
ETİK OLMAYAN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ: ETKİLEŞİM ADALETİ, YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE SOSYAL BAĞLARIN ROLÜ

Kemal KÖKSAL¹, Ali GÜRSOY², Mustafa Kemal TOPCU³

Öz

Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar olumlu etkileşime karşılık örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) gibi olumlu tutum ve davranışlarda bulunmaktadır. Güven ise bu etkileşimde kritik bir görev üstlenmektedir. Bununla birlikte çalışanların mübadele kapsamında performanslarını yüksek gösterme gayretleri, daha fazla karşılık verme çabaları, bazen etik olmayan örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Kısa vadede olumlu sonuçlar doğurabilecek etik olmayan bu davranışlar uzun vadede kurumsal itibarı zedeleyebileceği için müsaade edilmemesi gerekmektedir. Bu nedenle belirleyicilerinin tespit edilerek önlem alınması yerinde olacaktır. Bu çerçevede, çalışmada etik olmayan ÖVD'nin belirleyicileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticiye duyulan güvenin ve etkileşim adaletinin etik olmayan ÖVD'yi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, çalışanların yöneticilerine güven duymasının, örgüt yararına olan fakat etik olmayan ÖVD'nin gösterilmesini artırdığı tespit edilmiştir. Yöneticiye güven duyan çalışanın sosyal bağı kuvvetliyse etik olmayan ÖVD sergileme eğiliminin yüksek olduğu da çalışma bulguları arasındadır. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan ÖVD üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti algısının tam aracılık etkisi bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Etik Olmayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yöneticiye Duyulan Güven, Etkileşim Adaleti, Sosyal Bağlar.*

JEL Sınıflandırması: *C10, D23, L20, M54, M12*

DETERMINANTS OF UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THE ROLE OF INTERACTIONAL JUSTICE, TRUST IN SUPERVISOR AND SOCIAL TIES

Abstract

According to social exchange theory, employees display positive attitude and behavior in exchange with positive interaction. Trust assumes a critical responsibility at this interaction. On the other hand, efforts of employees' high performance and giving extra reciprocal behavior lead to unethical pro-organizational behavior. Although unethical pro-organizational behavior results in short-term benefits, it is strongly recommended not to allow since they are detrimental to corporate image in long term. Therefore, it is of great significance to identify determinants. Towards this end, this study researches determinants of unethical pro-organizational behavior. It is contended that trust in supervisor and interactional justice significantly and positively affect unethical pro-organizational behavior, and trust in supervisor increases unethical pro-organizational behavior. Another finding is that employee having high trust in supervisor and strong social ties is more prone to behave unethically. Moreover, interactional justice has a moderator effect on the relationship between trust in supervisor and unethical pro-organizational behavior.

Keywords: *Unethical Organizational Pro-organizational Behavior, Trust in Supervisor, Interactional Justice, Social Ties*

Jel Classification: *C10, D23, L20, M54, M12*

¹ Doktor, Milli Savunma Ü., Kara Harp Okulu, kkksal@kho.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7653-1762>

² Doktor, Milli Savunma Ü., Kara Harp Okulu, agursoy@kho.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8408-2415>

³ Doktor, ST Strateji ve Teknoloji Geliştirme Ltd.Şti., topcumustafakemal@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3298-1283>

1. Giriş

Yöneticiler, örgüte olan faydalarından (Podsakoff vd., 2000) dolayı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini istemektedir. Bu amaçla yöneticiler, çalışanların örgütsel performansa olumlu katkıları artırmak için onların bağlılıklarını artıracak, onları güçlendirecek faaliyetler yapmaktadır. Ancak bu tür gayretler ahlak dışı davranışlara yol açabilmektedir (Coşkun ve Ülgen, 2017:195). Hatta çalışanlar bazı durumlarda beklentilerin de ötesinde performans hedefini yakalama, yöneticilerin olumlu kanaat edinmelerini sağlama ve müşteri tutundurma gibi gayretlerle ÖVD sergilerken etik olup olmadığına aldırış etmemektedir. Bu açıdan çalışanlar, ÖVD'yi amaçları açısından stratejik bir araç olarak gördüğü için etik olup olmama konusunda değerlendirme yapmamaktadır (Umphress vd., 2010). Öyle ki, çalışanların yaklaşık üçte biri etik olmayan ÖVD'ye şahit olurken, bu davranışların yaklaşık beşte biri çalışma arkadaşını, müşteriyi, tedarikçiyi veya toplumu yanıltma yönündedir (Gurchiek, 2006). Diğer taraftan, çalışanların gösterdikleri etik olmayan ÖVD'nin örgüte kısa vadeli yararlar sağlasa da uzun vadede örgüt zararına olabilmekte, toplumsal güveni dahi sarsarak kurumsal itibarı sarsabilmektedir (Liu ve Qiu, 2015; Umphress ve Bingham, 2011). Bu nedenle, çalışanların etik olmayan ÖVD göstermelerinin sebeplerinin anlaşılması için çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Matherne ve Litchfield, 2012; Ilie, 2012).

