

# TJBE

Turkish Journal of Business Ethics

# 16/2

isahlakidergisi.com

## İş Ahlakı Dergisi



**İGİAD**  
TÜRKİYE İKTİSADİ GİRİŞİM VE İŞ AHLAKI DERNEĞİ  
TURKISH ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS ETHICS ASSOCIATION



# İş Ahlakı Dergisi

Turkish Journal of Business Ethics

Cilt / Volume: 16 • Sayı / Issue: 2  
ISSN: 1308-4070 • e-ISSN: 2149-8148 • DOI: 10.12711/tjbe

İş Ahlakı Dergisi altı ayda bir yayımlanan uluslararası ve hakemli bir dergidir.  
*Turkish Journal of Business Ethics is an international peer reviewed biannually journal.*

**Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Adına İmtiyaz Sahibi / Owner**  
Ayhan Karahan

**Yazı İşleri Müdürü / Executive Editor**  
Ömer Bedrettin Çiçek / *Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği*

**Baş Editör / Editor-in-Chief**  
Nihat Erdoğan / *Yıldız Teknik Üniversitesi*

**Yardımcı Editör / Assistant Editor**  
H. Merve Bircan Altınsoy / *İLKE Vakfı*

## Editörler Kurulu / Editors\*

**Adem Levent** (Bursa Uludağ Üniversitesi), **Akansel Yalçinkaya** (İstanbul Medeniyet Üniversitesi),  
**Ali Coşkun** (Boğaziçi Üniversitesi), **Ali Osman Uymaz** (Alanya Aladdin Keykubat Üniversitesi), **Hamdi Çilingir**  
(Sakarya Üniversitesi), **Lütfi Sunar** (İstanbul Medeniyet Üniversitesi), **Mehmet Duman** (İstanbul Üniversitesi), **Nihat Bulut** (İstanbul Medipol Üniversitesi), **Omar Khalid Bhatti** (İstanbul Medipol Üniversitesi), **Ömer Torlak** (İstanbul Ticaret Üniversitesi), **Recep Öztürk** (İstanbul Medipol Üniversitesi), **Yasin Şehitoğlu** (Yıldız Teknik Üniversitesi),  
**Yusuf Alpaydın** (Marmara Üniversitesi), **Züleyha Sayın** (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

**Kitap Değerlendirmesi Editörü / Book Review Editor**  
Kübra Bilgin Tiryaki / *İLKE Vakfı*

**Yayın Sekreteri / Secretariat**  
Mehtap Nur Öksüz, *İLKE Vakfı*

**Tashih / Proofreading**  
Nurettin Ürün (Türkçe), Esad Mücahid Eskimez (Türkçe), Abdullah Collins (English)

**Tasarım / Graphic Design**  
Seyfullah Bayram

**Yayın Türü / Publication Type**  
Yerel Süreli Yayın / *National Periodical*

**Yayın Periyodu / Publication Period**  
Altı ayda bir (Mayıs, Kasım) yayımlanır / *Published biannually (May, November)*

**Baskı Tarihi / Print Date**  
Aralık / December

**Baskı / Printed by**  
İkramat Ofset  
100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi 3. Cad. No: 212 Bağcılar / İSTANBUL  
printcenter@ikramat.com • Tel: 0212 664 50 44

**İletişim / Correspondence**  
İş Ahlakı Dergisi

Topçular Mah. Maltepe Cad. No: 4/1 Axis İstanbul Ofis B-2 Blok Kat: 4 No: 73-74 Eyüpsultan, İstanbul

**Yer alınan indeksler / Indexed and abstracted by**  
Emerging Sources Citation Index, Index Islamicus, ABI/INFORM (Proquest),  
TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı  
İş Ahlakı Dergisi'nin yayın hazırlıkları ve süreçleri İLKE Vakfı Araştırma-Yayın Birimi tarafından yürütülmektedir.



**Bilimsel Danışma Kurulu / Scientific Advisory Board\***

Abdülkadir Macit (Kocaeli Üniversitesi)  
Ahmet Tabakoğlu (Sabahattin Zaim Üniversitesi)  
Alpaslan Durmuş (Kızılay Akademisi)  
Bayram Zafer Erdoğan (Anadolu Üniversitesi)  
Cengiz Kallek (Marmara Üniversitesi)  
Cengiz Yılmaz (Abdullah Gül Üniversitesi)  
Deon Rossouw (Ethics Institute of South Africa / University of Stellenbosch)  
Erkan Erdemir (Maltepe Üniversitesi)  
Feridun Yılmaz (Bursa Uludağ Üniversitesi)  
Francesco Perrini (Bocconi University)  
Gülfettin Çelik (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)  
Halil Ekşi (Marmara Üniversitesi)  
Hayrettin Karaman (Marmara Üniversitesi (Emekli))  
Hediyetullah Aydeniz (Marmara Üniversitesi)  
İbrahim Halil Üçer (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)  
Jon Oplinger (The University of Maine)  
Kemal Sayar (Marmara Üniversitesi)  
Luiz Ricardo Kabbach de Castro (University of Navarra)  
M. Lutfi Arslan (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi)  
Mehmet Barca (Ankara Sosyal Bilimler)  
Mete Çamdereli (İstanbul Ticaret Üniversitesi)  
Mumtaz Ali (International Islamic University)  
Murat Esen (İzmir Katip Çelebi Üniversitesi)  
Murteza Bedir (İstanbul Üniversitesi)  
Mustafa Çağrı (Marmara Üniversitesi)  
Mustafa Özel  
Necmettin Kızılkaya (İstanbul Üniversitesi)  
Nihat Alayoğlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)  
Nurullah Genç (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası)  
Ömer Çaha (Mardin Artuklu Üniversitesi)  
Ömer Demir (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)  
R. Edward Freeman (The University of Virginia)  
Rafik I. Beekun (University of Nevada)  
Robert W. McGee (Fayetteville State University)  
S. Waleck Dalpour (The University of Maine)  
Saim Kayadibi (Karabük Üniversitesi)  
Stephen Hicks (Rockford University)  
Süleyman Güder (İstanbul Üniversitesi)  
Süphan Nasır (İstanbul Üniversitesi)  
Şevki Özgener (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi)  
Şuayıp Özdemir (Afyon Kocatepe Üniversitesi)  
T. Krishna Kumar (Osmania University)  
Taha Eğri (Kırklareli Üniversitesi)  
Tina Uys (University of Johannesburg)  
Tuomo Takala (University of Jyväskylä)  
Umut Koç (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)  
Yunus Çolak (Kırklareli Üniversitesi)

\*İsme göre alfabetik sıralı / In alphabetical order by name

# İçindekiler | Table of Contents

## MAKALELER | ARTICLES

Türk Kültüründe Yönetmelik Etik Olgusunun Kritik Kodları: Kutadgu Bilig Üzerinden Okumalar  
YUNUS EMRE TAŞGİT, ZÜLKİF DAĞLI, LİVANUR BİRİKTİR / 1

Does Being More Sustainable Make Firms Less Manipulative? Understanding the Role of  
Corporate Sustainability and the COVID-19 Crisis in Financial Manipulation  
EMRE BİLGİÇ, ESRA AYDIN, TAHSİN AYDOĞAN / 40

Etik ve Hukuk Boyutuyla Tezden Üretilen Yayınlar Haksız Yazarlık  
NİMET KALKAN, PELİN KARAASLAN / 66

Örgütsel Kutsallaştırma: Ölçek Geliştirme ve Geçerlilik  
MUHAMMET FATİH ŞENGÜLLENDİ, YASİN ŞEHİTOĞLU / 101

İş Yerinde Psikolojik Taciz ve Nezaketsizlik: İhtiyaç Tatmininin Aracı ve Öz-Şefkatin Düzenleyici Rolü  
DERYA KARANFİL, YAREN DEMİRCAN, ELİF ÖZLEM CEBECİ, SEÇİL GÖZDE KARASAKAL, NAZLİCAN YAKIN / 138

Yapay Zekânın Bilimsel Yayın Amaçlı Kullanımına İlişkin Etik Kaygılar: Sistemantik Bir Yazın İncelemesi  
UMUT UYAN / 173



## Türk Kültüründe Yöneltil Etik Olgusunun Kritik Kodları: Kutadgu Bilig Üzerinden Okumalar

Yunus Emre Taşgıt, Zülkif Dağlı, Livanur Biriktir

**Öz:** Yöneltil anlamda sergilenen davranışların kabul edilebilirliği toplumsal değer yargılarına bağlıdır. Değer yargıları, bir anlamda kültürel etik kodları ifade etmektedir. Hangi davranış, ne zaman, nasıl ve niçin yapılsa anlamlı olur? sorusuna verilen cevaplar, kültürel bağlamda bir toplumun etik kodlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırmada Türk kültüründe yönetim olgusunun ilişkili olduğu etik değer yargılarına ilişkin Kutadgu Bilig üzerinden kavramsal bir portre çizmeyi hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda Türklerin ilk siyasetnamesi niteliğinde olan Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig eseri incelenmiş ve yazarın yöneltil anlamda etik ve etik dışı davranışlara ilişkin bakış açısı ve düşünceleri betimlenmeye çalışılmıştır. Bulguların elde edilmesinde nitel veri analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu kapsamda Yusuf Has Hacib'in yönetim hakkındaki kavramları kullanım biçimlerine ve eserin metodolojik özelliklerine sadık kalınarak yöneltil anlamda 11 etik davranış ve 9 etik dışı davranış tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular hem kişisel hem de doğrulayıcı nitelikler taşımakla birlikte temaların çoğunun, mevcut literatürdeki kavramlarla isim benzerliği bulunsa da içerik açısından oldukça farklı bir bakış açısı sunduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın literatüre tamamlayıcı ve zenginleştirici yönlü katkıları savunulabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib, Türk kültürü, yöneltil etik, etik kodlar

**Abstarct:** The acceptability of the behaviors exhibited in the administrative sense depends on the social value judgments. Value judgments, in a sense, express cultural ethical codes. What behavior is meaningful when, how and why? The answers to the question reveal the ethical codes of a society in the cultural context. In this research, it is aimed to draw a conceptual portrait on the ethics value judgments related to the management phenomenon in Turkish culture. For this purpose, the Kutadgu Bilig work of Yusuf Has Hacib, which is the first policy book of the Turks, has been examined and the author's perspective and thoughts on ethical and unethical behaviors in the administrative sense have been tried to be described. Qualitative data analysis techniques were used to obtain the findings. In this context, 11 ethical behaviors and 9 unethical behaviors in managerial sense were determined by adhering to Yusuf Has Hacib's use of concepts about management and the methodological features of the work. Although the findings have both exploratory and confirmatory qualities, it has been seen that the majority of the themes offer a very different perspective in terms of content, although there are names similar to the concepts in the existing literature. Therefore, it can be argued that the study provides complementary and enriching contributions to the literature.

**Keywords:** Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib, Turkish culture, managerial ethics, codes of ethics

@ Doç, Dr., Düzce Üniversitesi, yunusemretasgit@duzce.edu.tr

ID 0000-0003-2176-1733

@ Doç, Dr., Çorum Valisi, zulkifdagli@hotmail.com

ID 0000-0002-8188-4420

@ YL Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, biriktirlivanur@gmail.com

ID 0000-0002-9604-8927

➔ Taşgıt, Y. E., Dağlı, Z., Biriktir, L. (2023). Türk kültüründe yöneltil etik olgusunun kritik kodları: Kutadgu Bilig üzerinden okumalar. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), ss. 1-39.

✎ Research Paper

## Giriş

Yönetim olgusu, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir takım kaynakların etkin kullanımı ile ilgili bir süreç olarak ele alınmaktadır (Robbins ve Decenzo 2005). Bu bağlamda amaca ulaşmak, olayın tarafları adına kritik bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber amacın gerçekleştirilmesi (sonuç) kesinlikle önemli olmakla birlikte o amacın nasıl gerçekleştirildiği, yani hangi işlerin nasıl yapıldığı da (süreç) çok hassas bir konudur. Çünkü uygun olmayan bir takım süreçler işletilerek de amacın gerçekleştirilmesi mümkündür. Bu noktada ulaşılan amacın meşruluğunu, yaşanan süreçleri ve sonucu sorgulayan mekanizma ise içinde yaşanan kültür ve kültürün ürettiği etik kodlardır.

