

## Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar; Öncülleri, Sonuçları ve Mücadele Yöntemleri

### Pro-Organizational Unethical Behaviors: Antecedents, Consequences and Struggle Methods

Mukaddes GÜLER <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, muguler@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7159-1547

\* Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 14.03.2025

Makale Kabul/Accepted: 07.05.2025

Araştırma Makalesi / Research Paper

DOI: 10.47097/piar.1657336

#### Öz

Etik konusu her geçen gün birçok araştırmacının dikkati çeken önemli bir konudur. Güncel anlamda örgütler ülke ekonomisinin temel yapı taşı olarak dış paydaşlarının çıkarlarını da gözeten sosyal sorumlulukları olan yapıdır. Özellikle yaptıkları her iş ve faaliyetlerinde etik standartları yerine getirmesi beklenen örgütlerin yaşadığı skandallar doğrultusunda etik konusu daha fazla gündeme gelmiştir. Son zamanlarda ise çalışanların toplumsal normlara aykırı ve örgütün yararına olan örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar konusu daha fazla dikkat çekmiştir. Çalışanların ya da yöneticilerin bu davranışı sergilemesi her ne kadar örgüt için kısa vadede bir fayda sağlasa da uzun vadede ciddi boyutlara ulaşması muhtemel bir durumdur. Bu nedenle, örgütlerin bu tür davranışların ortaya çıkmasını engellemeleri veya tamamen ortadan kaldırmaya yönelik mücadele vermeleri gerekmektedir. Bu çalışma, örgüt yanlısı etik olmayan davranışların bundan önceki araştırmalar doğrultusunda daha geniş çerçeveden ele alınarak mevcut bilgi birikiminin derinlemesine anlaşılmasını sağlamak ve gelecek araştırmalara rehberlik sunmak üzere hazırlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranış, Mücadele Yöntemleri.

**Jel Kodları:** M10, M12, M54.

#### Abstract

Ethics is an important issue that attracts the attention of many researchers every day. In the current sense, organizations, as the basic building block of the national economy, are structures with social responsibilities that also consider the interests of their external stakeholders. Especially in line with the scandals experienced by organizations that are expected to fulfil ethical standards in all their work and activities, the issue of ethics has come to the agenda more. Recently, the issue of unethical behaviours of employees against social norms and for the benefit of the organization has attracted more attention. Although this behaviour of employees or managers may be beneficial for the organization in the short term, it is likely to reach serious dimensions in the long term. Therefore, organizations need to prevent the emergence of such behaviours or struggle to eliminate them completely. This study has been prepared to provide an in-depth understanding of the existing body of knowledge on pro-organizational unethical behaviours in line with previous research and to provide guidance for future research.

**Keywords:** Ethics, Pro-Organizational Unethical Behaviors, Struggle Methods.

**Jel Codes:** M10, M12, M54.

## 1. GİRİŞ

21. yüzyılın başında muhasebe skandallarına ve milyar dolarlık şirketlerin çöküşüne yol açan (Umphress vd., 2010: 769) davranışların katlanarak artması tüm iş dünyası üzerinde büyük etki yaratmıştır (Mishra vd., 2021: 1; Zhang ve He, 2024: 16554). Bu skandallar, etik olmayan eylemlerin gerçekleştirildiğini ve bazen örgütler içinde geliştiğini doğrulamıştır (Umphress vd., 2010: 769). Bu doğrultuda son 20 yılda araştırmacılar, örgütlerdeki etik olan ve etik olmayan davranışların sosyal bilimsel alanda (sistematik bir şekilde yürütülen araştırmalar) incelemesine daha fazla odaklanmış, bilgilendirici ve faydalı bir araştırma gövdesi üretmişlerdir (Treviño vd., 2006: 952).

Singh (2009: 291) etiği, *“ahlâki görev ve yükümlülükler ile neyin iyi ve kötü olduğunu konu alan bir disiplin”* olarak tanımlamıştır. Ayrıca etik davranış, kabul edilen davranış standartlarına uygun olan davranış olarak da ifade etmiştir. Etik olmayan davranış ise bireyin toplumsal normlara, yasalara ve kurallara aykırı hareket etmesidir (Gürsoy vd., 2021: 165). Örgütsel açıdan ise etik olmayan davranış, örgütsel normların ötesine geçen ve daha geniş toplumsal normlarla uyumsuz bir eylemde bulunmayı içeren davranışları kapsamaktadır (Graham vd., 2015: 423). Neredeyse tüm mesleklerdeki çalışanlar etik olmayan davranışlarda bulunma olasılığına sahiptir; yaygın örnekler arasında mesai saatlerinde uyumak, bir iş arkadaşının çabasını sabote etmek veya yanlış beyanda bulunarak hastalık izni almak yer alır (Bryant ve Merritt, 2021: 777). 2019 yılında yayınlanan *“Sahtekarlığın Finansal Maliyeti”* raporuna göre, örgütlerin dolandırıcılık için katlandığı toplam maliyet küresel olarak yılda 5 trilyon doları aşmıştır (Mishra vd., 2021: 1). Bu tutar etik olmayan davranışların ciddi boyutlara ulaştığının en açık göstergesidir.

İşletmelerde etik olmayan eylemlerin yaygınlığı, etik olmayan davranışın çeşitli itici güçlerini ortaya çıkaran bir dizi araştırmaya yol açmıştır. Örgütlerde etik olmayan davranışları inceleyen araştırmaların çoğu, bu tür davranışların genellikle çalışanların kendilerine fayda sağlama, örgüte misilleme yapma veya iş arkadaşlarına zarar verme gibi nedenlerle gerçekleştiğini tespit etmişlerdir (Johnson ve Umphress, 2019: 519; Kong, 2016: 86; Mishra vd., 2021: 1; Umphress vd., 2010: 769).

Etik olmayan davranışın esas olarak kişisel çıkar tarafından yönlendirildiği (Chen vd., 2022: 1536) varsayımından yola çıkılarak yapılan araştırmalar ilerledikçe, akademisyenler kişisel çıkar perspektifinin iş bağlamlarındaki davranışsal ahlaksızlığın doğasını tek başına yeterince açıklayamadığını fark etmeye başlamışlardır (Zhao vd., 2024: 17131). Bu doğrultuda Elizabeth Umphress ilk kez 2003 yılında doktora tezinde örgüt yanlısı etik davranışları (bundan sonra ÖYEOD) araştırmış, Umphress ve diğerlerinin (2010) deneysel çalışmasıyla bir makalede hazırlanmıştır (Coşkun ve Ülgen, 2017: 178; Kong, 2016: 86). Ayrıca Umphress ve Bingham (2011), konuyu teorik çalışmalarında inceleyerek, çalışanların yöneticiler de dâhil olmak üzere diğer varlıklara fayda sağlamak için etik olmayan davranışlarda bulunabileceğini belirtmiştir (Johnson ve Umphress, 2019: 520). Bu konunun kavramsallaştırılmasından bu yana, bu olguyu incelemeye yönelik akademik ilgi katlanarak artmış (Mishra vd., 2021: 1) ve araştırmalar her etik olmayan davranışın bireysel faydadan ziyade örgütün faydasına da olabileceğini belirterek bu yönde yürütülmüştür.

Bu araştırma, ÖYEOD'e ilişkin mevcut bilgi birikiminin sistematik bir incelemesini sunmak ve alana katkıda bulunmak amacıyla hazırlanmıştır. Son on yıllık süreçte hem ulusal hem de uluslararası alanda ÖYEOD konusunda yeterli sayıda araştırma yapılmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bundan önceki araştırmalar özellikle ÖYEOD'nin tanımı, nedenleri ve örnekleri üzerinden çalışmalar yürütmüştür. Bu araştırma ise yapılan araştırmaların ötesinde sadece kavramın analizine katkı sağlamakla yetinmeyip, aynı zamanda bu tür davranışlarla mücadele edilmesine yönelik öneriler sunarak önemini artırmış ve özgünlüğünü ortaya koymuştur. İşletmelerin atması gereken adımları belirtilerek örgütlerin uzun vadeli zararlarına yol açabilecek bu davranışların önüne geçmeyi amaçlayan öneriler sunulmuştur. Ayrıca, bu araştırmanın diğer bir amacı, konuya daha geniş bir perspektiften yaklaşarak kavramın sınırlarını belirlemek ve böylece gelecekteki araştırmacılara fayda sağlamaktır. Bu araştırmanın, çalışma alanına farklı bir bakış açısı kazandırarak farkındalık oluşturmaya, hangi alanlarda boşluklar olduğuna ilişkin araştırmacılara rehberlik etmesi ve genel anlamda alanın gelişimine katkıda bulunması beklenmektedir.

## 2. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ KAVRAMI

ÖYEOD kavramına geçmeden önce etik kavramına değinmek gerekmektedir. Etik kavramı genellikle ahlak kavramı ile eş anlamlı olarak görülüp birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar çok farklı anlamlara gelmektedir. Ahlak, üzerine tartışılan ve değerlendirme yapılan bir durumu, olayı ya da bireyi kapsamına alırken; etik, bireyler arasındaki ilişkilerin ahlaki değerlendirmesinin bazı standartlar kapsamında göre ele alınması olarak karşımıza çıkmaktadır. (Aksoy Kürü, 2022a: 120). Ahlak, zamana, mekâna, toplumlara ve kültürel değerlere bağlı kalarak ortaya çıkabildiği gibi zamanla değişim ve dönüşümlere de maruz kalabilirken; etik "coğrafyaya, sınırlara ve topluluklara göre şekillenmez" ifadeleriyle karşılık bulmaktadır (Aksoy Kürü, 2022b: 410). Etik, örgütlerin daha sağlıklı bir yapıda işlevlerini yerine getirebilmeleri için hayati bir öneme sahiptir. Ancak son yıllarda medyada geniş yer bulan etik dışı davranışlar, örgütlerin imajı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Özellikle örgütün yararını düşünerek gerçekleştirilen etik dışı davranışlar dikkat çekici bir durum oluşturmaktadır.

ÖYEOD kavramı, Umphress ve Bingham'ın (2011) öncü çalışmasında temellendirilmiştir (Mishra vd., 2021: 2). Umphress ve Bingham (2011: 622) bu davranışı, "örgütün veya üyelerinin (örneğin, liderler) etkili bir şekilde işlemlerini teşvik etmeyi amaçlayan ve temel toplumsal değerleri, gelenekleri, yasaları veya uygun davranış standartlarını ihlal eden eylemler" olarak tanımlamışlardır. Örgüte zarar vermeyi amaçlayan karşı üretken veya sapkın davranışların aksine (Schwarz vd., 2024: 1), örgüte veya diğer örgüt üyelerine fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilen etik olmayan eylemlerdir (Bryant ve Merritt, 2021: 777; Graham vd., 2015: 423; Nguyen vd., 2021: 379).