Buradan hareketle bu çalışmada, çalışanların etik olmayan ÖVD'lerini artıran, onları bu konuda cesaretlendiren bir unsur olarak yöneticiye duyulan güven ve etkileşim adaletinin rolü incelenmektedir. Ayrıca çalışanların örgütteki sosyal bağlarının yüksek ya da düşük olmasının bu ilişkideki düzenleyici rolü de araştırılmaktadır. Böylelikle uzun vadede örgütün zararına olan etik olmayan ÖVD'nin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin neler olduğu anlaşılacak, kurum açısından olumlu katkılar sağlanabilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Etik Olmayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Etik olmayan ÖVD, örgütün ya da yöneticilerin yararına olacak şekilde, toplumun doğru olarak tanımladığı davranışları, temel değerleri, gelenekleri ya da yasaları ihlal eden, bilinçli davranışlardır (Umphress ve Bingham, 2011). Etik olmayan ÖVD tanımında iki temel nokta öne çıkmaktadır. Birinci temel nokta davranışın etik olmamasıdır. Etik olmaması ile davranışın herhangi bir örgüt kuralını ya da belirli normları ihlal etmesinden farklı olarak, küresel anlamda etik olmaması anlatılmaktadır (Donaldson ve Dunfee, 1994). İkinci temel nokta etik olmayan davranışın çalışanın isteğiyle sergilenmesidir. Bir ÖVD'nin etik olmadığı halde kabul edilebilir olması için örgütün yararını gözetmesi, örgütsel amaca hizmet etmesi ve örgütsel çıkarı koruması gerekmektedir. Örnek olarak, son kullanma tarihi geçmiş bir ürünün tarihini değiştirmek ya da ürünün kusurları hakkında müşteriyi bilinçli olarak bilgilendirmeme gibi davranışlar etik olmayan ÖVD olarak verilebilir. Benzer şekilde örgüte zarar veren belgeleri imha etmek, kurumsal imajı artırmak için yalan söylemek ya da manipülasyon yapmak da örnek verilebilir (Miao vd., 2013). Diğer taraftan, çalışanların istemeden ya da yetersiz bilgiden dolayı yaptıkları davranışlar etik olmasa bile, istendik olmadığı için etik olmayan ÖVD olarak değerlendirilmemelidir (Miao vd., 2013). Ayrıca çalışanların etik olmayan davranışı kendi çıkarı için sergilemesi, örgüt ya da yönetici ya da arkadaşlarının yararına olmaması durumunda da etik olmayan ÖVD olarak değerlendirilmemelidir (Umphress ve Bingham, 2011).

2.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Örgütlerde kişilerarası ilişkilerin sürmesi, belirsizliğin azaltılması, çıkar çatışmalarını azaltma ve uyumlu çalışma ortamı yaratmada güvenin rolü büyüktür (Mishra ve Spreitzer, 1998). Güven diğer insanların açık ve dürüst davranacağına yönelik olumlu bir beklenti olarak tanımlanabilir (Rousseau vd., 1998). Güven yönetime ya da örgüte duyulabileceği gibi yöneticiye karşı da beslenebilir. Çalışanlar, yöneticilerinin kriz ya da anlaşmazlık durumlarında bile dürüst, tutarlı ve kabiliyetli

olacağına varsaymaktadır (Clark ve Payne, 1997). Çalışanlar ile yönetici arasında güvensizlik olması durumunda örgütsel etkinliğin azalacağı ifade edilmektedir (Wong vd., 2000). Güvenin örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi farklı açılardan ele alınmıştır. Örneğin; güvenin işten ayrılma davranışını, devamsızlık oranını azalttığı, motivasyonu, çalışan performansını, ÖVD'yi ve risk alma davranışlarını artırdığı ayrıca üretim karşıtı davranışları azalttığı tespit edilmiştir (Colquitt vd., 2007; Thomas vd., 2009).

2.3. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adalet algısı çalışanların örgütteki kazançların nasıl dağıtıldığına, bu dağıtımın yapılmasında nasıl bir prosedür izlendiğine ve bireylerarasındaki ilişkilerin nasıl olduğuna yönelik algılarıdır (Greenberg, 1990). Bu tanımla birlikte örgütsel adalet algısı dağıtım, prosedür ve etkileşim olmak üzere üç boyutlu olarak çalışılmaya başlanmıştır. Etkileşim adaleti, çalışanların kazançların dağıtımı ve prosedürün işleyişi dışında, yöneticilerin kendilerine kibar davranması ve değer vermesi gibi kişisel faktörlerinde adalet algısını etkilediğini ifade etmektedir (Greenberg, 1990). Çalışmalarla, adalet algısının işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, (Colquitt vd., 2013), çalışan performansı, benlik algısı, üretim dışı davranışlar, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi birçok örgütsel değişkeni etkilediği tespit edilmiştir (Colquitt vd., 2015). Etkileşim adaletinin, dağıtım ve prosedür adaletine göre, işten ayrılma niyeti, üretim dışı davranışlar ve çalışan performansı üzerinde daha baskın etkisi olduğu gösterilmiştir (Stecher ve Rosse, 2005).

2.4. Sosyal Bağlar

Günümüz çalışma hayatında ekip çalışmalarının giderek önem kazanması ekip üyelerinin arasındaki bağın gücünü de sorgulanır hale getirmiştir. Çalışanların ağdaki konumu, derece merkezliği ile ifade edilmektedir. Derece merkezliğinin ise iç derece ve dış derece merkezliği olmak üzere iki farklı boyutu bulunmaktadır. İç derece merkezliği, çalışanın ağında bulunan bir kişiden çalışana doğru gelen bağların derecesini; dış derece merkezliği ise çalışanın ağında bulunan ve çalışandan diğer kişilere doğru giden bağların derecesini göstermektedir (Oğuzhan vd., 2015). Pollack ve diğerleri (2012) çalışmalarında sosyal bağlar olarak çalışanların gün içinde işle ilgili görüştüğü kişi sayısını kriter olarak kullanmışlardır.