Kültür, etik veya etik dışı davranışlar destekleyen resmi ve resmi olmayan sistemlerin (düşünsel ve davranışsal) karmaşık bir etkileşimini içerirken (McNeal 2009) Etik, bir toplumun doğru ya da yanlış davranışları belirlemek için kullandığı değerlerle ilgilidir (Weaver 2001). Etik davranışlar, kültür tarafından desteklendiğinde pekişirken, etik dışı davranışlar kültürel açıdan desteklendiğinde ise bireyler etik dışı davranışları sergileme eğilimine girmektedirler (Trevino 1986). Nihayetinde bireyin sergilediği tutum ve davranışların ölçütlerini, toplumsal kültür belirlemektedir (Steinberg ve Austern 1995: 142). Dolayısıyla ulusal kültürel özelliklerin, bir toplumun etik değer yargılarını şekillendiren çok önemli unsur olduğu söylenebilir (Sims, 2006).

Literatür incelendiğinde toplumların kültürel hayatına etki ederek yönetsel anlayışlarını şekillendiren farklı yazın formatı türünde (nasihatname, vasiyetname, ütopyacı düşünce) geçmiş dönemlere ait birçok eser olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; Konfüçyüs'ün *Konuşmalar*, Platon'un *Devlet*, Thomas More'nin *Ütopya*, Niccolò Machiavelli'nin *Prens*, Nizamülmülk'ün *Siyasetname*, Gazali'nin *Nasihatü'l-Mülük*, Farabi'nin *Medînetü'l Fâzıla*, Koçi Bey'in *Risaleler* gibi eserleri önemli örnekler olarak gösterilmektedir. Bu eserlerde savunulan felsefe ve paradigma, çeşitli amaç ve yöntemlerle modern zaman literatürüne kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Günümüz yönetim literatüründe farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından yürütülen doğu ve batı kültürleri özelinde, yönetim olgusunu konu alan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Batı kültüründe yapılan yönetim araştırmaları genel olarak Amerika ve Avrupa ülkeleri (Fransa, İngiltere, İtalya, İspanya, Almanya vd.) eksenli tartışılırken doğu kültürüne ilişkin araştırmalar Çin, Japonya, Rusya, Hindistan ve İran gibi ülkeler üzerinden değerlendirmeye alınmaktadır. Diğer taraftan Türk kültürünün özelliklerini yansıtan ülkelere ilişkin çalışmaların ise di-



ğelerine kıyasla gerek yapılan çalışmaların sayısı bakımından (nicelik) gerekse çalışmaların belli bir teorik çerçeveye ve yöntemsel olgunluğa ulaşması (nitelik) açısından yeterlik düzeyine ulaşamadığı görülmektedir. Bu bağlamda Türk yönetim geleneğinin oluşmasında önemli bir katkısı olan (Taş vd., 2017), Türk kültürünü yansıtmaya noktasında en önemli eserler arasında gösterilen ve doğuda yazılan ilk siyasetname niteliği taşıyan (Arat 1979) Yusuf Has Hacib'in *Kutadgu Bilig* isimli eseri incelenmeye konu edilmiştir.

Yürütülen araştırmada Türk kültüründe yönetim olgusu, etik davranış kodları bağlamında incelenmektedir. Yönelimsel alandaki etik kodlara ait mevcut yazın alanı incelendiğinde, oluşturulmuş olan kavramsal çerçeve genel olarak batı kültürüne ait kodlar üzerinden şekillenirken Türk kültürüne ait kodların yeterince tespit edilmemiş ve tartışılmamış olmasının ortaya çıkarıldığı eksiklik (boşluk) araştırmanın temel motivasyonunu sağlamıştır. Elde edilecek sonuçların literatüre tamamlayıcı ve zenginleştirici yönlü katkılar sunma olasılığı çalışmayı önemli kılacak mahiyettedir. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı, Türk kültüründe yönetim olgusunun algılanış ve uygulanışı ile ilgili etik kodları-temaları *Kutadgu Bilig* üzerinden tespit etmeye yönelik bir portre oluşturmak olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya konu eser *Kutadgu Bilig* (mutluluk veren bilgi), Yusuf Has Hacib tarafından 11. yüzyılda Karahanlı Devleti'nin hükümdarı Tavgaç Buğra Han'a ithafen yazılan ve sunulan Türk dünyasındaki siyasetnamelere öncülük eden eserlerden birisidir. Eser, Tavgaç Kara Buğra Han tarafından çok beğenilerek eser sahibine başdanışman anlamına gelen ve vazifelerin en incesi olarak bahsedilen Has Hacib unvanı verilmiştir. Yusuf Has Hacib, kitabı dört temel üzerine inşa etmiştir. Bunlardan birincisi, adalet ve doğruluktur. İkincisi, saadet ve ikbal anlamına gelen devlettir. Üçüncüsü, ululuğu ifade eden akıldır. Dördüncüsü ise kanaat ve afiyettir. Yazar bu olguların her birisine ayrı bir ad vererek eserdeki ilişkileri bu karakterler üzerinden tartışmaktadır (Kaya 2019). Eserde fert, cemiyet ve devlet hayatının ideal bir şekilde düzenlenebilmesi için gerekli olan zihniyet, bilgi ve faziletlerin ne olduğu, nasıl elde edileceği, nasıl kullanılacağı gibi birçok konu üzerinde durulmaktadır (Arslan 1987).

## Literatür İncelemesi

Etik, bir toplumun doğru ya da yanlış davranışı belirlemeye ve ideal olanı ortaya koymaya yönelik kullandığı değerlerdir (Abbott 1983: 865). Genel anlamda etik, uyulması veya kaçınılması gereken davranışlar ve neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiğine yönelik ilkelere (Sayılı ve Kızıldağ 2007). Etik olgusu, yönelimsel bağ-

lamda değerlendirilecek olursa yöneticilerin iyi bir yönetim uygulayabilmeleri için yönetsel eylemlere rehberlik eden uyulması gereken ilkeleri ve tutumları ifade eder (Kolçak 2013: Öktem ve Ömürkünüşen 2005). Etik kodların yönetici davranışları üzerinde anlamlı etkileri olduğuna dair literatürde önemli bulgular vardır (Wotruba vd., 2001). Bu kodların bilinmesi, benimsenmesi ve faydalı olduğuna yönelik algı durumu, pozitif olarak yönetici davranışlarına yansımaktadır.

Etik kodların oluşumunda ve yaşatılmasında kültür oldukça etkin bir rol oynamaktadır. Çünkü kültür, toplumun niteliğini ve doğasını belirlemede rol oynayan inanç ve uygulamalar ile ilgilidir (Kroeber 1985; McNeal 2009) ve düşünce ve değerler açısından birliği oluşturma adına topluma özgü olgulardan ortaya çıkar (Oğuz 2011: 126). Kültürün, insanların düşünce, davranış ve ortak değerler temelinde etkileşimlerini büyük ölçüde etkilediği yaygın olarak kabul edilmektedir. Bir kültür içerisinde yetişen bireyler, tutum ve davranışlarını o kültüre bağlı olarak şekillendirirken (Steensma 2000) çoğu zaman benzer tutum ve iletişim biçimleri sergilerler (Göktaş ve Çakırcı 2015: 12). Bu anlamda kültür, davranış kalıplarının altında yatan yönlendirici mekanizma olarak kabul edilir. Ayrıca her toplum kendi kültürel değerlerini özgün olarak üretir (Çeçen 1996: 99). Dolayısıyla toplumların benzer sorunları farklı şekillerde çözmeye çalışma eğilim ve çabaları, kültürel farklılıklarıyla açıklanabilmektedir (Ho 2020: 123).

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde kültürün etiğe yansımaları konusunda yapılmış dikkate değer araştırmalara rastlanmıştır. Özellikle uluslar arasındaki farklılıkları kültürel haritalandırma çalışmalarıyla ortaya koyan Hofstede'nin (1983) çalışması karşılaştırma ve kıyaslama imkanı sunması açısından oldukça dikkate değerdir. Kültür ve etik ilişkisini spesifik olarak inceleyen çalışmalara; Preble ve Reichel'in (1988) ABD ve İsrail'de Geleceğin Yöneticilerinin İş Etiğine Yönelik Tutumları ile ilgili çalışması; Okleshen ve Hoyt'un (1996) Yeni Zelanda ve Amerika'daki işletme öğrencilerinin etik bakış açıları ve karar verme yaklaşımlarını karşılaştırdığı çalışma; Jackson ve Artola'nın (1997) Etik inanç ve yönetim davranışı konusunda kültürler arası karşılaştırma yaptığı çalışma; Rittenburg ve Valentine'nin (2002) İspanyol ve Amerikalı yöneticilerin etik yargıları ve niyetlerini karşılaştırdığı çalışma; Sims ve Gegez'in (2004): Beş Ülkenin (Amerika, İsrail, Batı Avustralya, Güney Afrika, Türkiye) iş etiğine yönelik tutumlarını karşılaştırdığı çalışma; Ford vd.,'nin (2007) Ahlakî değer ve müzakere yapma açısından Çinli ve Amerikalı yöneticileri karşılaştırdıkları çalışma örnek olarak verilebilir. Bu çalışmaların ortak sonuçları kültürel farklılıkların etik değer algısı ve tutum üzerinde etkili olduğu yönündedir.

Oluşum süreçleri itibariyle kurucularının inanç, değer ve varsayımlarını taşıma, kodlama, aktarma ve yaşatma güdüsünü taşıyan toplumsal kültür, epistemolojik bir analiz yapabilmek için genel anlamda bir ayrıma tabi tutulmak istendiğinde “doğru ve batı” şeklinde kategorik bir değerlendirmeye gidilebilir. Bu bağlamda her kültürün, süreçleri itibariyle kendi dünyasını şekillendirdiği söylebilir. Doğru ve Batı kültürlerinin aynı konularda nasıl farklı değerler ürettiklerini ve davranışlar sergileyebildiklerini mukayese edebilmek için her iki kültürün ürettiği özgün değerler incelenecek olursa; Doğru kültüründe bireyler, uyum kavramını ön planda tuttıkları için doğrudan çatışmadan kaçınma eğiliminde iken Batı kültüründe bireyler çatışmayla doğrudan yüzleşme eğilimindedirler (Sun 2008: 38). Batı kültüründe benlik algısının yüksek olduğu ve bireylerin kendilerini grup üyeliği yerine bireysel özelliklere göre sınıflandırma eğiliminde olduğu gözlemlenirken, Doğru kültüründe bireyler kendilerini genel olarak grupsal özelliklere göre sınıflandırma eğilimindedirler (Pheng ve Yuquan 2002: 15). Büyük resme dikkat etme konusunda Batı kültüründe bireyler ayrıntılara odaklanırken Doğru kültüründe bireylerin daha genel değerlendirmeler yaptığı görülmektedir (Ho 2020: 124). Eril bir kültür yapısına sahip batıda rekabetçi bir bakış açısından dolayı dünya, kazananlar ve kaybedenler açısından değerlendirilirken dişil kültüre sahip doğuda uzlaşma ve müzakere ön planda tutulmaktadır (Steensma vd., 2000: 594). Bireyci yaklaşımın yoğunlukta olduğu Batı kültüründe kişisel hedef ve sorunların, topluluğun önüne geçtiği görülürken doğuda topluluğunun hedef ve sorunları daha önceliklidir (Ting-Toomey vd., 1991). Batı kültüründe bireyler yardımlaşma konusunda isteksiz iken Doğru kültüründe bireyler yardımlaşmayı kolaylaştırıcı bir mekanizma olarak görmektedirler (Fu ve Yukl 2000). Bahsi geçen tüm bu farklılıkların yanında hem Doğru hem de Batı kültürleri tarafından genel olarak kabul görmüş ortak değer yargıları, doğru ve yanlışlar da bulunmaktadır. Bu durum insanın doğası gereği sürekli olarak diğerleri ile iletişim ve etkileşim hâlinde olmasıyla açıklanmaktadır.