ÖYEOD, bir örgüte veya üyelerinin çıkarlarını desteklemek amacıyla yönlendirilen bir davranış olarak kavramsallaştırılsa da (Nguyen vd., 2021: 379; Wang vd., 2018: 475), ahlaki açıdan sorunlu olan ve toplum tarafından kabul edilemez olarak adlandırılan davranışları içerir (Hsieh vd., 2020: 800; Tian ve Peterson, 2016: 159). Başka bir bağlamda ÖYEOD, örgütsel performans ile etik ilkeler arasında içsel bir gerginlik içerir ve etik ilkeler uğruna ikincisi feda edilir (Fehr vd., 2019: 27). ÖYEOD'lerin çoğunda hem bireysel aktörün hem de örgütün kısa vadede fayda elde etmesi muhtemeldir. Çünkü örgütler, çalışanların kişisel hedeflerini ve

teşviklerini, çalışanları örgüte fayda sağlayan davranışlarda bulunmaya teşvik etmek için örgüt çıkarlarıyla uyumlu hale getirir (Lee vd., 2022: 114-115).

ÖYEOD'ye örnek olarak, bir ilaç şirketindeki bir reklam müdürünün bir ilacın etkinliği hakkında yalan söylemesi ve yan etkilerini gizlemesi, bir muhasebecinin şirketinin mali suistimaliyle ilgili belgeleri gizlemesi (Cai vd., 2024: 79-80), ürün kalitesiyle ilgili olumsuz bilgilerin örtbas edilmesi (Hsieh vd., 2020: 800) ya da örgütün ürün veya hizmetlerinin kalitesinin müşterilere abartılması (Fehr vd., 2019: 27; Wang vd., 2018: 475), örgütün kârlılığına veya itibarına zarar verebilecek belgelerin imha edilmesi ve örgütün yararına rüşvet verilmesidir (Miao vd., 2013: 643; Schwarz vd., 2024: 1; Shin vd., 2024: 25137).

ÖYEOD, örgütlerin satışlarını artırmak gibi potansiyel kazanımlar getirirse bile (Wang vd., 2018: 475) ahlaki açıdan sorunludur ve örgütün itibarına zarar verebilir ve kamu güvenliğini zedeleyebilir. Dahası, ortaya çıkarılırsa, bu davranışlar yalnızca bireyin kariyerine değil, örgütün itibarına ve mali durumuna da zarar verebilir (Bryant ve Merritt, 2021: 778; Graham vd., 2015: 424; Jiang vd., 2024: 2). Bu nedenle, hızla çalışanlar arasında yayılan bu tür davranışları azaltmak veya önlemek için ÖYEOD'yi etkileyen daha fazla faktör belirlemek üzere akademisyenlerin ve yöneticilerin odak noktası haline gelmiştir (Zhang vd., 2021: 2). Günümüzde örgütlerin hükümetler, hissedarlar, topluluklar ve müşteriler gibi daha fazla dış paydaşı vardır ve bu kişilerin çalışanların davranışlarını yönetme konusunda baskı uygulayarak yasadışı ve etik olmayan davranışlarını azaltmaya yönelik çabaları söz konusudur (Xu ve Lv, 2018: 265).

ÖYEOD doğası gereği paradoksal bir yapıdır (Lee vd., 2017: 110). ÖYEOD katılmak çalışanlar tarafından bilinçli bir tercihtir ve bu nedenle takdirî, rol dışı bir davranıştır. Bu davranışı ne bir amir tarafından emredilir ne de iş sözleşmelerinde zorunlu kılınır. ÖYEOD'yi diğer etik olmayan davranış biçimlerinden ayıran iki temel özellik vardır (Schwarz vd., 2024: 2-3). Birincisi ÖYEOD, resmi iş tanımlarında belirtilmeyen veya yöneticiler tarafından emredilmeyen, ancak organizasyona fayda sağlamak veya yardım etmek için gerçekleştirilen örgüt yanlısı bir davranıştır. Kişisel çıkarı yerine getirmek için genel olarak etik olmayan davranışlardan farklı olarak ÖYEOD ardındaki niyet, örgüte veya üyelerine fayda sağlamaktır (Johnson ve Umphress, 2019: 521; Shin vd., 2024: 25137; Umphress vd., 2010: 770).

İkinci olarak ÖYEOD, etik değildir. Yani hem yasa dışı olan hem de toplumsal norm ve değerleri ihlal eden suç eylemlerini (örneğin, şirketi daha kârlı göstermek ve yatırım çekmek için rakamları abartmak) ve ihmal eylemlerini (örneğin, müşterileri bir ürünlerdeki kusurlar hakkında tam olarak bilgilendirmemek) kapsamaktadır (Lee vd., 2017: 110; Lian vd., 2020: 4; Miao vd., 2013: 643; Mishra vd., 2021: 2; Nguyen vd., 2021: 381; Umphress ve Bingham, 2011: 622).

Umphress ve Bingham'ın (2011) kavramsallaştırması, belirli davranışların ÖYEOD kategorisine girmeyeceği üç sınır durumunu belirler. Öncelikle, etik olmayan davranışlar bilinçli bir amaç olmadan gerçekleştirilirse, ÖYEOD olarak kabul edilmemelidir. İkinci olarak, yazarlar çalışanların örgüte fayda sağlama niyetiyle bir eylemde bulunabilecekleri ancak böyle bir eylemin sonucunun orijinal amacına aykırı olabileceği durumu kabul ederler. Bu durumda eylem ÖYEOD olarak sınıflandırılmamalıdır. Son olarak, yalnızca kendi çıkarına hizmet eden etik olmayan davranışlar da ÖYEOD olarak gösterilmemelidir (Miao vd., 2013: 643). Ancak, bu tür eylemlerin sonucunun bireye de fayda sağlayabileceği unutulmamalıdır (Ghosh, 2017:

1186). Ayrıca son kanıtlar ÖYEOD'nin kişisel çıkarıcı olabileceğini, çünkü bireylerin kişisel hedeflerinin sıklıkla örgütlerin hedefleriyle uyumlu olduğunu ve hem bireylere hem de örgüte fayda sağladığını ileri sürmektedir (Lee vd., 2022: 111).

ÖYEOD'nin ölçülmesi hem kavramın daha iyi bir şekilde analiz edilmesine hem de örgütler açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi ve çalışma yaşamında etkin bir şekilde değerlendirilebilmesi amacıyla Umphress ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş bir ölçek bulunmaktadır. Ayrıca bu ölçek Aksoy Kürü (2022b) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ölçeğin örgütsel davranış alanında, çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışlarını değerlendirmek üzere geçerli ve güvenilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Bu ölçek Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Ölçeği**

| Madde | İfade                                                                                                                                               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Eğer örgütüme yardımı olacaksa, örgütümün iyi görünmesi için gerçekleri çarpıtarak söylerim.                                                        |
| 2     | Eğer örgütüme yardımı olacaksa, müşterilere ve hizmet alıcılara örgütümün ürünleri veya hizmetleri hakkındaki gerçekleri abartarak anlatırım.       |
| 3     | Eğer örgütümün yararına olacaksa, örgütüm veya ürünleri ile ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden ve hizmet alıcılardan saklarım.                  |
| 4     | Eğer örgütümün ihtiyacı olursa, başarısız bir çalışana, örgütüm yerine bir başka örgütün başına sorun olması umuduyla olumlu referans veririm.      |
| 5     | Eğer örgütümün ihtiyacı olursa, faturası yanlışlıkla fazla kesilen bir müşteriye veya hizmet alıcısına durumu yansıtmam ve geri ödemeyi durdururum. |
| 6     | Gerekirse, örgütüme zarar verecek bilgileri kamuoyundan gizlerim.                                                                                   |

Kaynak: Aksoy Kürü, 2022b.

### 3. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ KAVRAMININ TEMELİNİ OLUŞTURAN TEORİLER

Araştırmacılar tarafından birçok teori ÖYEOD'nin nasıl ortaya çıktığını açıklamak için kullanılmıştır. Bunlardan en önemlileri sosyal kimlik teorisi, sosyal değişim teorisi, sosyal öğrenme teorisi ve sosyal biliş teorisidir. Bu teoriler ÖYEOD'nin ortaya çıkmasının altında yatan sebepleri derinlemesine inleyerek cevaplar aramıştır. Tajfel ve Turner (1979 akt. Aksoy Kürü, 2022a: 126) sosyal kimlik teorisini, "*kıt kaynaklara erişimde grubun çıkarlarının bir sonucu olarak kendini gösteren, gruplar arasında yaşanan çatışmayı ifade eden, gerçekçi grup çatışması teorisinin bir uzantısı*" olarak geliştirmiştir. Bu teoriye göre, bir bireyin öz kavramı kısmen istihdam edildiği örgüt de dâhil olmak üzere sosyal gruplarla olan ilişkilerinden türetilir (Miao vd., 2013: 644). Bireyin kendisini belirli bir örgüte üyeliği açısından tanımladığı belirli bir sosyal özdeşleşme biçimi olarak örgütsel özdeşleşme kavramı ortaya çıkmıştır (Mael ve Ashforth, 1992: 105). Örgütsel özdeşleşmenin üretken çalışma davranışını artırdığı gösterilmiş olsa da bu eylemler örgüt dışındaki varlıklara zarar verse bile bireylerin kendi etik standartlarını göz ardı etmelerine ve örgütü destekleyen eylemlerde bulunmalarına yol açtığı da belirlenmiştir (Miao vd., 2013: 644).

Blau (1964 akt. Schwarz vd., 2024: 2) tarafından öne sürülen sosyal değişim teorisi, birbirine bağımlı taraflar arasındaki karşılıklı değişimlerin rolünü vurgulamıştır. Bu sosyal değişim mekanizması, ÖYEOD'den olumlu ödüller beklentisinin temelini oluşturmuştur. Bu teorinin özü karşılıklıdır; örgüt üyesi örgütünün çıkarı için bir davranışta bulunduğunda, karşılığında yöneticisinden veya örgütünden bir fayda sağlayacağını düşünmekte ve bu nedenle ahlaki olmayan davranışta bulunabilmektedir (Uzunbacak vd., 2019: 661; Zhang ve He, 2024: 16555). Ancak, bu durum yalnızca bireylerin örgütlerinin eylemlerine karşılık olarak gelecekte ödüller alacaklarına dair olumlu bir inanca sahip olduklarında mümkün olacaktır (Miao vd., 2013: 644). Örgütsel ortamlarda, çalışanlar işverenleriyle birbirlerine bağlı ekonomik (çalışanın, bir iş işlevini yerine getirmesi karşılığında parasal olan ve parasal olmayan ödüller alması) ve sosyal (yöneticinin çalışanlarına özen göstermesi) alışverişlerde bulunurlar (Schwarz vd., 2024: 3). Çalışanlar örgüt tarafından desteklendiklerini ve umursandıklarını hissettiklerinde, örgüte olan yoğun minnettarlıkları ve örgütü ödüllendirme istekleri nedeniyle ÖYEOD'de bulunmayı seçebilirler (Zhang vd., 2021: 2).

