin yönetici, iş arkadaşı ya da müşteri olabileceğini belirtmektedir (Turnage, 2007: 47).

- *Taciz:* Hedeflenen kişiye sürekli olarak ve tekrar tekrar saldırgan mesajlar gönderilmesidir. Taciz mesajları genel olarak, e-posta, kısa mesaj gibi kişisel iletişim kanalları aracılığı ile gerçekleşmektedir. Taciz ile kışkırtma arasındaki fark ise, tacizde tek taraflı zarar söz konusu iken, kışkırtmada karşılıklı zarar verme vardır (Kowalski, Limber ve Agatston, 2012: 47). Bir işyerinde çalışanın başka bir çalışana zorbalık yaptığını yöneticiye söylemesi üzerine sosyal medya hesaplarından saldırganca mesajlar alması taciz kavramına örnek verilebilir.

- *Karalama/İftira:* Kişinin itibarını ve arkadaşlık ilişkilerini zedelemek için kişi hakkında yanlış ve yalan içerikli konuşmaların tümüdür. Bu bilgiler e-posta veya mesajlaşma yoluyla diğer kişilere iletilebildiği gibi, herkesin görebileceği kamuya açık alanlarda da yayınlanabilir (Kowalski vd., 2012: 48). İşyerinde birbirleriyle anlaşamayan çalışan veya çalışanlar hedef kişiye karşı onu karalamak için doğru olmayan ve olumsuz söylemlerde bulunabilirler. Çevrimiçi ortamlarda hedeflenen kişi hakkında söylenti ve dedikodular yayarak diğer çalışanlar tarafından bunların duyulmasını sağlamak ve arkadaşlık ilişkilerini bozmak örnek olarak verilebilir.

- *Taklit Etme:* Başka biri gibi davranarak kişiye zarar verici ve onu küçük düşürücü materyal gönderme ve yayınlama olarak tanımlanmaktadır. Genelde fail mağdurun hesaplarına ulaşır ve mağdurun kendisi bu düşünceleri dile getiriyor gibi davranarak olumsuz ve uygunsuz bilgileri başkaları ile paylaşır (Kowalski vd., 2012: 48). İş arkadaşının bilgisayarından, onun sosyal medya hesaplarına veya e-postalarına ulaşip kendisiymiş gibi davranarak başka kişilerle iletişim kurması örnek verilebilir.

- *İfşa Etme:* Bir kişinin utanmasına yol açacak bir resim, video veya mesajın, diğer kişilerle kamuya açık alanlarda veya elektronik ortamlarda paylaşılmasıdır (Kowalski vd., 2012: 49). İşyerinde bir çalışanın ona utanç verecek özel resimlerini diğer iş arkadaşlarına e-posta yoluyla kimliğini gizleyerek göndermek örnek verilebilir.

- *Dışlama*: Bir kişiyi bile bile ve isteyerek çevrimiçi bir gruptan veya ortamdaki çıkarma ya da engelleme yaparak dışlama olarak tanımlanmaktadır (Kowalski vd., 2012: 49). Bir işyerinde çalışanlar tarafından kurulan Whatsapp grubundan hedeflenen kişinin çıkarılması örnek teşkil edebilir.

- *Siber Taciz*: Tehdit ya da korku oluşturmak amacıyla tekrarlı olarak taciz ve iftirada bulunmak olarak tanımlanır. Siber taciz dolaylı ve doğrudan yapılırken zorbalarda genelde kimliklerini gizlemektedirler. İşyerinde siber taciz, müstehcen ya da nefret dolu e-posta, kısa mesaj, cinsiyetçi ya da ırkçı materyaller içerebilir (Bowie, Fisher ve Cooper, 2012: 252).

İşyerlerinde yaşanılması muhtemel bu siber zorbalık türleri internet kullanımının artmasıyla birlikte siber zorbalığa uğrayanların sayısında da artışa sebep olabilmektedir. Siber zorbalarda kimliğini rahatlıkla gizledikleri için işyerinde siber zorbalığa maruz kalan çalışanların psikolojileri olumsuz etkilenebilir. Dolayısıyla siber zorbalık davranışı, işyerinde motivasyon kaybı, çalışma verimliliğinde azalma ve işe konsantre olamama gibi problemlere sebep olabilmektedir.

### 2.3.6 İşyerinde Siber Zorbalık Nedenleri

Siber zorbalık ile ilgili araştırmalara bakıldığında siber zorbalığın birçok farklı nedene bağlı olduğu görülmüştür. Cinsiyete göre siber zorbalıkta bulunma düzeylerinin farklılaştığı yapılan çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Erdur-Baker ve Kavşut (2007) çalışmalarında, erkek öğrencilerin kız öğrencilerden daha fazla şekilde siber zorbalık yaptıkları sonucuna ulaşmıştır. Bazı araştırmacılar, anksiyete, madde bağımlılığı ve benlik saygısını siber zorbalığın yordayıcısı olarak bulmuşlardır (DeSmet vd., 2015). Bir başka araştırmada siber zorbalık yapmak için bireyleri motive eden faktörlerin eğlenmek, başka birine ders vermek, güçlü hissetmek olduğu belirtilmiştir (Reeckman ve Cannard, 2009). Kowalski vd. (2012), siber zorbalığa neden olan faktörleri şu şekilde açıklamaktadır:

- Bireylerin genellikle sergiledikleri davranışın siber zorbalık olduğunu fark etmeden kendilerine gelen e-posta ve kısa mesaj gibi olumsuz iletilere aynı biçimde yanıt vermesi
- Bireylerin güçlü olduklarını kanıtlama çabası ve enerjilerini boşaltma isteği
- Tatmin olma ve itibar kazanma eğilimi
- Bireylerin mağdur olarak seçtikleri kişileri taciz etme ve onlara zarar verme amacı gütmesi

Yazına bakıldığında siber zorbalık denilince genel olarak akla ilkökul çocukları ve ergenler gelmektedir. Oysa siber zorbalık artık her mekânda yapılmaktadır. İnternet kullanımının artması ve teknolojinin sürekli gelişmesiyle birlikte siber zorbalık günlük hayatımızın her aşamasında artmaya devam etmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında siber zorbalığın birçok nedeni olduğu görülmektedir.

### 2.3.7 İşyerinde Siber Zorbalığın Etkileri

Siber zorbalığa maruz kalan kişilerde ortaya çıkan etkilerden birisi intihar düşüncesidir. Goebert vd. (2011) yaptıkları çalışmada, siber zorbalık mağdurlarında, bağımlılık yapıcı madde kullanımı, anksiyete ve intihar vakalarının daha fazla görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Gençlerle yapılan araştırmalarda siber zorbalık ya da geleneksel zorbalık yaşayan kişilerin intihar, kaygı ve depresyon düşüncelerinin zorbalık yaşamayan kişilere göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Kowalski vd., 2018). Siber zorbalık mağduru olanların geleneksel zorbalık mağduru olanlara göre intihar eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğu yapılan çalışmayla ortaya konulmuştur (Hinduja ve Patchin, 2010).

*Siber zorbalık davranışı buna maruz kalan kişilerde intihara sebep olabilmektedir. 2016 yılında ABD'de itfaiyeci Nicole Mittendorff'ın intiharını araştıran polis ulaştığı dijital deliller sonrasında Mittendorff'ın iş arkadaşları tarafından siber zorbalığa maruz bırakıldığını ortaya çıkarmıştır. İş arkadaşları bir internet sitesinde anonim olarak Nicole hakkında paylaşımlarda bulunmuş ve bu yıllarca devam etmiştir (Özgün, 2020).*

Snyman ve Loh (2015) çalışmalarında, işyerinde siber zorbalık ile işgörenlerin stres düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Çalışanların iş tatmini düzeyleri siber zorbalık deneyimlerinden etkilenebilmektedir. Coyne vd. (2017), çalışmalarında, işyerinde siber zorbalığa maruz kalma ile iş tatmini arasındaki negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmalar, iyimserliğe sahip olan bireylerin işyerlerinde siber zorbalıktan daha az etkilenecekleri ve bu duruma karşı daha dayanıklı olacaklarını göstermektedir (Snyman ve Loh, 2015).

Siber zorbalık kurbanları, destek sistemleri bulma konusunda özgüven eksiklikleri olduğu için duygusal açıdan depresif hissetmekte ve işyerlerindeki sorunlarla başa çıkamamaktadırlar. Dolayısıyla bu durum psikolojik ve sosyal zararlara sebep olabilmektedir (Jon-Chao vd., 2014: 313). Yapılan başka bir çalışmada, işyerlerinde siber zorbalığın işe tutkunluğu olumsuz etkilediği, tükenmişliği ise artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Esen ve Esen, 2021). İşyerinde siber zorbalığın birey ve örgüt için birçok etkileri bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda siber zorbalığın çalışanları psikolojik ve fiziksel açıdan etkilediği görülmüştür. Bu etkiler; stres, zihinsel zorlanma, depresyon, devamsızlık, kaygı, istifa etme niyeti, iş tatmini ve iş performansında azalma şeklindedir (Oksanen vd., 2020: 6).

#### **2.4 Etik İklim, Etik Liderlik ve İşyerinde Siber Zorbalık ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Etik iklim ile ilgili yazında daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde etik iklimin hangi değişkenler ile birlikte ele alınarak çalışmalara dahil olduğu aşağıdaki Tablo 2.5. ile değerlendirilebilir.

Tablo 2.5 Etik İklim ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yıl	Araştırmacı(lar)	Araştırmada Yer Alan Değişkenler
1999	Bourne & Snead	Etik İklim, Toplumsal Norm ve Değerler
2005	Parboteeah, Cullen, Victor & Sakano	Etik İklim, Kültürel Farklılıklar
2005	Sağnak	Etik İklim, Algı, Doyum Düzeyi
2006	Elçi & Alpkan	Etik İklim, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
2008	Putranta	Etik İklim, Etik İdeoloji, Örgütsel Bağlılık
2009	Ay, Kılıç & Biçer	Etik İklim, İş Davranışları
2009	Çevirgen & Üngüren	Etik İklim, İş Tatmini
2010	Kale & Deniz	Etik İklim, Duygusal Bağlılık, İş Stresi, İşten Ayrılma Niyeti
2011	Filipova	Etik İklim, Algılanan Örgütsel Destek, İşten Ayrılma Niyeti
2011	Eren & Hayatoğlu	Etik İklim, İş Tutumu, İş Performansı, Örgütsel Bağlılık
2011	Şahin & Dündar	Etik İklim, Mobbing
2012	Akkoç	Etik İklim, Yenilikçi İş Davranışı, Gelişim Kültürü, Dağıtım Adaleti
2012	Kocayiğit & Sağnak	Etik İklim Düzeyi
2012	Ma'amor, Ann, Munir & Hashim	Etik İklim, Örgütsel Bağlılık
2013	Saygan & Bedük	Etik İklim, Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulmasını (Whistleblowing)
2014	Ahmad, Yunos, Ahmad & Sanusi	Etik İklim, Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulmasını (Whistleblowing)
2014	Akdoğan & Demirtaş	Etik İklim, Etik Liderlik, Örgütsel Politik Algılamalar
2014	Demir	Etik İklim, İş Performansı
2014	Demirtaş	Etik İklim, Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulmasını (Whistleblowing)
2014	Manroop, Singh & Ezzedeen	Etik İklim, İnsan Kaynakları Sistemleri
2014	Oğuzhan & Sıgır	Etik İklim, İzlenim Yönetimi Taktikleri
2014	Tuna & Yeşiltaş	Etik İklim, Örgütsel Özdeşleşme, İşe Yabancılaşma, İşten Ayrılma Niyeti
2015	Arulrajah	Etik İklim, İnsan Kaynakları Yönetimi
2015	Chien & Ann	Etik İklim, İletişim Güçlendirme, Güven
2015	Çalışkan	Etik İklim, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık
2015	Demir & Karakuş	Etik İklim, Güven, Motivasyon
2015	Demirdağ & Ekmekçiöğlü	Etik İklim, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık
2015	Taner & Elgün	Etik İklim, Örgütsel Bağlılık
2015	Macklin, Martin & Mathison	Etik İklim, Kültürel Çeşitlilik, Adalet

Tablo 2.5 Etik İklim ile İlgili Yapılan Çalışmalar (Devamı)

Yıl	Araştırmacı(lar)	Araştırmada Yer Alan Değişkenler
2015	Taşpınar, Şahin & Örselli	Etik İklim, Güven İklimi
2016	Mumcu & Döven	Etik İklim, Örgütsel Adalet
2016	Günel, Civelek & Karabulut	Etik İklim, Etik Liderlik
2017	Çalışkan & Pekkan	Etik İklim, Örgütsel Sessizlik, İş Performansı
2017	Ekinci	Etik İklim, Politik Davranış
2017	Elçi & Kul	Etik İklim, Örgütsel Sinizm
2017	Gerçek	Etik İklim, Örgütsel Güven, Üretkenlik Karşıtı Davranışlar
2017	Günlük, Özer & Özcan	Etik İklim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
2017	Nedkovski, Guerci, De Battisti & Siletti	Etik İklim, Örgütsel Güven
2017	Yeşil, Mavi & Ceylan	Etik İklim, İş Tatmini, Yenilikçi Davranış, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bilgi Paylaşımı, İşten Ayrılma Niyeti, Performans
2017	Yıldırım & Karabey	Etik İklim, Örgütsel Kontrol Mekanizmaları, Sanal Kaytarma Davranışı
2018	Akçakanat & Uzunbacak	Etik İklim, Örgütsel Dışlanma
2018	Erdoğan, Kırılmaz & Arslanoğlu	Etik İklim, Biçimsel Olmayan İletişim
2018	Güney & Damar	Etik İklim, Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti
2018	Hendekeçi & Özen	Etik İklim, Etik Dışı Davranışlar
2018	Kanten, Esirgemez, Aydın Hasekioğlu & Keçeli	Etik İklim, İş Yaşamı Kalitesi, Sosyal Kaytarma, İş Erteleme Davranışı
2018	Naktiyok & Yıldırım	Etik İklim, İşe Yabancılaşma, İş Tatmini
2018	Olçay, Sürme, Düzgün & İnce	Etik İklim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven
2018	Pagliari, Lo Presti, Barattucci, Giannella & Barreto	Etik İklim, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı
2018	Sabiu, Ringim, Mei & Joarder	Etik İklim, İKY Uygulamaları, Örgütsel Performans
2018	Tekin	Etik İklim, Örgütsel Bağlılık
2019	Ahmetoğulları & Kahraman	Etik İklim, Örgütsel Bağlılık, Bireysel Performans
2019	Abadiga, Namera, Hailu & Mosisa	Etik İklim, İş Tatmini
2019	Demir	Etik İklim, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Doyumu
2019	Erdoğan & Çelik	Etik İklim, Çalışan Performansı

Tablo 2.5 Etik İklim ile İlgili Yapılan Çalışmalar (Devamı)

Yıl	Araştırmacı(lar)	Araştırmada Yer Alan Değişkenler
2019	Gözüm	Etik İklim, İş Tatmini
2019	Kaplan & Büyükbaş	Etik İklim, İşe Yabancılaşma
2019	Kılıç	Etik İklim, Örgütsel Bağlılık, Performans
2019	Korkmazer, Pirol & Güneysu	Etik İklim, Çalışan Performansı
2019	Öztürk, Bedük & Eryeşil	Etik İklim, İş Tatmini, Tükenmişlik
2019	Yılmaz	Etik İklim, Otantik Liderlik
2019	Yılmaz & Yıldırım	Etik İklim, Sosyo-Demografik Özellikler
2019	Düşükcan & Yüksel	Etik İklim, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık
2020	Kuyucu, Özbey & Gençer	Etik İklim, Eleştirel Düşünme Düzeyleri
2020	Çiçek	Etik İklim, Sosyal Dışlanma, Sanal Kaytarma
2020	Çiçek & Söylemez	Etik İklim, Örgüt İçi Rekabet, İşyeri Dedikodusu
2020	Örücü, Akgül & Çınar	Etik İklim, Bireysel Yenilikçilik, Örgüt Kültürü
2020	Özgönül, Bademli, Kırca & Alimoğlu	Etik İklim, Tükenmişlik
2020	Sezgili & Efeoğlu	Etik İklim, Örgütsel Bağlılık
2020	Şirin, Metin & Bilir	Etik İklim, Etik Liderlik, Demografik Değişkenler
2021	Ayral & Saracel	Etik İklim, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sürdürülebilirlik
2021	Biçkes & Toker	Etik İklim, Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)
2021	Erdem	Etik İklim, Çalışan Sessizliği, Psikolojik Güven
2021	Kızıloğlu & Akgemci	Etik İklim, İş Yerinde Nezaketsizlik, Bilgi Paylaşma, İş Doyumu, İşten Ayrılma Niyeti, İş Performansı
2021	Korkmaz & Demir	Etik İklim, Çevre Yönetim Sistemleri
2021	Öztaş, Kurt & Uğurlu	Etik İklim, Yenilikçilik Davranış
2021	Saylık & Demir	Etik İklim, Politik Taktikler
2021	Taşpınar & Eryeşil	Etik İklim, İstismarcı Yönetim, Örgütsel Sapma
2021	Turan, Elçi & Eminoğlu	Etik İklim, Örgütsel Sessizlik, Etik Liderlik
2021	Yaman	Etik İklim, Yenilikçi İş Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti, İş Performansı
2021	Yoğurtcu & Güngör	Etik İklim, Örgütsel Güç, Etik Liderlik
2021	Yorulmaz	Etik İklim, Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet

Etik liderlik ile ilgili yazında daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde etik liderliğin hangi değişkenler ile birlikte ele alınarak çalışmalara dahil olduğu aşağıdaki Tablo 2.6. ile değerlendirilebilir.