Diğer taraftan yönetimde etik bir değerlendirme yapabilmek adına kurumsal etik kodların ve standartların oluşması ilk adım olarak görülmektedir (Schwartz 2002: 29). Bu bağlamda liderlerin yöneltil yaklaşımları, kilit bir rol oynayabilmektedir. Çünkü yönetimde etik davranışın varlığı veya yokluğu, o kurumun hem kültürünü etkilemekte hem de yansıtmaktadır (McNeal 2009). Etik yönetim, karar verme sürecinde değerleri yansıtmaya, bu değerlerin ve kararların paydaş gruplarını nasıl etkilediğine işaret etme ve yöneticilerin bu gözlemleri günlük yönetiminde nasıl kullanabileceklerini belirleme kapasitesiyle ilgilidir (Chitakornkijasil 2011). Yönetimde etik uygulamaların doğası gereğince tarihsel, kültürel ve kurumsal fak-

törlerin potansiyel etkisi oldukça anlamlıdır. Yönetmel etik kavramına ilişkin yaklaşımlar, bu faktörler dâhil edilmeden incelendiğinde, olayları açıklama konusunda eksik kalmaktadır (Solomon 1992).

## Yöntem

Türk kültüründe yönetim olgusunu şekillendiren etik kodlarını keşfetmeyi amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yönteminin temel prensipleri doğrultusunda tasarlanmıştır. Nitel araştırma, sosyal alandaki olguları ve olayları buldukları çevre içerisinde anlamlandırdığı ve yerleşik bilgiyi ortaya çıkarmayı hedeflediği için (Baltacı 2017) araştırmaya konu eserde, olayların gerçekleşme biçimi, kurgusal bağlamına uygun şekilde yorumlayıcı bir yaklaşımla ve bütüncül bir bakış açısıyla incelenmiştir. Ayrıca veri toplama aracı olarak kullanılan doküman analizinde; nesnellik, sistemlilik, olayları oluşma biçimiyle birlikte yorumlama, çıkarılan sonuçları farklı kaynaklardan doğrulama (Sak vd., 2021) gibi konularda azami hassasiyet gösterilerek nitel araştırma sürecinin temel prensiplerine uygun hareket edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularının elde edilmesine yönelik veri elde etme süreci ile ilgili detaylar şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırmada Veri Elde Etme Süreci

### Araştırma Amacının/Probleminin Belirlenmesi

Yönetmel alandaki etik kodlara ait mevcut alan yazın incelendiğinde, oluşturulmuş olan kavramsal çerçeve genel olarak Batı kültürüne ait kodlar üzerinden şekillenirken Türk kültürüne ait kodların yeterince tartışılmadığı görülmüştür. Türk kültürünün kadim değerleri dikkate alındığında, yönetmel anlamda etik kodlarının tespit edilmemiş olması hususundaki bu durum önemli bir eksikliği ortaya çıkarırken hâlihazırdaki bu eksiklik gerekli alanda çalışmalar yapmayı özendirici niteliktedir.

Dolayısıyla yürütölen bu çalışmanın temel amacı, Türk kültüründe yönetmel etik olgusunun algılanış ve uygulanışı ile ilgili kodları-temaları *Kutadgu Bilig* üzerinden tespit etmeye yönelik bir portre oluşturmak olarak belirlenmiştir.

### Kaynak Eser Seçimi

Araştırma amacının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak kaynak eser seçimi için gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda araştırma konusu ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olabilecek bazı kaynaklara rastlanmıştır (Örneğinin; Beydaba'nın *Kelile ve Dimne* eseri, Dede Korkut'un *Han'ım Hey* eseri ve diğer hikayeleri, Nizâmülmülk'ün *Siyasetnamesi*, Gazali'nin *Nasihatü'l-Mülük* eseri, Farabi'nin *El-Medinetü'l Fâzıla* eseri ve Maverdi'nin *El-Ahkâm-üs Sultaniyye* eseri ve Ebu Necib Süherverdi'nin *Nehcü's-Sülük Fi Siyaseti'l Mulük* eseri gibi). Bu eserleri içerik açısından incelemek üzere soru formatında bazı kriterler oluşturulmuştur. Bunlar;

- Türk kültürünü yansıtan temel eserler arasında yer alıyor mu?
- Yönetmel açıdan teorik ve pratik yönlendirmeler içeriyor mu?
- Yönetmel sorunların çözümüne rehberlik edecek kavramsal bütünlüğe sahip mi?
- Kültüre ait özellikleri ön plana çıkarabilecek değersel nitelik taşıyor mu?
- Paylaşılan çözümlerin günümüz koşullarına yansıtılma imkânı var mı?

Belirlenen bu sorular kapsamında, incelemeye konu edilen eserlere ilişkin içerik değerlendirmesi yapılmış ve hem Türk kültürünü yansıtan en önemli eserler arasında yer alması (Arat 1979) hem kültüre ait özellikleri ön plan çıkaracak nitelikte olması (Kafesoğlu 1970) hem de yönetmel açıdan teorik ve pratik yönlendirmeler içermesi ve sorunların çözümüne rehberlik edebilecek kavramsal bütünlüğe sahip olması (Taş vd., 2017) açılarından araştırma amacına en uygun kaynak eserin, Yusuf Has Hacib'in *Kutadgu Bilig* isimli eseri olduğu kararlaştırılmıştır.

### İlgi Cümlelerinin ve Kod İfadelerinin Tespiti

İlgi cümlelerinin tespit ve incelemesini yapabilmek adına esere ilişkin yöntemli bir okuma gerçekleştirilmiş ve kod cümleler; asıl metne sadık kalınarak, konunun bağlamsal bütünlüğü dikkate alınarak tespit edilmiştir. Okumalar sonucunda 32 sayfadan oluşan 766 ilgi cümlesi (ham veri) elde edilmiştir. Elde edilen ham verinin tekrar tekrar okunması neticesinde anlam bütünlüğünü bozmayacak şekilde kod cümleler çıkartılmıştır. Literatürde ilgi cümlelerinin ayıklanmasında üç biçim önerilmektedir (Strauss ve Corbin 1990): 1) Daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan ayıklama, 2) Verilerden çıkarılan kavramlara göre ayıklama ve 3) Ge-

nel bir çerçeve içerisinde yapılan ayıklama. Araştırma kapsamında 2. Biçim, verilerden çıkartılan kavramlara göre yapılan ayıklama türü kullanılmıştır. İnceleme sürecinde, analize konu cümlelere sıklıkla başvurularak esas mesaja ulaşılmaya çalışılmış, içerik analizi tekniklerinden yararlanılarak veriler içerisinde sıklıkla tekrar edilen ve kaynakta özellikle vurgulanan olay ve olguların yansımalarına oldukça dikkat edilmiştir (Miles ve Huberman 1994). Bu kapsamda yönetsel etik ile ilgili tespit edilen 766 beyit arasından sıklıkla tekrar eden ve yönetsel etik kavramını daha güçlü temsil ettiği düşünülen kavramlar dikkate alınarak yapılan eliminasyon ve birleştirmeler sonucunda, etik ve etik dışı davranışlar ile ilgili toplamda 416 kod ifade elde edilmiştir.

### **Temaların Oluşturulması**

Keşfedilen ilgi cümleleri ve kod ifadeler sistematik olarak incelenmiş ve anlam analizleri sonucunda benzerlikleri ve farklılıkları bulunanlar tespit edilerek eşleştirilmiştir. Eşleştirme sonrasında ilgi cümlelerinde bulunan açık ve gizli anlamlar dikkate alınarak kod ifadeler uygun temalar altında bir araya getirilmiştir. Eserin ilk okuması sırasında yönetsel etik davranışlara dair 18 tema belirlenirken etik dışı davranışlara ilişkin 21 tema tespit edilmiştir. Son okuma ve değerlendirmelerin ardından benzer manalara gelen veya yeterince açıklayıcı ilgi cümlelerinin yoksun olduğu kod ifadelerin elimine edilmesi sonucunda yönetsel etik davranışlarla ilgili 11 tema, etik dışı davranışlarla ilgili 9 tema tespit edilmiştir. Temaların oluşturulmasında içsel tutarlılığı sağlamak adına gruplandırılan cümle ve söz kümeleri arasında tutarlılık olması ve anlamsal bütünlüğün korunması hususlarına dikkat edilmiştir. Temalara kod ifadelerin atamasının yapılması için her bir ilgi cümlesi; ana mesajı, ilişkisel boyutu (diğer parçalarla ve bütünle), ayrışma ve benzeşme yönleri itibarıyla sistematik olarak incelenmiş ve atanmıştır. Doküman incelemesi kapsamında ilk önce yönetsel etik bağlamında değerlendirilebilecek “etik davranışlar” ile ilgili kod ifadeler tespit edilmiş ve temalar oluşturulmuştur. Elde edilen kod ifadeler ve temalarla ilgili özet bilgiler aşağıda sunulmaktadır. Temalarla ilgili kod ifadeler oldukça fazla sayıda olduğu için kod ifadelerin tamamını burada vermek mümkün değildir. Dolayısıyla kod ifadelerin tamamını yansıtacak değerlendirmeler kavramsal çerçeve oluşturma başlığı altında yapılacaktır. Burada yalnızca araştırmacıların analiz ve çıkarım yöntemini temsilen, kod ifadeler ve temalara ilişkin özet tablolar oluşturulmuş ve temaları temsilen en fazla 3 kod ifadeye yer verilmiştir. Tablo 1’de Yönetsel Etik Davranışlar ile ilgili kod ifadeler ve temalar yer almaktadır.

**Tablo 1.** Yönelisel Etik Davranışlar ile ilgili Kod İfadeler ve Temalar

Kod İfadeler	Temalar
“...ebediyet, adaletten geçer.”	
“...ister yakınım olsun ister misafir yasa için hepsi birdir.”	Adil Olma
“...adalet, ehil olana hak ettiğini vermektir.”	
“...tabiatı dürüst, sözü doğru idi.”	
“...bey doğru olursa, halk doğru olur.”	Dürüstlük
“...her iki dünya doğrulukla kazanılır.”	
“...hükmetme yetkisi hizmet için gelmiş, ihmal edilirse elden kaçar.”	Sorumluluk
“...işini en iyi yapki aziz olasin.”	Bilinci
“...helal için hesap, haram için ceza vardır.”	
“...kul bekler, bey umduğunu vermeli.”	
“...kardeşin dahi yararsız olsa bırak, yararlı insanı kendine yakın tut.”	Emeğin Hakkını Verme
“...Hizmet zor iştir, karşılığı verilmezse devam etmez.”	
“...ey kağan cömert ol, cömertliğin adı sonsuz kalır.”	
“...memleket cömertlik ile muhafaza edilir.”	Cömertlik
“...hür insanı kendine bağlamak istersen cömert ol.”	
“...bey memleketini koruyabilmek için merhametli olmalıdır.”	
“...merhametli insan başkalarının iyi olması için çalışan kimsedir.”	Merhamet
“...her canlıya merhametli ol.”	
“...her işin zamanı vardır. Vakti gelen kapılar açılır.”	
“...sabretmek er kişi işidir.”	Sabır
“...heves ve öfke anında hiçbir iş yapma, sabret.”	
“...uyanıklık ve ihtiyatlı insanlar öğülmüştür.”	
“...hangi işe girersen önce sonunu düşün.”	İhtiyatlılık
“...ey iyi huylu insan, ihmalkâr olma, tedbirli davran.”	
“...sakin ve yumuşak huylu ol.”	
“...yumuşak huylu olanın her iki dünyada günü kutlu olur.”	Hilm
“...bey yumuşak huylu olmazsa o memlekete kut uğramaz, kaçar.”	