Sosyal öğrenme teorisi ise Bandura ve McClelland (1977) tarafından geliştirilmiştir (Aksoy Kürü, 2022a: 124). Bu teoriye göre, yeni davranışlar ya doğrudan deneyim yoluyla ya da başkalarının davranışlarını gözlemleyerek edinilebilir (Nguyen vd., 2021: 381). Bu teori, yöneticilerin çalışanların etik davranışlarını modelleme yoluyla etkilediğini ileri sürer. Çalışanlar, rol modelleme yoluyla hangi davranışın beklendiğini, ödüllendirildiğini ve cezalandırıldığını öğrenebilirler (Brown vd., 2005: 119). Kısacası bu süreçte, yöneticiler astları için önemli ve meşru bir model oluştururlar (Nguyen vd., 2021: 381). Özellikle, iş arkadaşları çalışanların etik karar alma ve davranışlarını etkileyebilecek önemli bir etik referans görevi görülür (Hsieh vd., 2020: 801). Çalışanlar, rol modellerini (yöneticiler, iş arkadaşları, akranlar) gözlemleyerek ve örgütün ödül kültürüyle ilgili kişisel deneyimler yoluyla kendilerinden ne beklendiğini öğrenebilirler. Diğer çalışanların ahlaki açıdan sorgulanabilir davranışlarda bulundukları zaman bile ödüllendirildiğini gören çalışanlar, bu davranışları şirkette ilerlemek için gerekli görebilirler (Tian ve Peterson, 2016: 167).

Bandura (1986 akt. Jiang vd., 2024: 3) tarafından ele alınan sosyal bilişsel teori, bağlamsal faktörlerin bir bireyin bilişini ve davranışını etkilediğini ileri sürmektedir. Bu teoriye göre, etik olmayan davranışlar ahlaki öz yaptırımların devre dışı bırakılmasını içeren bilişsel bir süreç olan ahlaki kopuşun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Mishra vd., 2021: 19). Ahlaki kopukluk, çalışan tutumları ve davranışlarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğu için örgütsel davranış etiğinde temel bir kavramdır (Jiang vd., 2024: 1). Ahlaki kopukluk kavramı, bireyin ahlaktan uzaklaşan davranışlarını ifade eder. Bireyler, yaşadıkları çeşitli olayları zihinde tekrar ederek geçmişteki davranışlarını, gelecekteki eylemleri için bir ölçüt olarak kullanma eğilimindedir. Çoğu insan, davranışları için belirli ahlaki öz standartlar geliştirir ve karar alma süreçlerinde genellikle ahlaki olarak doğru şekillerde davranmaya eğilimlidir. Ancak bu öz-denetim mekanizması zayıfladığında, ahlaki değerlerin öz-düzenleyici normları daha az kısıtlayıcı hale gelir ve bu da etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına yol açar; bu da ahlaki kopuş olarak bilinen bir olgudur (Zhao vd., 2024: 17133). Ahlaki kopuşun bir sonucu olarak çalışanlar içsel ahlaki standartlarını eylemlerinden ayırabilir ve bu durumdan rahatsızlık duymadan etik olmayan davranışlarda bulunabilirler. Mumcu (2022: 481) yaptığı araştırmada elde edilen bulgulara göre de ahlaki kopuşun ÖYEOD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

#### 4. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ ÖNCÜLLERİ

İşletmelere dair son skandallar (örneğin Volkswagen'in emisyon skandalı ve Penn State'in çocuk cinsel istismarı skandalı) ÖYEOD'nin ortaya çıkışını şekillendiren bireysel faktörler ve durumsal koşullar hakkında araştırma yapılması gerektiğine işaret etmiştir (Castille vd., 2018: 919). Potansiyel zararlar göz önüne alındığında, bu davranışlara katkıda bulunan faktörleri anlamak önemlidir (Bryant ve Merritt, 2021: 777). Ayrıca ÖYEOD yalnızca örgütü değil, aynı zamanda örgüt dışındaki insanları da büyük ölçüde etkileyebileceğinden toplumsal düzeyde büyük bir ahlaki öneme sahiptir (Graham vd., 2015: 424).

**Yönetici ve çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler:** Kişinin örgütüyle veya amiriyle birlik duygusu hissetmesi, çalışanların amirlerine yardım etmek için etik olmayan davranışlarda bulunmasıyla sonuçlanabilir (Johnson ve Umphress, 2019: 519). Bryant ve Merritt (2021: 788) lider-üye etkileşimi ve ÖYEOD arasındaki güçlü ilişki olduğunu, çalışanların yöneticilerine yardımcı olacağına inandıkları etik olmayan bir davranışta bulunma fırsatıyla karşılaştıklarında, bu eyleme katılma isteklerinin büyük ölçüde yönetici ve çalışan arasındaki sevgi ve sadakat duygularına bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Gürsoy (2020: 2655) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, iş tatmini, lider-üye etkileşimi ve dağıtım adaletinin ÖYEOD'yi anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. İş tatmininin yüksek olması ve lider üye arasındaki etkileşimin fazla olması ve örgütsel adalete yönelik olumlu algılar çalışanların daha fazla ÖYEOD sergilemesine neden olmaktadır.

Nguyen ve diğerleri (2021: 379) araştırmalarında, lider-üye etkileşiminin yöneticilerin ÖYEOD'si ile çalışanların ahlaki kopukluğu arasındaki pozitif ilişkiyi artırdığını göstermişlerdir. Johnson ve Umphress (2019: 521-527) yönetici özdeşleşmesinin ÖYEOD ile pozitif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Çalışanlar, amirlerini korumak için yalan söylemek veya amirlerinin iyi görünmesine yardımcı olmak için iş performansını abartmak gibi amirlerine yardımcı olmak için etik olmayan davranışlarda bulunabileceklerini belirtmişlerdir. Fehr ve diğerleri (2019: 36-37), yöneticilerin ÖYEOD'yi çalışanların performansını olumlu bir şekilde yansıtan bir gösterge olarak kabul ettiklerine dair bulgular elde etmişlerdir.

Jiang ve diğerleri (2024: 1-3) ise araştırma sonuçlarında, liderler yalnızca mükemmelliğe vurgu yaptıklarında ve çalışanlardan gerçekçi olmayan taleplerde bulunduklarında; çalışanların etik olmayan davranışlarda bulunmanın lider tarafından talep edildiğini, sorumluluğun kendilerine ait olmadığını algıladıklarını ve bu nedenle etik olmayan davranışlarda bulunmaya daha istekli olduklarını göstermişlerdir. Ayrıca zor ve karşılanmayan hedefler ve performans baskısı altındaki çalışanların da ÖYEOD katılacağını belirtilmiştir. Mükemmeliyetçilik, rasyonel olmayan derecede yüksek performans standartları belirleme eğilimi, iş yerinde değerli bir varlık olarak kabul edilir çünkü verimliliği artırır (Jiang vd., 2024: 2). Özellikle başkalarına yönelik mükemmeliyetçilik, başkaları için gerçekçi olmayan standartlar belirler, başkalarının performansını katı bir şekilde değerlendirdiğine inanılır (Hewitt ve Flett, 1991: 457) ve onları bu standartlara göre eleştirel bir şekilde yargılar. Araştırmacılar, liderlerin daha yüksek talepler belirlemesinin performansı etkili bir şekilde iyileştirdiğini savunmuşlardır, ancak çalışanların liderin standartlarını karşılamak için ÖYEOD'ye başvurabileceği olasılığını göz ardı etmişlerdir (Jiang vd., 2024: 2).

**Liderlik türleri:** Liderlik, “örgütsel açıdan önemli hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için başkalarını etkileme süreci” olarak tanımlanır (Ivancevich vd., 1990: 435). Etkili bir lider hedeflere ulaşmaya yardımcı olur (George ve Jones, 2012: 339) ve örgütte yeni amaçlar yaratmak ve yeni eylem yolları başlatmak için hizmet eder (Singh, 2009: 263). Liderlik, ÖYEOD’yi tanımlamada önemli bir rol oynar ve çalışanların etik olmayan davranışlarının oluşumunun merkezinde yer alır (Jiang vd., 2024: 2). Liderler, örgütler ve çalışanlar arasında önemli temas noktaları olarak hizmet verirler ve ödül ve ceza sistemi aracılığıyla çalışanların davranışlarını etkilerler. ÖYEOD’nin doğası, hem olumlu (örgüt yanlısı) hem de olumsuz (etik olmayan) yönleri olması nedeniyle diğer etik olmayan çalışan davranış biçimlerinden farklı olduğundan, liderlik bu tür davranışlarla mücadelede iki ucu keskin bir kılıç gibi hareket edebilir (Ahmad vd., 2024: 339). ÖYEOD’yi etkileyen durumsal faktörler üzerine yapılan son araştırmalar, özellikle dönüşümsel liderlik tarzı olmak üzere, örgütteki liderlerin özelliklerine odaklanmıştır (Tian ve Peterson, 2016: 160).

Effelsberg ve diğerleri (2014: 81) dönüşümsel liderlik ile çalışanların ÖYEOD’ye katılma isteği arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sebebinin dönüşümsel liderliğin takipçileri, genellikle etik dışı kabul edilen şekillerde örgütün başarısına katkıda bulunmaya motive etme konusunda belirli bir risk taşıdığını göstermesi olarak belirtmişlerdir. Miao ve diğerleri (2013: 641) ise orta seviyede etik liderliğin ÖYEOD’yi artırdığına dair sonuç elde etmişlerdir. Yani, etik liderlik ile ÖYEOD arasındaki ters U şeklinde ilişki, astlar amirleriyle yüksek düzeyde özdeşleşme yaşadıklarında daha güçlüydü. Wang ve Li (2019: 1) de etik liderliğin yöneticilerle özdeşleşmeyi teşvik ederek ÖYEOD’yi artırdığına dair sonuç elde etmişlerdir. Gigol (2020) ise araştırması sonucunda, otantik liderliğin astları ÖYEOD’de bulunmaya teşvik ettiğini göstermiştir. Ayrıca Shaw ve diğerleri (2020: 1) otoriter-şefkatli iki yönlü liderlik tarzının, takipçilerin ÖYEOD’si ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Zhang ve He, (2024: 16567) güçlendirici liderlik ile çalışan ÖYEOD arasındaki pozitif ilişkiyi ve bu ilişkinin araçsal etik iklim tarafından yönetildiğini bulmuşlardır. Bilim insanları, güçlendirici liderliği, “*çalışanların iç motivasyonunu artırmak ve iş başarısı elde etmek için belirli bir dizi lider davranışı yoluyla takipçilere, ekiplere veya kolektiflere güç paylaşımı ve özerklik ve sorumluluk tahsis etme süreci*” olarak tanımlamıştır (Cheong vd., 2019: 34). Kim ve diğerleri (2023: 429) araştırmalarında, işlemsel liderliğin takipçilerin ÖYEOD’siyle pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan, dönüşümsel liderliğin çalışanların ÖYEOD’siyle eğrisel bir ilişkisi (ters U şeklinde) tespit etmişlerdir. Bu bulgularla, takipçilerin örgüt uğruna etik olmayan davranışlarının liderlerin etkisine karşı savunmasız olduğunu, ancak etki yönünün liderlik stillerine bağlı olarak değişebileceğini vurgulamışlardır. Graham ve diğerleri (2015: 423) deneysel bir tasarım kullanarak, ilham verici ve karizmatik dönüşümsel liderlerin, işlemsel liderlere göre çalışanların daha yüksek ÖYEOD düzeylerini ortaya çıkardığını belirlemişlerdir.