2.5. Değişkenler Arası İlişkiler

Etik, genel olarak, başkalarının hakkına saygı duyma ve onlara nezaket gösterme olarak tanımlanabilir (Brass vd., 1998:15). Buradan hareketle "etik kişiler arası ilişkiler bağlamında ortaya çıkmaktadır" sonucuna ulaşılabilir. Bu bağlamda güven etik davranışların temel belirleyicisi konumdadır (Burt ve Knez, 1995; Coleman, 2003). Zira güven sosyal mübadele kuramına göre de kritik bir takas aracı sayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Diğer taraftan, sosyal bağların güçlenmesi kişiler arasındaki işbirliği, samimiyet ve empati ile birlikte güveni de güçlendirmektedir (Granovetter, 1973). Nitekim Uzbilek (2006) çalışanlar arası tanıma derecesi arttıkça güvenin arttığını tespit etmiştir. Ayrıca sosyal bağların işe yeni alınan çalışanların alışma sürelerini kısalttığı, daha kısa sürede kaynaşmalarını sağladığı ve örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya konmuştur (Morrison, 2002). Yine de çalışma ortamını şekillendiren yöneticinin tavrı olmaktadır. Bu nedenle yöneticiye duyulan güven birçok örgütsel tutum ve davranışla ilişkilendirildiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışının de belirleyicisi olarak çalışılmıştır (Dirks ve Ferrin, 2001; Trivers, 2009; Yücel ve Samancı, 2009; Akdoğan ve Köksal, 2014). Güven ise yönetici-çalışan arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Bu bağlamda etkileşim adaleti dikkat çekici bir şekilde rol oynamaktadır (Demirel, 2009). Bunlarla birlikte, sosyal bağların zayıflığı, diğer bir ifade ile ilişkide bulunan kişilerin sayısının azlığı, bireyin iyilik halinin bozulması ile ilişkilendirilmektedir (Kawachi ve Berkman, 2001). Bireyin iyilik hali örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediği için sosyal bağların örgütsel tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerde bir rol oynayabileceği akla gelmektedir.

Yukarıdaki kuramsal açıklamalardan yola çıkılarak çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H1:Yöneticiye duyulan güven, etik olmayan ÖVD'yi olumlu etkilemektedir.

H2:Etkileşim adaleti, etik olmayan ÖVD'yi olumlu etkilemektedir.

H3:Çalışanın sosyal bağlarının güçlü olması, yöneticiye duyulan güvenle etik olmayan ÖVD arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

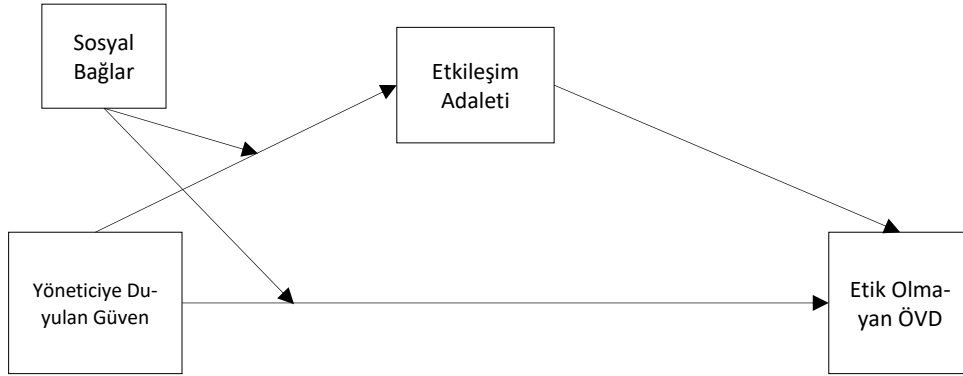
H4:Çalışanların sosyal bağlarının güçlü olması yöneticiye duyulan güvenle etkileşim adaleti arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

H5:Sosyal bağların, yöneticiye duyulan güvenin etkileşim adaleti aracılığıyla etik olmayan ÖVD üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici etkisi vardır.

3. Yöntem

Araştırmada, yöneticiye duyulan güvenin, etik olmayan ÖVD üzerindeki etkisi ve etkileşim adaletinin aracılık rolü araştırılmıştır. Ayrıca bu ilişkide sosyal bağların düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Modelde, etkileşim adaletinin aracılık etkisi, sosyal bağların düzenleyici etkisi altındayken incelenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'dedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.1. Örneklem

Araştırma kapsamında, bir kamu kurumunda çalışan 220 kişiden kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, %54,5'i erkek, %45,5'i kadın; %75,5'evli, %24,5'i bekâr; %9,6'sı 30 yaşın altında, %18,2'si 31-35 yaş aralığında, %19,5'i 36-40 yaş aralığında, %19,5'i 41-45 yaş aralığında, %15,9'u 46-50 yaş aralığında, %17,3'ü 50 yaş ve üstünde; %4,1'i ilköğretim, %12,7'si lise, %50,9'u lisans, %25,9'u yüksek lisans ve %6,4'ü doktora mezunu; %15,5'i 1-4 yıl, %23,6'sı 5-9 yıl, %16,4'ü 10-14 yıl, %20'si 15-19 yıl, %10'u 20-24 yıl ve %14,5'i 25 yıl ve üstü yıl kurumda çalıştığı görülmektedir.