Tablo 2.6 Etik Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yıl	Araştırmacı(lar)	Araştırmada Yer Alan Değişkenler
2008	Arslantaş & Dursun	Etik Liderlik, Yöneticiye Duyulan Güven, Psikolojik Güçlendirme, Etkileşim Adaleti
2011	Turhan & Çelik	Etik Liderlik, Sosyal Adalet
2011	Uğurlu & Üstüner	Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet
2012	Acar, Kaya & Şahin	Etik Liderlik, Örgütsel Adalet
2012	Cemaloğlu & Kılınç	Etik Liderlik, Örgütsel Güven, Yıldırma
2013	Aksoy	Etik Liderlik, Etik İklim, İş Performansı
2013	Özdaşlı & Akın	Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık
2013	Özkeskin	Etik Liderlik
2013	Tuna & Yeşiltaş	Etik Liderlik, Birey ve İşletme Özellikleri
2014	Akan, Bektaş & Yıldırım	Etik Liderlik, Örgütsel Sinizm
2014	Akdoğan & Demirtaş	Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Politik Algılamalar
2014	Erkutlu & Chafra	Etik Liderlik, İşyeri Zorbalığı, Psikolojik Güvenlik, Psikolojik Sözleşme
2014	Gül & İnce	Etik Liderlik, Örgütsel Adalet
2014	Okçu	Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık
2014	Tombak & Bakan	Etik Liderlik
2014	Uğurlu & Ceylan	Etik Liderlik, Örgütsel Yaratıcılık
2015	Ayan	Etik Liderlik, İş Performansı, İçsel Motivasyon, Duyarsızlaşma
2015	Doğan, Uğurlu & Orhan	Etik Liderlik
2015	Konak & Erdem	Etik Liderlik, Çatışma Çözme Stratejileri
2015	Şentürk	Etik Liderlik, Kişilik
2016	Akatay, Yücekaya & Kısacık	Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm
2016	Çelen	Etik Liderlik, Örgüt Kültürü, Etik İklim
2016	Dedeoğlu, Çelik, İnanır & Altay	Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini
2016	Kaplan, Atılğan, Aktaş & Tükel	Etik Liderlik Davranışları
2016	Mete & Demir	Etik Liderlik, Yöneticiye Duyulan Sadakat, Güven

Tablo 2.6 Etik Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar (Devamı)

Yıl	Araştırmacı(lar)	Araştırmada Yer Alan Değişkenler
2017	Alkan & Arıkboğa	Etik Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
2017	Durmuş	Etik Liderlik, Demografik Değişkenler
2017	Akbaba & Sarıkaya	Etik Liderlik, Örgütsel Güven
2017	Kafadar & Kaygın	Etik Liderlik, Duygusal Emek
2017	Karadal & Özsungur	Etik Liderlik, Hizmet İnovasyon Davranışı, Psikolojik Sermaye
2017	Göktaş Kulualp & Erol	Etik Liderlik, Duygusal Zekâ
2017	Sağır & Tutkun	Etik Liderlik, Öz Yeterlilik
2017	Songur, Özlem & Şahin	Etik Liderlik, Örgütsel Adalet
2017	Çakıroğlu & Tabancalı	Etik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
2018	Cansaran & Yılmaz	Etik Liderlik, Kişilerarası İlişki
2018	Bozcan & Yalçınkaya	Etik Liderlik, İletişim Beceri Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık
2019	Aracı	Etik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı
2019	Bahar	Etik Liderlik, Sosyal Öğrenme Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı
2019	Erol & Kulualp	Etik Liderlik, Demografik Özellikler
2019	Eşitti	Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Servis İklimi
2019	Kaya & Göçen	Etik Liderlik, Demografik Özellikler
2019	Liman, Elçi & Murat	Etik Liderlik, Kariyerizm, Örgütsel Performans
2019	Mutlucan	Etik Liderlik, Etik Örgüt Kültürü, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İtibar
2019	Oktuğ	Etik Liderlik, Mizah Yoluyla Başa Çıkma, İşten Ayrılma Niyeti
2019	Sökmen, Kenek & Uğraş	Etik Liderlik, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı, Örgütsel Bağlılık
2019	Şentürk, Boğan & Bayırlı	Etik Liderlik, Materyalist Eğilim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk
2019	Yasan, Doğan & Mengi	Etik Liderlik, Etik İklim, Performans
2019	Yıldız	Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, İletişim Tatmini
2020	Akduru & Semerciöz	Etik Liderlik, Psikolojik Sermaye, Psikolojik Güven, Farklılık İklimi

Tablo 2.6 Etik Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar (Devamı)

Yıl	Araştırmacı(lar)	Araştırmada Yer Alan Değişkenler
2020	Akıncı	Etik Liderlik, Demografik Özellikler
2020	Aktaş & Aydın	Etik Liderlik, İş Tatmini
2020	Can & Doğan	Etik Liderlik, Psikolojik Güçlendirme
2020	Durgut & Günay	Etik Liderlik, İşe Adanmışlık, Yönetmel Yaratıcılık
2020	Düger	Etik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, Duygusal Zekâ, Yenilikçi Davranış
2020	Eser & Summak	Etik Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye, İşle Bütünleşme
2020	Karabey & Alioğulları	Etik Liderlik, Politik Beceri, Güç Mesafesi, Çalışan Sosliliği
2020	Kul, Şipal, Aksoy & Boz	Etik Liderlik, Demografik Özellikler
2020	Özer	Etik Liderlik, Nepotizm, Örgütsel Bağlılık
2020	Özsungur & Karadal	Etik Liderlik, İç Girişimcilik, Hizmet İnovasyon Davranışı, İşe Bağlılık
2020	Yeksan	Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık
2021	Bedir & Alpaydın	Etik Liderlik, Motivasyon
2021	Çakıroğlu & Başpınar	Etik Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Örgüt İklimi
2021	Düger	Etik Liderlik, Bilgi Paylaşımı
2021	Ulucan & Gümüştekin	Etik Liderlik, Görev Odaklı Davranış, Kurumsal Değerler
2021	Kavrayıcı	Etik Liderlik, Örgütsel Adalet
2021	Kürü & Aksoy	Etik Liderlik Lisansüstü Tezler
2021	Ünüvar & Demirtaş	Etik Liderlik, Dile Getirme Davranışı, Örgütsel Adalet
2021	Üstün, Boztosun, Demirtaş & Yayla	Etik Liderlik, Örgüte Zarar Veren Davranışlar, Örgütsel Güven
2021	Yüksel	Etik Liderlik
2021	Zengin & Arpacı	Etik Liderlik, Örgütsel Sinizm

İşyerinde siber zorbalık ile ilgili yazında daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde işyerinde siber zorbalığın hangi değişkenler ile birlikte ele alınarak çalışmalara dahil olduğu aşağıdaki Tablo 2.7. ile değerlendirilebilir.

Tablo 2.7 İşyerinde Siber Zorbalık ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yıl	Araştırmacı(lar)	Araştırmada Yer Alan Değişkenler
2009	Privitera & Campbell	İşyerinde Siber Zorbalık
2015	Farley vd.	İşyerinde Siber Zorbalık, İş Tatmini, Zihinsel Zorlanma
2015	Snyman & Loh	İşyerinde Siber Zorbalık, İş Sonuçları, İyimserlik
2016	Farley, Coyne, Axtell & Sprigg	İşyerinde Siber Zorbalık, İletişim Teknolojileri
2017	Dikmen & Tuncer	İşyerinde Siber Zorbalık
2018	Danacı, Kavaklı & Tıkız	İşyerinde Siber Zorbalık, Narsisizm, İnternet Bağımlılığı
2018	Kanbur & Kanbur	İşyerinde Siber Zorbalık Ölçek Uyarlama
2018	Kanbur & Kanbur	İşyerinde Siber Zorbalık, Mental İyi Oluş
2018	Kowalski, Toth & Morgan	İşyerinde Siber Zorbalık
2019	Choi & Park	İşyerinde Siber Zorbalık, Örgüt Kültürü
2019	Park & Choi	İşyerinde Siber Zorbalık, İşten Ayrılma Niyeti, Algılanan Örgütsel Destek
2020	Deniz & Iriz	İşyerinde Siber Zorbalık, Demografik Değişkenler
2020	Iftikhar, Waheed, Yousafzai & Qureshi	İşyerinde Siber Zorbalık, İş Stresi, Psikolojik Zorlanma, İş Tatmini
2020	Loh & Snyman	İşyerinde Siber Zorbalık, Algılanan Stres, İş Tatmini
2020	Madden & Loh	İşyerinde Siber Zorbalık, Görgü Tanığı Müdahalesi
2020	Tiamboonprasert	İşyerinde Siber Zorbalık, Etik Liderlik, Örgütsel Politika
2020	Tiamboonprasert & Charoensukmongkol	İşyerinde Siber Zorbalık, Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik
2020	Turan	İşyerinde Siber Zorbalık, Verimlilik, İş Yükü, Psikolojik Stres, Tükenmişlik
2021	Escartin, Vranjes, Baillien & Notelaers	İşyerinde Siber Zorbalık
2021	Kim & Choi	İşyerinde Siber Zorbalık, Bireysel ve Örgütsel Faktörler
2021	Öz & Mete	İşyerinde Siber Zorbalık, Örgütsel Dışlanma
2021	Seyran	İşyerinde Siber Zorbalık
2021	Zhang, Wang, Zhang & Zheng	İşyerinde Siber Zorbalık, Kişilerarası Sapma
2022	Lyu, Sun & Zhang	İşyerinde Siber Zorbalık, Çevrimiçi Ses, Kronik İş Yükü
2022	Wang	İşyerinde Siber Zorbalık, Sosyal Adaletsizlik, Sosyal Baskınlık

Etik iklim, etik liderlik ve işyerinde siber zorbalık ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde kavramların her birinin farklı değişkenler ile araştırmalarda yer bulduğu ancak bu kavramları birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmadığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu tez çalışması etik iklim, etik liderlik ve işyerinde siber zorbalık kavramlarını birlikte incelemeyi hedeflemektedir.

## **2.5 Etik İklim ile İşyerinde Siber Zorbalık Arasındaki İlişki**

Etik iklim ile işyerinde siber zorbalık arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya yazında rastlanmamasına rağmen bu iki kavram arasındaki ilişki ilgili yazın taraması ile desteklenebilmektedir.

Etik iklim Victor ve Cullen (1988) tarafından, işyerinde etik davranışın ne olması gerektiğini belirleyen özellikler olarak tanımlanmıştır. Örgütte etik bir iklim ortamının oluşması, çalışanların etik ilkelere uyum sağlaması ve etik değerleri benimsemesi ile oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, etik bir iş ortamında çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının artması beklenmektedir. Etik iş iklimi çalışanlara olduğu kadar örgüte de katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar etik iklimin çalışanın örgütsel bağlılık (Putranta, 2008), iş tatmini (Çevirgen ve Üngüren, 2009) ve iş performansı (Demir, 2014) ile olan ilişkisini incelemişlerdir.

Ahlaki Gelişim Kuramı, etik iklim ile siber zorbalık arasındaki ilişkiyi anlamada yardımcı olarak değerlendirilebilir. Sanders (2004), Ahlaki Gelişim Kuramı'nın ahlaki duyarlılık ve ahlaki yargılama basamaklarında bireyin sosyal bilişsel yeteneklerinin etkilenmesine vurgu yapmaktadır. Bu iki boyut bireyin sosyal bilişsel kabiliyetlerini etkilemektedir. Bir başka deyişle, ahlaki bir sorunu tanımlama ve ahlaki eylemleri göz önünde bulundurabilme bilgiyi işleme becerisinin yanında başka insanların davranış ve hislerini anlama ve kestirebilme yeteneği gerektirmektedir. Ahlaki gelişim kuramının diğer iki boyutu ahlaki güdülenme ve kişilik davranışsal bileşenlerdendir. Bu davranışsal bileşenler doğrudan siber zorbalıkla ilişkili olabilmektedir. Bir diğer ifade ile bir davranış gerçekleşmeden önce birey bu davranışın tüm muhtemel sonuçlarını değerlendirip, kendisine yöneltilen davranışa karşı saldırgan veya saldırgan olmayan bir reaksiyon verip vermeme yetisine bilişsel olarak sahip olacaktır.

Çalışanlara güvenli, psikolojik, duygusal ve fiziksel stresten arınmış rahat bir çalışma ortamı sağlamak örgüt için büyük önem taşımaktadır. Bilgi iletişim teknolojilerinin çok fazla kullanıldığı örgütlerde ise siber zorbalığa eğilim daha fazla olabilmektedir (İftikhar vd., 2021). Genel olarak bakıldığında etik bir ikliminin hâkim olduğu çalışma ortamında çalışanların örgüte güveni ve bireysel performansı olumlu olarak etkilenmektedir (Büte, 2011). Bu durumda çalışanlar güvenli, huzurlu ve etik iş ortamında bulduklarında siber zorbalığa maruz kalma ve siber zorba olma eğilimleri daha az olabilir.

## 2.6 Etik Liderlik ile İşyerinde Siber Zorbalık Arasındaki İlişki

Etik liderler, çalışanların iş tutumlarını etkileyebilecek örgüt iklimi, politika ve uygulamaların oluşturulmasında, işyerinde siber zorbalık oluşumunu azaltmada önemli bir rol oynamaktadır (Phungsoonthorn ve Charoensukmongkol, 2019; Tiamboonprasert ve Charoensukmongkol, 2020). Etik liderler çalışanlara anlayışlı ve adil davranmayı, yüksek etik standartlar sergilemeyi, çalışanları etik davranışlardan sorumlu tutmayı amaçlamaktadır (Brown vd., 2005). Etik liderlik özellikleri sergileyen liderler ile çalışanların saldırgan olma, taciz etme, alay etme, dışlama gibi etik olmayan davranışlardan kaçınmaları daha muhtemeldir (Walsh vd., 2018).