“...insanı yükselten anlayış ve bilgidir.”	
“...dünyaya egemen olmak için insana anlayış gerek.”	Anlayışlılık
“...tatlı dil kullanırsan, kut sana bağlanır.”	
“...bey, gönlünü alçak tutmalı.”	
“...alçak gönüllülük, uzun müddet itibar sağlar.”	Tevazu
“...ne kadar büyük olsan da, alçak gönüllü ol.”	

Eser incelemesi kapsamında ikinci olarak yönetsel etik bağlamında değerlendirilebilecek “etik dışı davranışlar” ile ilgili kod ifadeler tespit edilmiş ve temalar oluşturulmuştur. Etik dışı davranışlar ile ilgili elde edilen kod ifadeler ve temalar Tablo 2’de sunulmaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere tespit edilen kod ifadelerin fazla olması nedeniyle tablo oluşturulurken temaları temsilen en fazla 3 kod ifadeye yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Yönetsel Bağlamda Etik Dışı Davranış ile ilgili Kod İfadeler ve Temalar

Kod İfadeler	Temalar
“...ey açgözlü, dünya dibi derin bir bataklıktır.”	
“...açgözlülük devasız hastalıktır.”	Açgözlülük
“...tamahkâr (umucu) daima aşağılıktır.”	
“...gözü tok olan rüşvet almaz.”	
“...olgunlaşan işi çiğ bırakan da rüşvettir.”	Rüşvet
“...yoluna girmiş işi bozan rüşvettir.”	
“...hiddetlenmek, ateş ve zehir gibidir.”	
“...hiddetli mizaç bilgisizliğin belirtisidir.”	Öfkelilik
“...iş anında hiddetlenme, öfkene engel ol.”	
“...kötü, sövgü bulur; iyi, övgü bulur.”	
“...dikkat et, beyaza siyah kolay bulaşır.”	Görevi Kötüye Kullanmak
“...zalim, uzun süre bey olamaz.”	
“...yanlış sözün zararı sana dokunur.”	
“...yalan ile şöhret olan yalancılık ile anılır.”	Yalancılık
“...gözden düşmek için söz verilen şeyi yapmamak yeter.”	



---

“...Çıkarıcı olan uygun olanın dahi uygun olmadığını söyler.”	
“...Çıkarıcılık yüzünden düşmanlık olur.”	Çıkarıcılık
“...Kendi çıkarı söz konusu olan bir kimseye danışma.”	
“...cömert övülür, cimri sövülür.”	
“...cimri bir bey, memleketine hâkim olamaz.”	Cimrilik
“...cimrilik ile beylik birbirine düşmandır.”	
“...kibir, kendinden nefret ettirir.”	
“...büyüklükten sarhoş olan, cezasını çeker.”	Kibir
“...gurur ile göge yükselinmez.”	
“...ihmalkârlar, yürürken ölür.”	
“...ihmalkâr adam ya bozular yahut vakitsiz ölür.”	İhmalkârlık
“...ihmalkâr ve zulüm ile bey memleketini harap eder.”	

---

### Bulgular ve Değerlendirmeler

Kavramsal çerçeve oluşturmak için elde edilen bulguların yorumlanmasında betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilmiş olan verilerin düzenlenmesi ve belirlenen temalara göre sınıflandırılması, sonucun daha güçlü hâle getirilebilmesi için neden-sonuç ilişkisine dayandırılarak ve gerekli görüldüğü takdirde farklı olgularla karşılaştırılarak yorumlama yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek 2003). Bu kapsamda araştırmanın veri setini oluşturan yöneltil etik olgusu ile ilgili 766 beyit (ilgi cümlesi), 416 kod ifade ve 11 etik davranış ve 9 etik dışı davranış olmak üzere toplam 20 tema, araştırma amacına uygun olarak ve eserdeki anlam bütünlüğünü koruyacak şekilde ilişkilendirilmiş, betimlenmiş ve yorumlanmıştır. Kavramsal çerçevenin oluşturulmasında öncelikle temayı oluşturan kavram açıklanmış; sonrasında literatür bağlamında algılanış biçimi incelenmiş; daha sonra *Kutatgu Bilig*'de kavramın tanımlanması ve yüklendiği anlam aktarılarak hermenötik bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak yöneltil anlamda meşru bir imaja sahip olmak ve bunu devam ettirmek için sergilenmesi gereken etik davranışlar ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında yapılan değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

## Yöneltil Etik Davranışlar

*Adil Olma*

Literatürde genelde tarafsızlık ile ilişkilendirilen adil davranış, sözlü veya eylemsel açıdan önyargı ve çıkarlarını göz önünde bulundurmaksızın kayırmacılıktan uzak bir tutum benimsemek ve yanlı bir tutum sergilememek olarak tanımlanırken (Folger ve Cropanzano 1998: 74; Cooks ve Hale, 1994: 64) adalet kavramı, bir davranış biçimine ilişkin hem ortaya çıkan beklenti, hem elde edilen sonuç hemde beklenti ve sonucu belirlemede kullanılan ölçütlerin ve prosedürlerin kabul edilebilirliği, tarafsız ve objektif olma durumu olarak değerlendirilmektedir (Colquitt vd., 2001: 426). Algılama bakımından zamana, mekâna ve topluma (kültüre) bağlı olarak değişen (Çeçen, 2020: 246) adalet olgusunun olmadığı bir ortamda tüm bağlar (sosyolojik, psikolojik, yönetsel) zayıflamaktadır (Cropanzano vd., 2007). *Kutadgu Bilig*'de adalet kavramı; "...*ebediyet, adaletten geçer.*", "...*ister yakınım olsun ister misafir yasa için hepsi birdir.*", "...*adalet, ehil olana hak ettiğini vermektir.*" gibi temel algılar üzerinden şekillendirilmekte ve kavrama; hakka taraf olma, hakkı teslim etme, kayırmacılıktan uzak durma ve devamlılığın temeli (banisi) anlamları yüklenmektedir. Adalet, "güneş"e benzetilerek; iyi, kötü, güzel veya çirkin ayırt etmeksizin herkese güneşin eşit ışık saçması yönü ön plana çıkarılmakta ve yönetsel anlamda uygulamaya dönük kayırmacılığın ortadan kaldırılarak özellikle hakların taksimi ve dağıtımı konusunda eşit olunması ve kuralların, herkes için geçerli herkese aynı şekilde uygulanması gereken bir olgu olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda adalet, "yakıcı bir ateşe"de (acıtıcı ama gerekli) benzetilmektedir. Bu bağlamda adil yönetsel uygulamaların her zaman birileri için sorun çıkarıcı nitelikte olmakla beraber eğer adil uygulamalardan geri kalırsa tüm taraflar için ortaya çıkacak faydalı sonuçların yok olmasıyla daha büyük bir sorun yaşanacağı vurgulanmaktadır. Yine adil davranış, "bal"a benzetilerek, bu bağlamda adil yönetsel uygulamaların bazen süreçler itibarıyla bazende sonuçları itibarıyla ama her hâlükârda zevk veren ve faydalı davranış biçimleri olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte başkalarına yansımaları noktasında adil davranış, en başta yöneticinin şahsında tesis edilmesi gereken keyfi bir eylemden ziyade zorunlu bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir. Yönetsel devamlılık ancak böyle sağlanabilir.

*Dürüstlük*

Ahlaki açıdan tutarlı ve sağlam davranışlar sergilemek olarak değerlendirilen dürüstlük kavramı (Becker 1998: 158), kişilerarası güven üzerinde de doğrudan etkisi bulunan, kişinin güvenilirliğini dolayısı ile itibarını artıran (Butler ve Cantrell

1984: 20; Hosmer 1995: 384) bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Literatürde konuya ilişkin bireyin aldatma düzeyini değerlendirmek için tasarlanan ve yaygın bir kullanıma sahip bazı araçlar geliştirmiştir (Murphy 2000: 266). Batı kültüründe dürüstlük kavramı genelde zıddı/karşı kavramı olan sinizm (dürüstlükten yoksunluk) üzerinden tartışılmaktadır. Her ne kadar birey temelli bir kavram olsada müdahale edilmezse kurumsal bir hâl almakta toplumsal bir düzeye taşınmaktadır (Dean vd. 1998: 345). *Kutadgu Bilig*'de dürüstlük kavramı; "...*tabiatı dürüst, sözü doğru idi.*", "...*bey doğru olursa, halk doğru olur.*", "...*her iki dünya doğrulukla kazanılır.*" gibi temel algılar üzerinden tartışılmaktadır. Eserde genel anlamda kişinin tabiatı (mizaç) ve bu tabiatın dışı vurumundaki (sözlerindeki) doğruluk şeklinde ele alınan dürüstlük kavramı, yönetmelik bağlamında kural/kanunların yapılması ve yürütülmesi süreçlerinde düşünsel ve eylemsel tüm davranış biçimlerini içermektedir. Özellikle yöneticinin şahsında görünen böyle bir özellik/vasfı halka sirayet edecek/yansıyacak ve herkesin mutlu olduğu umumi düzen oluşacaktır. *Kutadgu Bilig*'de dürüstlük, bir yol olarak kabul edilir ve doğruluk yolundan şaşılması durumunda hedeflenen menzile (her iki dünya için) ulaşmanın mümkün olmadığı vurgulanır. Böyle bir davranış haddi zatında kabul edilebilir değildir.

### *Sorumluluk Bilinci*

Sorumluluk bilincini en iyi ifade eden "kişi yaptıkları kadar yapmadıklarından dolayı neden olduğu olaylardan da sorumludur" cümlesidir (Weiner 1993: 958). Literatürde sorumluluk bilinci, kişinin hâl ve hareketlerini belirli talimatlara uygun olarak bilinçli bir şekilde sergilemesini ve ahlaki çizgisini korumasını sağlayan psikolojik yapılandırıcı (Schlenker 1997: 42) ve saygınlık elde etme girişiminin bir yansıması (Jackson ve Wade 2005: 53) olarak değerlendirilmektedir. Sorumluluk bilincine sahip bir birey mesleki açıdan sorumluluk alanında yaşanabilecek olumsuzlukların, gözetimi esnasında yaşanmamasını sağlamayı ahlaki zorunluluk olarak görmektedir (Herbert 1998: 348). *Kutadgu Bilig*'de sorumluluk kavramı; "...*hükmetme yetkisi hizmet için gelmiş, ihmal edilirse elden kaçır.*", "...*işini en iyi yap ki aziz olasın.*", "...*helal için hesap, haram için ceza vardır.*" gibi temel algılar üzerinden ele alınmakta ve sorumluluk bilinci, bilişsel ve vicdani temelde bir farkındalık düzeyi olarak değerlendirilmektedir. Kavrama, herkese nasip olmayan büyük bir kut (nimet), izzet veya zillate medar bir imtihan ve kolay muhafaza edilemeyen bir emanet/pozisyon anlamları yüklenmektedir. Şöyle ki yönetmelik bağlamında Bey'e yetki hizmet için verilirken, sorumluluğu halka hizmet etmektir. Halka layığı ile hizmet eden bey sorumluluklarının farkında, hizmet etmeyen sorumluluk bilincine sahip değil demektir. Sorumluluğun ihmali, hükmetme yetkisinin er ya da geç elinden

alınacağına işaret etmektedir. Sorumluluk bilinci yüksek kişiler işlerini en iyi şekilde yapma hassasiyetine sahip oldukları için izzet sahibi aziz kimseler olarak kabul edilir. Diğer taraftan “helal için hesap, haram için ceza vardır” vurgusu gereğince her türlü eylemde dikkatli ve tedbirli olmayı gerektiren psikolojik bir yönlendirme yapılmaktadır. Özetle esere göre yönetim işi hassastır, ağır sorumluluk yükler, taşıyamayanı zillete mahkûm eder.