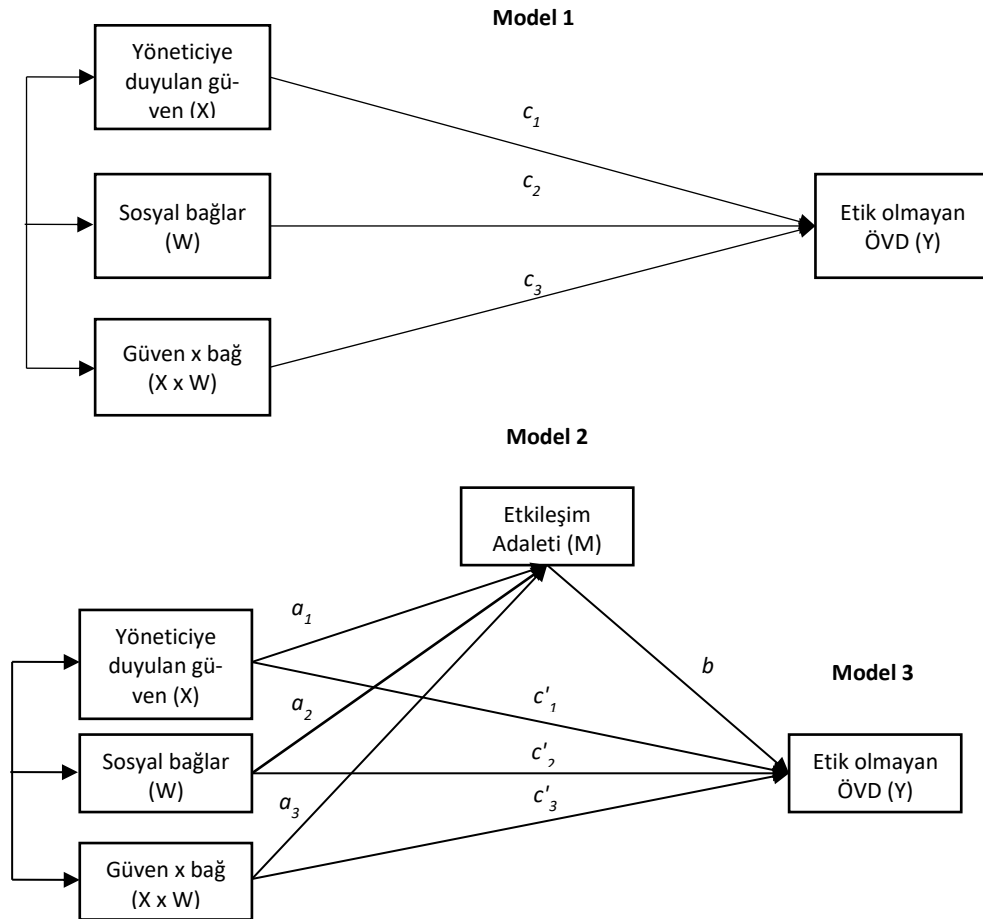
3.2. Ölçekler

Araştırmada etik olmayan örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Umphress ve diğerleri tarafından (2010) geliştirilen etik olmayan ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve altı ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yöneticiye duyulan güveni ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen güven ölçeğinin, beş ifadeden oluşan yöneticiye duyulan güven boyutu kullanılmıştır. Araştırmanın aracı değişkeni olan etkileşim adaletini ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinin, yedi ifadeden oluşan etkileşim adaleti boyutu kullanılmıştır. Araştırmada, düzenleyici değişken olan sosyal bağları ölçmek için Pollack ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen ve üç sorudan oluşan sosyal bağlar ölçeği kullanılmıştır.

3.3. Analiz

Analizleri gerçekleştirmek için SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programları kullanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile yapılmış, güvenilirliği ise güvenilirlik analiziyle (Cronbach Alpha) kontrol edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Sosyal bağların düzenleyicilik etkisini incelemek amacıyla, Hayes (2013) tarafından koşullu süreç analizleri için geliştirilen “process” programı kullanılmıştır (Şekil 2). Buna göre analiz için üç farklı model kurulmuştur. Birinci modelde, bağımsız değişken olan yöneticiye duyulan güven (X); düzenleyici değişken olan sosyal bağlar (W) ve bu iki değişkenin standardize edilmiş skorların çarpımının (X x W) etik olmayan ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. İkinci modelde yöneticiye duyulan güven; sosyal bağlar ve bu iki değişkenin çarpımının etkileşim adaleti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Üçüncü modelde yöneticiye duyulan güven, sosyal bağlar ve bu iki değişkenin çarpımının, etkileşim adaleti aracılığıyla etik olmayan ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Şekil 2: Model 1, Model 2 ve Model 3



3.4. Bulgular

3.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için DFA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinde uyumu azaltan, “Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.” ifadesi ölçekten çıkartılmıştır. Bu

sonuçlara göre ölçeklerin tek boyutlu yapıları iyi uyum değerlerine sahiptir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Tablo 1: DFA Sonuçları

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Etik Olmayan ÖVD	12,716	8	1,590	0,052	0,976	0,981	0,950
Yöneticiye Duyulan Güven	7,018	2	3,509	0,078	0,991	0,984	0,921
Etkileşim Adaleti	31,056	14	2,218	0,075	0,983	0,965	0,929

χ^2 : Chi Square; df: Degrees of Freedom; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; AGFI: Adjusted Goodness Fit Index

3.4.2. Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma, korelasyon analizi sonuçları Cronbach Alpha katsayıları ile birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Değişkenlerin ortalama değerleri incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven ve etkileşim adaletinin ortalamasının, genel olarak yüksek olduğu, etik olmayan ÖVD’nin ise ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Sosyal bağlar kapsamında dış derece merkezliğinin ortalaması 9,8’dir. Başka bir ifadeyle çalışanların ağlarında bulunan diğer çalışanlarla bir gün içinde ortalama yaklaşık 10 kişi ile görüştüğü söylenebilir. Etik olmayan ÖVD ile etkileşim adaleti ve sosyal bağlar arasında olumlu düşük seviye korelasyon vardır. Yöneticiye duyulan güven ile etkileşim adaleti arasında pozitif olumlu yüksek korelasyon; sosyal bağlar ile olumlu düşük korelasyon söz konusudur. Son olarak etkileşim adaletiyle sosyal bağlar arasında da olumlu düşük korelasyon vardır. Cronbach Alpha değerlerine göre ölçekler güvenilir olarak değerlendirilmiştir