Sosyal Öğrenme Kuramı, etik liderlik ile siber zorbalık arasındaki ilişkiyi anlamada yardımcı olarak değerlendirilebilir (Bandura, 1986). Sosyal Öğrenme Kuramı, bireyin davranışlarının büyük bir oranda diğer bireyleri gözlemleme ve dış çevreden öğrenme yoluyla gerçekleştiğini öne sürmektedir. Bu kapsamda çalışanların işyerinde siber zorbalık davranışında bulunan rol modellerle karşılaşması veya bu örgüt içerisinde yer alan gruplar tarafından pekiştirilmesi siber zorbalık davranışının oluşması ve gelişmesi sürecinde önemli bir role sahip olacaktır.

Etik liderler işyerinde siber zorbalığı engellemek için ödül dağılımını ve etik olmayan davranışlar sergileyen çalışanları disipline ederler (Stouten vd., 2010). Siber zorbalık ile ilgili çalışmaların temelini oluşturan geleneksel zorbalık, olumsuz çalışma ortamından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla etik bir liderlin varlığında zorbalık davranışı göstermenin azaldığı görülmektedir (Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994;

Johan Hauge, Skogstad ve Einarsen, 2007; Stouten vd., 2010; Ahmad, 2018). Etik liderlerin olduğu çalışma ortamında çalışanların stres, saldırganlık gibi davranışları yaşama olasılıklarının daha düşük olduğu böylece siber zorbalığa maruz kalma oranının da düşük olduğu görülmüştür (Tiamboonprasert ve Charoensukmongkol, 2020).

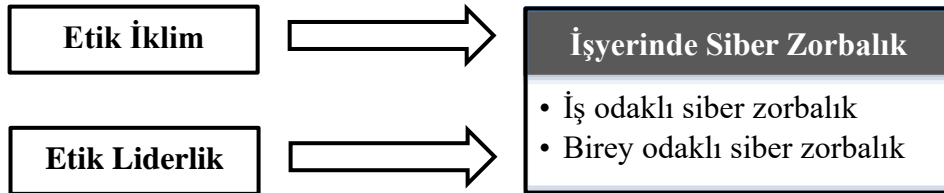
İşyerinde siber zorbalığının hem bireysel hem de örgütler üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Bireyler açısından bakıldığında, stres, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi etkileri bulunmaktadır. Örgüt açısından ise, siber zorbalık yaşayan bireyler kendini işe çok iyi veremeyeceği için verimlilikte azalma gibi problemler meydana gelebilmektedir (Nielsen ve Einarsen, 2012). Sonuç olarak, etik liderler örgütlerde, sorunların çözümünde ve karar vermede etik davranışlar sergileyen, dürüst ve güvenilir, ahlaklı karaktere sahip kişilerdir. Dolayısıyla etik liderlerin olduğu örgütlerde çalışanlar daha huzurlu bir iş ortamında çalıştıkları için siber zorba olma veya siber zorbalığa maruz kalma oranlarında da azalma olacağı söylenebilir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, verilerin toplanma süreci, araştırmada kullanılan ölçekler ve araştırma verilerinin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalığa etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki değişim varlığını veya derecesini belirleyen araştırma modelidir (Karasar, 2009: 81). Söz konusu model araştırma sorusu ve araştırmanın amaçlarına yönelik yazın taraması dikkate alınarak oluşturulmuştur. Şekil 3.1’de etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık ile ilişkilerinin incelenmesi kapsamında oluşturulan araştırma modelinin gösterimine yer verilmiştir.



Şekil 1.1 Araştırma Modeli

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere, araştırmanın bağımsız değişkenlerini etik iklim ve etik liderlik kavramları oluşturmaktadır. Etik iklim ve etik liderliğin ayrı ayrı işyerinde siber zorbalık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu sebeple araştırmanın bağımlı değişkeni işyerinde siber zorbalıktır. Araştırma modeli etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerinde etkili olacağını varsaymaktadır.

### 3.2 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye’de sivil havacılık alanında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evrenin tercih edilmesinin nedeni, havacılık sektörünün teknoloji-yoğun bir sektör olması ve bu sektörde çalışanların yaptıkları işlerde teknolojiyi ve teknolojik araçları sıklıkla kullanmalarındadır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün 2021 faaliyet raporundan alınan istatistiklere göre Türkiye’de sivil havacılık alanında 2020 yılsonu itibariyle 245.876 çalışan bulunmaktadır (SHGM, 2022). Araştırma evreninin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından güç olduğundan temsili bir örneklemin belirlenmesi amacıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede uçuş operasyon, uçuş ekibi, bakım-onarım, yönetim ve destek, yer hizmetleri birimlerinde görev yapan yönetici ve çalışanlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Belirlenen örnekleme ilişkin toplanan 423 veri içerisinde geçersiz verilerin çıkartılması ardından 407 geçerli veri analize tabi tutulmuştur. Nicel araştırmalarda evren arttıkça, örneklem büyüklüğü azalan bir oranda artar ve sonunda 380’den biraz daha fazla bir sayıda sabit kalır. Bu kapsamda örneklem 384’ü aştığında temsil ettiği evrenin büyüklüğü 1 milyondan fazla olabilmektedir (Krejcie ve Morgan, 1970: 608). Bu sebeple cevapları geçerli kabul edilen 407 katılımcı istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi için yeterli görülmektedir.

### 3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Tezin uygulama aşamasında ilk olarak kullanılacak ölçekler belirlenerek, veri toplama aracı (araştırma anketi) oluşturulmuş, verilerin toplanacağı evren ve örneklem tespit edilmiş ve etik kurul başvurusu yapılmıştır. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 07/09/2022 tarih ve 9/14 sayılı kararı ile onay alındıktan sonra araştırma süreci başlamış ve 15.09.2022-15.11.2022 tarihleri arasında araştırma verileri toplanmıştır.

#### 3.3.1 Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri toplanırken anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın anketi, araştırmanın amaçları, hipotezleri ve ana araştırma sorusu dikkate alınarak hazırlanmıştır. Veri toplama sürecinde anket Google form ile çevrimiçi ortama

aktarılmıştır. Daha sonra çevrimiçi ortama aktarılan anket formu yönetici, profesyoneller ve diğer çalışanların yer aldığı LinkedIn sosyal medya platformu kullanılarak burada hesabı bulunan ve havacılık alanında çalışan kişilere birebir mesaj olarak gönderilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan araştırma anketi EK A’da yer almaktadır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, şuan çalışılan işyerindeki hizmet süresi ve görev alanı olmak üzere yedi demografik sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümde, etik iklim değerlerini tespit etmeye yardımcı sorular bulunmaktadır. Bu bölüm etik iklim ile ilgili dokuz sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm etik liderlik değerlerini ölçmek için hazırlanmıştır. Bu bölümde etik liderlik ile ilgili on adet soru bulunmaktadır. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise işyerinde siber zorbalığı ölçmek için hazırlanmış on yedi soru bulunmaktadır.

### **3.3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada Etik İklim Ölçeği, Etik Liderlik Ölçeği ve İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği kullanılmıştır.

#### **3.3.2.1 Etik iklim ölçeği**

Araştırmada etik iklimin ölçülmesinde Qualls ve Puto (1989) tarafından geliştirilen ölçekten yola çıkılarak Schwepker, Ferrell ve Ingram (1997) tarafından geliştirilen 9 soru ve tek boyuttan oluşan “Örgütsel Etik İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Biçer (2005) tarafından yapılmış olup, daha sonra Akın (2019) tarafından tekrar geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada Akın (2019) tarafından oluşturulmuş hali araştırmalarda kullanılan (Yaman, 2021) ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte puanlama, 5’li Likert olarak yapılmıştır (1-kesinlikle katılmıyorum; 5-kesinlikle katılıyorum). Etik iklim ölçeğinin faktör analizi gerçekleştirilerek yapısal geçerliği ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak ise güvenilirliği test edilmiştir.

Tablo 3.1 Etik İklim Ölçeği Faktör Analizi

Faktör(ler)	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Etik İklim	9	,733-,914	74,881

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,949*  
*Barlett Testi:  $\chi^2=3697,756$ ; sd=36; p=,000*

Etik İklim Ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. KMO katsayısının (0,949) faktör analizi için elverişli olduğu ve Barlett Testi sonuçlarının ( $\chi^2=3697,756$ ; p=0,000) anlamlı olduğu gözlenmiştir. Etik İklim Ölçeği faktör yükleri ise, 0,733-0,914 değerleri aralığında tespit edilmiştir.

Tablo 3.2 Etik İklim Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
Etik İklim	9	,957

Etik İklim Ölçeği güvenirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa değerinin 0,957 olduğu görülmekte ve bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.3.2.2 Etik liderlik ölçeği

Etik Liderlik Ölçeği, Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlik ve güvenirliliği ortaya konulmuş bir ölçektir. Araştırmada kullanılan Etik Liderlik Ölçeği'nde on madde bulunmaktadır. Sadece bir boyutu olan bu ölçekte yöneticilerin etik liderlik düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ölçekte puanlama, 5'li Likert olarak yapılmıştır (1-kesinlikle katılmıyorum; 5-kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin yapı geçerliği için faktör analizi gerçekleştirilmiş, ölçeğin güvenirliliğinin ortaya çıkarılması için ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 3.3 Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Faktör(ler)	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Etik Liderlik	10	,790-,916	77,113

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,965*  
*Barlett Testi:  $\chi^2=4408,510$ ; sd=45; p=,000*

Etik Liderlik Ölçeği faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. KMO katsayısının (0,965) faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir. Barlett küresellik testi sonuçları ( $\chi^2=4408,510$ ; p=0,000) anlamlı olup verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Etik Liderlik Ölçeği faktör yüklerinin 0,790-0,916 değerleri aralığında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.4 Etik Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
Etik Liderlik	10	,967

Etik Liderlik Ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,967 olarak belirlenmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.3.2.3 İşyerinde siber zorbalık ölçeği

Çalışmada işyerinde siber zorbalığın ölçülmesinde Farley, Coyne, Axtell ve Sprigg (2016) tarafından geliştirilen ve Kanbur ve Kanbur (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirliği sınanan "İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte puanlama, 5'li Likert olarak yapılmıştır (1-hiç; 5-her gün). İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği'nin yapı geçerliğini test etmek için faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.5 İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği Faktör Analizi

Faktör(ler)	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
İşyerinde Siber Zorbalık	17	,556-,905	65,714
<i>İş Odaklı Siber Zorbalık</i>	10	,556-,810	35,679
<i>Birey Odaklı Siber Zorbalık</i>	7	,572-,905	30,035

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,936*  
*Barlett Testi:  $\chi^2=5554,770$ ; sd=136; p=,000*

İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği faktör analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. KMO katsayısı değerinin (0,936) faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir. Barlett küresellik testi sonuçları ise ( $\chi^2=5554,770$ ; p=0,000) anlamlı olarak tespit edilmiştir. İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği faktör yükleri 0,556-0,905 değerleri aralığındadır. Faktör yüklerinin iş odaklı siber zorbalık boyutu için 0,556-0,810 değerleri aralığında olduğu, birey odaklı siber zorbalık boyutu için ise 0,572-0,905 değerleri aralığında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.6 İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
İşyerinde Siber Zorbalık	17	,953
<i>İş Odaklı Siber Zorbalık</i>	10	,928
<i>Birey Odaklı Siber Zorbalık</i>	7	,918

İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,953 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutları dikkate alındığında, iş odaklı siber zorbalık boyutu Cronbach Alfa değeri 0,928 olarak, birey odaklı siber zorbalık boyutu Cronbach Alfa değeri 0,918 olarak belirlenmiştir. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.4 Verilerin Analizi

Etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla çeşitli istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır. Araştırma amaçlarına ulaşmak, hipotezleri sınamak ve araştırma bulgularını yorumlayabilmek amacıyla istatistiksel paket program kullanılmıştır. Bu kapsamda nicel araştırmalarda yaygın bir biçimde kullanılan SPSS 22 programı ile araştırmada elde edilen verilerin frekans analizleri ve araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğini analiz edebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Güvenirlilik analizi için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon analizi uygulanmış ve etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri regresyon analizinden yararlanılarak test edilmiştir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma bulgularına yer verilmektedir. Bu kapsamda öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Daha sonra etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık ve alt boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapılan regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

### 4.1 Araştırma Örneklemine Ait Demografik Bulgular

Araştırmaya dâhil olan kişilere yöneltilen cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam kıdem, işyerindeki kıdem ve görev alanı gibi demografik sorular kapsamındaki bilgiler Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Sayı	Yüzde	Demografik Özellik	Sayı	Yüzde
<b><u>Cinsiyet</u></b>			<b><u>Toplam kıdem</u></b>		
Kadın	121	%29,7	3 yıl ve daha az	110	%27
Erkek	286	%70,3	4-9 yıl arası	134	%32,9
<b><u>Medeni durum</u></b>			10-15 yıl arası	88	%21,6
Evli	218	%53,6	16 yıl ve üzeri	75	%18,4
Bekar	189	%46,4	<b><u>İşyerindeki kıdem</u></b>		
<b><u>Yaş</u></b>			3 yıl ve daha az	167	%41
24 yaş ve altı	58	%14,3	4-9 yıl arası	157	%38,6
25-30 yaş arası	115	%28,3	10-15 yıl arası	41	%10,1
31-36 yaş arası	129	%31,7	16 yıl ve üzeri	42	%10,3
37-42 yaş arası	48	%11,8			
43 yaş ve üzeri	57	%14	<b><u>Göreviniz</u></b>		
<b><u>Eğitim durumu</u></b>			Operasyon	210	%51,6
Lise	74	%18,2	Uçuş ekibi	65	%16
Önlisans	33	%8,1	Yönetim ve destek	102	%25,1
Lisans	228	%56	Bakım-onarım	30	%7,4
Lisansüstü	72	%17,7			
<b>Toplam</b>	<b>407</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>407</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %29,7'si (121 kişi) kadın, %70,3'ü (286 kişi) erkek; %53,6'sı (218 kişi) evli, %46,4'ü (189 kişi) bekar; %14,3'ü (58 kişi) 24 yaş ve altı, %28,3'ü (115) kişi 25-30 yaş aralığında, %31,7'si (129 kişi) 31-36 yaş aralığında, %11,8 'i (48 kişi) 37-42 yaş aralığında, %14'ü ise (57 kişi) 43 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %18,2'si (74 kişi) lise, %8,1'i (33 kişi) ön lisans, %56'sı (228 kişi) lisans ve %17,7'si (72 kişi) lisansüstü eğitim düzeyindedir. Katılımcıların %27'si (110 kişi) 3 yıl ve daha az, %32,9'u (134 kişi) 4-9 yıl arası, %21,6'sı (88 kişi) 10-15 yıl arası ve %18,4'ü (75 kişi) 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahiptir. Katılımcıların %41'i (167 kişi) 3 yıl ve daha az, %38,6'sı (157 kişi) 4-9 yıl arası, %10,1'i (41 kişi) 10-15 yıl arası ve %10,3'ü (42 kişi) 16 yıl ve üzeri mevcut iş yeri kıdemine sahiptir. Katılımcıların %51,6'sı (210 kişi) operasyon (havaalanı operasyon (CIP, ARFF, apron memuru, terminal memuru, hava trafik kontrol), uçuş operasyon (dispatcher) ve yer hizmetleri (RAMP, hareket memuru, süpervizör, yolcu hizmetleri, uçak temizlik, ulaşım), kargo (loadmaster, kargo ve posta)) departmanlarında; %16'sı (65 kişi) uçuş ekibi (pilot, kabin ekibi) olarak; %25,1'i (102 kişi) yönetim ve destek (yönetim, pazarlama, planlama, muhasebe ve finans, insan kaynakları, kalite, eğitim, halkla ilişkiler, güvenlik, gümrük, lojistik, tasarım ve yazılım) departmanlarında ve %7,4'ü ise (30 kişi) bakım-onarımda (lisanslı-lisanssız hava aracı bakım teknisyeni) yer almaktadır.