Araştırmalar örgütlerin üst düzeyinde yer alan bir çalışan olarak liderlerin de örgütün ve üyelerinin yararına etik olmayan davranışlarda bulunduğunu öne sürmektedir (Cai vd., 2024: 79). Mevcut ÖYEOD çalışmaları esas olarak düzenli örgüt üyelerine odaklanmaktadır, ancak liderlik rollerindekilerin ÖYEOD’ye katılma olasılığı daha yüksektir. Özellikle deneysel kanıtlar, katılımcıların üyelik rollerinden ziyade liderlik rollerine atanmaları durumunda gruplarına fayda sağlayan aldatıcı davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Lian vd., 2020: 5). Hoyt ve diğerleri (2013: 722) liderlerin kısmen,



hedef elde etme konusunda grup odaklı sosyal rol beklentileri nedeniyle ÖYEOD'ye meyilli olabileceklerini belirtmişlerdir. Onlara göre liderlik rolünü üstlenmek, grubun hedeflerine daha fazla değer verilmesi ve potansiyel olarak bu hedeflere hizmet etmek için etik açıdan sorgulanabilir davranışlarda bulunmaya daha fazla istekli olunmasıyla ilişkilendirilebilir.

**Örgütle olumlu ilişkiler (örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık):** Çalışanlar, örgütleriyle güçlü bir bağ kurduklarında, örgütün menfaatlerini kendi çıkarlarıyla özdeşleştirme eğilimi gösterirler. Bu durumda, örgütün başarıları, toplumun ahlaki değerlerinden veya etik ihlallerden doğabilecek olumsuz sonuçlardan daha önemli bir hâle gelir (Lee vd., 2022: 112). Bu nedenle, çalışanlarda etiğin ihlaline ilişkin kısıtlamalardan ve düzenlemelerden uzaklaşma ve böylece ÖYEOD sergileme olasılığı artabilir (Wang vd., 2018: 476). Chen ve diğerleri (2016:1082) yaptıkları araştırmada örgütsel özdeşleşmenin ahlaki kopuş aracılığıyla ÖYEOD'yi öngördüğünü bulmuşlardır. Matherne ve Litchfield (2012: 35) araştırmalarında, yüksek düzeyde duygusal örgütsel bağlılığa sahip bireylerin ahlaki kimlik düzeyinin düşük seyrettiği ve ÖYEOD'lere katılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Araştırmalar, çalışanların örgütlerle güçlü özdeşleşmeleri nedeniyle işverenlerine karşılık verme konusunda oldukça motive olduklarında, dış paydaşların çıkarlarını göz ardı etmeye ve ÖYEOD'ye katılmaya daha yatkın olduklarını ortaya koymaktadır (Wang vd., 2018: 476). Ayrıca bu çalışmalar bir arada ele alındığında, ÖYEOD gerçekleştirme olasılığının örgütle daha kaliteli ilişkilerle ilişkili olduğunu ortaya çıkmıştır (Bryant ve Merritt, 2021: 778).

**Kişilik özellikleri:** Araştırmalar, psikolojik olarak hak sahibi olan bireylerin (hak edip etmediğine bakılmaksızın arzu edilen muameleyi almaları gerektiğine inananlar) ÖYEOD'ye katılmaya daha istekli olabileceğini göstermiştir (Wang vd., 2018: 476). Castille ve diğerleri, (2018: 919) 170 ABD çalışanından alınan verileri kullanarak elde edilen sonuçlara göre Makyavelistlerin ÖYEOD'ye katılmaya daha istekli olduğunu tespit etmişlerdir. Makyavelizm, bir bireyin kendi çıkarına yönelik hedeflerin peşinde koşarken manipülatif ve acımasız olma eğilimini temsil eder. Makyavelizmin, antisosyal davranış, yalan söyleme ve başkalarını sömürme isteği gibi birçok ihlalcı davranış eğiliminin çok çeşitli etik olmayan kararlarla pozitif olarak ilişkili olduğu gösterilmiştir (Moore vd., 2012: 7).

Aksoy Kürü (2024: 162-163) araştırma analizleri sonucunda psikolojik ayrıcalığın, ÖYEOD üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Psikolojik ayrıcalık, *"Bireyin kendisini eşsiz, benzersiz, tek, biricik veya yegâne bir varlık olarak değerlendirmesinden kök alan ve geçerli bir temel dayanağı olmaksızın üstün benlik algısının bir sonucu olan bir kişilik özelliği"* olarak ele alınmaktadır (Martin vd., 2014: 296).

**Statüyü korumak:** Bireyler örgüte fayda sağlayacak şekilde davrandıklarında değerli bir grup üyesi olarak görülmeleriyle yüksek statüyle ödüllendirilmeyi beklerler. Bu, örgüte yardım etmeyi amaçlayan ÖYEOD eylemlerinde bulunmanın aynı zamanda kendi statülerini/kişisel çıkarlarını ilerleteceğini göstermektedir (Lee vd., 2022: 115). Ya da belki de bu bireyler, örgüt için iyi şeyler yapmanın, bu eylem açıkça etik dışı olsa bile, örgüt tarafından değer göreceğini ve örgütteki konumlarını daha da sağlamlaştırarak iş güvencesi hedeflerini yerine getireceğini düşünmüşlerdir (Valle vd., 2019: 184).

**Dışlanma ve yalnız kalma korkusu:** Algılanan dışlanma ihtimali de çalışanların katılıma olan ihtiyacı yüksek olduğunda, başkalarına fayda sağlamak için daha yüksek düzeyde etik olmayan davranışlarla sonuçlanmıştır (Johnson ve Umphress, 2019: 521). Zhang ve diğerleri (2024: 24308) araştırmasında Çin'de 249 çalışan-meslektaş ikilisinin katıldığı üç aşamalı bir ampirik çalışma yürüterek, işyerinde yalnızlığın, çalışanların ilişki kurma ihtiyacını engelleyerek ÖYEOD ihtimalini artırdığını ortaya koymuşlardır. Örgüte katkıda bulunma ve belki de ekibin bir üyesi olma arayışı içinde bireyler, destek sağlayacaklarına inanarak ve otorite konumundaki kişilerin karşılıklılık ve iyi niyet beklentileri oluşturacağını düşündükleri için etik olmayan davranışlar sergileyebilirler (Valle vd., 2019: 185).

**Rekabet:** Rekabetçi bir iş ortamında çalışanlar, örgütlerinin daha fazla rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmak amacıyla ÖYEOD'ye başvurabilirler (Chen vd., 2023: 865). Kilduff ve diğerleri (2016: 1508) bir arşiv çalışması ve bir dizi deney boyunca, rekabetin artan sportmenlik dışı davranış, aldatma ve etik olmayan müzakere taktikleri kullanma isteği ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Veriler, rekabetin psikolojik riskleri artırdığı (aktörlerin öz değer ve statü kaygılarına bağlılığını artırarak) ve onları daha güçlü bir performans yaklaşımı yönelimi benimsemeye yönlendirdiği ve ardından etik olmayan davranışı artırdığını ortaya koymuşlardır.

## 5. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARIN SONUÇLARI

İşletmeler kendilerine fayda sağladığı gerekçesiyle ÖYEOD'ye göz yumabilirler. Dolayısıyla etik, örgütsel amaçlara hizmet eden araçsal rasyonaliteye tabi hale gelir (Lee vd., 2017: 111). Bu nedenle, şirketler ÖYEOD'yi İK uygulamalarında (örneğin eğitim, performans değerlendirmesi) izleme ve ele alma konusunda gevşek davranabilirler (Nguyen vd., 2021: 379-380). ÖYEOD'nin ardındaki olumlu niyete rağmen, bunların katılımcı bireyler ve örgütleri için tehlikeli sonuçlara yol açabileceği dikkat çekicidir (Mishra vd., 2021: 1-2). Özellikle toplumda benimsenen genel ahlaki ve değer standartlarından saptığı için, yapı hem örgütü hem de örgütün dışındaki insanları büyük ölçüde etkileyebilir (Tsiavia, 2016: 39).

Çalışanlar ÖYEOD'ye katılarak örgütlerine yardım etmeye çalışsalar da eylemlerinin nihai sonucu niyetlerinden sapabilir ve zarara yol açabilir. Bu nedenle, ÖYEOD nihayetinde faydasız ve hatta yıkıcı sonuçlar doğurabileceği birçok araştırmacı tarafından savunulmaktadır (Umphress vd., 2010: 770). ÖYEOD, örgüte fayda sağlayabilen ancak örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliği üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olan ve potansiyel olarak insan sermayesine mal olan pro-sosyal vatandaşlık davranışlarına benzemektedir ve bu da ÖYEOD'nin ikili doğasını ortaya koymaktadır. Bugüne kadar yaygın olan fikir birliği, ÖYEOD'nin örgüt için neden olduğu uzun vadeli zararın, örgüt için getirdiği anlık faydalardan daha ölümcül görüldüğü yönündedir (Zhang ve He, 2024: 16554-16555).

ÖYEOD ile ilişkili sayısız olumsuz sonuç nedeniyle, ÖYEOD'ye katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesi son zamanlarda yapılan birçok çalışmada ilgi odağı olmuştur. Son araştırmalar, ÖYEOD'nin yalnızca dış paydaşları (müşteriler, iş ortakları) olumsuz etkilemediğini, aynı zamanda potansiyel olarak örgüt için bir dizi olumsuz sonuca yol açabileceğini göstermiştir (Tian ve Peterson, 2016: 160). Özellikle yasal, finansal ve itibar açısından muazzam yıkıcı sonuçlar doğurduğu ortaya çıkmıştır (Nguyen vd., 2021: 379).