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Cronbach Alpha Değerleri

	Ortalama	SH	1	2	3	4
1.Etik Olmayan ÖVD	2,79	0,05	(0,688)			
2.Yöneticiye Duyulan Güven	3,76	0,06	0,261*	(0,902)		
3.Etkileşim Adaleti	3,32	0,06	0,346*	0,776*	(0,914)	
4.Sosyal Bağlar	9,78	0,93	0,186*	0,151**	0,165*	(0,710)

(Cronbach Alpha Katsayısı), * $p < 0,01$, ** $p < 0,05$

3.4.3. Regresyon Analizi

Araştırmada, koşullu dolaylı etkileri ve düzenlenmiş aracılık etkilerini test etmek için regresyon temelli yol analizi yapılmıştır (Hayes ve Matthes, 2009). Sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur. Sonuçlara göre yöneticiye duyulan güven, etik olmayan ÖVD’yi olumlu olarak etkilemektedir ($\beta=0,197$, $p < 0,001$). Bu sonuç doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşim adaletinin etik olmayan ÖVD’yi olumlu etkilediği ($\beta=0,254$, $p < 0,001$) görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmanın ikinci hipotezi de kabul edilmiştir. Üç numaralı hipotezi test etmek için sosyal bağların düzenleyici etkisi incelenmiştir.

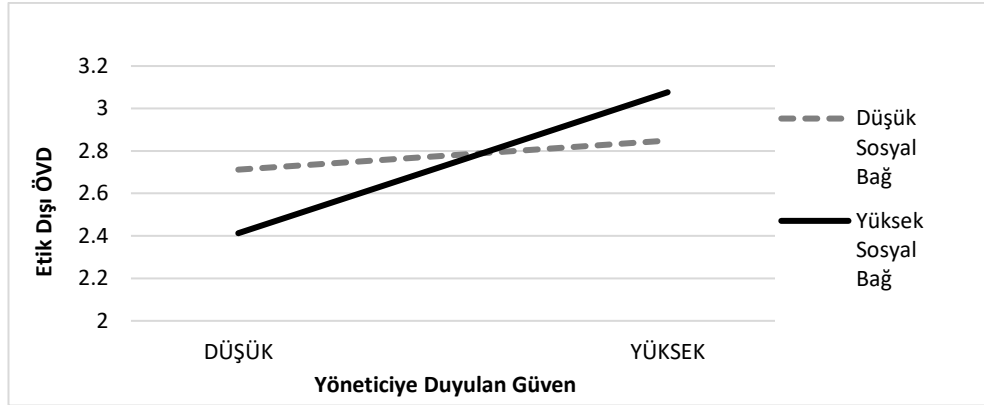
Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değ.	Model 1			Model 2			Model 3		
	β	SE	p	β	SE	P	β	SE	p
Sabit	2,76	0,04	0,01	3,31	0,04	0,01	1,92	0,25	0,01
Güven	c_1 0,19	0,05	0,01	a_1 0,79	0,04	0,01	$c'1$ -0,05	0,08	0,94
Sosyal Bağlar	c_2 -0,01	0,04	0,69	a_2 0,00	0,01	0,89	$c'2$ -0,00	0,03	0,64
Etkileşim Adaleti							b 0,25	0,07	0,01
Güven X Bağ	c_3 0,01	0,01	0,01	a_3 0,00	0,00	0,57	$c'3$ 0,01	0,00	0,01
Model R^2	0,12		0,01	0,60		0,01	0,16		0,01
Güven x Bağ ΔR^2	0,03		0,02	0,01		0,57	0,04		0,01

EOÖVD: Etik olmayan örgütsel vatandaşlık davranışı; EA: Etkileşim adaleti

Analiz sonucuna göre sosyal bağların, yöneticiye duyulan güvenle etik olmayan ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi söz konusudur ($\beta=0,012$, $p<0,01$; $\Delta R^2=0,035$, $p<0,01$). Sonuçlar, çalışanların sosyal bağlarının güçlü olmasının (sayısının çok olması), yöneticiye duyulan güven ile etik olmayan ÖVD arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir (Şekil 2). Buna göre araştırmanın üç numaralı hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 3: Sosyal Bağların Düzenleyicilik



Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan ÖVD üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri Tablo 4'te sunulmuştur. Sonuçlara göre yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan ÖVD üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığını fakat sosyal bağların düzenleyici etkisi ve etkileşim adaleti aracılığıyla anlamlı dolaylı etkisi olduğunu göstermektedir. Tablo incelendiğinde sosyal bağların artmasının, etik olmayan ÖVD üzerindeki dolaylı etkiyi artırdığı görülmektedir.