## 4.2 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Etik İklim Ölçeği'ne ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.2'de, Etik Liderlik Ölçeği'ne ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.3'te ve İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği'ne ait tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4.2 Etik İklim ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Etik İklim	Ortalama	Standart Sapma	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	4,37	1,072	17 %4,2	13 %3,2	45 %11,1	61 %15	271 %66,6
2	4,20	1,129	17 %4,2	23 %5,7	55 %13,5	78 %19,2	234 %57,5
3	4,00	1,131	16 %3,9	31 %7,6	71 %17,4	109 %26,8	180 %44,2
4	3,77	1,166	20 %4,9	38 %9,3	99 %24,3	108 %26,5	142 %34,9
5	3,85	1,174	18 %4,4	40 %9,8	87 %21,4	102 %25,1	160 %39,3
6	4,08	1,108	15 %3,7	29 %7,1	58 %14,3	113 %27,8	192 %47,2
7	3,78	1,275	28 %6,9	48 %11,8	72 %17,7	96 %23,6	163 %40
8	3,83	1,214	21 %5,2	45 %11,1	78 %19,2	100 %24,6	163 %40
9	3,87	1,183	17 %4,2	41 %10,1	89 %21,9	91 %22,4	169 %41,5

Etik İklim Ölçeği'ne ait tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, katılımcıların 4. ve 7. maddeler dışında ölçekteki ifadelerle katılım düzeylerinin 3,8 üzerinde ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin “Çalıştığım işletmenin resmi, yazılı etik kuralları vardır.” şeklindeki ilk ifadesi en yüksek ortalama değere (4,37) sahip iken, “Çalışma ortamındaki olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilir.” şeklindeki dördüncü ifadesi en düşük ortalama değere (3,77) sahiptir. En düşük değere sahip ifadenin yanında ölçekteki “Çalıştığım işletmede çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlara iten bir ortam yoktur.” şeklindeki yedinci ifadesi de 3,78 ile 3,8 değerinin altında kalan diğer ifadedir.

Tablo 4.3 Etik Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Etik Liderlik	Ortalama	Standart Sapma	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	3,92	1,083	14 %3,4	27 %6,6	91 %22,4	121 %29,7	154 %37,8
2	3,93	1,047	11 %2,7	27 %6,6	90 %22,1	129 %31,7	150 %36,9
3	3,80	1,157	22 %5,4	27 %6,6	108 %26,5	104 %25,6	146 %35,9
4	3,78	1,162	18 %4,4	44 %10,8	90 %22,1	114 %28	141 %34,6
5	3,67	1,200	26 %6,4	42 %10,3	101 %24,8	111 %27,3	127 %31,2
6	3,87	1,146	22 %5,4	26 %6,4	86 %21,1	121 %29,7	152 %37,3
7	3,77	1,158	22 %5,4	39 %9,6	82 %20,1	133 %32,7	131 %32,2
8	3,84	1,093	17 %4,2	28 %6,9	94 %23,1	132 %32,4	136 %33,4
9	3,74	1,204	26 %6,4	37 %9,1	95 %23,3	109 %26,8	140 %34,4
10	3,73	1,186	25 %6,1	35 %8,6	101 %24,8	111 %27,3	135 %33,2

Etik Liderlik Ölçeği'ne ait tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, katılımcıların ölçekteki ifadelerine katılım düzeylerinin 5, 9 ve 10. maddeleri dışında 3,75 üzerinde ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin “Yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.” şeklindeki ikinci ifadesi en yüksek ortalama değere (3,93) sahip iken, “Yöneticilerim, adil ve dengeli kararlar verirler.” şeklindeki beşinci ifadesi en düşük ortalama değere (3,67) sahiptir. En düşük değere sahip ifadenin yanında ölçekteki “Yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.” şeklindeki dokuzuncu ifadesi (3,74) ile “Yöneticilerim, karar verirken “Yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.” şeklindeki onuncu ifadesi (3,73) 3,75 değerinin altında kalan diğer ifadelerdir.

Tablo 4.4 İşyerinde Siber Zorbalık ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

İşyerinde Siber Zorbalık	Ortalama	Standart Sapma	Hiç	Ara Sıra	Ayda Bir	Haftada Bir	Hergün
<i>İş Odaklı Siber Zorbalık</i>							
1	1,29	,677	327 %80,3	52 %12,8	18 %4,4	9 %2,2	1 %0,2
2	1,34	,758	319 %78,4	55 %13,5	20 %4,9	9 %2,2	4 %1
3	1,27	,676	340 %83,5	37 %9,1	20 %4,9	9 %2,2	1 %0,2
4	1,24	,686	349 %85,7	31 %7,6	16 %3,9	8 %2	3 %0,7
5	1,50	,887	282 %69,3	70 %17,2	34 %8,4	17 %4,2	4 %1
6	1,24	,656	345 %84,8	35 %8,6	20 %4,9	4 %1	3 %0,7
7	1,50	,890	281 %69	74 %18,2	35 %8,6	9 %2,2	8 %2
8	1,29	,726	334 %82,1	42 %10,3	20 %4,9	7 %1,7	4 %1
9	1,32	,755	326 %80,1	47 %11,5	20 %4,9	11 %2,7	3 %0,7
10	1,37	,760	309 %75,9	60 %14,7	28 %6,9	6 %1,5	4 %1
<i>Birey Odaklı Siber Zorbalık</i>							
1	1,33	,687	316 %77,6	54 %13,3	33 %8,1	2 %0,5	2 %0,5
2	1,42	,838	301 %74	64 %15,7	27 %6,6	8 %2	7 %1,7
3	1,24	,685	352 %86,5	24 %5,9	22 %5,4	6 %1,5	3 %0,7
4	1,14	,579	379 %93,1	11 %2,7	11 %2,7	1 %0,2	5 %1,2
5	1,15	,597	374 %91,9	17 %4,2	7 %1,7	5 %1,2	4 %1
6	1,24	,687	349 %85,7	35 %8,6	14 %3,4	3 %0,7	6 %1,5
7	1,22	,617	349 %85,7	32 %7,9	21 %5,2	3 %0,7	2 %0,5

İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği'ne ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, katılımcıların ölçekteki ifadelerle katılım düzeylerinin işyerinde siber zorbalık alt boyutlarına göre farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. İş odaklı siber zorbalık

boyutunda katılımcıların ölçeğe katılım düzeyleri beşinci ve yedinci maddeler dışında 1,50 değerinin altındadır. Ölçeğin “Yaptığım iş adil olmayan biçimde eleştirildi.” biçimindeki beşinci ifadesi ile “Çelişkili bilgi gönderildi.” biçimindeki yedinci ifadesi en yüksek katılım düzeyinin olduğu ifadeler olarak görülmektedir. Diğer taraftan iş odaklı siber zorbalık boyutunda yer alan dördüncü (Beni olumsuz gösteren mesajlar diğer bir çalışan tarafından başkalarına gönderildi.) ve altıncı (Bir iş arkadaşımın kaba talepler aldım.) ifadelerinin en düşük (1,24) katılım düzeyine sahip olan maddeler olduğu görülmektedir. Birey odaklı siber zorbalık alt boyutunda katılımcıların ölçekteki maddelere katılım düzeylerinin birinci ve ikinci maddeler hariç 1,30 değerinin altında olduğu görülmektedir. Ölçeğin “Hakkımda negatif söylentiler ya da dedikodular yayıldı.” şeklindeki ikinci ifadesi en yüksek (1,42) ortalama değere sahip iken, “Beni hedef alan küfür içerikli mesajlar aldım.” şeklindeki dördüncü ifadesi en düşük ortalama değere (1,14) sahiptir.

#### 4.3 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında araştırma modelinde yer verilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı değerleri en düşük -1 ile en yüksek +1 değerlerini almakta ve aradaki ilişki bu iki uç değer arasında yer alan rakamlar üzerinden yorumlanmaktadır. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan korelasyon analizine ait bulgular Tablo 4.5’te yer almaktadır.

Tablo 4.5 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1 Etik İklim	3,97	1,003	1				
2 Etik Liderlik	3,80	1,004	,733*	1			
3 İşyerinde Siber Zorbalık	1,30	,543	-,349*	-,390*	1		
4 İş Odaklı Siber Zorbalık	1,33	,585	-,352*	-,401*	,968*	1	
5 Birey Odaklı Siber Zorbalık	1,24	,552	-,301*	-,326*	,924*	,799*	1

\* p<0.01

Değişkenler arasındaki korelasyon analizi bulgularına bakıldığında, etik iklim ile siber zorbalık arasında negatif bir korelasyon ( $r=-0,349$ ;  $p<0.01$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular işyerinde siber zorbalığın alt boyutları bağlamında ele alındığında etik iklim ile iş odaklı siber zorbalık arasında negatif ( $r=-0,352$ ;  $p<0.01$ ) ve etik iklim ile birey odaklı siber zorbalık arasında da negatif ( $r=-0,301$ ;  $p<0.01$ ) korelasyon olduğu görülmektedir. Etik liderlik ile siber zorbalık arasında ise yine negatif bir korelasyon ( $r=-0,390$ ;  $p<0.01$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular işyerinde siber zorbalığın alt boyutları bağlamında ele alındığında etik liderlik ile iş odaklı siber zorbalık arasında negatif ( $r=-0,401$ ;  $p<0.01$ ) ve etik liderlik ile birey odaklı siber zorbalık arasında da negatif ( $r=-0,326$ ;  $p<0.01$ ) korelasyon olduğu görülmektedir.

#### **4.4 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla sırasıyla etik iklim ile işyerinde siber zorbalık ve etik liderlik ile işyerinde siber zorbalık arasında basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İşyerinde siber zorbalık açısından daha detaylı bir inceleme bu değişkenin alt boyutları dikkate alınarak yapıldığında etik iklim ile iş odaklı siber zorbalık ve birey odaklı siber zorbalık arasında, ayrıca etik liderlik ile iş odaklı siber zorbalık ve birey odaklı siber zorbalık arasında da regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

##### **4.4.1 Etik İklim ile İşyerinde Siber Zorbalık Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular**

Etik iklimin işyerinde siber zorbalık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi ile elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6 Etik İklim için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,052	,103		19,858	,000
Etik İklim	-,189	,025	-,349	-7,500	,000*
F	56,249 (p=,000*)				
R	,349				
R <sup>2</sup>	,122				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,120				
Durbin-Watson	1,815				
<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>İşyerinde Siber Zorbalık</b>				
Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,153	,111		19,376	,000
Etik İklim	-,206	,027	-,352	-7,575	,000*
F	57,387 (p=,000*)				
R	,352				
R <sup>2</sup>	,124				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,122				
Durbin-Watson	1,800				
<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>İş Odaklı Siber Zorbalık</b>				
Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,907	,107		17,839	,000
Etik İklim	-,166	,026	-,301	-6,355	,000*
F	40,389 (p=,000*)				
R	,301				
R <sup>2</sup>	,091				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,088				
Durbin-Watson	1,906				
<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Birey Odaklı Siber Zorbalık</b>				

\* p&lt;0.01

Etik iklimin işyerinde siber zorbalık üzerindeki etkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre, bağımsız değişken etik iklimin bağımlı değişken işyerinde siber zorbalık üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,349$ ). Etik iklimin, bağımlı değişken işyerinde siber zorbalık davranışındaki değişimi açıklama gücü %12,0 olarak belirlenmiştir. Ayrıca regresyon modelinin  $p<0,01$  düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir

( $F=56,249$ ;  $p=0,000$ ). Durbin-Watson test değeri 1,815 değeri ile 1,5-2,5 arasındadır. Dolayısıyla, DW değeri regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgular ışığında “*Etik iklimin işyerinde siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.*” şeklindeki birinci araştırma hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmektedir.

Etik iklimin işyerinde siber zorbalık alt boyutlarından olan iş odaklı siber zorbalık üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,352$ ). Etik iklimin, iş odaklı siber zorbalık davranışındaki değişimi açıklama gücü %12,2 olarak belirlenmiştir. Ayrıca regresyon modelinin  $p<0,01$  düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=57,387$ ;  $p=0,000$ ). Durbin-Watson test değeri 1,8 değeri ile 1,5-2,5 arasındadır. Dolayısıyla, DW değeri regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgular ışığında “*Etik iklimin iş odaklı siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.*” şeklindeki birinci araştırma hipotezinin ilk alt hipotezi ( $H_{1a}$ ) desteklenmektedir.

Etik iklimin işyerinde siber zorbalık alt boyutlarından olan birey odaklı siber zorbalık üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,301$ ). Etik iklimin, birey odaklı siber zorbalık davranışındaki değişimi açıklama gücü %8,8 olarak belirlenmiştir. Ayrıca regresyon modelinin  $p<0,01$  düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=40,389$ ;  $p=0,000$ ). Durbin-Watson test değeri 1,906 değeri ile 1,5-2,5 arasındadır. Dolayısıyla, DW değeri regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgular ışığında “*Etik iklimin birey odaklı siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.*” şeklindeki birinci araştırma hipotezinin ikinci alt hipotezi ( $H_{1b}$ ) desteklenmektedir.

#### **4.4.2 Etik Liderlik ile İşyerinde Siber Zorbalık Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular**

Etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi ile elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7 Etik Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,105	,097		21,599	,000
Etik Liderlik	-,211	,025	-,390	-8,534	,000*
F	72,829 (p=,000*)				
R	,390				
R <sup>2</sup>	,152				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,150				
Durbin-Watson	1,831				
<b>Bağımlı Değişken</b>	<i>İşyerinde Siber Zorbalık</i>				
Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,227	,104		21,327	,000
Etik Liderlik	-,234	,027	-,401	-8,812	,000*
F	77,645 (p=,000*)				
R	,401				
R <sup>2</sup>	,161				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,159				
Durbin-Watson	1,842				
<b>Bağımlı Değişken</b>	<i>İş Odaklı Siber Zorbalık</i>				
Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,930	,102		18,975	,000
Etik Liderlik	-,179	,026	-,326	-6,932	,000*
F	48,059 (p=,000*)				
R	,326				
R <sup>2</sup>	,106				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,104				
Durbin-Watson	1,891				
<b>Bağımlı Değişken</b>	<i>Birey Odaklı Siber Zorbalık</i>				

\* p&lt;0.01

Etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerindeki etkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre, bağımsız değişken etik liderliğin bağımlı değişken işyerinde siber zorbalık üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,390$ ). Etik liderliğin, bağımlı değişken işyerinde siber zorbalık davranışındaki değişimi açıklama gücü %15,0 olarak belirlenmiştir. Ayrıca regresyon modelinin  $p<0,01$  düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir

( $F=72,829$ ;  $p=0,000$ ). Durbin-Watson test değeri 1,831 değeri ile 1,5-2,5 arasındadır. Dolayısıyla, DW değeri regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgular ışığında “*Etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.*” şeklindeki ikinci araştırma hipotezi ( $H_2$ ) desteklenmektedir.

Etik liderliğin işyerinde siber zorbalık alt boyutlarından olan iş odaklı siber zorbalık üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,401$ ). Etik liderliğin, iş odaklı siber zorbalık davranışındaki değişimi açıklama gücü %15,9 olarak belirlenmiştir. Ayrıca regresyon modelinin  $p<0,01$  düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=77,645$ ;  $p=0,000$ ). Durbin-Watson test değeri 1,842 değeri ile 1,5-2,5 arasındadır. Dolayısıyla, DW değeri regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgular ışığında “*Etik liderliğin iş odaklı siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.*” şeklindeki ikinci araştırma hipotezinin ilk alt hipotezi ( $H_{2a}$ ) desteklenmektedir.