### *Emeğin Hakkını Verme*

Literatürde emeğinin karşılığını vermek, sarf edilen emek ve ortaya çıkan değerlerin karşılığının, ücret veya imtiyaz sağlama, unvan değişikliği gibi farklı kaynaklar aracılığı ile verilmesi (Sayılı ve Kızıldağ 2007: 234; Aydın 2002: 58) olarak tartışılmaktadır. Hedeflere ulaşmada bir motivasyon kaynağı olarak görülen kavramın, doğru belirlenmesi ve dikkatli planlanması çok önemlidir (Macaulay ve Cook 2001: 5). Verilen karşılığın fazla olması durumunda daha sonraları için eşik yükselirken (Adams 1965: 282), beklenenden az veya benzer işleri yapan kişilerin farklı karşılıklar alması durumu da karmaşa ve uyumsuzluğa neden olacaktır (Weiss vd. 1999: 787). Aynı koşullar için ödeme sisteminde benzerlik ve tutarlılığa ihtiyaç vardır (Huseman vd. 1987: 225). Emeğin karşılığının alınmadığı düşüncesinin hakim olduğu bir ortamda, motivasyon ve yönetime güven durumlarında düşüş yaşanması kuvvetle muhtemeldir (Okello ve Gilson 2015). *Kutadgu Bilig*'de ise emeğin karşılığını verme kavramı, kazanılan hak ve vicdani sorumluluk olguları üzerinden açıklanmaktadır. Yönetmel bağlamda, hakkaniyetli bir değerlendirme sisteminin oluşturulması zorunludur. Her iki tarafın hukukunun muhafazası esastır. Bu noktada bir taraftan vicdani hassasiyetler ön plana çıkarılırken bir taraftanda ölçülebilir objektif değerlendirme mekanizmalarının oluşturulması vurgulanmaktadır. Dolayısıyla öncelikle emeğin ve kazanılacak hakkın tanımının (ne, nasıl, ne kadar) doğru yapılması çok önemlidir. Bütün niza (çekişme) buradan çıkmaktadır. Eğer tanımlamalar en başta doğru yapılırsa sorun yaşama ihtimali oldukça azalmaktadır. Yönetim tarafına vicdan ve hakkaniyet üzere bir karşılık ve takdir etme sorumluluğu yüklenirken, çalışan için ise hiçbir baskı unsuruna gerek kalmaksızın vicdani kanaat üzere gerekli emeği ortaya koyma yükümlülüğü getirilerek çift taraflı bir hassasiyet oluşturulmaktadır. Diğer taraftan kavram; “...işini ehline teslim etme”, “...anında karşılık (ceza veya mükâfat) verme”, “...bahçe sulanırsa çiçek açar”, “...kişisi, ihsanınin kölesidir”, “...karnı doyarsa ava koşmaz” gibi temel yönlendirmeler çerçevesinde detaylandırılmaktadır.

### Cömertlik

Literatürde erişilebilecek en yüksek erdem olarak tanımlanan cömertlik, genel olarak maddi katkı sağlamak (para), zaman harcamak ve eylemlerde bulunmak olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir (Herzog ve Price 2016: 79). Genelde karşısındaki kişiye gerektiğinde ihtiyacından fazlasını verebilme veya teklif edebilme (Zak vd. 2007: 1229) şeklinde eylemsel yansıması olmaktadır. Ayrıca kavram, bulaşma yoluyla aktarımsal bir davranış biçimi olarak tartışılırken cömertliğin teşvik edildiği ortamlarda cömert olma eğiliminin arttığına dair gözlemler (Deb vd. 2010: 1095) bulunmaktadır. Cömertlik, hem Batı kültüründe hem de Doğu kültüründe genelde karşılıklılık esasına dayanırken Doğu kültüründe, nispeten tek taraflı davranış biçimi olarakta sergilenebilmektedir (Wilhelm vd. 2008: 1247). *Kutadgu Bilig*'de cömertlik kavramı; "...memleket cömertlik ile muhafaza edilir.", "...hür insanı kendine bağlamak istersen cömert ol." gibi temel algılar üzerinden değerlendirilmekte ve kavram; özellikle yönetmel bağlamda iyi bir imaj oluşturma (adın sonsuz yaşaması), bağlılık ve sadakati temin ve devam ettirme, emaneti sahibine gerektiği şekilde teslim etme olguları üzerinden tartışılmaktadır. Şöyle ki en fazla cömertlik davranışı beklenen kişiler yöneticilerdir. Yönetici, cömert görmek isteyenlerin akıllarına kazanması gereken bir figürdür. Bu imaj onun için hem iyi bir nam sahibi olması hem de kendisine tabi olanların olumsuz davranışlarını engelleme ve sadakatlarını sağlama konularında dikkat çeken özelliklerden biridir. Konu verilenler ve beklenenler özelinde değerlendirildiğinde yönetici pozisyonundaki kişi zaten bir tevziat (emanaeti teslim) memuru olarak tanımlandığı için onların (halkın) olanı onlara (halka) verme konusunda eli sıkılık yapmamalıdır. Kaldığı her türlü fedakârlığı yapması beklenenlere karşı cimrilik akıl kârı değildir. Tüm bunlarla birlikte cömert kişinin kıymetini bilmek gerekirse sırtında taşımak yerinde bir davranış olacaktır.

### Merhamet

Literatürde merhamet, davranışlarında ahlaki ve bağışlayıcı bir tutum sergileme (Card 1972: 183) olarak tanımlanmakla birlikte asıl meselenin, merhametin uygulanma koşulları olduğu ifade edilmektedir (Smart 1968: 345). Çünkü yersiz bir merhamet, merhamet değildir. Yani merhametli bir tutum sergilememizi gerektirecek bir durum var olmadığı takdirde merhamet göstermek yanlış bir davranış (Card 1972: 183) olduğu gibi merhamet gösterilmesi gereken bir durumda merhamet yoksunu bir tutum sergilemek de sorunlu bir davranıştır (Smart 1968: 345). Dolayısıyla kavram, uygulama noktasında birçok hassasiyeti içerisinde barındırmakta, her ne kadar olumlu bir olgu olsa da suistimale açık yönleri bulunmaktadır

(Polat ve Erdem 2017). *Kutadgu Bilig*'de ise merhamet kavramı; "...bey memleketini koruyabilmek için merhametli olmalıdır.", "...merhametli insan başkalarının iyi olması için çalışan kimsedir." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve merhamet kavramına; insanlığın özü, izzet göstergesi, bağışlanma vesilesi, hâl dilinden anlama ve tasnif yapmadan tüm canlılara karşı sergilenmesi gereken bir davranış biçimi anlamları yüklenmektedir. Yönelimsel bağlamda, merhamet olgusunu içselleştirmiş bir yönetici, sergilediği her davranışında karşı tarafın hâlini anlama yönlü bir eğilim sergileyecektir. İçselleştirilmemiş bir merhamet yüzeysel kalacak, karşılık bulmayacaktır. Aslında bu duygu, insanın özünde zaten var olan bir kodlamadır. Bozulmadığı müddetçe istenilen yansımayı yapabilecektir. Diğer tarfatan kötülere acıyarak onlara şefkatle iyi yolu göstermek daha etkili bir yol olabilir. Lütüfla ıslahına çalışmak daha insani bir yaklaşımdır. Ayrıca merhamet, karşı tarafı da izzetli davranışa zorlayabilir. Merhamet, anlayışlı olmayı gerektirir, sevinen ile sevinmeye, dertli ile dertlenebilmeye olanak sağlar.

### *Sabırlı Olmak*

Sabır, başarıya giden yolun temelini oluşturacak şekilde sakin kalabilmek ve sıkıcı ve zor olsa dahi özenli bir çalışma gerçekleştirerek tahammül gösterebilme yetisidir (Schnitker 2012: 266; Norling 2009: 18). Herhangi bir şekilde sorun doğurabilecek aceleci tavırlara karşı koymaktır (Comer ve Sekerka 2014: 11). Bir amaç uğruna gerektiğinde zor görevlere yılmadan istekli katılım göstermektir (Kaster 2002: 137). Sabır, yaşanan bir olayda karşısındakinin eksiklik veya kusurlarından rahatsız olmak yerine daha yapıcı bir tutum sergilenmesi ile ilgilidir (Kupfer 2007: 276). Özellikle uyum ve gelişimin hedeflenmesi durumunda sabırlı davranmayı bilmek çok kritiktir (Igbokwe 2015). *Kutadgu Bilig*'de ise sabır kavramı; "...her işin zamanı vardır. Vakti gelen kapılar açılır.", "...sabretmek er kişi işidir.", "...heves ve öfke anında hiçbir iş yapma, sabret." gibi temel algılara üzerinden şekillendirilmekte ve sabır kavramına; acelecilikten kaçınma (zaman baskısını yenme), aktif bekleme, duygusallıktan uzaklaşma ve tevekkül etme anlamları yüklenmektedir. Yönelimsel bağlamda, karar mekanizmasının başında bulunan yönetici sürekli zaman baskısına maruz kalmaktadır. Çünkü karar verme konusunda hız önemlidir. Fakat üzerinde detaylı düşünülmeden verilen kararların maddi ve manevi maliyetleri de göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla yönetici için aktif bekleme, yani karar öncesi süreçte kritik noktalar üzerinde detaylı düşünme ve inceleme, iyi bir çözüm önerisidir. Yine karar verirken duygusallıktan uzaklaşma, örneğin öfkelenme, heyecan, agresiflik, korku gibi olumsuz duygu yönelimlerini kontrol edebilmesi çok kritiktir. Çünkü araştırma ve incelemelerinden bağımsız olarak son anda çok yanlış bir tercih ya-

pabilir. Esere göre karar verdikten sonra ise tevekkül vari bir davranış yönetici için oldukça motivasyoneldir. Çünkü elimden geleni yaptım, sonuç istenilen şekilde olursa çok iyi ama olmazsa “Her işin zamanı vardır. Vakti gelen kapılar açılır” diyerek şevk ve gayretini düşürmeden yeniden yola koyulacaktır.

### *İhtiyatlılık*

Koşulları belli olan durumlarda hareket etmek kolayken, belirsiz durumlarda karar verirken ihtiyatlı olmak çok kritiktir (Weinwurm 1963). Karar vermeye konu olan bilgiyi elde etmek kolay olmadığı için yöneticinin hata yapma riski artmaktadır (Hansson, 1996:296). Her yeni durum farklı davranışlar sergilemeyi gerektirdiği hâlde ilkelerden ayrılmadan bu davranışları sergileyebilmek ihtiyatlılık göstergesi olarak kabul edilmektedir (Andorno 2004: 11). Ayrıca belirsizlik koşullarında minimum beklentiyle hareket etmekte ihtiyat olarak değerlendirilmektedir (Lynch 1999: 468). *Kutadgu Bilig*'de ise ihtiyatlılık kavramına; gafletten sıyrılma, uyanık olma, önce sonucu düşünme, ihmalkâr davranmama ve tedbir alma anlamları yüklenmektedir. Yönelisel bağlamda düşünüldüğünde ihtiyatlılık, pozisyonu gereği olarak yöneticinin sorumluluk alanına tanımlanmaktadır. Bu pozisyon, belirli veya belirsiz koşullarda, dostuna veya düşmanına karşı her daim uyanık olmayı gerektirmektedir. Olası bir gaflet, katlanılamayacak veya pozisyon kaybına neden olabilecek sonuçlar doğurabilmektedir. İhtiyatlı yönetici, dostunu emin kılarken, düşmanını tedirgin eder. Bir işe girişmeden önce sonucunu düşünmek onu ihmalkâr davranıştan uzaklaştırırken olası olumsuzluklar için gerekli tedbirleri alma konusunda zaman ve imkânları oluşturmasına olanak sağlayacaktır.