ÖYEOD'nin ortaya çıkması dış paydaşlara önemli maliyetler çıkarabilir (Farasat ve Azam, 2022: 353), bir şirketin itibarını zedeleyebilir, davalara maruz kalmasına neden olabilir, rekabet avantajının kaybolmasına sebep olabilir (Lee vd., 2017: 110), yeni ve tekrar eden müşterilerin sayısını azaltabilir (Jiang ve Xie, 2024: 2), yeni ve tekrarlayan iş fırsatlarını azaltabilir (Lian vd., 2020: 2) ve örgütün yasal statüsüne de zarar verirler (Tsiavia, 2016: 39). Örneğin, Alman mühendislik firması Siemens, çalışanlarının büyük ölçekli sözleşmelerini güvence altına almak için rüşvet kullanması nedeniyle 2,5 milyar avro para cezası ödemek zorunda kalmıştır. Skandal, CEO'sunun, Yönetim Kurulu Başkanı'nın ve yönetim kurulu üyelerinden birinin hariç hepsinin işine mal olmuştur (Lee vd., 2017: 110). Volkswagen (VW) emisyon skandalı, yardım etmek isteyen çalışanların aslında örgütlerine ve kendilerine nasıl zarar verdiklerini göstermesi açısından ÖYEOD'ye çok iyi bir örnektir. Skandal ortaya çıktığında, yardım eden çalışanlar ve yöneticiler kovulmuş ve CEO istifa etmek zorunda kalmıştır. Volkswagen skandal ilk kez ortaya çıktığı 2015 yılından bu yana dünya çapında para cezaları, geri alımlar ve yenilemeler için 45 milyar dolardan fazla ödeme yaptığı tahmin ediliyor (Guardian, 2019: Mishra vd., 2021: 2; Schwarz vd., 2024: 2). Bu tür kötü şöhretli örnekler büyüklükleri nedeniyle manşetlere çıkacağından emin olsa da ÖYEOD sıklıkla daha küçük ölçeklerde de meydana gelir (Bryant ve Merritt, 2021: 777).

ÖYEOD temelde etik dışıdır ve etik olmayan bir davranış olduğu için kısmen olumsuz olmaya devam eder (Tsiavia, 2016: 38). ÖYEOD'nin yürürlüğe girmesi, çalışanları gelecekteki yükümlülük veya diğer sonuçlar olasılığına maruz bırakarak riske atabilir. Bu nedenle, ÖYEOD'ye katılan çalışanlar için iki ucu keskin bir kılıç gibi hareket edebilir (Chen vd., 2022: 1536). Buna katılan çalışanlar işten çıkarma, para cezası ve hatta hapis cezası gibi önemli bir bedel ödemiştir. Basitçe söylemek gerekirse, uzun vadede ÖYEOD'nin çalışanlar veya örgütleri için sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olması pek olası değildir (Fehr vd., 2019: 36). Çalışmalar, ÖYEOD'nin bireyin kariyerine zarar verebileceğini göstermiştir (Schwarz vd., 2024: 2; Tsiavia, 2016: 38). Ayrıca üst düzey çalışanlar arasında yüksek oranda işten ayrılmaya neden olduğu da görülmüştür (Bryant ve Merritt, 2021: 777).

Çalışanların performansları üzerinde etkilere de sahip olmaktadır. Schwarz ve diğerleri (2024: 8) araştırmaları sonucunda ÖYEOD ile çalışan performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlar. Bu çalışma ÖYEOD'ye katılan çalışanların kendi performans değerlendirmelerine zarar verdiğini göstermiştir. Jiang ve diğerleri (2023: 1159) da araştırmasında ÖYEOD'ye katılan çalışanların iş çabasının azaldığına dair sonuçlar elde etmiştir. Tang ve diğerleri (2021: 34-58) bir uyarının hem "olumlu hem de olumsuz unsurlar" içermesi durumunda, bireylerin aynı anda hem olumlu hem de olumsuz tepkiler yaşayabileceğini belirterek ÖYEOD'nin gözlemleyenlerde hayranlık duyguları yaratırken, bu davranışı sergileyenlerde daha yüksek suçluluk seviyelerine yol açtığına dair bulgulara ulaşmıştır. Chen ve diğerleri (2022: 1535) ÖYEOD'ye katılımın, çalışanların örgüt temelli öz saygısı ve işyerindeki stresiyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da sırasıyla iş-aile pozitif taşmasına ve iş-aile çatışmasına yol açtığını bulmuşlardır.

Sosyal öğrenme teorisi ÖYEOD'nin bulaşıcı etkisine de işaret etmektedir. ÖYEOD'yi gözlemleyenler, katılanların ÖYEOD'nin örgütte makul ve kabul edilebilir olduğuna inanabilir ve daha sonra ÖYEOD gerçekleştirme düşünceleri besleyebilirler (Jiang ve Xie, 2024: 2). Shu (2015: 235) 362 çalışandan elde edilen anket verilerine dayanarak, bir bireyin sergilediği ÖYEOD düzeyi ile iş arkadaşları tarafından sergilenen düzey arasında pozitif bir ilişki

bulmuştur ve bireyin ahlaki gerekçelendirmesi pozitif ilişkiye kısmen aracılık ettiğini belirlemiştir. Yani bu sonuç örgütte bu tür davranışların bulaşıcı olabilme ihtimalini doğrulamaktadır.

Bazı araştırmalar ise farklı bir bakış açısı ortaya çıkararak ÖYEOD'nin olumlu sonuçlara yol açabileceğini göstermiştir. Jiang ve diğerleri (2023: 1167) çalışanların ÖYEOD'sinin ahlaki eksiklikler yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu dolaylı bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Zhan ve Liu (2022: 102) ÖYEOD'nin yöneticiler tarafından derecelendirilen performans değerlendirmesiyle pozitif ilişkili olduğunu doğrulamışlardır. Shin ve diğerleri (2024: 25135) de araştırmaları sonucunda, çalışanların ÖYEOD'sinin psikolojik hak sahibi olma ve algılanan içeriden olma statüsünün bilişsel süreçlerini oluşturarak yardım etme ve yenilikçi davranışlarını olumlu ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bugüne kadar yapılan araştırma sonuçları ÖYEOD'nin hem olumlu (örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışı) hem de olumsuz sonuçlara (örneğin, performansta düşüş) yol açtığını göstermektedir (Gong, 2024: 19068). Ancak faydalar genellikle kısa vadeli olurken, olumsuz dışsallıklar uzun vadeli ve daha zararlı olabileceği unutulmamalıdır (Schwarz vd., 2024: 1).

## 6. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARLA MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Hissedarlar, topluluklar ve hükümetler de dâhil olmak üzere paydaşlar, örgütlere çalışanların davranışlarını, bireylerin yasadışı ve etik olmayan davranışlarını azaltacak şekilde yönetmeleri için giderek artan bir baskı uygulamıştır (Treviño vd., 2006: 951-952). Bu acil ahlaki ve mali endişeye yanıt olarak, uygulayıcıların ve politika yapıcıların iş yerinde etik olmayan çalışan davranışı tehdidini azaltmalarına yardımcı olmak için bugüne kadar önemli miktarda akademik araştırma yürütülmüştür (Mishra vd., 2021: 1). Ancak örgütler acil olarak özellikle kendi içlerinde bu tür davranışların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik tedbirler almalıdır.

**Çalışma ortamları yeniden düzenlenmelidir:** Çalışma ortamları, etik olmayan insan davranışı da dâhil olmak üzere insan davranışını yönlendiren güçlü durumlardır. Bireyler, kendileri için tatsız ve nahoş olan ortamlarda "sıkışıp kaldıklarında", davranışlarının biçimi ve ahlakı ne olursa olsun, devamlılıklarının örgütü desteklemek için davranışlarını ayarlamalarına bağlı olabileceğini hissedebilirler (Valle vd., 2019: 185). Bu nedenle, İK uygulayıcıları ve yöneticileri, statülerini artırmak için ÖYEOD'ye katılmaya daha yatkın olabilecekleri için örgütte sıkışmış hisseden çalışanlara özellikle dikkat etmelidir (Lee vd., 2022: 121).

Kârlara aşırı odaklanmanın ve rekabetçi, sonuç odaklı bir ortamın ÖYEOD'yi besleyebileceği göz önüne alındığında, iş birliğine dayalı bir işyeri kültürü teşvik etmek ve çalışanlar arasında ekip çalışması ve karşılıklı desteği beslemek son derece önemlidir (Shin vd., 2024: 25147). Çalışanların ÖYEOD katılımına sebep olabilecek işyerinde yalnızlığı azaltmaya yönelik tedbirler alınmalıdır. Örneğin, olumlu bir kişilerarası atmosfer yaratabilir ve çalışanların ruh sağlığına dikkat edebilir (Zhang vd., 2024: 24315). Zhang ve He (2024: 16568) araştırmasında, güçlendirmeden kaynaklanan özerklik ve rol belirsizliği çalışanların daha fazla stres hissetmesine neden olabileceğini ve bunun da etik olmayan davranışlara yol açabileceğini belirtmiştir. Bu yüzden çalışma ortamını düzenlerken bu konulara dikkat edilmelidir.

**Yönetici-lider tavrı etik konusunda net olmalıdır:** Bir organizasyonun mecazi bir “omurgası” olan liderlik son derece önemlidir ve bir organizasyonun etik tonunu belirlemeye yardımcı olur (Ahmad vd., 2024: 338). Öncelikle, yöneticiler çalışanların örgütsel açıdan etik olmayan davranışlarının ortaya çıkmasına karşı uyanık olmalıdır (Zhang vd., 2021: 9). Rollerine bağlı otorite göz önüne alındığında, liderler bir örgütün kültürünü ve davranış kurallarını şekillendirmede hayati bir rol oynarlar (Ahmad vd., 2024: 338). Bu nedenle, liderler sıfır tolerans politikası oluşturarak ÖYEOD’yi kesin bir şekilde yasaklamalı ve çalışanları kalıcı olumsuz etkilerine karşı uyarmalıdır (Azhar vd., 2024: 23608; Shin vd., 2024: 25147). Ayrıca liderlerin etik olmayan davranışlarına karşı duyarlı oldukları konusunda bir farkındalık yaratmak, bu eylemlerin doğrudan hedefi veya kurbanı olmasalar bile çok önemlidir (Cai vd., 2024: 91).