Tablo 4: Yöneticiye Duyulan Güvenin Etik Olmayan ÖVD Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisi

		Doğrudan Etki				
Sosyal Bağlar		Effect	SE	p	LLCI	ULCI
Düşük		-0,118	0,094	0,211	-0,303	0,067
Orta		-0,005	0,083	0,945	-0,169	0,159
Yüksek		0,153	0,096	0,112	-0,036	0,342
		Dolaylı Etki				
Aracı Değişken	Sosyal Bağlar	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Etkileşim Adaleti	Düşük	0,194	0,059	0,079	0,314	
Etkileşim Adaleti	Orta	0,202	0,620	0,078	0,323	
Etkileşim Adaleti	Yüksek	0,213	0,070	0,080	0,354	

Effect: Etki, SE: Standart Hata, LLCI: Alt sınır güven aralığı, ULCI:Üst sınır güven aralığı, Boot:Bootsrap

4. Tartışma ve Öneriler

Sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964) göre, çalışanlar kendilerine gösterilen olumlu tutum ve davranışlara, karşılık olarak ÖVD gibi olumlu tutum ve davranışlar göstermektedir. Bu bağlamda çalışanlar olumlu tutum ve davranışlara yönlendirilmesi onların daha etkin çalışmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanların mübadele kapsamında performanslarını yüksek gösterme gayretleri, daha fazla karşılık verme çabaları bazen etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örnek olarak; müşteri memnuniyetini yükseltmek için ürün/hizmet hakkında abartılı bilgi verilmesi verilebilir. Kısa vadede olumlu sonuçlar doğurabilecek bu tür etik olmayan davranışlar uzun vadede kurumsal itibarı zedeleyebileceği için müsaade edilmemesi gerekmektedir. Bu nedenle belirleyicilerinin tespit edilerek önlem alınması yerinde olacaktır. Bu çerçevede, bu çalışmada yöneticiye duyulan güven ve etkileşim adaletinin, etik olmayan ÖVD üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca çalışanların sosyal bağları kapsamında dış derece merkezliğinin bu ilişkide, düzenleyici rolü olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan ÖVD'yi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışanların yöneticilerine güven duyması, örgüt yararına olan fakat etik olmayan ÖVD'nin gösterilmesini artırmaktadır. Etkileşim adaleti, etik olmayan ÖVD'yi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç benzer araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Dirks ve Ferrin (2002) güvenin, çalışan performansı, vatandaşlık davranışı ve aykırı işyeri davranışının öncüsü olduğunu tespit etmişlerdir. Colquitt ve diğerleri (2007) yaptıkları meta-analiz çalışmasında, güvenin çalışanların risk alma davranışını artırdığını tespit etmişlerdir. Umphress ve Bingham (2011) pozitif sosyal mübadelenin etik olmayan ÖVD'yi artıracağını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Ilie (2012) yaptığı çalışmada örgütsel destek ve adalet algısının etik olmayan ÖVD'yi azalttığını bulmuştur.

Yapılan çalışmada, çalışanların bir gün içinde kendi ağlarında yer alan diğer çalışanlarla işle ilgili konularda ne sıklıkla görüştiklerinin ölçüsü olan sosyal bağların etkisi de incelenmiştir. Çalışanların gün içinde çok sayıda (güçlü bağ) ya da az sayıda (zayıf bağ) iş arkadaşı ile işle ilgili konularda görüşmesinin, araştırmanın diğer değişkenleri üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanın sosyal bağının güçlü ya da zayıf olması, yöneticiye duyulan güvenle etkileşime girdiğinde etik olmayan ÖVD'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle yöneticisine güven duyan çalışanın sosyal bağı kuvvetliyse, sosyal bağı zayıf olan çalışana göre, daha fazla etik olmayan ÖVD sergilemektedir.

Çalışanların etkileşim adaleti algısının, yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan ÖVD üzerindeki etkisinde tam aracılık etkisi söz konusudur. Etkileşim adaleti algısının olması durumunda, yöneticiye duyulan güvenin, etik olmayan ÖVD üzerinde anlamlı bir doğrudan etkisi bulunmamakta fakat etkileşim adaleti aracılığıyla anlamlı dolaylı etkisi söz konusu olmaktadır.

Çalışmanın, yönetici ve araştırmacılar açısından bir takım katkıları mevcuttur. Çalışmanın, etik olmayan ÖVD'nin anlaşılması açısından önemli bilgiler sunduğu değerlendirilmektedir. ÖVD yöneticiler tarafından istenen bir davranış olsa da, etik olmayan ÖVD'nin örgüt ve yöneticiler açısından olumsuz sonuçları da olabilmektedir (Liu ve Qiu, 2015; Umphress ve Bingham, 2011). Etik olmayan ÖVD'nin azaltılabilmesi için bu davranışın öncüllerinin tam olarak anlaşılması gerekmektedir. Yöneticiye güven ve etkileşim adaletinin olumlu sonuçları söz konusuysen (Colquitt vd., 2007; Colquitt vd., 2013) örgüt zararına olabilecek davranışlara da neden olabilmektedir. Özellikle çağrı merkezi, uzaktan satış gibi telefon ile hizmet sunan sektörlerde performans kaygısının da etkisiyle çalışanların etik olmayan ÖVD sergilemesi daha yüksek olabilir. Bununla birlikte satış elemanlarının da benzer şekilde davranabileceği düşünülebilir. Ancak yapılan araştırmalar arasında farklı sonuçlar olduğu için konu hakkında yapılan çalışmaların sayısının artırılması gerekmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğun daha ön plana çıkmaya başladığı iş dünyasında etik olmayan ÖVD öncül ve sonuçlarına yönelik kavramsal ve ampirik çalışmaların bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bağlamında çeşitlenmesi, deneysel tasarımlarla yapılması ve somut performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi daha fazla katkı sağlayıcı olacaktır.