### *Hilm Sahibi Olmak*

Hilm kavramı, literatürde birkaç güzel ahlak özelliğini (hassas ve ince duygululuk, öfke kontrolü, sakinlik ve ağırbaşlılık gibi) birlikte davranışlarında yoğurabilmeyi gerektiren bir ruh hâli olması yönüyle, büyük bir olgunluk göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla akıl-davranış dengesini kurmuş olmayı yansıtan, hedeflenmesi gereken üstün bir ruh hâlidir (Başar 2013: 105). Ayrıca davranışsal boyutta hilm, doğuştan gelen varoluşsal yatkınlık (Alvehus 2021:122), seçim temelli bir eğilim (Secchi ve Bardone 2009: 345) yaşam boyu devamlılığını sürdüren ve nispeten kalıcı kişilik özelliği olarak görülmektedir (Rothbart vd. 2011). *Kutadgu Bilig*'de ise hilm kavramı; “...sakin ve yumuşak huylu ol.”, “...yumuşak huylu olanın her iki dünyada günü kutlu olur.”, “...bey yumuşak huylu olmazsa o memlekete kut uğramaz, kaçar.” gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve hilm kavramına; soyluluk göstergesi, hâkim tabiat, her iki dünyanın kutluluğu ve yumuşak huyluluk anlamları yüklen-

mektedir. Yönetmel bağlamda, davranışsal özellikleri itibarıyla yüksek sorumluluk makamını temsil eden yöneticinin, tüm tavırlarında bir soyluluk görüntüsünün olması beklenmektedir. Bu kapsamda halim-selim, sakın ve yumuşak tabiatlı olmak böyle bir görüntünün ortaya çıkmasına önemli katkılar yapmaktadır. Diğer taraftan yöneticinin bu nezaket yönünü; ağırbaşlı olmak, öfkeyi yutmak ve vakur davranmak gibi hâkim tabiatı yansıtan davranışsal özellikler tamamlamaktadır. Ayrıca hilm sahipleri yöneticilerin, sahip oldukları gücü, bireysel ihtiras ve intikam peşinde koştuktan ciddi şekilde kaçınmaları ve bağışlama (afv ve safh) yolundan ayrılmayan yüksek ahlaklı kişiler olmaları gerektiği vurgulanarak her iki dünyanın kutluluğunun ancak böyle kazanılabileceği savunulmaktadır.

### *Anlayışlılık*

Barış ve uyumu sağlamak adına teşvik edilen kavram (Miller ve Sessions 2005: 6) literatürde, din, dil, ırk, sınıf, cinsiyet ve yetenek gibi farklı kimliklere, değerlere ve yaşam tarzlarına saygıyı duymak bağlamında tartışılmaktadır (Bryan ve Vavrus 2005: 185). Batı kültüründe daha çok inanç çatışmaları bağlamında şekillenen kavram (Saulius 2013: 50), fikir ve tavır olarak başkalarına tahammül etme durumu/düzeyi (Weidenfeld 2002: 97) olarak değerlendirilmektedir. *Kutadgu Bilig*'de ise anlayışlılık kavramı; "...insanı yükselten anlayış ve bilgidir.", "...dünyaya egemen olmak için insana anlayış gerek.", "...tatlı dil kullanırsan, kut sana bağlanır." gibi temel algılar üzerinden şekillendirilmek ve anlayışlılık kavramına; cezbedici fitrat, zıtların tutkalı (yapıştırıcısı), içsel ve dışsal dünyanın şekillenmesine yön veren bir kut (nimet), düşünsel ve eylemsel olgunluk manaları yüklenmektedir. Yönetmel bağlamda, herkesin imrendiği, gıpta ettiği bir pozisyonu işgal eden yöneticinin hem kendi iç dünyasında safleşmeyi sağlaması hem de sorumluluk alanındaki dış dünyaya güven ve huzur telkin etmesi noktasında hoşgörü kavramı, yönetmel bağlamda yükselmenin ve egemenliğin şifresi olarak kabul edilmektedir. Çünkü anlayışlılık, yönetilenlerin yöneticiye olan bağlılığını artırırken olgunluğun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Hatta yöneticinin, kontrollü olarak gerektiğinde kaba davranış sergileyen kimseye anlayışla karşılık vermek, cefa edene vefa göstermek düzeyinde hoşgörüye sahip bir yücelikte olmasına bile makul bakılabileceği vurgulanır. Kısacası "kut"un kişiye gelmesi ve kişide kalması anlayışlı olmasına bağlıdır.

### *Tevazu Ehli Olmak*

Kibirli olmanın karşıtı olarak alçak gönüllülük üzerinden tartışılan tevazu kavramı, başkalarını aşağılayıcı duygu ve davranışlardan kendini arındırma, övünme ve böbürlenmeden kaçınma, var olan nitelikleri abartmama ve olanı olduğu gibi göster-



me gibi özellikler çerçevesinde ele alınmaktadır (Hareli ve Weiner 2000). Kişinin erdem ve kazanımlarıyla ilgili olarak aşırıdan kaçan ılımlı bir tavır sergilemesi olarak değerlendirilmektedir (Nielsen vd. 2010: 35). Tevazu, kişinin haklarını koruyamayacak şekilde kendini küçültmesi ile olduğundan daha değerli görmesi şeklindeki iki erdemsizliğin ortasındadır. Özellikle zalimlere karşı tevazu göstermek kişinin izzetini yok etmektedir (Izutsu 2002). *Kutadgu Bilig*'de ise tevazu kavramına; küçülerek büyüme, alçak gönüllülük, haddini bilme ve nimete hürmet anlamları yüklenmektedir. Eserde özellikle dini davranış bağlamında ele alınan kavram, gerçek anlamda büyüklüğün ve yüceliğın yalnız Allah'a mahsus olduğuna dair ayetler ışığında incelemeye konu edilmektedir. Bu doğrultuda yönetmel bağlam değerlendirildiğinde; tevazu yerine kendinde büyüklük görmek herşeyden önce Allah'a karşı bir saygısızlık olarak algılanmaktadır. Aynı şekilde kişinin diğer yaratılmışlara karşı da büyüklük taslaması kabul edilebilir bir durum değildir. Diğer tarafatan kişinin kendisini küçültme konusunda aşırıya kaçmasıda uygun görülmemektedir. Bu noktada haddini bilmek önemli bir özellik olarak vurgulanmaktadır. Haddini bilmek her iki uç dışında denge oluşturmaktır. Yani denge için kimseye karşı onları aşağılayacak derecede üstünlük taslamamak ve hukukunu zayı etmemek, zillete düşecek düzeyde de başkalarının karşısında küçülmek gerekmektedir. Tevazunun bir diğer yansıması alçak gönüllük ise karşı tarafın kindarlığını önleyici veya azalatici ve kaynaşmaya vesile olduğu için uzun müddet itibarın korunmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca tevazu davranışıyla, nimete (verilen kut'a) hürmet noktasında hem pozisyonun itibarı korunmuş olacak hemde emanete riayet bihakkın ifa edilmiş olacaktır.

Araştırma kapsamında ikinci olarak yönetmel anlamda sahip olunan meşru imajın kaybedilmemesi için kaçınılması gereken etik dışı yönetmel davranışlar ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında yapılan değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

## Etik Dışı Yönetmel Davranışlar

### *Açgözlülük*

Literatürde açgözlülük, ahlak dışı doyumsuz arzu (Collier ve Hoeffler 2004: 564) ve manipülatif bir eylem (Capps 1989: 234) olarak tanımlanmaktadır. Olgusal olarak geleceğe ait belirsizlik algısının abartılması ve kaynaklara erişim garantisinin olmamasından ötürü kişinin kendisini güvence altına alma ihtiyacından kaynaklandığı düşünülmektedir (Krekels ve Pandelaere 2015: 228). Kavram, iktisadi açıdan rasyonel birey bakış açısı ile incelendiğinde, üretim ve tüketimde maksimizasyon eğilimi aracılığıyla ekonomik katkıları noktasında olumlu bir davranış olarak da

karşımıza çıkmaktadır (Seuntjens vd. 2015: 506). *Kutadgu Bilig*'de ise açgözlülük kavramına; derin bir bataklık, devasız bir illet, tamahkârlık ve zillet vesilesi anlamları yüklenmektedir. Yönetmel bağlamda, mevcudu koruma ve geliştirme, geleceğe hazırlık noktasında çeşitli tedbirleri almak ve öncü girişimlerde bulunma noktasında sürekli bir arayış içerisinde olma sorumluluğunu yüklenen yönetici kanaat ve doyumsuzluk/yetinmeme çizgilerini (sınırlarını) çok iyi farketmek zorundadır. Çünkü sınır aşılır kanaatsizlik oluşursa sürekli gelişim noktasındaki arayış serüveni (yetinmeme), bir bataklığa girmiş olacaktır. Bu koşulun temel karakteristiği, içerisine düşenin çırpındıkça daha derine batmasıdır. Batma eylemi süreklilik arz edeceğinden, en iyilerin dahi çare olamadığı devasız bir hastalığa dönüşecektir. Aynı şekilde kanaat göstermeden sürekli tamahkârlık gösterme (açgözlülük) mizacı yöneticiyi, sürekli yeni şeyler bekleyen fakat hiçbirisinden memnun olmayan, etrafına ümitsizlik yayan, herşeyi koşulsuzca eleştiren bir davranış moduna zorlayacaktır. Hatta umduğunu elde edemediği durumlarda, içsel baskılarından dolayı yöneticiliğin izzetini kırarak derecede davranışlar sergilemekten kaçınmayacaktır.

### *Rüşvet Yönlü Eğilim*

Rüşvet kavramı literatürde, bir vaat ile alınan veya alınması teklif edilen meşru olmayan maddi ve manevi karşılık (Krivins 2018) olarak tanımlanmaktadır. Genelde rüşvetler, bu işe kalkışma durumunda yakalanma olasılığı, yakalanma sonrasındaki yaptırımlar ve bu yaptırımların boyutuna veya yakalanmadığında elde edilecek kazanç çerçevesinde bir boyutlandırmaya tabidir (Lee vd. 2012: 777). Bahse konu bu durumların şiddet düzeyine (sert-yumuşak) göre rüşvet davranışının artış ve azalışı doğru orantılı kabul edilirken maddi ve manevi gelişmişlik düzeyi de etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Herrera ve Rodriguez 2003: 7-8; Clarke ve Xu 2004: 2068-2069). Hali hâzırda rüşvet, kavramsal olarak (inanç düzeyinde) her ne kadar etik dışı bir davranış olarak nitelendirilse de uygulamadaki sonuçlar aynı niteliği taşımamakta, iyi rüşvet kötü rüşvet şeklinde kategorik bir ayrıma gidilmektedir (James 2002: 200). *Kutadgu Bilig*'te ise rüşvet kavramı; "...gözü tok olan rüşvet almaz.", "...olgunlaşan işi çığ bırakan da rüşvettir.", "...yoluna girmiş işi bozan rüşvettir." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve rüşvet kavramına; ham fitrat, hukuk-umumiyeyi zayi etmek, mani-i kemal (gelişime engel) ve düzenin bozulması anlamları yüklenmektedir. Yönetmel bağlamda değerlendirildiğinde, genelin hakkını, hukukunu koruma pozisyonunda bulunan yöneticinin böyle bir davranışa tevessül etmesi kabul edilemez. Böyle bir davranış, yöneticinin kişisel gelişimini tamamlayamadığının bir göstergesi olduğu gibi birisinin hakkına girmenin ötesinde tek davranışla herkesin (umumun) hakkına girme yönünde bir eylemi ifade etmekte-

dir. Diğer taraftan yapılan işlerin kurallara ve standartlara uygun davranışın önüne geçip keyfi davranışı özendirme yönlü bir eğilimin ortaya çıkmasına neden olacağı için gelişim önündeki en önemli engellerden biri olacağı gibi düzenin bozulmasının da en belirleyici sürükleyicisi olacaktır.