Yöneticiler açık ve şeffaf bir iletişim ortamı yaratabilirler. Dahası, yöneticiler çalışanlarını misilleme korkusu olmadan fikirlerini, endişelerini ve geri bildirimlerini paylaşmaya teşvik etmek isteyebilirler. Ayrıca etik davranışı modelleyerek, ekip üyeleri için örnek teşkil edebilirler (Gong, 2024: 19076). Hangi davranışların doğru ve yanlış olduğu konusunda çalışanlarla açık olmak, çalışanlara etik açıdan belirsiz görünebilecek etik dışı davranışları azaltmada etkili olabilir (Johnson ve Umphress, 2019: 530). Yöneticilerin ahlaksız davranışları göz ardı etmemeleri gerekir ve ÖYEOD’ye karşı koymalarına, bunun faydadan çok zarar verebileceği bilgisini artırarak yardımcı olabilirler (Azhar vd., 2024: 23607-23608). Ayrıca çalışanların ÖYEOD’ye katılmasını engelleme hedefine ulaşmak için, bu tür davranışların faydalarını büyütmekten kaçınmak önemlidir (Chen vd., 2022: 1552). Fehr ve diğerleri (2019: 36) araştırmalarında, örgütlerin kısa vadeli faydalarından bağımsız olarak ÖYEOD’yi savunmadıklarını ve çalışanlarından bunu hoş görmeyeceklerini açıkça vurgulamaları gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Ghosh (2017: 1182) araştırması sonucunda, yöneticilerin işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya olan çalışanların ÖYEOD’ye meyilli olabileceğinin farkında olmaları gerektiğini örgüte zarar vermeden zamanında müdahale etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Nguyen ve diğerleri (2021: 389) araştırmaları sonucunda, sadece üst düzey yönetim değil, tüm yöneticilerin ÖYEOD’sinin astların ÖYEOD istekliliği üzerinde önemli bir etki uyguladığına dair bulgular elde etmişlerdir. Bu durum en üst düzey yöneticilerin ÖYEOD ile mücadele çabalarına dâhil olmasının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

**Performans ölçümünde etik ölçütler oluşturulmalı ve dikkate alınmalıdır:** Rekabetçi baskılara rağmen, örgütlerin performans yönetim sistemlerinin yalnızca kısa vadeli görev performansından daha fazlasını ödüllendirme derecesini dikkate almaları gerekir. Ayrıca, yöneticilerin çalışan performanslarını değerlendirirken etiği dikkate almalarını kritik öneme sahiptir. ÖYEOD’nin uzun vadeli tehlikeleri ışığında, örgütler etiğe zarar vererek performansa odaklanmanın tehlikelerinin farkında olmalıdır (Fehr vd., 2019: 36-37). Yöneticiler performans hedeflerini vurgularken bile ÖYEOD’yi yasaklama konusunda açık olmalıdır. Yöneticiler, çalışanların performans hedeflerine ulaşmada yaşadıkları zorlukları iletmeleri için geri bildirim kanalları sağlarsa etik olmayan yollar azaltılabilir; örgütler ayrıca yöneticileri, performans baskısıyla karşı karşıya olan çalışanlara destek, danışmanlık ve eğitim sağlamanın yollarını bulmaları için eğitebilir ve teşvik edebilir (Chen ve Chen, 2021: 25). Ayrıca yöneticilerin de ÖYEOD’ye katılmalarını önlemek için caydırıcı veya cezalandırıcı terfiler için tanımlanmış standartlar belirleyerek net mesajlar verilmelidir (Nguyen vd., 2021: 389).

**Etik liderlik oluşturulmalıdır:** Bir dizi iş skandalı (örneğin Enron, WorldCom ve Satyam bilgisayarları) kamuoyunda endişelere yol açmış ve araştırmacıları iş örgütleri için etik liderlik geliştirmenin önemini yeniden vurgulamaya yöneltmiştir (Hsieh vd., 2020: 799). Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesidir (Brown vd., 2005: 120; Danish vd., 2020: 26; Miao vd., 2013: 642; Potipiroon ve Ford, 2017: 218; Yidong ve Xinxin, 2013: 442). Bilim insanları, genel olarak etik liderliğin takipçilerin toplum yanlısı davranışlarını teşvik edebileceğini savunmaktadır (Hsieh vd., 2020: 799-800).

Lee ve diğerleri (2022: 120) araştırmalarında, etik liderliğin statü kaygılarıyla motive olan yerleşik çalışanları ÖYEOD'ye katılmaktan caydırmada önemli bir rol oynayabileceğini göstermişlerdir. Miao ve diğerleri (2013: 641) ise çalışanların ÖYEOD'ye katılımının yalnızca etik liderlik ortadan yükseğe çıktığında azaldığına dair sonuca ulaşmışlardır. Etik liderler hem ahlaklı kişiler hem de ahlaklı yöneticilerdir: Ahlaklı bir kişi güçlü bir dürüstlük, güvenilirlik ve doğruluk karakterine sahipken, ahlaklı bir yönetici rol model olarak hizmet eder ve iş yerinde etik davranışı teşvik ederler. Ayrıca etik liderlik davranışı yoluyla takipçilerinin tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenen ahlaklı bir yöneticidir (Yidong ve Xinxin, 2013: 442). Başka bir bağlamda bu liderler dış baskılar karşısında bile kişisel ve profesyonel olarak doğru olanı yapmaya çalıştıklarını gösteren eylemler sergilerler ve dürüstlük, adalet, dürüstlük ve açıklık niteliklerine sahiptirler (Potipiroon ve Ford, 2017: 218; Walumbwa vd., 2008: 102).

Etik liderlerin, etik ikilemleri ortadan kaldırmaya yönelik bir dizi etik standart geliştirmesi gerekir. Etik ikilem, bireyin karşı karşıya olduğu, karmaşık ve sıklıkla çatışan etik davranış ilkelerini içeren bir durum veya sorundur (Singh, 2009: 292-291). Çalışanlar ÖYEOD sergileyerek örgüt için doğru olanı yaptıklarını düşünebilirler, etik standartla bunun önüne geçilmelidir. Aynı zamanda örgütler yöneticilerin etik liderliği için eğitim programları da düzenlemelidir. Etik liderlik eğitim programları, yöneticilere çalışanlar arasında etik değerleri ve ilkeleri aşılama etkili olduğu bulunan iki yönlü iletişim, pekiştirme, rol modelleme ve rol etliği konusunda önemli beceriler ve bilgiler kazandırabilir. Bu tür programlar ayrıca, ÖYEOD'nin sosyal sonuçlarına, dış paydaşların çıkarlarına ve örgütün uzun vadeli başarısı için toplumun daha geniş bir normatif çerçevesine karşı daha duyarlı olmanın önemini vurgulamalıdır (Lee vd., 2022: 121).

**Etik kültür oluşturulmalıdır:** Etik kültür etik karar alma üzerinde etkili bir güçtür, çünkü çalışanların çoğu bilişsel ahlaklı gelişimin geleneksel düzeyinde çalışır ve bu nedenle uygun davranış hakkında bilgi için kendilerinin dışına bakarlar. Uygun ve uygunsuz davranışla ilgili mesajlar, resmi (ödül sistemleri, şirket politikaları gibi) ve gayri resmi (örgütteki davranışsal normlar, ritüeller, hikayeler gibi) sistemlerinin etkileşimi yoluyla iletildiğinden dolayı etik kültür önemlidir (Martin vd., 2014: 298). Bu yüzden örgütler ÖYEOD'yi izleyip önlemek veya azaltmak için etik bir kültürü teşvik etmelidirler (Bryant ve Merritt, 2021: 788; Chen ve Chen, 2021: 25). Ayrıca üyeleri için kabul edilebilir davranışlar hakkında yönergeler sağlayan güçlü bir etik kültür yaratmalı ve sürdürmelidir (Lee vd., 2022: 121). Etik örgütsel kültürler ve iklimler ahlaklı kopuşu engellemenin önemini vurgulayarak birçok fayda sağlar (Fehr vd., 2019: 37).

Çalışanlar, örgütün uzun vadeli gelişimi için örgütsel kültür ve değerlerle eşleşmeye teşvik edilmelidir (Zhang vd., 2021: 9). Örgütlerdeki etkili etik iklim güçlü olduğunda, yöneticilerin öncelikle kişisel çıkarları dizginlemeleri ve çalışanların ahlak duygusunu geliştirmek için önlemler almaları zorunlu hale gelir (Zhang ve He, 2024: 16568). Ayrıca örgütler ÖYEOD'nin bulaşmasını durdurmak için çalışanların ahlakını geliştirmeli ve deontolojik adaletsizliğini iyileştirmelidir (Jiang ve Xie, 2024: 10). Hsieh ve diğerleri (2020: 799) araştırma sonuçları doğrultusunda, iş yerinde herkesin etik davranmasını sağlamak için etik bir çalışma ortamı yaratmanın önemini vurgulamışlardır. Örgütlerde etik bir atmosfer beslemenin, yüksek ahlaki kopukluk seviyelerine sahip olanlar için bile ÖYEOD'nin oluşumunu azaltmada faydalı olacağını vurgulamışlardır. Deneysel çalışmalar genellikle örgütün etik kültürü algıları ile etik olmayan davranış arasındaki beklenen olumsuz ilişkiyi destekler (Martin vd., 2014: 298).

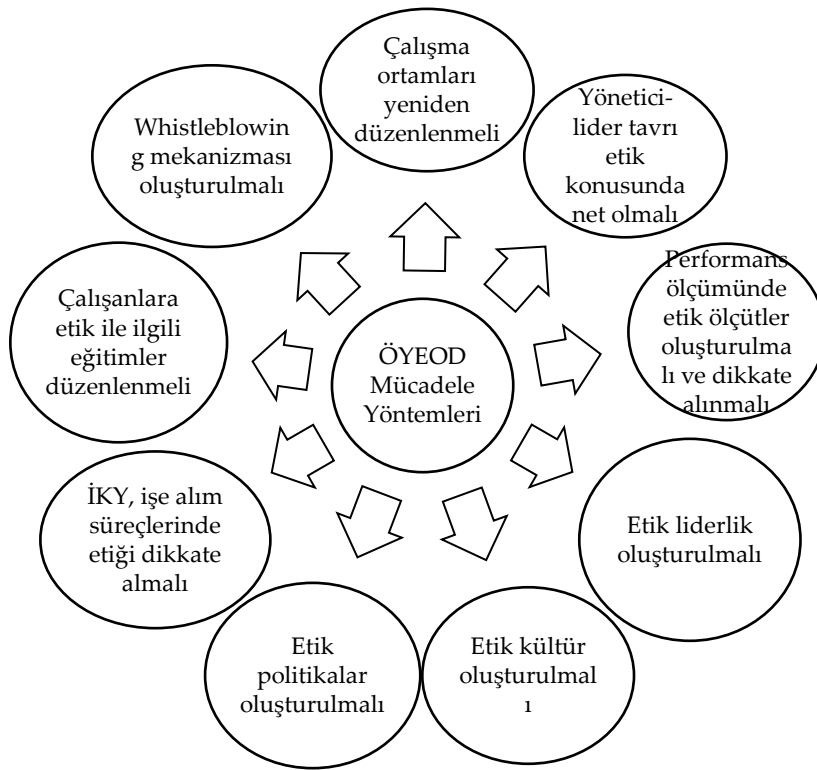
**Etik politikalar oluşturulmalıdır:** Örgütler bir yolsuzluk karşıtı politika geliştirebilir ve çalışanlarının rüşvet karşıtı önleyici ve uyumluluk yasaları konusunda farkındalıklarını artırabilir (Schwarz vd., 2024: 9). ÖYEOD'ye katılanları cezalandırmak yerine, örgütler veya yöneticiler ekip katkılarının etik davranışa dayalı olması ve etik olmayan eylemlerle elde edilen ekibe yapılan katkıların değer görmemesi veya ödüllendirilmemesi konusunda net ve kamuya açık bir politika da oluşturmalıdır (Zhang vd., 2024: 24316). Ayrıca bu tür davranışlara tolerans gösterilmeyeceği ve ağır şekilde cezalandırılacağı açıkça belirtilmelidir (Cai vd., 2024: 91)