Etik liderliğin işyerinde siber zorbalık alt boyutlarından olan birey odaklı siber zorbalık üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,326$ ). Etik liderliğin, birey odaklı siber zorbalık davranışındaki değişimi açıklama gücü %10,4 olarak belirlenmiştir. Ayrıca regresyon modelinin  $p<0,01$  düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=48,059$ ;  $p=0,000$ ). Durbin-Watson test değeri 1,891 değeri ile 1,5-2,5 arasındadır. Dolayısıyla, DW değeri regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgular ışığında “*Etik liderliğin birey odaklı siber zorbalık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi vardır.*” şeklindeki ikinci araştırma hipotezinin ikinci alt hipotezi ( $H_{2b}$ ) desteklenmektedir.

## 5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeline dâhil edilen kavramlar ve araştırma amaçlarının alanda daha önce yapılmış çalışmalar ile uyum derecesi karşılaştırılmış ve araştırmadaki değişkenler mevcut yazınla ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın temel amacı etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık davranışları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma soruları, araştırma modeli ve kurulan hipotezler de bu etkilerin incelenmesi üzerine oluşturulmuştur. Bu kapsamda çalışmanın teorik kısımlarında yapılan araştırma ve incelemelerle ilişkili olarak ampirik bir araştırma yapılmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Alan yazına bakıldığında araştırma modeline dâhil edilen değişkenlerin hepsinin bir arada yer aldığı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak araştırma modeline konu olan bu değişkenlerin farklı kavramlarla ilişkilerinin incelendiği araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmada, sivil havacılık çalışanlarının algılarına göre etik iklim ve etik liderliğin işyerindeki siber zorbalık davranışları ile ilişkisi belirlenerek, araştırma bulguları daha önce yapılan araştırmalarla karşılaştırılacaktır. Bu yönüyle bu araştırmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada etik iklim ve etik liderliğin işyerindeki siber zorbalık ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yapılan analizler temelinde, istatistiksel olarak araştırma hipotezlerinin desteklendiği ve etik iklim ve etik liderliğin çalışmanın gerçekleştirildiği sivil havacılık sektöründeki çalışanların işyerindeki siber zorbalık davranışları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Örgütlerde etik bir iklim oluşturabilmenin ilk kuralı, liyakat sahibi ve etik kuralları hayat felsefesi olarak benimsemiş liderleri öne çıkartma ve görevlendirmedir. Katılımcı olmayan toplumlarda liderleri görevlendirmede etik ve yeterlik şartları yerine getirilememektedir. Böyle durumlarda örgüt içerisinde etik iklimlerde ahlaki sorumluluk alanları net bir şekilde belirlenmemektedir. Böylesine bir belirsizliğin olduğu bir çalışma ortamında liderler yönetsel süreçlerde etik davranmadıklarından adaletli bir yönetim sergileyemeyecek ve muhtemelen yanlı bir tutum izleyeceklerdir. Bunun sonucunda çalışanların kontrolü zorlaşacak ve bundan dolayı bazı etik

problemler oluşacaktır. Bu tarz problemlerin olduğu bir örgüt ortamında işyeri siber zorbalık davranışlarının meydana gelme olasılığı artacaktır.

Mevcut çalışmalarla bu araştırmanın sonuçları karşılaştırıldığında sonuçları benzerlik gösteren araştırmalarla karşılaşmak mümkündür. Çiçek (2020) araştırmasında sosyal dışlanma ve sanal kaytarma ilişkisini incelerken etik iklimin aracılık rolüne odaklanmıştır. Bu çalışmada sosyal dışlanma ve etik iklim arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Ayrıca çalışmada sosyal dışlanmanın etik iklimi azaltıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sosyal dışlanma siber zorbalık ile birebir aynı olmasa da siber zorbalık davranışları içerisinde çalışanların iş arkadaşlarını buldukları çevreden dışlama gibi bir davranışı bulunmaktadır. Ayrıca sosyal dışlanma toplumun her alanında bulunmakla beraber iş hayatında da görülmektedir (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013). Bu çalışmada etik iklim ve siber zorbalık davranışları arasındaki negatif yönlü ilişkinin ortaya çıkarılmış olması ve etik iklimin siber zorbalık üzerinde negatif etkiye sahip olması sözü edilen çalışmayla benzerlik göstermektedir. Ancak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin konumlandırılması açısından bu iki çalışma farklılık göstermektedir.

Kızıloğlu ve Akgemci (2021) işyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşımına yönelik tutumlar ve iş çıktıları üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolünü incelemiştir. Araştırmada işyerinde nezaketsiz davranışlar sergilendiğinde etik iklim ortamının bundan zarar göreceği ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, işyeri nezaketsizliği etik iklim üzerinde negatif etkiye sahiptir. Siber zorbalık davranışları içerisinde bazı nezaketsiz davranışları da barındırmaktadır. Kızıloğlu ve Akgemci (2021) tarafından yürütülen çalışmadan elde edilen negatif yönlü etkiye benzer sonuç bu çalışmada da elde edilmiştir. Ancak bu çalışmada etik iklim bağımsız siber zorbalık bağımlı değişkendir ve etik iklimin siber zorbalık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tiamboonprasert (2020) etik liderlik ve örgütsel politikaların çalışanların işyerinde siber zorbalığa maruz kalmaları ve çalışanların iş çıktıları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda etik liderlik ve işyerinde siber zorbalığa maruz kalma arasında beklentinin aksine anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmada ise

iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur ve bu yönüyle yapılan bu araştırmadan farklılaşmaktadır.

Bu araştırma liderlerin, astlarının mutluluğu ve örgütün sürekliliği için sergileyeceği davranışlar konusunda bir rehber olma özelliği göstermektedir. Çalışanlar olumsuz davranışların hemen çözüme ulaştırılarak ortadan kaldırıldığı, etik dışı davranışların kabul görmediği, yapılması gereken doğru davranışların açıkça belirtildiği bir çalışma ortamında kabul görmeyen siber zorbalık gibi davranışlara daha az meyilli olacaklardır. Diğer taraftan liderler astlarının önerilerini dikkate aldıklarında, kararlarında adil ve dengeli olduklarında ve gerek iş gerek özel hayatlarını etik bir şekilde sürdürdüklerinde çalışanlar bu durumdan olumlu etkilenerek daha verimli ve mutlu bir örgüt ortamında çalışma hayatlarını devam ettireceklerdir. Böyle bir ortamda da az önce de belirtildiği üzere iş ortamını bozacak, verimliliğin azalmasına neden olacak siber zorbalık davranışlarının gerçekleşme ihtimali düşecektir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın temel amacı, etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerindeki etkisini anlamaktır. Araştırmada incelenen kavramlar arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek üzere sivil havacılık sektöründeki çalışanların dahil edildiği ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Tez çalışmasının birinci bölümünde çalışmanın genel bir görünümü sunulmaktadır. İkinci bölümde, çalışılan kavramlar ile ilgili yazının kapsamlı bir incelemesi gerçekleştirilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi incelenmiş ve dördüncü bölümde bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın son iki bölümünde ise araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda tartışma, sonuç ve öneriler üzerinde durulmuştur.

### 6.1 Sonuç

Etik kavramı değişen ve gelişen toplumların önemli bir parçası olmakla birlikte son zamanlarda iş hayatının da vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Örgütlerde etik iklim denilince akla işletmenin iç ve dış çevresindeki ilişkilerinde dürüst, ahlaklı ve güvenilir davranması gelmektedir. Örgütler iç ve dış değerlerden oluşan bir bütündür. Dolayısıyla etik iklim algısı oluşturulabilmesi ve yönetim açısından bu algının uygulamaya konulması için yapılması gerekenlere uyulması önem arz etmektedir. Son yıllarda işletmelerde yaşanan bazı problemler etik konusunun gündeme gelmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda bakıldığında liderlere etik bir iklimin oluşmasında önemli görevler düşmektedir. Etik liderler, etik bir örgüt ikliminde rol model olduğu kişiler tarafından yeterli güvene ve fedakârlığa sahip olmalıdırlar. Etik iklimin ve etik liderin var olduğu örgütlerde çalışanların refahı ve mutluluğu artmakta dolayısıyla siber zorbalık davranışlarında azalma görülmektedir.

Gelişen teknolojiyle birlikte zorbalık yerini siber zorbalığa bırakmaktadır. Günlük hayatımızda görülen siber zorbalık, teknolojinin sıklıkla kullanıldığı iş hayatında da görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda işyerinde siber zorbalık araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Bu tez çalışmasında etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık üzerindeki etkisini anlamaya çalışmak hedeflenmiş ve bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ile yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, sivil havacılık sektöründe çalışanlardan Google Form ile çevrim içi anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı oluşturulurken Etik İklim Ölçeği, Etik Liderlik Ölçeği ve İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Çalışmada yararlanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği yapılan analizler sonucunda doğrulanmıştır. Çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın hipotezlerini doğrulamak için ise regresyon analizi uygulanmıştır.

Çalışmaya dâhil olan sivil havacılık çalışanlarının demografik özelliklerine kısaca değinmek gerekirse, erkek çalışanların sayısının kadın çalışanlardan fazla olduğu, çalışanların büyük bir kısmının evli olduğu, 31-36 yaş arası çalışanların ağırlıklı olduğu ve lisans mezunu çalışanların diğer eğitim durumlarına göre fazla olduğu görülmüştür. Toplam kıdem durumuna bakıldığında 4-9 yıl arası çalışanların ağırlıklı olduğu, çalışanların görevlerine bakıldığında ise operasyonda çalışanlardan sonra yönetim ve destek bölümünde çalışan personelin fazla olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların etik iklim ile ilgili ifadelerle katılım düzeyleri ortalama 3,97 olarak etik liderlik ile ilgili ifadelerle katılım düzeyi ortalama 3,8 olarak ve işyerinde siber zorbalık ifadelerine katılım düzeyi ortalama 1,3 olarak görülmektedir. Çalışmada etik iklim ve işyerinde siber zorbalık arasında negatif ve anlamlı, etik liderlik ve işyerinde siber zorbalık arasında negatif ve anlamlı korelasyon olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak etik iklim ve etik liderliğin olduğu çalışma ortamlarında siber zorbalık azalmaktadır. Çalışmada kurulan hipotezleri destekleyecek bulgular tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde örgütte hâkim olan iklimin etik değerleri öne çıkardığı durumlarda, söz konusu örgütte çalışanların siber zorbalık davranışlarına yönelimlerinin azaldığı görülmektedir. Çünkü etik iklimin hâkim olduğu örgütlerde uyulması gereken etik kurallar net bir biçimde yazılı ve resmi olarak çalışanlara iletilmekte ve etik dışı davranışlara gidildiğinde çalışanlar yaptırımla karşılaşacaklarının farkında olmaktadır. Diğer taraftan örgütte lider etik değerleri benimsediğinde çalışanları da etik davranmaya yöneltecek, çalışanlar liderlerini rol model aldıklarında siber zorbalık gibi olumsuz davranışlara yönelmeyeceklerdir.

Genel olarak, bu çalışma işyerinde siber zorbalık alanında önceki araştırmalara çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, Türkiye'deki sivil havacılık çalışanları örneğini kullanarak siber zorbalığın öncüllerine ilişkin kanıtlar, önceki araştırmalarda keşfedilmemiş olan sivil havacılık kuruluşlarında siber zorbalık sorununu doğrulamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda, çalışanlar arasında siber zorbalık olgusunu tahmin etmede etik iklimi ve etik liderliği belirleyerek Türkiye bağlamında işyeri siber zorbalığı hakkındaki sınırlı bulgulara daha fazla katkı sunmaktadır.

Sonuçlar, çalışanların işyeri siber zorbalığından etkilenme derecesinin liderlerin kişisel becerileri açısından bir şekilde bazı faktörlere bağlı olabileceğini göstererek yeni bilgilere katkıda bulunmaktadır. Genel olarak, bu araştırma, işyerindeki siber zorbalıkla ilişkili öncüller hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu araştırmanın çerçevesi, işyerindeki siber zorbalık olgusunun bütüncül ve daha net bir resmini sunmaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, örgütte siber zorbalığı önlemek için uygulama ve politika önerilerinin yanında, işyerinde siber zorbalığın çalışanlar üzerinde neden olabileceği etkilerle ilgili olarak havacılık kuruluşlarının yönetimi için çeşitli çıkarımlar sağlamaktadır. İlk olarak araştırma sonuçları liderin etik davranışlar sergilemesinin olumlu bir çalışma ortamı sağlamada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Üstlerin etik liderliği örgütün etik bir iklime sahip olabilmesi için teşvik edilmelidir. Çünkü böyle bir ortamda çalışanların teknolojiyi siber zorbalık yapmak için kullanmak yerine örgütün verimliliğini yükseltecek uygulamalar için kullanması mümkün hale gelecektir. Bu nedenle özellikle sivil havacılık gibi teknolojiyi yoğun bir biçimde kullanan sektörlerde yönetim kademesinde yer alan karar vericilerin örgütte etik iklim oluşturmaya yönelik uygulamalara gitmesi önem arz edebilir.

Siber zorbalığın, örgütsel bağlılığa, çalışma motivasyonuna ve verimliliğine zarar verebileceği göz önüne alındığında, kuruluşlar, siber zorbalığı ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları önlemek için üstlerin etik davranışlarını teşvik etmelidir.

## 6.2 Öneriler

Araştırmada etik iklim ve etik liderliğin işyerinde siber zorbalık davranışlarını azalttığı ortaya çıkarılmıştır. Bu sebeple araştırma önerileri ilk olarak örgütlerde etik iklim ve etik liderliğin sağlanması ve sürdürülebilmesine yönelik olacaktır. Örgütlerinde etik iklimi sağlamak isteyen işletmelerin çalışanların uymasını beklediği etik kuralları resmi kanallar yoluyla çalışanlarına aktarmaları gerekir. Bunu örgüt içi politikalar yoluyla çalışanlarına aktarabilecekleri gibi, günümüzde sıkça kullanılan sosyal medya kanalları aracılığıyla da iletebilirler. Ayrıca çalışanların etik dışı davranışlar sergilediklerinde karşı karşıya kalacakları durumu tam olarak anlamaları da örgütün bunu doğru bir biçimde çalışanlarına aktarmasıyla mümkün hale gelecektir. Bu sebeple örgütler etik iklimi sağlamada örgüt içi iletişim kanallarını etkili bir biçimde kullanmalıdır. Diğer taraftan yöneticilere çalışanların önerilerine açık olma, onların fikirleriyle yakından ilgilenme, kararlarında adil ve dengeli davranma gibi onların liderlik tarzlarında etkiyi öne çıkaran unsurları sergilemeleri önerilmektedir.

Çalışma sivil havacılık sektöründe çeşitli birimlerde görev yapan çalışanların katılımıyla yürütülmüş olup farklı bir zaman diliminde yapılacak başka bir araştırmanın veya daha farklı bağlamlarda gerçekleştirilecek bir araştırmanın bulguları farklılık gösterebilir. Ancak bu araştırmadan elde edilen bulgular, gelecekteki araştırmalara rehberlik edecek niteliktedir. Gelecekte yapılması planlanan araştırmalardan elde edilen veriler ile yürütülecek analizlerin farklı sektörler üzerinde gerçekleştirilmesi, oluşturulacak modellere yeni değişkenler eklenmesi veya mevcut ilişkilerde aracı etkilerin de ortaya çıkarılması önerilmektedir.