### Öfkeliilik

Öfkeliilik, şiddet ve saldırganlığa yol açabilen bir başlangıç davranışdır (Deffenbacher vd. 1996. 576). Genel olarak doyurulmamış isteklere, istenmeyen sonuçlara ve karşılanmayan beklentilere verilen duygusal tepkidir (Soykan 2003: 19). Kişiler arası iletişimi etkilemekte ve sorunlu ilişkilere, üretkenliğin ve işlevselliğin bozulmasına, fiziksel ve ruhsal anlamda önemli sağlık sorunlarına neden olmaktadır (Martin ve Watson 1997). Engelleyici her türlü durum, olay ya da kişiye karşı sergilenebilir (Moyer 1976). Yapılan çalışmalarda özellikle yöneticilerin hem kendi öfkesini hem de diğerlerinin öfkelerini kontrol altına alma ve dengede tutma sorumlulukları olduğu için daha kritik bir olgu olarak tartışılmaktadır (Booth ve Mann 2005: 251). *Kutadgu Bilig*'te ise öfkeliilik; "...hiddetli mizaç bilgisizliğin belirtisidir.", "...iş anında hiddetlenme, öfkene engel ol." gibi temel algılar üzerinden ele alınmakta ve öfkeliilik kavramına; fena bir nam, kötü (uygun olmayan) mizaç, kontrolsüz ateş ve süründüren zehir manaları yüklenmektedir. Yöneltil bağlamda düşünülecek olursa, verilen kararların ve sergilenen davranışların geri alınmasının en zor olduğu konumda bulunan yöneticilerin, öfke ile hareket etmelerinin doğuracağı sonuçların maddi ve manevi maliyeti oldukça ürkütücüdür. Yöneltilciye dair öfkeliilik algısı, dostları için gerçekleri paylaşma noktasında bir takım çekingeler doğurabilirken düşmanları için farklı stratejik hamlelerin imkân ve olasılığını artıracığı için yönetici açısından her hâlükarda kötü bir imajdır. Ayrıca yöneticiden beklenen hangi rol (enformasyon, karar, girişimcilik, ilişki yönetimi gibi) dikkate alınır mı alınsın bu rollerin gerçekleştirilmesinde öfkeliilik, uygun olmayan bir ruh hâli ve davranış modeli (mizaç) olarak karşısına çıkacaktır. Nihayetinde hem kendisine hem de etrafındakilere bazen ciddi zarar verici nitelikte bazende zarar vermese bile fayda sağlamaktan oldukça uzak bir eğilim ortaya çıkaracaktır. Bu durum hatalar silsilesini ortaya çıkaran neticesiz bir sürümceden başka bir görüntü vermeyecektir. Başkalarının sorunlarını giderme, hatalarını düzeltme konularında temel sorumluk sahibi için bu durum oldukça vahimdir.

### Görelvin Kötüye Kullanımı

Görelvin kötüye kullanımı, kendi veya yandaşlarının çıkarlarına hizmet etmek amacıyla karşı tarafın haklarını olumsuz etkileyen yersiz güç kullanımı (Devine ve Ap-

lin 1986: 16) olarak tanımlanmaktadır. Güç kullanımının yanı sıra prosedürlerin gerektiği gibi uygulanmaması, farklı anlam yüklenebilen hediye ve davetler de görevin kötüye kullanılmasına örnek olarak gösterilebilmektedir (Saragih ve Medalline 2018: 2). Kavramın, koşullara bağlı olarak değişebilme ihtimali çok yüksek olsa da (Vafalı 2002: 1159) olayın özünde keyfilik bulunmaktadır (Sacconi 1999: 198). *Kutadgu Bilig*'te ise kavram; "...kötü, sövgü bulur; iyi, övgü bulur.", "...dikkat et, beyaza siyah kolay bulaşır.", "...zalim, uzun süre bey olamaz." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve görevin kötüye kullanımı hususuna; nankörlük/hıyanet, hayattayken ölmek, zalimlik ve kısa süreli zahiri sefa anlamları yüklenmektedir. Yönetsel bağlamda, bir emanet hamili olan yöneticinin sahip olduğu pozisyondan kaynaklı güç sağlayıcı unsurları, emanetin verilmiş amacına uygun kullanmaması veya kötüye kullanılması bir nankörlük ve hıyanet olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir yönetici, en hafif ifadeyle zalim olarak adlandırılır. Mahiyeti değişmediği için zalim zalimdir, zulmün küçüğü büyüğü yoktur fakat boyutuna göre alacağı cezanın derecesi değişir. Her iki dünyada da kötü bir nam sahibi olarak anıldığı gibi her ne kadar zahiren (görünürde) kısa süreli bir takım rahatlıklar (sefa) elde etmiş olsa da sahip olduğu gücü hiç fark etmeyeceği şekilde her geçen gün azalacak ve sonu berbat olacaktır.

### *Yalancılık*

Literatürde yalan, söyleyen kişinin yararına olacak şekilde yanlış ve uydurma olarak kurulan iletişim biçimi (Vrij vd. 2010), doğruluk ve dürüstlükten yoksunluk olarak tanımlanmaktadır (Davis ve Gardner 2004: 442). Yalan, her ne kadar kişinin kendini veya karışındakini kandırma eğilimi olarak görülse de iki eğilim arasında sonuçsal farklılıklar mevcuttur; birisinde bilinçli olarak yanlış bilgi aktarımı yapılırken, diğerinde yalana maruz bırakılan kişinin farkında olup olmama durumu vardır. Bazılarına göre farkedilmemiş (yakalanmamış) bir yalan, yalan olarak nitelendirilemez (Ekman 2009: 27). Bununla birlikte literatürde, gerçekliğin mübalağa edilerek veya küçültülerek aktarımı yoluyla abartma yalanlar; gerçeği söylememek kaydı ile gizleme eğiliminde bulunarak söylenen gizli yalanlar (Vrij 2008); doğruluğunun kesinliği bilindiği hâlde aksinin iddia edildiği kaba yalanlar (DePaulo vd. 1996: 704) ve söylenen kişinin hoşlanacağı ve etkileneceği şekilde gerçekliğin değiştirildiği beyaz yalanlar (Bryant 2008) gibi yalan kavramına ilişkin bir takım sınıflandırmalar yapılmaktadır. *Kutadgu Bilig*'de ise yalan kavramı; "...yanlış sözün zararı sana dokunur.", "...yalan ile şöhrat olan yalancılık ile anılır.", "...gözden düşmek için söz verilen şeyi yapmamak yeter." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve yalan kavramına; bozuk mizaç, kötü nam, küstahlık ve vefasızlık anlamları yüklenmektedir. Yönetsel bağlamda, her söz ve davranışının hem kendini hem de başkalarını bağlayıcı

nitelikte bir sorumluluk sahibi olan yöneticinin, yalan gibi aldatma psikolojisinin yansıması olan bir davranışa başvurması mizaç bozukluğu olarak kabul edilmektedir. Değiştirilmesi çok zor bozulmuş fıtrat (tabiat) karakteristiği olarak düşünülen yalancılık, çok farklı şekillerde ortaya çıkma eğilimine sahiptir. Dolayısıyla bu tarz bir davranışsal eğilime sahip olan birisinin yöneticilik pozisyonunu işgal etmesi oldukça sakıncalıdır. Ayrıca yalancılık, en yakınlarının dahi güvenini sarsıcı bir eylem olarak yöneltil bağlamda bir yöneticinin en fazla ihtiyaç duyduğu vefa kavramının itham edilmesine/sorgulanmasına neden olmaktadır. Bahse konu olumsuz yöneltiler noktasında yöneticinin adının çıkması büyük bir talihsizliktir. Fakat genelde bu tabiattaki kişilerde yaptıkları şey ne olursa olsun (iyi-kötü) onu karşı taraf için makul hâle getirme yönlü küstah bir tavır sergileme eğilimi vardır. Geçici olarak aldatabilirler ama devamlılıkları söz konusu değildir.

### Çıkarıcılık

Literatürde çıkarıcılık kavramı, kişinin grup çıkarlarına uygun hareket etmesi durumunda uygun görülürken kişisel çıkarların ön planda tutulması etik dışı bir olgu olarak görülmektedir (Peterson 2002: 314). Bu durumda etik kavramına aykırı olan çıkarıcılıktan, kişisel çıkarlar kastedilmektedir. Kişisel çıkar, bireyin ait olduğu grubun içerisinde şahsi menfaatlerine odaklanması ve buna yönelik hareket etmesi şeklinde değerlendirilmektedir (Victor ve Cullen 1987). Kişisel çıkarlar üzerinden şekillenen bir düzende, insanların özel çıkarları için gerektiğinde yasalara, kurallara veya eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisine dikkat etmeksizin tutum geliştirmesi muhtemeldir (Wimbush ve Shepard 1994: 641). *Kutadgu Bilig*'de ise çıkarıcılık kavramı; "...Çıkarıcı olan uygun olanın dahi uygun olmadığını söyler.", "...Çıkarıcılık yüzünden düşmanlık olur.", "...Kendi çıkarı söz konusu olan bir kimseye danışma." gibi temel algılar üzerinden ele alınmakta ve çıkarıcılık kavramına; şahsi meyil, düşmanlık vesilesi, dost kaybı ve güvensizlik telkini anlamları yüklenmektedir. Yöneltil bağlamda, temsil makamını meşgul eden yöneticinin şahsi meyillerini bir kenara bırakıp temsil ettiği grubun istek, beklenti ve çıkarları doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Şahsi meyiller ön plana çıkıyorsa bu durum yönetici adına kabul edilebilir bir davranış değildir. Yöneltil davranışlarda bireysel çıkar sağlamaya yönelik bir algı oluşması durumunda, yönetici dost ve taraftarlarını kaybetme hatta kendine düşman hâline getirme riski ile karşı karşıyadır. Genelde yöneticiden beklenen, fedakârlıktır. Aksi hâlde en yakınlarından bile hiç beklemediği tepkileri görmesi kaçınılmazdır. Yöneltilcilik pozisyonu, güven verme esası üzerine devam ettiği için şahsi meyillerin öncelendiği algısı bu güven duygusunu ortadan kaldıracak, her eylemini sorgulanır hâle getirecektir.

### *Cimrilik*

Literatürde cimrilik; kişinin kendini güvende hissetme, biriktirmekten mutluluk duyma ve duygusal bir tatmin elde etme gibi isteklerinde aşırılık şeklinde gelişen bir davranış bozukluğu olarak tartışılırken, cimri kişilerin bir odaya yönelerek duygusal körlük yaşadıkları ve -kendi tutumları sebebiyle- varlık içerisinde yokluk çektikleri ifade edilmektedir (Gök 2022: 26). Kavram, elde olanı (mal-imbân) verilmiş gayesine uygun olarak harcamaktan kaçınmak ve paylaşmama konusundaki aşırılığı ifade ettiği için tutumlu olma olgusundan ayrılmaktadır. Bu durum verilecek bitecek psikolojisinin ürünüdür (Bulut vd. 2015). Cimrilik eğilimi gösteren bireyler, olası paylaşım gerektiren bir senaryoda öncelikle kendi gereksinimlerini sağladıktan sonra kalan belli bir kısmın az bir miktarını karşı taraf ile ancak paylaşım yapmaktadırlar. Paylaşmaya isteksiz olmaları ve bitecek korkusu dolayısıyla cimriliğin yakıcılığına mahkûm olarak kendilerini uyuşturmaktadırlar (Bhargava ve Gupta 1978). Cimrilik her ne kadar maddi olgular ile ilgili bir kavrammış gibi fikir oluştursa da kişinin karşısındakinden sakındığı manevi olguları da kapsamaktadır. Bu anlamda cimriliğin farklı yönleri (duygusal, sosyal, psikopatik) karşımıza çıkmaktadır (Adler 2018). *Kutadgu Bilig*'te ise cimrilik kavramına; ruhi maraz, şahsiyet zaafiyeti, rezilet ve metaperest anlamları yüklenmektedir. Yönetmel bağlamında, sorumluluk alanının dirliğinden sorumlu olan yöneticinin, bu dirliği sağlamaktaki varlığı (maddi-manevi) ve paylaşmaya yönelik takındığı tavırlar kritik bir öneme sahiptir. Eserde yönetici paylaşma noktasında ruhi bir maraza sahip değilse mal sevgisi ve paylaşımı (metaperest) konusunda cimriliğe düşmeyeceği savunulmaktadır. Eğer cimrilik varsa bu ruhi bir marazın göstergesidir. Bu tarzda eğilime sahip yöneticilerden teşvik edici (motivasyonel) eylemler/davranışlar beklemek mümkün olmadığı gibi hak edilene vermesi noktasında bile birtakım sorunlar yaşamanın büyük olasılık olduğu belirtilmektedir. Nihayetinde bu davranış yöneticiyi rezilet (açgözlülük, pintilik, hasislik) noktasına taşıyan bir sürükleyiciye dönüşecektir.