Çalışmanın bir takım kısıtları da söz konusudur. Çalışmada sadece yöneticiye duyulan güvenin ve etkileşim adaletinin etkisi incelenmiştir. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda genel örgütsel adalet algısı ve örgütsel güvenin de etik olmayan ÖVD üzerindeki etkisi araştırılabilir. Çalışmadaki bir diğer kısıt da sosyal beğenilirlik ve ortak yöntem varyans etkisinin göz ardı edilmesidir. Ayrıca çalışmanın verileri kolayda örnekleme yoluyla toplandığı için sonuçlar genelleştirilirken bu konu göz önünde tutulmalıdır.

Kaynakça

Akdoğan, A. A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

- Brass, D. J., Butterfield, K. D. ve Skaggs, B. C. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 14-31.
- Burt, R. S. ve Knez, M. (1995). Kinds of Third-Party Effects on Trust. *Rationality and Society*, 7(3), 255-292.
- Clark, M. C. ve Payne, R. L. (1997). The Nature and Structure of Worker's Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-224.
- Coleman, J. S. (2003). Social Capital in The Creation of Human Capital. *Networks in The Knowledge Economy*, 57-81.
- Colquitt, J. A., Long, D., Rodell, J. B. ve Halvorsen-Ganepola, M. D. (2015). Adding The in to Justice: A Qualitative and Quantitative Investigation of the Differential Effects of Justice Rule Adherence and Violation. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 278-297.
- Colquitt, J., Scott, B. A. ve Lepine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Colquitt, J., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. ve Wesson, M. J. (2013). Justice at The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Coşkun, A. ve Ülgen, B. (2017). Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış. *İş Ahlakı Dergisi*, 10 (2), 177-201.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (17), 137-154.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Donaldson, T. ve Dunfee, T. W. (1994). Toward A Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy Management Review*, 19(2), 252-284.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Gurchiek, K. (2006). US Workers Unlikely to Report Office Misconduct. *HR Magazine* (51) 5, 38-48.
- Hayes, A. (2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford.
- Hayes, A. F. ve Matthes, J. (2009). Computational Procedures for Probing Interactions in OLS and Logistic Regression: SPSS and SAS Implementations. *Behavior Research Methods*, 41, 924-936.
- Ilie, A. (2012). Unethical Pro-Organizational Behaviors: Antecedents and Boundary Conditions. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of South Florida, ABD.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.

- Liu, Y. ve Qiu, C. (2015). Unethical Pro-Organizational Behavior: Concept, Measurement and Empirical Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 150-155.
- Matherne, C. ve Litchfield, S. (2012). Investigating The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(5), 35-46.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi, AMOS Uygulamaları*. Detay Ankara: Yayıncılık.
- Miao, Q., Newman, A., YU, J. ve 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.
- Mishra, A. K. ve Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Oğuzhan, T., Köksal, K. ve Turgut, E. (2015). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin, Örgüt İçi Sosyal Konuma Etkisi: Kamu Üniversitesinde Bir Çalışma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 89-107.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Pollack, J., Vanepps, E. M. ve Hayes, A. F. (2012). The Moderating Role of Social Ties On Entrepreneurs' Depressed Affect and Withdrawal Intentions in Response to Economic Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 789-810.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. ve Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Stecher, M. D. ve Rosse, J. G. (2005). The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment On Emotional Arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 229-246.
- Thomas, G., Zolin, R. ve Hartman, J. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Umphress, E. E. ve Bingham, J. B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-40.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B. ve 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.

- Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wong, E. S., Danny, T. ve Martin, S. (2000). Antecedents of Trust in Intra- Organizational Relationships Within Three Singapore Public Sector Construction Project Management Agencies. *Construction Management and Economics*, 18, 797-806.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.

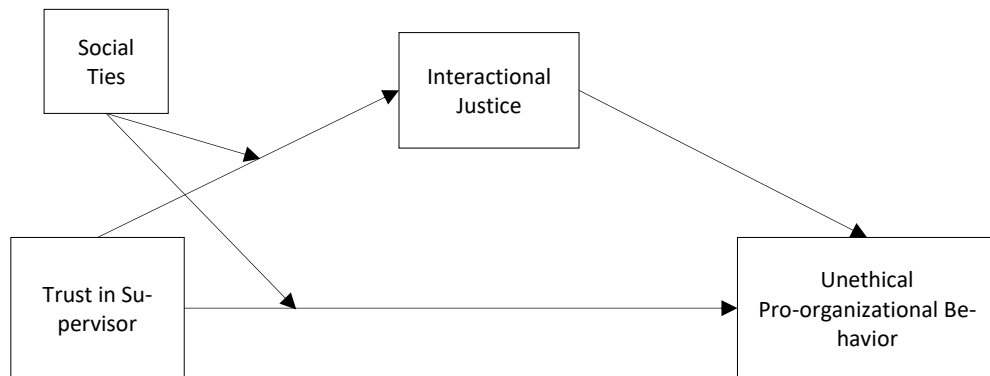
DETERMINANTS OF UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THE ROLE OF INTERACTIONAL JUSTICE, TRUST IN SUPERVISOR, AND SOCIAL TIES

Extended Abstract

Aim: According to social exchange theory, employees display positive attitude and behavior in exchange with positive interaction. Trust assumes a critical responsibility at this interaction. On the other hand, efforts of employees' high performance and giving extra reciprocal behavior lead to unethical pro-organizational behavior. Although unethical pro-organizational behavior results in short-term benefits, it is strongly recommended not to allow since they are detrimental to corporate image in long term. Therefore, it is of great significance to identify determinants. Towards this end, this study researches determinants of unethical pro-organizational behavior.