Etik iklim, etik liderlik ve işyerinde siber zorbalık değişkenlerinin ele alındığı çalışmalar ulusal yazın kapsamında ele alındığında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Siber zorbalık alanında ulusal yazında sınırlı miktarda araştırmanın yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda işyerinde siber zorbalıkla ilgili daha fazla çalışmanın gerçekleştirilmesi ve ulusal yazında çalışma sayısının artırılması önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Abadiga, M., Nemera, G., Hailu, E. ve Mosisa, G. (2019). Relationship between nurses' perception of ethical climates and job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital, Oromia Region, south west Ethiopia. *BMC Nursing*, 18(1), 1-10.
- Acar, A. C. (1998). Hava Harp Okulu ve İÜ İşletme Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin bir araştırma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 9(29), 11-21.
- Acar, G., Kaya, M. ve Şahin, M. (2012). School administrators ethical leadership behavior effects on physical education teachers organizational justice level. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 14(3), 51-58.
- Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across east and west: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal*, 36(2), 223-234.
- Ahmad, S. A., Yunos, R. M., Ahmad, R. A. R. ve Sanusi, Z. M. (2014). Whistleblowing behaviour: The influence of ethical climates theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 445-450.
- Ahmad, S., Fazal-E-Hasan, S. M. ve Kaleem, A. (2018). How ethical leadership stimulates academics' retention in universities: The mediating role of job-related affective well-being. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1348-136.
- Ahmetoğulları, K. ve Kahraman, Ç. (2019). S mensuplarının etik iklim algısının örgütsel bağlılık aracılığıyla bireysel performanslarına etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 283-313.
- Akan, D., Bektaş, F. ve Yıldırım, İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(1), 48-56.
- Akan, N. (2018). Aristoteles'in etik anlayışı doğrultusunda katharsis. *İstanbul Aydın Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi*, 4(7), 21-28.
- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kısacık, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.

- Akbaba, A. ve Sarıkaya, A. (2017). Lise yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8, 285-315.
- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 121-137.
- Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. (2018). *Algılanan örgütsel etik iklim ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre farklılıkların incelenmesi*. VI. International Multidisciplinary Congress of Eurasia, Rome, Italy.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akduru, H. E. ve Semerciöz, F. (2020). Farklılık ikliminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2260-2275.
- Akın, G. (2019). *Duygusal zekâ düzeyi, problem çözme yeteneği ve örgütsel etik iklimi ile işgören performansı arasındaki ilişkiler: turizm işletmelerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akıncı, A. Y. (2020). Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin etik liderlik algısının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 4(2), 131-140.
- Akkoç, İ. (2012). Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Aksoy, S. (2013). *Etik liderin ve etik iklimin iş performansına etkisi: İlaç mümessilleri üzerinde yapılan bir araştırma*. 18. Ulusal Pazarlama Kongresi, Kars, Türkiye.
- Aksoy, S., Erdil, O., ve Ertürk, A. (2017). Etik iklim: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 133-151.
- Aktan, C. C. (2009). Ahlak ve ahlak felsefesine giriş. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 38-59.
- Aktan, C. C. (2011). Toplam ahlak felsefesi ve toplam ahlak yönetimi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 65-78.

- Aktaş, K. (2014). Etik-ahlâk ilişkisi ve etiğin gelişim süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 22-32.
- Aktaş, M. ve Aydın, A. Ö. (2020). Çalışanların etik liderlik algısı ve iş tatmini: Mersin ili örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(4), 310-330.
- Akyatan, A. ve Kutluk, F. A. (2015). A research about the factors that affect the ethical decision process of the students taking accounting. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1(4), 42.
- Alkan, D. P. ve Arıkboğa, F. Ş. (2017). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ve bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 349-369.
- Aracı, Ü. E. (2019). Etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yapıcı ses çıkartma davranışının aracı rolü. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(1), 17-30.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index. *Business & Society*, 49(2), 345-358.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Arulrajah, A. A. (2015). Contribution of human resource management in creating and sustaining ethical climate in the organisations. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 31-44.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.
- Ay, Ü., Kılıç, C. K., ve Biçer, M. (2009). İlaç ve sigorta sektörlerinde çalışan satış elemanlarının iş davranışlarının örgütsel etik iklim ile ilişkisi üzerine bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 57-71.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Aydın, M. Z. (2003). Ailede ahlak eğitimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7(2), 125-158.

- Ayral, G. ve Saracel, N. (2021). Etik iklimin kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2376-2395.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri*. Avcıol Basım Yayın.
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 73-84.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. General Learning Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall.
- Barnett, T. ve Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 279-290.
- Baruch, Y. (2005). Bullying on the net: Adverse behavior on e-mail and its impact. *Information and Management*, 42, 361-371.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B.M. (1965). *Leadership, psychology and organizational behavior*. John Weatherhill.
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of leadership, theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Batlis, N. C. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *The Journal of Psychology*, 104(3-4), 233-240.
- Bedir, G. ve Alpaydın, Y. (2021). Özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurum öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkisi. *Talim*, 5(2), 101-127.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Besag, V. E. (1989). *Bullies and victims in schools. A guide to understanding and management*. Open University Press, Milyon Keynes, Philadelphia.

- Bhat, C. S. (2008). Cyber bullying: Overview and strategies for school counsellors, guidance officers, and all school personnel. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*, 18(1), 53-66.
- Biçer, M. (2005). *Satış elemanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Biçkes, D. M. ve Toker, B. (2021). Etik iklim algılamalarının olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-45.
- Bilgen, A. ve Elçi, M. (2019). Etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir uygulama. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 238-253.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Bourne, S. ve Snead, J. D. (1999). Environmental determinants of organizational ethical climate: A community perspective. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 283-290.
- Bowie, V., Fisher, B. S. ve Cooper, C. (2012). *Workplace violence*. Routledge.
- Bozcan, Ü. E. ve Yalçınkaya, M. (2018). Temel eğitim kurumlarında yöneticilerin etik liderlik davranışları ile iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 13(27), 263-284.
- Brown, M. T. (1990). *Working ethics*. Jossey-Bass.
- Brown M. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Journal of Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 273-295.

- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Can, N. ve Doğan, İ. F. (2020). Etik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık rolü: Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3828-3842.
- Cansaran, D. ve Yılmaz, F. (2018). Etik liderlik davranışının kişilerarası ilişki boyutları üzerine etkileri: Göynücek ilçesi kamu kurumlarında bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 2, 163-181.
- Carlson, D. S. ve Perrewé, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829-838.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Ceyhan Coştu, F. (2018). *Etik ve pedagoji: Platon eksenli bir değerlendirme*. III. Uluslararası Değerler Eğitimi Kongresi, Zonguldak, Türkiye.
- Chien, T. H. ve Ann, H. J. (2015). The influence of communication, empowerment and trust on organizational ethical climates. *International Journal of Economics ve Management*, 9, 23-44.
- Chisholm, J. F. (2014). Review of the status of cyberbullying and cyberbullying prevention. *Journal of Information Systems Education*, 25(1), 77.
- Choi, J. ve Park, M. (2019). Effects of nursing organisational culture on face-to-face bullying and cyberbullying in the workplace. *Journal of Clinical Nursing*, 28(13-14), 2577-2588.
- Choi, S. B., Ullah, S. M. ve Kwak, W. J. (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(3), 353-365.
- Coyne, I., Farley, S., Axtell, C., Sprigg, C., Best, L. ve Kwok, O. (2017). Understanding the relationship between experiencing workplace cyberbullying, employee mental strain and job satisfaction: A dysempowerment approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 945-972.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. ve Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Cullen, J. B., Victor, B., ve Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62.
- Çakıroğlu, D. ve Başpınar, N. Ö. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1903-1927.
- Çakıroğlu, K. ve Tabanlı, E. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Etik ikliminin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 115-141.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: Etik ikliminin aracılık rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-19.
- Çankaya, İ. (2011). İlköğretimde akran zorbalığı. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 81-92.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.
- Çelen, B. C. (2016). *Etik liderlik açısından örgüt kültürü ve etik iklim ilişkileri*. INTOCBEPS II; International Turgut Ozal Congress on Business, Economics and Political Science, Ankara, Türkiye.
- Çelik, Y. ve Sünbül, A. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çetin, H. (2019). Lawrence Kohlberg'in bilişsel ahlak gelişim kuramı ve dinlerin hedeflediği ideal insan. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 5(9), 129-162.
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). *Konaklama işletmelerinde etik iklim ve iş tatmini ilişkisi*. 10. Ulusal Turizm Kongresi, Mersin, Türkiye.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi*, 2, 53-69.

- Çiçek, B. (2020). Organizasyonları aşındırıcı unsurlar olarak sosyal dışlanma ve sanal kaytarma ilişkisi ve bu ilişkide etik iklimin rolü. *Journal of Management and Economics Research*, 18(2), 198-217.
- Çiçek, B. ve Söylemez, M. (2020). Sosyal karşılaştırma bakış açısından dedikodu, rekabet ve etik iklim ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 639-656.
- Çiftçi, N. (2003). Kohlberg'in bilişsel ahlak gelişimi teorisi: Ahlak ve demokrasi eğitimi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 43-77.
- D'Cruz, P. ve Noronha, E. (2013). Navigating the extended reach: Target experiences of cyberbullying at work. *Information and Organization*, 23, 324-343.
- Danacı, M. Ö., Kavaklı, N. ve Tıkız, G. (2018). Eğitim fakültesinde öğrenim gören öğretmen adaylarının narsisizm düzeylerinin siber zorbalığa duyarlılık ve internet bağımlılığı düzeylerine etkisi. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 2(2), 86-98.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı* (Çev. K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Dedeoğlu, B. B., Çelik, S., İnanır, A. ve Altay, H. (2016). Etik liderlik örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı moderate rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 45-70.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, M. (2014). Otel işletmelerinde etik iklimi-iş performansı ilişkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(2), 363-378.
- Demir, S. (2019). Etik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: İş doyumunun aracı rolü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(5), 1991-2000.
- Demir, S. ve Karakuş, M. (2015). Etik iklim ile öğretmen ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(2), 183-212.
- Demirdağ, G. E. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik iklim ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 197-216.

- Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 136-156.
- Deniz, D. ve Iriz, M. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde öğretmenlerde siber zorbalık algısının çeşitli değişkenler ile incelenmesi (Examining workplace cyber bullying perception in teachers with various variables during the Covid-19 Pandemic). 4th ECLSS International Online Conference on Economics and Social Sciences, Kyrenia, TRNC.
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660.
- Deshpande, S. P., George, E., ve Joseph, J. (2000). Ethical climates and managerial success in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 211-217.
- DeSmet, A., Aelterman, N., Bastiaensens, S., Van Cleemput, K., Poels, K., Vandebosch, H., ... ve De Bourdeaudhuij, I. (2015). Secondary school educators' perceptions and practices in handling cyberbullying among adolescents: A cluster analysis. *Computers and Education*, 88, 192-201.
- Dikmen, M. ve Tuncer, M. (2017). Akademisyenlerin siber zorbalığa yönelik algıları ve mücadele etme yöntemleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, 675-686.
- Dilmaç, B. (2009). Psychological needs as a predictor of cyber bullying: A preliminary report on college students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 9(3), 1307-1325.
- Dinç, Y. ve Cengiz, S. (2014). Muhasebe denetiminde hata ve hilenin denetçi etiği açısından incelenmesi: Enron skandalı örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 221-236.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.
- Doğan, S. ve Uğurlu, C. (2015). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Doğan, S., Uğurlu, C. ve Orhan, K. (2015). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin algı ve görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(2), 775-789.

- Dooley, J.J., Pyzalski, J. ve Cross, D. (2009). Cyberbullying versus face-to-face bullying: A theoretical and conceptual review. *Journal of Psychology*, 217(4), 182-188.
- Durgut, A. İ. ve Günay, G. Y. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: Yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Durmuş, M. (2017). Kamu kurumlarında etik liderlik algısı: Kamu görevlilerine yönelik bir uygulama. *Electronic Turkish Studies*, 12(3), 167-186.
- Duska, R., ve Whelan, M. (1975). *Moral development: A guide to Piaget and Kohlberg*. Paulist Press.
- Düger, Y. S. (2020). Etik liderlik ve çalışanların yenilikçi davranışı: Lider-üye etkileşimi ve duygusal zekânın düzenleyici aracılık modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 706-725.
- Düger, Y. S. (2021). Etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: Sistematik bir inceleme. *Alanya Akademik Bakış*, 5(2), 619-645.
- Düşükcan, M. ve Yüksel, Ö. (2019). Etik iklim algısının iş görenlerin iş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisi: Arçelik A.Ş Adana ve Elazığ bölge yöneticiliklerinde uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 53-65.
- Einarsen, S., Raknes, B. R. I. ve Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.
- Ekinci, C. E. (2017). Öğretim elemanlarının örgütsel etik iklim ve politik davranış algıları arasındaki ilişkiler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 1-17.
- Elçi, M. ve Alpkan, L. (2006). Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 141-170.
- Elçi, M. ve Kul, B. (2017). Kamu çalışanlarının etik iklim algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8(1), 118-137.
- Elçi M., Şener İ. ve Aksoy S. (2012). *Etik liderliğin etik iklim, birey ve örgüt performansına etkileri*. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir, Türkiye.

- Erdem, A. T. (2021). Örgütsel etik iklim algısının çalışan sesliliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: Vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 57-70.
- Erdoğan, İ. (2006). Medya ve etik: Eleştirel bir giriş. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 23, 1-26.
- Erdoğan, M., Kırılmaz, H. ve Arslanoğlu, A. (2018). Enformel iletişimin etik iklim algısı üzerine etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(2), 109-118.
- Erdoğan, P. ve Çelik, A. (2019). Sağlık sektöründe etik iklim oluşturmanın hemşirelerin performansına etkisi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(2), 105-113.
- Erdur-Baker, Ö. ve Kavşut, F. (2007). Akran zorbalığının yeni yüzü: Siber zorbalık. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 27, 31-42.
- Eren, S. S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 109-128.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Erkutlu, H. V. ve Chafra, J. (2014). Yükseköğretimde etik liderlik ve işyeri zorbalığı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(3), 55-67.
- Erol, S. ve Kulualp, H. G. (2019). Etik liderlik davranışının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 696-705.
- Ersoy, E. G., ve Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve önemi. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 38(2), 9-17.
- Erten, Z. K., Bayraktar, E. ve Açmaz, G. (2015). Etik ve etik liderlik. *ERÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1), 62-68.
- Escartin, J., Vranjes, I., Baillien, E. ve Notelaers, G. (2021). Workplace bullying and cyberbullying scales: An overview. D'Cruz, P., Noronha, E., Notelaers, G., Rayner, C. (Eds.). *Concepts, approaches and methods: Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment* (325-368). Springer.
- Esen, Ü. B. ve Esen, F. (2021). Siber zorbalığın çalışanların işe tutkunluk ve tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 45-68.

- Eser, İ. ve Summak, M. S. (2020). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve etik liderlik algısının işle bütünleşmeyle olan ilişkisi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 180-205.
- Esmer, Y. (2013). Banka işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Ziraat Bankası örneği. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 41-61.
- Eşitti, B. (2019). Restoran işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık: Servis ikliminin rolü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 43-64.
- Falk, R. ve Kim, S. S. (2019). *The war system: An Interdisciplinary Approach*. Routledge.
- Farley, S., Coyne, I., Axtell, C. ve Sprigg, C. (2016). Design, development and validation of a workplace cyberbullying measure, the WCM. *Work and Stress*, 30(4), 293-317.
- Farley, S., Coyne, I., Sprigg, C., Axtell, C. ve Subramanian, G. (2015). Exploring the impact of workplace cyberbullying on trainee doctors. *Medical Education*, 49(4), 436-443.
- Ferrell, O.C. ve Fraedrich, F. (1994). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Houghton Mifflin.
- Filipova, A. A. (2011). Relationships among ethical climates, perceived organizational support, and intent-to-leave for licensed nurses in skilled nursing facilities. *Journal of Applied Gerontology*, 30(1), 44-66.
- Forehand, G. A., ve Gilmer, V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Freeman, R. E. ve Stewart, L. (2007). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 9, 2-15.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. Free Press.
- Gerçek, M. (2017). Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 10(51), 953-963.
- Ghanem, K. A. ve Castelli, P. A. (2019). Accountability and moral competence promote ethical leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 11.