**İKY, işe alım süreçlerinde etiği dikkate almalıdır:** İK yöneticileri her şeyden önce, eğitim, öğretim ve liderlik geliştirmeye yönelik çabalarda merkezi öneme sahiptir ve hem örgütsel etik iklimi sürdürmede hem de şekillendirmede meşru ve stratejik bir rolü vardır (Nguyen vd., 2021: 388-389). Özellikle ÖYEOD'ye ortaya çıkmadan önce önlenmesi için çalışanların işe alım uygulamasında etik standartları temel almalıdır. İKY yüksek ahlaki kimliğe sahip çalışanları işe alma olasılığını artırmak ve etik olmayan davranışların engellendiği etik bir kültür yaratmaya yardımcı olmak için seçim uygulamaları uygulayabilirler (Johnson ve Umphress, 2019: 530). Örneğin, eğilimsel ahlaki kopuşu yüksek olan çalışanları eleyen işe alım süreçlerini düşünmelidir (Fehr vd., 2019: 37). İşe alımda yüksek ahlaki düzeye sahip çalışanların seçilmesi, eğitim süreci boyunca çalışanların zihinlerine etik değerlerin aşılması ve değerlendirmede ahlaki değerlendirme standartlarının yer alması sağlanarak ÖYEOD'ye olasılığını önlemeye veya azaltmaya dikkat edilmelidir. Kısacası, örgütler çalışanların işe alımında, eğitiminde ve günlük yönetiminde, çalışanların sosyal sorumluluk bilincini geliştirmeye ve çalışanları doğru şekilde çalışmaya yönlendirmeye dikkat etmelidir (Xu ve Lv, 2018: 274; Zhang vd., 2021: 9).

**Çalışanlara etik ile ilgili eğitimler düzenlenmelidir:** Etik eğitimi, örgütün genelinde etik bir iklimin teşvik edilmesinde önemli bir rol oynar (Shin vd., 2024: 25147). Örgütler çalışanları uygun davranış kuralları ve değerler konusunda eğitmek için etik eğitimini güçlendirmelidir. Çalışanların ÖYEOD konusunda farkındalığını artırarak, bunun meydana gelme olasılığı azaltılabilir (Zhang vd., 2024: 24316). Ayrıca etik ile ilgili eğitim sağlayarak ve olumlu bir etik kültür teşvik ederek çalışanların ahlaki cesaretlerini, ahlaki yeterliliklerini ve sorumluluk duygularını geliştirmelerine yardımcı olabilir (Jiang ve Xie, 2024: 10). Johnson ve Umphress (2019: 529) ahlaki kimliğe sahip olanların etik olmayan yönetici yanlısı davranışlarda bulunma olasılıklarının daha düşük olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgu çalışanların eğitimlerle ahlaki davranışlarının artırılarak ÖYEOD'nin ortadan kaldırmaya destek sağlar. Alper Ay ve

Karakaya (2024: 238) ise araştırmalarında, olumlu dini başa çıkmanın ÖYEOD üzerinde negatif etkisi olduğunu saptamışlardır. Yani olumlu dini başa çıkma stratejilerinin örgüt içinde ÖYEOD'nin azaltılmasında katkı sağlayabileceğini göstermişlerdir.

**Whistleblowing mekanizması oluşturulmalıdır:** Whistleblowing, organizasyon içerisindeki yanlış ve kötü davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması olgusudur (Cemaloğlu ve Akyürek, 2017: 126). Whistleblowing eyleminde bulunan örgüt üyeleri, gösterdikleri davranış ile örgütlerin ürettikleri güvenli olmayan ürünlerin üretilmesini engelleyebilmekte, uygun olmayan çalışma koşullarının düzeltilmesi için bir adım atabilmekte veya hileli ya da müsrif uygulamaların sonlandırılmasını sağlayabilmektedirler (Tunçay ve Yağız, 2020: 272). Böylelikle örgüt yararına dahi olsa toplumun yararını daha fazla ön planda tutan diğer çalışanlar bu tür davranışların önüne geçebilir. Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarla mücadele yöntemlerine dair genel bir bakış, Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlarla Mücadele Yöntemleri

## 7. SONUÇ

İşletmelerin çıkarı, dış paydaşların ise zararı doğrultusunda alınan kararlar sonucu ortaya çıkan skandallar etik konusunun önemini tekrar gündeme getirmiştir. Çalışanlar, örgüt veya yönetici ile olumlu ilişkiler geliştirmesi sonucu faydalı olacağı inancı çerçevesinde gerçekleştirdiği eylemlerle örgüt için uzun vadeli bir tehlikeye sebep olabilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından ÖYEOD gerçekleştirenin kendi çıkarına ilişkin bir niyeti olmadığına ilişkin söylemler yer alırken, diğer araştırmacılar bu eylemlerinin sonucundan çalışanın beklenti içine girdiği vurgusu yapmaktadır. Toplumsal normları görmezden gelerek gerçekleştirilen eylemlerin içinde kesin ve net bir şekilde sadece örgüt yararına yapıldığına



dair söylemler gerçeği yansıtmayabilir. Çünkü böylesine büyük bir riskin alınarak başkalarının faydasına bir işlem yapılması pek mümkün olmayabilir.

Örgütsel davranış alanında örgütlere dair genel araştırmalar çalışanların örgüt ile olumlu ilişkileri nasıl gerçekleştireceği yönünde yapılmıştır. Çalışanların örgüte karşı sorumluluklarını kendi isteği doğrultusunda gerçekleştirmesi, onunla özdeşleşmesi, bağlılık hissetmesi ve vatandaşlık davranışı göstermesi olumlu karşılanmıştır. Çünkü bu tür davranışların örgüte daha fazla verimlilik ve etkililik getireceğine ilişkin birçok araştırma sonucuyla kanıtlanmıştır. Ancak ÖYEOD'nin öncüllerini bulmaya yönelik yapılan ilk araştırmalar çalışanların örgütle olumlu ilişkilerinin bazen örgüt için tehlike bir sonuç üretebileceğine ilişkin kanıtları oluşturmuştur. Hatta büyük skandalların sonuçlarının örgütlere yüksek maliyetlere yol açmasıyla birlikte ÖYEOD'nin ortaya çıkarabileceği diğer sonuçlara ilişkin araştırmalar yürütülmüştür. Bu sonuçlar örgütlerin bu davranışlara göz yummasının ileride yüksek maliyetler, itibar kaybı, yasal krizler gibi durumlarla karşı karşıya kalınacağını göstermiştir.

İşletmeler ÖYEOD ile ilgili tehlikenin farkında olarak örgüt içinde önlemler almalıdır. Bu tür davranışsal olayların tekrar ortaya çıkmaması için örgütsel anlamda mücadele edilmeye yönelik farkındalık oluşturulmalıdır. En önemlisi bu farkındalığın örgütün tüm birimlerine yayılması sağlanmalıdır. Hatta insan kaynakları yöneticileri işe alım yaparken adayların ahlaki durumlarına dikkat ederek alım yapmalıdır. Daha sonra örgütte çalışmaya başladıktan sonra etik ilkelere ne kadar önem verildiğine dair bir algı oluşturulmalı ve eğitim verilmelidir. Ancak örgüt içinde çalışanların adalet algılarını zayıflatan davranışlar sergilememeye özen gösterilmelidir. Örneğin, etik olmayan davranışlar sonucu performansı yüksek olan çalışanın terfi etmesi gibi olaylar çalışanların örgütte adaletsiz tutumların olduğunu ve onların da bu gibi durumlarda etik olmayan davranışlara başvurabileceği düşüncesi yaratabilmektedir. Ayrıca örgütler kısa vadede çok büyük hedeflere ulaşma noktasında beklentiye girmemelidir. Çalışanların performans göstergelerinin doğruluğu mutlaka sorgulanmalı, buna ilişkin iyi bir denetim ve izleme sisteme kurulmalıdır.

Yöneticiler örgütlerin vitrinidir. Çalışanlar yöneticilerin davranışlarında örgüt için neyin iyi veya kötü olduğunu hızla kavrayabilir. Bu yüzden yöneticiler davranışlarıyla etik bir rol model sergileyerek örnek olmalıdır. Böylece bu algı en üstten en alta kadar yayılır ve örgütte etik kültür yaratılmış olur. Ayrıca bu yöneticiler etik kodlar oluşturmalı ve uygulamaya geçmelidir. Örgütlerde yazılan, söylenen cümlelerden daha önemli ve kritik olan uygulanan davranışlardır. Bu yüzden sözlü veya sözsüz durumların uygulamalarla uyumlu olması sağlanmalıdır. İyi bir etik kültür oluşturulmalı ve bu kültür politika, yasalar ve yönetmeliklerle desteklenmeli ve örgüt değerlerine entegre edilmelidir. Çalışanların etik kodları öğrenmesine yönelik eğitimler ve toplantılar yapılmalı ve her çalışana etik kodlar yazılı bir şekilde iletilmelidir.