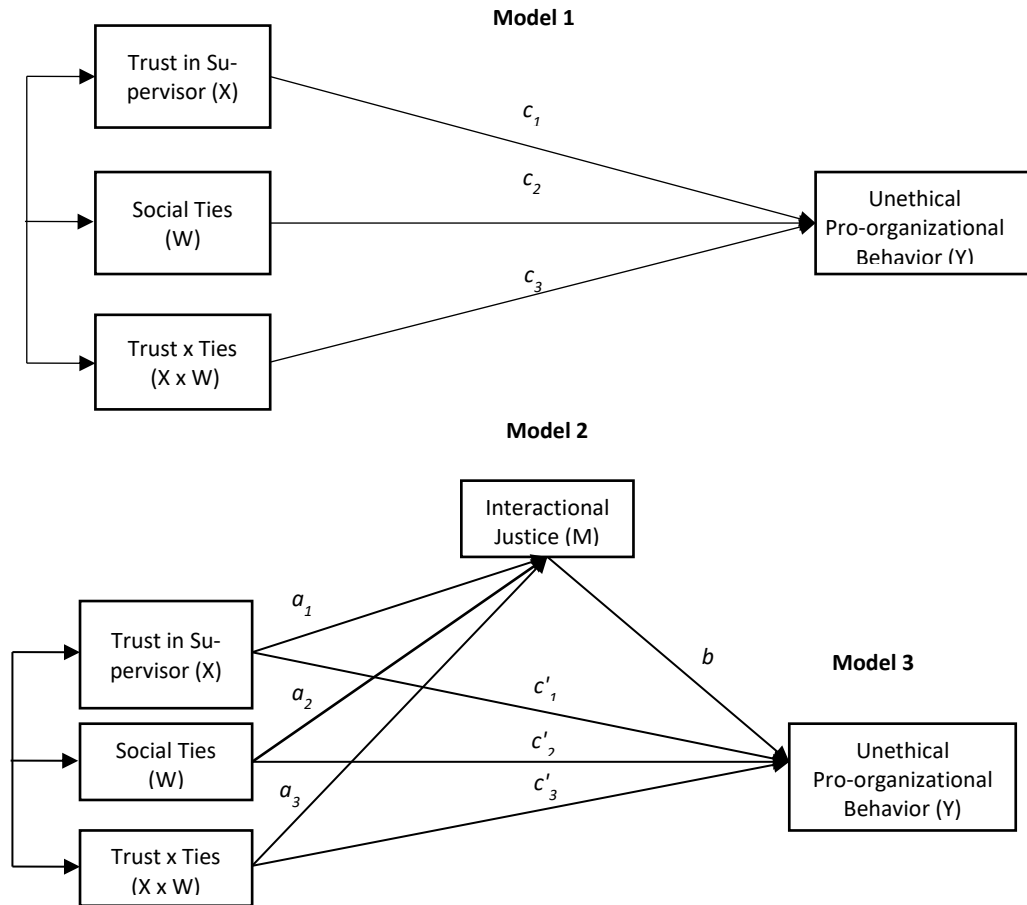
Method: The study investigates the direct effect of trust in supervisor on unethical pro-organizational behavior and the mediation role of interactional justice. Moreover, moderation role of social ties is included in the model. Thus, the effect of trust in supervisor on unethical pro-organizational behavior is determined where interactional justice mediates and social ties moderates. The research model is demonstrated below at Figure-1.

Figure 1: Research Model



SPSS 21.0 and AMOS 21.0 are employed in the study to analyze data. Structural validity of the scales are made by confirmatory factor analysis (CFA), reliabilities are checked by reliability analysis (Cronbach Alpha). Correlation and regression analyses are used to investigate the relations among variables. In order to identify the moderation role of social ties, "process" program developed by Hayes (2013) to analyze contingency processes is employed (Figure 2). To this end, three different models showed in Figure 2 are established. The first model identifies the effect of trust in supervisor (X) as independent variable, social ties (W) as moderator variable and cross product of the standardized coefficients of the both (X x W) on unethical pro-organizational behavior. The second one identifies the effect of trust in supervisor (X) as independent variable, social ties (W) as moderator variable and cross product of the standardized coefficients of the both (X x W) on interactional justice. The third one identifies the effect of trust in supervisor (X) as independent variable, social ties (W) as moderator variable and cross product of the standardized coefficients of the both (X x W) on unethical pro-organizational behavior by the mediation of interactional justice.

Figure 2: Model 1, Model 2, and Model 3



Findings: Data were collected from 220 public employees as convenient sample of the study. Descriptive statistics indicate that 54,5% of participants are female, 75,5% are married, 91,6% are over 30, 83,2% are graduates or holding higher degrees, 60,9% have a tenure of at least ten years. CFA findings show that one dimensional structures of the scales display good fitness. Mean of trust in supervisor and interactional justice is generally high whereas that of unethical pro-organizational behavior is lower. Mean of outer degree of centrality is 9,8, i.e. employees interact with 10 colleagues in a day. The correlation between unethical pro-organizational behavior and social ties is positive but lower. Likewise, between interactional justice and the latter is positive but lower. Between trust in supervisor and interactional justice is positive and higher whereas between the former and social ties is positive but lower. Last but not least, between interactional justice and social ties is positive but lower. Towards this end, regression based path analysis is employed in the study to test direct and indirect effects in the model.

Conclusion: It is contended that trust in supervisor and interactional justice significantly and positively affect unethical pro-organizational behavior, and trust in supervisor increases unethical pro-organizational behavior. Another finding is that employee having high trust in supervisor and strong social ties is more prone to behave unethically. Moreover, interactional justice has a moderator effect on the relationship between trust in supervisor and unethical pro-organizational behavior.