- Giocalone, R. A., Promislo, M. ve Jurkiewicz, C. (2016). Ethical impact theory: How unethical behavior at work affects individual well-being. Farazmand, A. (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (1-5). Springer.
- Gillibrand, R., Lam, V. ve O'donnell, V. L. (2016). *Developmental psychology*. Pearson Education.
- Giumetti, G. W. ve Kowalski, R. M. (2019). *Cyberbullying in schools, workplaces, and romantic relationships: The many lenses and perspectives of electronic mistreatment*. Routledge.
- Glisson, C. (2000). Organizational culture and climate. Patti, R. (Ed.). *The handbook of social welfare management* (195-218). Sage Publications.
- Goebert, D., Else, I., Matsu, C., Chung-Do, J. ve Chang, J. Y. (2011). The impact of cyberbullying on substance use and mental health in a multiethnic sample. *Maternal and Child Health Journal*, 15(8), 1282-1286.
- Göktaş Kulualp, H. ve Erol, S. (2017). Yöneticilerde duygusal zekânın etik liderlik davranışı üzerindeki etkisi. *Journal of International Social Research*, 10(52), 1045-1057.
- Gözüm, P. (2019). İş tatmini ve etik iklim perspektifinden öğretmenler özelinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 230-245.
- Greene, M. B. (2006). Bullying in schools: A plea for measure of human rights. *Journal of Social Issues*, 62(1), 63-79.
- Griffin, R. S. ve Gross, A. M. (2004). Childhood bullying: Current empirical findings and future directions for research. *Aggression and Violent Behavior*, 9(4), 379-400.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Academic Review of Economics ve Administrative Sciences*, 7(2), 127-150.
- Gündüz, T. (2010). Üstün zekâlı çocuklarda ahlâk gelişimi ve eğitimi. *İnönü Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 177-199.
- Günel, D., Civelek, M. E. ve Karabulut, A. T. (2016). İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerine etkisi: Deneysel bir araştırma (Organizational culture and work ethics). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 28, 251-265.

- Güney, A. ve Damar, R. (2018). *Etik iklim algısının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi*. 2nd International EMI Entrepreneurship ve Social Sciences Congress, Kapadokya, Türkiye.
- Günlük, M., Özer, G. ve Özcan, M. (2017). Etik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın ara değişken etkisi: Muhasebe meslek mensupları üzerinde bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 83-103.
- Gürses, İ., ve Kılavuz, M. A. (2016). Kuşakların ahlâkî değerleri birlikte öğrenmesi: Kohlberg'in ahlâkî gelişim kuramı açısından bir değerlendirme. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 25(1), 97-117.
- Halis, M., ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123.
- Hart, S. E. (2005). Hospital ethical climates and registered nurses' turnover intentions. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(2), 173-177.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve etik. *Executive Excellence*. 8(87), 23.
- Hendekçi, E. A. ve Özen, F. (2018). Algılanan örgütsel etik iklimin ilköğretim okullarında öğretmenlerin etik dışı davranışlarına etkisi: Diyarbakır merkez ilçeleri örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 425-450.
- Hinduja, S. ve Patchin, J. W. (2010). Bullying, cyberbullying, and suicide. *Archives of Suicide Research*, 14(3), 206-221.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Iftikhar, M., Qureshi, M. I., Qayyum, S., Fatima, I., Sriyanto, S., Indrianti, Y. ve Dana, L. P. (2021). Impact of multifaceted workplace bullying on the relationships between technology usage, organisational climate and employee physical and emotional health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3207.
- Iftikhar, M., Waheed, Z., Yousafzai, S. K. ve Qureshi, M. I. (2020). Traditional bullying and cyber bullying: Prevalence, effects and workplace spirituality as an anti-bullying policy. *International Journal of Management (IJM)*, 11(11), 2165-2186.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

- Johan Hauge, L., Skogstad, A. ve Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work ve Stress*, 21(3), 220-242.
- Jon-Chao, H., Chien-Hou, L., Ming-Yueh, H., Ru-Ping, H. ve Yi-Ling, C. (2014). Positive affect predicting worker psychological response to cyber-bullying in the high-tech industry in Northern Taiwan. *Computers in Human Behavior*, 30, 307-314.
- Kafadar, S. B. ve Kaygın, E. (2017). Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi: Kafkas Üniversitesi örneği. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 77-96.
- Kale, E. ve Deniz, G. (2010). *Duygusal bağlılık ve iş stresinin etik davranış ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Etik iklimin aracı rolü*. 1. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi, Nevşehir, Türkiye.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. ve De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2018). İşyerinde siber zorbalık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik sınama çalışması. *Psikoloji Çalışmaları - Studies in Psychology*, 38(2), 237-258.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2018). *İş yerinde siber zorbalığın mental iyi oluş üzerindeki etkisinin incelenmesi*. 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences, Antalya, Türkiye.
- Kanten, S., Esirgemez, M., Aydın Hasekioğlu, Y. ve Keçeli, M. (2018). İş yaşamının kalitesinin sosyal kaytarma ve işi erteleme davranışı üzerindeki etkisinde etik iklim algısının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 559-576.
- Kaplan, Ç. (2009). Kamu yönetiminde etik ve kamu çalışanlarının etik kavramını algılayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 343-355.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Kaplan, M. ve Büyükbaş, Ş. M. (2019). *Etik iklimin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi*. 4th International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress, İstanbul, Türkiye.

- Kaplan, T., Atılgan, D., Aktaş, S. ve Tükel, Y. (2016). Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(31), 180-193.
- Karabey, C. N. ve Alioğulları, Z. D. (2020). Etik liderlik, politik beceri ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliğine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(Özel Sayı), 37-56.
- Karadal, H. ve Özsungur, F. (2017). Hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye ve etik liderlik ilişkisinin incelenmesi: Adana örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 663-672.
- Karakoç, Y. (2012). *Hukuk-etik ilişkisi*. Hukuka Felsefi ve Sosyolojik Bakışlar-V Sempozyumu, İstanbul, Türkiye.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265- 283.
- Kavrayıcı, C. (2021). Okullarda örgütsel adalet algısının yordayıcısı olarak etik liderlik. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 1076-1086.
- Kaya, A. ve Göçen, Ö. (2019). *Okul liderlerinin etik liderlik davranışları üzerine bir inceleme*. 6. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi, Şanlıurfa, Türkiye.
- Khuntia, R. ve Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13-26.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(3), 807-836.
- Kızıloğlu, E. ve Akgemci, T. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 97-112.
- Kim, Y. ve Choi, J. S. (2021). Individual and organizational factors influencing workplace cyberbullying of nurses: A cross-sectional study. *Nursing and Health Sciences*, 23(3), 715-722.
- Kocayığit, A. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim okullarında etik iklimin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 10(23), 183-197.

- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 205.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Kohlberg, L. (1963). *Moral development and identification*. University of Chicago Press.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. Goslin, D. A. (Ed.). *Handbook of socialization theory and research* (347-480). Rand McNally.
- Kohlberg, L. (1973). The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. *Journal of Philosophy*, 70(18), 630-646.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91.
- Korkmaz, E. V. ve Demir, B. (2021). Çalışanların çevre yönetim sistemleri ve örgütsel etik iklime yönelik duyarlılıkları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 336-349.
- Korkmazer, F., Pirol, M. ve Güneysu, E. (2020). Hemşirelerin hastane etik iklim algılarının performansları üzerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 163-170.
- Kowalski, R. M., Limber, S. P. ve Agatston, P. W. (2012). *Cyberbullying: Bullying in the digital age*. John Wiley and Sons.
- Kowalski, R. M., Toth, A. ve Morgan, M. (2018). Bullying and cyberbullying in adulthood and the workplace. *The Journal of Social Psychology*, 158(1), 64-81.
- Krejcie, R.V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kugun, O. A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının rolü. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(30), 151-166.
- Kul, M., Şipal, O., Aksoy, Ö. F. ve Boz, E. (2020). Sporcu algılarına göre halter antrenörlerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 247-256.

- Kulaksızoğlu, A. (2004). *Ergenlik psikolojisi*. Remzi Kitapevi.
- Kuyucu, E. G., Özbey, S. ve Gençer, R. T. (2019). Akademisyenlerin eleştirel düşünme düzeyleri ile örgütün etik iklimine ilişkin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 393-406.
- Kürü, S. A. ve Aksoy, G. (2021). Etik liderlik üzerine hazırlanan lisansüstü tezlere yönelik bir inceleme. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 102-111.
- Li, Q. (2008). A cross-cultural comparison of adolescents' experience related to cyberbullying. *Educational Research*, 50(3), 223-234.
- Liman, A., Elçi, M. ve Murat, G. (2019). Örgütsel performansın öncülleri olarak etik liderlik ve kariyerizm üzerine bir araştırma/A research on ethical leadership and careerism as antecedents of organizational performance. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 183-198.
- Loh, J. ve Snyman, R. (2020). The tangled web: consequences of workplace cyberbullying in adult male and female employees. *Gender in Management: An International Journal*, 35(6), 567-584.
- Loi, R., Lam, L.W., Ngo, H.Y. ve Cheong, S. (2015). Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 645-658.
- Lyu, M., Sun, B. ve Zhang, Z. (2022). Linking online voice to workplace cyberbullying: Roles of job strain and moral efficacy. *Kybernetes*, ahead of print, DOI: 10.1108/K-03-2021-0246.
- Ma'amor, H., Ann, H. J., Munir, R. I. S. ve Hashim, N. (2012). The relationship between ethical climates and organizational commitment in manufacturing companies. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 56, 134-138.
- Macintyre, A. (2001). *Ethik'in kısa tarihi-Homerik çağdan yirminci yüzyıla* (Çev. A. Cevizci). Paradigma Yayınları.
- Macklin, R., Martin, A. ve Mathison, K. (2015). An integrated model of justice and ethical climates and the influence of cultural diversity. *Management and Organization Review*, 11(1), 101-121.
- Madden, C. ve Loh, J. (2020). Workplace cyberbullying and bystander helping behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2434-2458.

- Malloy, D. C. ve Agarwal, J. (2003). Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: An empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 224-250.
- Manroop, L., Singh, P. ve Ezzedeen, S. (2014). Human resource systems and ethical climates: A resource-based perspective. *Human Resource Management*, 53(5), 795-816.
- Martin, K. D. ve Cullen J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A. ve Dickson, M. W. (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspective. *Business Ethics: A European Review*, 18(2), 127-144.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Mete, B. ve Demir, H. (2016). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisi: Güvenin aracı rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 663-700.
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory*. The Jossey-Bass Business and Management Series.
- Mohamed, I. A. ve Otman, N. M. M. (2021). Exploring the link between organizational learning and transformational leadership: A review. *Open Access Library Journal*, 8(5), 1-19.
- Moore, A. (2007). Ethical theory, completeness and consistency. *Ethic Theory Moral Prac*, 10, 297-308.
- Mumcu, A. ve Döven, M. S. (2016). Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 113-152.
- Munro, K. (2002). Conflict in cyberspace: How to resolve conflict online. *The Psychology of Cyberspace*, 7(3), 321-326.
- Mutlucan, N. Ç. (2019). İtibar yönetiminde etik liderlik, etik örgüt kültürü, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar ilişkileri üzerine kuramsal bir çalışma. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*, 1(2), 19-35.
- Naktiyok, S. ve Yıldırım, F. (2018). Etik iklimin iş tatmini ve işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 57-71.

- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F. ve Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q. ve Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113-123.
- Newman, D., Horne, A. ve Bartolomucci, C. (2000). *Bully busters: A teacher's manual*. Research Press.
- Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26(4), 309-332.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Oğuzhan, T. ve Sığı, Ü. (2014). Eğitim örgütlerinde izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına etik iklim tipinin etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 355-379.
- Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 501-524.
- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Kaakinen, M. ve Ellonen, N. (2020). Cyberbullying victimization at work: Social media identity bubble approach. *Computers in Human Behavior*, 109, 106363.
- Oktuğ, B. Z. (2019). İşyerinde mizah yoluyla başa çıkmanın etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide üstlendiği rol. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 401-417.
- Olçay, A., Sürme, M., Düzgün, M. ve İnce, E. (2018). Turizm işletmelerinde örgütsel etik iklimin stajyer çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni üzerindeki etkisi. Uluslararası Etik Araştırmaları Sempozyumu, Gaziantep, 165-176.
- Olson, L. L. (1998). Hospital nurses' perceptions of the ethical climate of their work setting. *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, 30(4), 345-349.

- Olweus, D. (1994). Bullying at school: basic facts and effects of a school based intervention program. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 35(7), 1171-1190.
- Osafo, E., Paros, A. ve Yawson, R.M. (2021). Valence–instrumentality–expectancy model of motivation as an alternative model for examining ethical leadership behaviors. *Sage Open*, 11(2), 1-13.
- Öge, S. (2014). Örgüt iklimi. *Selçuk İletişim*, 1(4), 132-143.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Örücü, E., Akgül, G. ve Çınar, B. (2020). Etik iklim algısının bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 899-915.
- Öz, T. ve Mete, Y. A. (2021). Eğitim örgütlerinde siber zorbalık tutumları ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1194-1222.
- Özdaşlı, K. ve Akın, O. (2013). Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Muhasebe bürolarında çalışanlar üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 13(40), 29-42.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özdemir, E. (2009). Pazarlama araştırmasında etik karar alma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(02), 119-144.
- Özen, D. S. ve Aktan, T. (2010). Bağlanma ve zorbalık sisteminde yer alma: Başa çıkma stratejilerinin aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(65), 101-113.
- Özer, G. (2020). *Algılanan nepotizmin etik liderlik aracılığında örgütsel bağlılığa etkisi: Otel işletmelerinde araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İskenderun Teknik Üniversitesi.
- Özgönül, M. L., Bademli, K., Kırca, N. ve Alimoğlu, M. K. (2020). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik ve etik iklim algıları arasındaki ilişki. *Türkiye Biyoetik Dergisi*, 7(1), 2-11.
- Özgün, A. (2020). İş yerinde siber zorbalık. *INmagazine*, 16, 36-42.

- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Özkeskin, E. (2013). Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25-46.
- Özsungur, F. ve Karadal, H. (2020). Etik liderlik, iç girişimcilik ve hizmet inovasyon davranışı: İşe bağlılığın aracılık rolü. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 9(1), 30-54.
- Öztaş, B., Kurt, G. ve Uğurlu, M. (2021). Hemşirelerin örgütsel etik iklim algısı ile brikolaj ve yenilikçilik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 81-92.
- Özturan, H. (2011). Etik ile ahlâk arasında: Türkçe ahlâk felsefesi literatürüne dair etik kavramı kullanımını üzerinden bir değerlendirme. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, 9(17), 169-202.
- Öztürk, M., Bedük, A. ve Eryeşil, K. (2019). Çalışanların etik iklim algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Tükenmişliğin aracılık rolü. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 14(3), 935-947.
- Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A. ve Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate (s) on employees' behavior: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 9, 960.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B. ve Sakano, T. (2005). National culture and ethical climates: A comparison of US and Japanese accounting firms. *MIR: Management International Review*, 45(4), 459-481.
- Park, M. ve Choi, J. S. (2019). Effects of workplace cyberbullying on nurses' symptom experience and turnover intention. *Journal of Nursing Management*, 27(6), 1108-1115.
- Pasricha, P., Singh, B. ve Verma, P. (2018). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941-958.
- Patchin, J. W. ve Hinduja, S. (2006). Bullies move beyond the schoolyard: A preliminary look at cyberbullying. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 4(2), 148-169.
- Phungsoonthorn, T. ve Charoensukmongkol, P. (2019). Antecedents and outcomes associated with a sense of place toward the organization of Myanmar migrant workers in Thailand. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(2), 195-218.