ÖYEOD ile ilgili çalışmak isteyen araştırmacılar örgütte hangi kültürlerin (klan, pazar gibi) bu davranışlara yol açabileceğine; bugüne kadar araştırılmamış hangi olumlu örgütsel davranış konularının (işe adanmışlık, personel güçlendirme, iş koliklik gibi) buna sebep olabileceğine; çalışanların ya da yöneticilerin hangi kişilik yapısının (sosyotropik, otonom gibi) bu davranışları yapmasına yönelteceğine; hangi liderlik türlerin (hizmetkâr liderlik, paternalist liderlik gibi) bu davranışlara yönlendirebileceğine ilişkin çalışmalar yürütebilir. Bu çalışmada

konu ile ilgili mevcut araştırmalar doğrultusunda öncülleri, sonuçları inceleyerek mücadele yöntemleri konusunda bu davranışlara rehberlik niteliğinde öneriler sunulmuştur. Gelecekte bu davranışları ele alan daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

#### YAZARLARIN BEYANI

**Yayın Etiği Beyanı:** Araştırmanın tüm safhalarında araştırma ve yayın etiğine özen gösterilmiştir.

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

#### KAYNAKÇA

- Ahmad, R., Nejati, M., Farr-Wharton, B., & Bentley, T. (2024). Impact of leadership on unethical pro-organizational behavior: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(3), 338-367.
- Aksoy Kürü, S. (2022a). Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar. Üzümlü, B., (Ed.), *Güncel kavramlarla örgütsel davranış* (ss. 119-147). Eğitim Yayınevi.
- Aksoy Kürü, S., (2022b). Örgüt yararına etik olmayan davranışlar: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(1), 409-426.
- Aksoy Kürü, S. (2024). Örgüt yararına etik olmayan davranışların belirleyicileri. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 162-174. doi:10.33206/mjss.1346763
- Alper Ay, F. ve Karakaya, A. (2024). Dini başa çıkma stratejilerinin etik dışı organizasyon yanlısı davranışlar, makyavelizm ve ifşa üzerindeki etkisi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 14(2), 238-261.
- Azhar, S., Zhang, Z., & Simha, A. (2024). Leader unethical pro-organizational behavior: An implicit encouragement of unethical behavior and development of team unethical climate. *Current Psychology*, 43, 23597-23610. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06132-z>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & 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. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Bryant, W., & Merritt, S. M. (2021). Unethical pro-organizational behavior and positive leader-employee relationships. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 777-793. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04211-x>
- Cai, Y., Wang, H., Schuh, S. C., Li, J., & Zheng, W. (2024). Toward understanding employees' responses to leaders' unethical pro-organizational behavior: An outcome favorability perspective. *Journal of Business Ethics*, 192(1), 79-95.

- Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 919-930. doi:10.1007/s10551-016-3079-9
- Cemaloğlu, N., & Akyürek, M. İ. (2017). Örgütlerde whistleblowing (bilgi uçurma). *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(3), 123-142.
- Chen, H., Kwan, H. K., & Xin, J. (2022). Is behaving unethically for organizations a mixed blessing? A dual-pathway model for the work-to-family spillover effects of unethical pro-organizational behavior. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1535-1560. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09776-8>
- Chen, M., & Chen, C. C. (2021). The moral dark side of performance pressure: How and when it affects unethical pro-organizational behavior. *Int. J. Hum. Resour. Manag*, 34, 1-31. doi: 10.1080/09585192.2021.1991434
- Chen, M., Chen, C. C., & Schminke, M. (2023). Feeling guilty and entitled: Paradoxical consequences of unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 183(3), 865-883. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05109-x>
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096. doi:10.1037/apl0000111
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. doi:10.1016/j.leaqua.2018.08.005
- Coşkun, A. ve Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İş Ahlakı Dergisi*, 10, 177-201. <http://dx.doi.org/10.12711/tjbe.2017.10.2.0008>
- Danish, R. Q., Hafeez, S., Ali, H. F., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., & Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25-30.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93. doi:10.1007/s10551-013-1644-z
- Farasat, M., & Azam, A. (2022). Supervisor bottom-line mentality and subordinates' unethical pro-organizational behavior. *Pers. Rev.* 51, 353-376. doi: 10.1108/PR-03-2020-0129
- Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153, 27-40. doi:10.1016/j.obhdp.2019.05.007

- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson Publisher.
- Ghosh, S. K. (2017). The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior. *Personnel Review*, 46(6), 1182-1198. doi:10.1108/pr-05-2015-0126
- Gigol, T. (2020). Influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior: The intermediate role of work engagement. *Sustainability*, 12(3), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su12031182>
- Gong, T. (2024). Unraveling the impact of unethical pro-organizational behavior: The roles of manager-employee exchange, customer-employee exchange, and reciprocity beliefs. *Current Psychology*, 43, 19066-19080. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05737-8>
- Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 423-436. doi:10.1007/s10551-013-1952-3
- Guardian. (2019). Volkswagen's \$75m fine over diesel emissions scandal rejected by judge. <https://www.theguardian.com/business/2019/oct/16/volkswagens-75m-fine-over-diesel-emissions-scandal-rejected-as-outrageous-by-judge#maincontent> (Erişim Tarihi: 18.11.2024).
- Gürsoy, A. (2020). Otel çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: İş tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adaletin rolü. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2655-2668.
- Gürsoy, A., Köksal, K., & Topçu, M. K. (2021). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışın belirleyicileri: Duygusal bulaşıcılığın düzenleyicilik rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 163-180.
- Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 456-470. doi:10.1037/0022-3514.60.3.456
- Hoyt, C. L., Price, T. L., & Poatsy, L. (2013). The social role theory of unethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 712-723. doi:10.1016/j.leaqua.2013.07.001
- Hsieh, H.-H., Hsu, H.-H., Kao, K.-Y., & Wang, C.-C. (2020). Ethical leadership and employee unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model of moral disengagement and coworker ethical behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 799-812. doi:10.1108/lodj-10-2019-0464
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (1990). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill Education Publisher.
- Jiang, F., Zhang, W., Zhang, H., & Zhang, Z. (2024). Why does a leader's other-oriented perfectionism lead employees to do bad things? Examining the role of moral disengagement and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-11, 1290233.

- Jiang, W., Liang, B., & Wang, L. (2023). The double-edged sword effect of unethical pro-organizational behavior: The relationship between unethical pro-organizational behavior, organizational citizenship behavior, and work effort. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 1159-1172. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05034-5>
- Jiang, W., & Xie, Y. (2024). How Unethical pro-organizational behavior links to actors' and observers' behaviors: A meta-analysis. *SAGE Open*, 14(3), 1-13. Doi: 10.1177/21582440241271278
- Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (2019). To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of business ethics*, 159(2), 519-534.
- Kilduff, G. J., Galinsky, A. D., Gallo, E., & Reade, J. J. (2016). Whatever It takes to win: Rivalry increases unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1508-1534. doi:10.5465/amj.2014.0545
- Kim, J., Kang, H., & Lee, K. (2023). Transformational- transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: Does public service motivation make a difference? *Public Management Review*, 25(2), 429-458. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1974714>
- Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86-91. doi:10.1016/j.paid.2015.08.035
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2017). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 109-126. doi:10.1007/s10551-017-3456-z
- Lee, J., Oh, S. H., & Park, S. (2022). Effects of organizational embeddedness on unethical pro-organizational behavior: Roles of perceived status and ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 111-125. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04661-8>
- Lian, H., Huai, M., Farh, J.-L., Huang, J.-C., Lee, C., & Chao, M. M. (2020). Leader unethical pro-organizational behavior and employee unethical conduct: Social learning of moral disengagement as a behavioral principle. *Journal of Management*, 20(10), 1-30, 014920632095969. doi:10.1177/0149206320959699
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi:10.1002/job.4030130202
- Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J., & Detert, J. R. (2014). Blind forces. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 295-325. doi:10.1177/2041386613518576
- Matherne, C. F, I. I. I., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 9(5), 35-46.

- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653. doi:10.1007/s10551-012-1504-2
- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2021). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-25. doi:10.1007/s10551-021-04764-w
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Mumcu, A. (2022). The effect of moral disengagement on unethical pro-organizational behavior: Mediating role of demographic factors. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(2), 481-491.
- Nguyen, C. M., Zhang, L., & Morand, D. (2021). Unethical pro-organizational behavior: A moderated mediational model of its transmission from managers to employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 379-393. <https://doi.org/10.1177/15480518211005464>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211-238. doi:10.1177/0091026017717241
- Schwarz, G., Richter, U. H., Shirodkar, V., & Esho, E. (2024). Unethical pro-organizational behavior and employee performance in côte d'ivoire: The effects of leader-member exchange and affective organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 1-15.
- Shaw, K. H., Tang, N., & Liao, H. Y. (2020). Authoritarian-benevolent leadership, moral disengagement, and follower unethical pro-organizational behavior: An investigation of the effects of ambidextrous leadership. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00590>
- Shin, Y., Hur, W. M., Kang, D. Y., & Shin, G. (2024). Why pro-organizational unethical behavior contributes to helping and innovative behaviors: The mediating roles of psychological entitlement and perceived insider status. *Current Psychology*, 43, 25135-25152 <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06205-z>
- Shu, X. (2015). Contagion effect of unethical pro-organizational behavior among members within organization. *Metallurgical & Mining Industry*, (5), 235-242.
- Singh, K. (2009). *Organizational behaviour text and cases*. Pearson.
- Tang, P. M., Yam, K. C., Koopman, J., & Ilies, R. (2021). Admired and disgusted? Third parties' paradoxical emotional reactions and behavioral consequences towards others' unethical pro-organizational behavior. *Personnel Psychology*, 75, 33-67. <https://doi.org/10.1111/peps.12446>

- Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: The case of earnings management. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 159-171. doi:10.1111/beer.12109
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990. doi:10.1177/0149206306294258
- Tsiavia, N. (2016). Unethical pro-organizational behavior (UBP): Concept and studies evolution. *Science journal of Business and Management*, 4(2), 34-41.
- Tunçay, S. S., & Yağız, F. N. S. (2020). Türkiye'deki "Bilgi Uçurma (Whistleblowing)" makalelerinin bibliyometrik profili. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 266-295.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640. doi:10.1287/orsc.1100.0559
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780. doi:10.1037/a0019214
- Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., Dinç, M. ve Bayrakçı, E. (2019). İyi niyetli kötü davranışlar: Banka çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları üzerine nitel bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 658-683.
- Valle, M., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2019). Understanding the effects of political environments on unethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 156, 173-188. doi:10.1007/s10551-017-3576-5
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J., (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2018). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 473-489. doi:10.1007/s10551-018-3782-9
- Wang, Y., & Li, H. (2019). Moral leadership and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02640>
- Xu, T., & Lv, Z. (2018). HPWS and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 265-278. doi:10.1108/jmp-12-2017-0457



- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Zhan, X., & Liu, Y. (2022). Impact of employee pro-organizational unethical behavior on performance evaluation rated by super visor: A moderated mediation model of supervisor bottom-line mentality. *Chinese Management Studies*, 16(1), 102-118.
- Zhang, M., Zhao, L., & Chen, Z. (2021). Research on the relationship between high-commitment work systems and employees' unethical pro-organizational behavior: The moderating role of balanced reciprocity beliefs. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-12, 776904. doi: 10.3389/fpsyg.2021.776904
- Zhang, S., & He, H. (2024). Examining the link between empowering leadership and unethical pro-organizational behavior: The mediating role of role stress and the moder ating role of instrumental ethical climate. *Current Psychology*, 43(18), 16554-16571. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05610-0>
- Zhang, Y., Zhu, Y., Huang, Z., & Long, L. (2024). Compensatory effects of loneliness: How and when does workplace loneliness promote employees unethical pro-organizational behavior. *Current Psychology*, 43, 24308-24319 <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06103-4>
- Zhao, M., Qu, S., Tian, G., Mi, Y., & Yan, R. (2024). Research on the moral slippery slope risk of unethical pro-organizational behavior and its mechanism: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 43, 17131-17145. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05677-3>