- Piotrowski, C. (2012). From workplace bullying to cyberbullying: The enigma of e-harassment in modern organizations. *Organization Development Journal*, 30(4), 44-54.
- Privitera, C. ve Campbell, M. A. (2009). Cyberbullying: The new face of workplace bullying? *CyberPsychology and Behavior*, 12(4), 395-400.
- Promislo, M. D., Giacalone, R. A. ve Jurkiewicz, C. L. (2013). Ethical impact theory [EIT]: Unethical work behavior and well-being. Giacalone, R. A., Promislo, M. D. (Eds). *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being* (3-20). Routledge.
- Putranta, M. P. (2008). *The relationships between ethical climates, ethical ideology, and organisational commitment*. [Doctor of Philosophy Thesis]. University of Notre Dame Australia.
- Qualls, W. J., & Puto, C. P. (1989). Organizational climate and decision framing: An integrated approach to analyzing industrial buying decisions. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 179-192.
- Rahaman, H. S., Stouten, J. ve Guo, L. (2019). Antecedents of ethical leadership: The theory of planned behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 735-746.
- Reeckman, B. ve Cannard, L. (2009). Cyberbullying: A tafe perspective. *Youth Studies Australia*, 28(2), 41-49.
- Rest, J. R. (1984). *The major components of morality*. John Wiley.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., ve Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Rosen, B. (1978). *Strategies of ethics*. HoughtonMifflin.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Rowe, W. G. (2014). Some antecedents and consequences of ethical leadership: An examination using the kings of Judah from 931 bc to 586 bc. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 557-572.
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S. ve Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and

organizational performance, the missing link: An empirical analysis. *PSU Research Review*, 3(1), 50-69.

Sağır, M. ve Tutkun, B. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 44-68.

Sağnak, M. (2005). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel etik iklim türlerine ilişkin algı ve doyum düzeyleri. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20, 203-211.

Sanders, C. E. (2004). "What is bullying?" Sanders, C. E., Phye, G. D. (Eds.), *Bullying: Implications for the classroom* (1-18). Elsevier Science and Technology.

Sariaslan, F. (2016). Amen. Filmdeki Riccardo Fontana karakterinin Kohlberg'in ahlak gelişim evreleri açısından değerlendirilmesi. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 325-335.

Sayğan, S. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.

Saylık, A. ve Demir, S. (2021). Okul yöneticisinin başvurduğu politik taktiklerin algılanan etik iklim üzerindeki rolü. *Tarih Okulu Dergisi*, 14(51), 1174-1190.

Schimmel, K., Nicholls, J., Larson S., ve Nightingale J. P. (2013). Cyberbullying in the workplace towards a research agenda. *Journal of Ethical and Legal Issues*, 13, 1-14.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.

Schwepker, C. H., ve Schultz, R. J. (2015). Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 93-107.

Schwepker, C. H., Ferrell O.C. & Ingram T.N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 99-108.

- Schwepker Jr, C. H. ve Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
- Seyran, F. (2021). *Covid-19 ve siber zorbalık: Uzaktan çalışma üzerine bir değerlendirme*. 2. Uluslararası Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresi, Ankara, Türkiye.
- Sezgili, K. ve Efeoğlu, İ. E. (2020). Etik iklimin boyutları ve türleri: Etik alt iklimlerin belirlenmesi ve örgütsel bağlılığa etkileri. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 8(3), 3615-3639.
- Shafer, W. E. (2008). Ethical climate in Chinese CPA firms. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 825-835.
- Sharma, A., Agrawal, R. ve Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 712-734.
- SHGM (2022). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü*. [Çevrim-içi: <https://web.shgm.gov.tr/>], Erişim tarihi: 20.11.2022.
- Smith, P. K. (1991). The silent nightmare: Bullying and victimization in school peer groups. *Psychologist: Bulletin of the British Psychological Society*, 4, 243-248.
- Smith, P. K., Catalano, R., Tas., J. J., Slee, P. P., Morita, Y. ve Olweus, D. (1999). *The nature of school bullying: A cross-national perspective*. Psychology Press.
- Smith, P., Mahdavi, J., Carvalho, M., Fisher, S., Russell, S. ve Tippett, N. (2008). Cyberbullying: Its nature and impact in secondary school pupils. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 49(4), 376-385.
- Snell, R. S. (2000). Studying moral ethos using an adapted Kohlbergian model. *Organization Studies*, 21(1), 267-295
- Snyman, R. ve Loh, J. M. (2015). Cyberbullying at work: The mediating role of optimism between cyberbullying and job outcomes. *Computers in Human Behavior*, 53, 161-168.
- Songur, C., Özlem, Ö. ve Şahin, D. S. (2017). Etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisi: Bir kamu hastanesinde uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(4), 445-456.

- Sökmen, A. (2019). Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir hastane işletmesinde araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(2), 917-934.
- Sökmen, A., Kenek, G. ve Uğraş, E. (2019). Etik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 54(4), 1568-1582.
- Spurgin, E. (2015). Do business leaders have role-model obligations to be good political actors?. *Business and Society Review*, 120(2), 277-301.
- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R. ve Njoroge, P. K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgement: The role of followers' perceived accountability and self leadership. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 381-392.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H. ve Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17-27.
- Strom, P. S. ve Strom, R. D. (2006). Cyberbullying by adolescents: A preliminary assessment. *The Educational Forum (Taylor & Francis Group)*, 70(1), 21-36.
- Şahin, B. ve DüNDAR, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldırma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(01), 129-159.
- Şentürk, F. K. (2015). *Etik liderliğin bir belirleyicisi olarak kişilik faktörü*. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bodrum, Türkiye.
- Şentürk, F. K., Boğan, E. ve Bayırlı, M. (2019). Etik liderlik ve materyalist eğilimlerin otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısına etkisi: Alanya örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(1), 136-153.
- Şirin, Y. E., Metin, M. ve Bilir, F. P. (2020). Sporcuların etik liderlik ve etik iklim algılamaları: Kahramanmaraş amatör futbol liglerinde bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(1), 75-85.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Taner, B. ve Elgün, R. F. (2015). Çalışanların etik iklim algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İlaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 99-114.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G.B. ve Fidan, E. (2016). *Etik liderliğin örgütsel güven ve işe adanmışlık üzerine etkisi*. 1. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, Elazığ, Türkiye.

- Taşpınar, Y. ve Eryeşil, K. (2021). İstismarcı yönetim ve etik iklimin örgütsel sapma üzerindeki etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(2), 619-639.
- Taşpınar, Y., Şahin, A. ve Örselli, E. (2015). Kamu kurumlarında güven iklimi etik iklim ilişkisi: Konya ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(1), 117-136.
- TDK (2022). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. [Çevrim-içi: <https://sozluk.gov.tr/>], Erişim tarihi: 23.11.2022.
- Tekin, Z. (2018). Bankacılık sektöründeki sosyal pazarlama uygulamalarının etik iklim ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 807-824.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Tiamboonprasert, W. (2020). *Effects of ethical leadership and organizational politics on workplace cyberbullying and job consequences of employees in a Thai educational institution: Moderating role of political skill of employees*. [Doctoral dissertation]. Thailand National Institute of Development Administration.
- Tiamboonprasert, W. ve Charoensukmongkol, P. (2020). Effect of ethical leadership on workplace cyberbullying exposure and organizational commitment. *The Journal of Behavioral Science*, 15(3), 85-100.
- Tombak, N. ve Bakan, H. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinde etik liderlik: Muğla ili örneği. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 95-121.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tsai, M. T., ve Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.

- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Turan, Ç., Elçi, M. ve Eminoğlu, G. M. (2021). Yeşil ve yeşil olmayan otel çalışanlarının örgütsel sessizlik, etik iklim ve etik liderlik algılamaları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 60, 145-160.
- Turan, S. G. (2020). İşyerinde siber zorbalık üzerine bir inceleme. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 113-120.
- Turhan, M. ve Çelik, V. (2011). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. *Education Sciences*, 6(1), 438-452.
- Turnage, A. K. (2007). Email flaming behaviors and organizational conflict. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 43-59.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uğurlu, C. T. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(2), 203-213.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Uğurlu, C. T. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 96-112.

- Ulucan, S. ve Gümüştekin, G. (2021). Etik liderlik ile çalışanların görev odaklı davranışı arasındaki ilişkide kurumsal değerlerin aracılık rolünün etkisi. *Management and Political Sciences Review*, 3(1), 33-52.
- Uzun, R. (2007). *İletişim etiği: Sorunlar ve sorumluluklar*. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi.
- Ünüvar, B. ve Demirtaş, Ö. (2021). Etik liderlik davranışlarının dile getirme davranışı aracılığıyla örgütsel adalet algısına etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(1), 117-129.
- Üstün, Ö., Boztosun, D., Demirtaş, Ö. ve Yayla, E. N. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüte zarar veren davranışlara etkisi: Örgütsel güvenin aracı rolü. *International Journal of Arts and Social Studies*, 4(7), 217-227.
- Valkenburg, P. M. ve Peter, J. (2011). Online communication among adolescents: An integrated model of its attraction, opportunities, and risks. *Journal of Adolescent Health*, 48(2), 121-127.
- Victor, B. ve J. B. Cullen. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. Frederick, W. C. (Ed.). *Research in corporate social performance* (57–71). JAI Press.
- Victor, B. ve J. B. Cullen. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Vidaver-Cohen, D. (1998). Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1211-1226.
- Walumbwa, F. O., ve Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
- Walsh, B. M., Lee, J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K. ve Samnani, A.-K. (2018). Positive leader behaviors and workplace incivility: The mediating role of perceived norms for respect. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 495-508.
- Wang, Y. (2022). Understanding the role of social factors in cyberbullying at work. *Computers in Human Behavior*, 134, 1-10.
- Weber, J. ve Seger J. E. (2002). Influences upon organizational ethical subclimates: A replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics*. 41, 69-84.

- Weber, N.L. ve Pelfrey, W.V. (2014). *Cyberbullying: Causes, consequences, and coping strategies*. LFB Scholarly Publishing.
- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P. ve Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level examination. *Small Group Research*, 29(4), 472-494.
- Willard, N. (2007a). *Educator's guide to cyberbullying and cyberthreats*. [Çevrim-içi: <http://www.cyberbully.org/docs/cpct.educators.pdf>], Erişim tarihi: 18.05.2022.
- Willard, N. (2007b). *Cyberbullying and cyberthreats: Responding to the challenge of online social cruelty, threats, and distress*. Research Press.
- Wimbush, J. C. ve Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637-647.
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü: Etik liderlik. *Denetişim*, 5, 9-16.
- Yaman, T. (2021). Etik iklim algısı ve örgütsel etkileri: sağlık çalışanları uygulaması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 86-117.
- Yasan, B., Doğan, S. ve Mengi, B. T. (2019). Etik liderlik ve etik iklimin iç denetçilerin performansına etkisi ve bir araştırma. *TİDE Academia Research*, 1(2), 249-280.
- Yeksan, Ö. (2020). Yükseköğretimde çalışanların etik liderlik algulamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 37-60.
- Yeşil, S., Mavi, Y. ve Ceylan, S. (2017). Etik iklim algısı ve bireysel sonuçlar üzerine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 19-38.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-39.
- Yıldırım, S. K. ve Karabey, C. N. (2017). Etik iklim ve örgütsel kontrol mekanizmalarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(11), 556-594.
- Yıldız, M. L. (2019). Etik liderlik ve örgütsel adalet: İletişim tatmininin aracı rolü. *Turkish Journal of Business Ethics*, 12(1), 75-112.

- Yılmaz, A. T. ve Yıldırım, A. (2019). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin etik iklim algısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 162-176.
- Yılmaz, H. (2019). Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160-182.
- Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 17-21.
- Yoğurtcu, B. ve Güngör, S. K. (2021). Bir yükseköğretim kurumunda örgütsel gücün etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 1151-1170.
- Yorulmaz, M. (2021). Tersane işletmelerinde etik iklimin örgütsel güvene etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 13(1), 57-84.
- Yukl, G.A. ve Becker, W.S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3, 210-231.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Yüksel, B. (2021). Öğretmen algılarına göre okul öncesi yöneticilerinin etik liderlik davranışları: Antalya ili örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(37), 4824-4846.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.
- Zengin, T. ve Arpacı, Ö. (2021). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin örgütsel sinizme etkisinin incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 347-365.
- Zhang, Z., Wang, H., Zhang, L. ve Zheng, J. (2021). Workplace cyberbullying and interpersonal deviance: Roles of depletion and perceived supervisor support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(4), 832-854.



# **EKLER**

## EK A Veri Toplama Aracı

### Demografik Özellikler

Demografik Özellik	Demografik Özellik
<b><u>Cinsiyet</u></b>	<b><u>Toplam kıdem</u></b>
Kadın	3 yıl ve daha az
Erkek	4-9 yıl arası
<b><u>Medeni durum</u></b>	10-15 yıl arası
Evli	16 yıl ve üzeri
Bekar	<b><u>İşyerindeki kıdem</u></b>
<b><u>Yaş</u></b>	3 yıl ve daha az
24 yaş ve altı	4-9 yıl arası
25-30 yaş arası	10-15 yıl arası
31-36 yaş arası	16 yıl ve üzeri
37-42 yaş arası	<b><u>Görev</u></b>
43 yaş ve üzeri	Operasyon
<b><u>Eğitim durumu</u></b>	Uçuş ekibi
Lise	Yönetim ve destek
Önlisans	Bakım/onarım
Lisans	
Lisansüstü	

### Etik İklim Ölçeği

Etik İklim Ölçeği
1 Çalıştığım işletmenin resmi, yazılı etik kuralları vardır.
2 İşletmenin tepe yönetimi etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeceğinin bilinmesini sağlamıştır.
3 Çalışanların dürüst davranışlar sergilemesine rehberlik edecek liderlik niteliği taşıyan kişiler vardır.
4 Çalışma ortamındaki olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilir.
5 Çalıştığım işletmenin etik kuralları tavizsiz bir biçimde uygulanmaktadır.
6 Etik ilkeler firma politikaları ile desteklenmektedir.
7 Çalıştığım işletmede çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlara iten bir ortam yoktur.
8 Çalıştığım işletmede etik değerlerle ilgili ilkeler ödünsüz uygulanmaktadır.
9 Çalıştığım işletmede bir çalışan kendi çıkarı için etik olmayan davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.

## EK A Veri Toplama Aracı (Devamı)

### Etik Liderlik Ölçeği

Etik Liderlik Ölçeği	
1	Yöneticilerim, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.
2	Yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.
3	Yöneticilerim, özel yaşamlarını etik tarzda yürütürler.
4	Yöneticilerim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.
5	Yöneticilerim, adil ve dengeli kararlar verirler.
6	Yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.
7	Yöneticilerim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.
8	Yöneticilerim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.
9	Yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.
10	Yöneticilerim, karar verirken “Yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.

### İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği

İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği	
<i>İş Odaklı Siber Zorbalık</i>	
1	Saygısız üslubu olan mesajlar aldım
2	İş problemleri için adil olmayan biçimde suçlandım
3	Saldırgan bir tutumla yazılmış mesajlar aldım. (örneğin; büyük harflerle, kalın puntolu ya da birçok ünlem işareti ile yazılmış)
4	Beni olumsuz gösteren mesajlar diğer bir çalışan tarafından başkalarına gönderildi.
5	Yaptığım iş adil olmayan biçimde eleştirildi.
6	Bir iş arkadaşımın kaba talepleri aldım.
7	Çelişkili bilgi gönderildi.
8	İş rolüm ile ilgili grup iletişimlerinde bertaraf edildim
9	Bana zarar veren iletişimlere konu oldum.
10	Makul olmayan iş talepleri aldım.
<i>Birey Odaklı Siber Zorbalık</i>	
1	Haksız bireysel eleştiri ile karşılaştım. (örneğin; karakterime, görünüşüme, fikirlerime yönelik)
2	Hakkımda negatif söylentiler ya da dedikodular yayıldı.
3	İznim olmadan kişisel bilgim paylaşıldı.
4	Beni hedef alan küfür içerikli mesajlar aldım.
5	Tehdit edici mesajlar aldım.
6	Yeterliliğimi haksızca sorgulayan mesajlar aldım.
7	İş arkadaşlarım arasındaki sosyal iletişimlerin dışında bırakıldım.