### *Kibirlilik*

Literatürde kibir, bireyin davranışlarına abartı ekleyerek küstah bir tavırla kendini beğenmesi ve üstünlük hissiyatına sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Hareli ve Weiner 2000: 216; Johnson vd. 2010: 404). Kibirlilik, iletişim ile ilgili konularda oldukça vahim sonuçların ortaya çıkmasına neden olurken özellikle yönetmel düzeyde ekstra sorunları da beraberinde getirmektedir (Silverman vd. 2012: 21). Yönetimde sıklıkla karşılaşılan ve karıştırılan bir kavram olan kibirlilik, yöneticinin etkililiğini azaltan ve birlikte hareket edilmesine engel teşkil eden en önemli başarısızlık koşullarından birisi olarak kabul edilmektedir (Toscano vd. 2018). *Ku-*

*tadgu Bilig*'te ise kibir kavramı; "...kibir, kendinden nefret ettirir.", "...büyüklükten sarhoş olan, cezasını çeker.", "...gurur ile göğe yükselinmez." gibi temel algılar üzerinden tartışılmakta ve kibirlilik kavramına; sarhoşluk, nefretin anası, saygınlığın zehri ve yükselişin prangası anlamları yüklenmektedir. Yöneltil bağlamda, pozisyonu gereği bir takım amaçları başkalarıyla birlikte başarma zorunluluğu olan yöneticinin, kibir yönlü bir davranış eğilimi sergilemesi, onun bulunduğu pozisyonun, yükümlü olduğu görev ve sorumluluklarının farkında olmadığını göstermektedir. Yöneltilin kibirinden dolayı gerçeğin farkında olamaması, bir taraftan ilişkili olduğu ve birlikte çalıştığı kişilerin, kendisine karşı nefret duygularının oluşmasına ve artmasına neden olurken bir taraftan da her geçen gün saygınlığının azalmasına, büyüdüğünü sanarak küçülmesine neden olacaktır. Ortaya çıkan bu durum onun için bireysel ve kurumsal anlamda yükselme ve gelişime engel olan bir prangadır.

### *İhmalkârlık*

Literatürde ihmalkârlık; kişinin umursamaz, ilgisiz ve dikkatsiz davranış biçimi sergilemesi olarak tartışılmakta (Adler ve Golan 1981: 545) ve geciktirme, az ilgilenme veya daha fazla tekrarlı hatalar yapma şeklinde karşılaşılmaktadır (Farrell 1983: 600). İhmalkârlık işlerin kötüleşmesine neden olan pasif-agresif eylem olarak nitelendirilmektedir (Rusbult vd. 1988: 601). İhmalkâr davranış sergileyen bireyler yaşadıkları odaklanamama problemi dolayısıyla mütemediyen görevlerini bilinçli olarak geciktirme ve mevcut iş düzenini aksatma yönlü eğilimlerde bulunmaktadır (Farrell 1983: 598). *Kutadgu Bilig*'te ise ihmalkârlık kavramına; yaşarken ölmek, düşmanı davet ve vakitsiz felaket anlamları yüklenmektedir. Yöneltil bağlamda, başkalarının yükünü, emanetini yüklenmiş olan yöneticinin düşünsel veya davranışsal anlamda ihmalkâr bir eğilim göstermesi kabul edilebilir bir durum değildir. Böyle bir eğilim yöneticiyi, etkinlik noktasında hiçbir katkısının olmadığı (var ama yok) sorgulanmaya çok açık bir pozisyona sürüklemektedir. Düşmanın veya rakiplerinin iştahını artıracak olan bu davranış, saldırı için açık davet hükmündedir. Bu saldırının ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği kestirilemediği için yönetici adına vakitsiz bir felaketin habercisidir.

## **Sonuç ve Tartışma**

Toplumsal değer yargıları, yönettil anlamda sergilenen davranışların meşruluğu konusunda bir bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bağlamda toplumsal değer yargıları, bir anlamda kültürel etik kodları inşa etmekte ve davranışa anlam kazandıran bir fonksiyon icra etmektedir. Yani hangi davranışı sergilediğinden ziyade o davranışı ne zaman, nasıl ve niçin sergilediğın önemli hâle gelmektedir.

Konuya ilişkin mevcut literatür incelendiğinde, son zamanlarda, yöneticilerin etik/etik olmayan davranışlarına ilişkin inançları konusunda uluslararası karşılaştırmalı çalışmaların sayısında bir artış yaşandığı görülmektedir. Bu çalışmalarda genellikle ulusal kültürün etkilerine odaklanılmakta ve konu Batı kültürü temelli algılanış biçimlerine dayandırılarak incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmaların bazılarında etik değerler açısından Doğu ve Batı kültürü arasında köprüler kurulmaya çalışılırken (Örn; Goodpaster 1996), bazı çalışmalarda ise farklılıklar ortaya konularak spesifik yönlendirmelerin yapılmasına gayret gösterilmektedir (Khera 2001). Gelineen noktada yürütülen çalışmalarda, etik kavramının genelde “erdem” kavramı üzerinden ele alındığı, bu çalışmaların oldukça kapsamlı ve açıklayıcı olduğu, bununla birlikte Batı ve Doğu felsefesindeki zengin soyağacına rağmen çoğunlukla Batı geleneğinin bir parçası olarak tartışıldığı görülmektedir (Alzola vd. 2020). Bu tercih eğiliminden (çoğunlukla sadece tek bir kültürden (Batı kültürü) beslenme) dolayı açıklanan kavramsal çerçeveler doğru fakat eksik bir görünüm sergilemektedir. Ayrıca yapılan çalışmalar, her ulusal kültürün kendine özgü özellikler içerdiğini ve konunun daha bütüncül açıdan ele alınmasına imkân sağlayacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır (Kimura ve Nishikawa 2016). Bu kapsamda gerek literatürdeki mevcut eksikliğin nispeten giderilmesi gerekse belli bir kültüre özgü etik yönlerin tespit edilmesi noktasında bu çalışmada Türk kültüründe “yönetimsel etik olgusunun” ilişkili olduğu değer yargıları, şekillenme ve algılanma biçimleri üzerine bir bakış açısı ortaya koymak hedeflenmiştir.

Çalışma kapsamında Yusuf Has Hacib’in *Kutagu Bilig* eserinin incelenmesinde nitel veri analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen etik kodları temsil eden ifadelerin seçiminde literatürde normatif etik kapsamında klasik teoriler şeklinde adlandırılan teleolojik etik (eylemin sonuçlarına odaklanarak eylemin ahlaki mi yoksa ahlaksız mı olduğunu belirleme), deontolojik etik (eylemin doğasına odaklanarak doğru veya yanlış olduğunu belirleme) ve erdem etiği (eylem sahibinin karakterine odaklanan) teorilerinin temel bakış açıları dikkate alınmıştır (Koçyiğit ve Karadağ, 2016). Bu doğrultuda, yazarın yönetimsel etik olgusuna ilişkin bakış açısı ve düşüncelerini yansıtan 11 etik davranış ve 9 etik dışı davranış olmak üzere toplamda 20 yönetimsel davranış türü tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar, yazarın yönetim hakkındaki kavramları kullanım biçimlerine ve eserin metodolojik özelliklerine sadık kalınarak elde edildiği için literatüre hem keşifsel hem de doğrulayıcı nitelikte bilgi sunmaktadır.



Gelinen noktada daha etik bir dünyada yaşama zorunluluğu, sosyo-ekonomik her açıdan kendisini çok daha derinden hissettirmektedir. Günümüz koşullarında artık başarı için her yolun mübah sayıldığı yönelisel argümanlardan ziyade etik değer algılarının şekillendirdiği bir yönelisel bakış açısı ve uygulama pratiklerine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda çalışma kapsamında *Kutadgu Bilig* özelinde ortaya çıkarılan etik değer yargılarının modern zaman literatürüne keşifsel ve zenginleştirici katkılar sunacağı düşünülmektedir. Çünkü *Kutadgu Bilig*'de savunulan olguların, mevcut literatürdeki kavramlarla kelime olarak benzerlik gösterse de birçok açıdan anlam olarak değişiklik gösterdiği ve farklı bir felsefik altyapı ve paradigmaya işaret ettiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan geçmiş dönemlerde hâkim bakış açısı olarak teorik ve pratik anlamda etkili sonuçlar ürettiğine tarihin şahitlik ettiği bu değer yargılarının günümüz dünyasında yönelisel hayatın dizayn edilmesinde yeniden gündeme taşınması, uygulamaya dönük formülasyonları üzerinde çalışılması daha yaşanılabilir bir dünyanın inşa edilmesi noktasında gerekliliğini hissettirmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında ulaşılan sonuçların, yönetimsel anlamda etik davranış konusunda yaşanan mevcut sorunların çözümünde daha ideal alternatif bir mekanizma oluşturabilme konusunda önemli bir potansiyele sahip olduğu savunulabilir.

Diğer taraftan araştırma, kapsam ve yöntemsel bazda bazı sınırlılıklar içermektedir. Örneğin; sonuçların elde edilmesi sürecinde betimleyici etik teorisi ile ilgili bakış açısına yer verilmemesi ve homojen olmayan geniş bir kültüre ilişkin çok boyutlu bir konunun tek bir eser üzerinden ele alınması kapsam kısıtlılığı olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde konuya ilişkin çıkarımların tek bir eser üzerinden yapılması, nitel analiz yöntemleri içerisinde daha güçlü sonuçlar elde edilmesine imkân tanıyan gömülü teori gibi yöntemlerden yararlanılamaması, yöntemsel olarak bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak elde edilen çıkarımlardan kimileri, günümüz toplumsal düzeni, yönetim olgusu, etik ve etik dışı davranış kavramları ile benzerlik taşıırken kimileri de farklılık arz etmektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar, gelecek araştırma(cı)lara, Türk yönetim kültüründe etik değer algısı konusunda nispeten madde havuzu oluşturabilecekleri bir imkân sunarken, ölçek geliştirme konusunda da teşvik edici motivasyon sağlamaktadır.

## Critical Codes of Managerial Ethics in Turkish Culture: Readings on Kutadgu Bilig

Yunus Emre Taşgit, Zülkif Dağlı, Livanur Biriktir

### Introduction

The phenomenon of management is considered to be a process related to the effective use of a number of resources to achieve a certain purpose (Robbins & Decenzo 2005). In this context, reaching goals is accepted as a critical factor of success for both the rulers and the ruled. However, while realizing a goal (i.e., result) is absolutely important, how that goal is achieved (i.e., how and what works are done); the process is also a very sensitive issue, because goals can be achieved by operating a number of inappropriate processes. In this regard, the mechanism that questions the legitimacy of the achieved goal and its processes and results is the culture and ethical codes in which they exist.

The acceptability of the behaviors exhibited in the administrative sense depends on the social value judgments. In one sense, value judgments express cultural codes of ethic. What behaviors are meaningful when, how, and why? The answers to this question reveal the ethical codes of a society in the cultural context.

When examining the literature, the studies scientists in different disciplines have conducted on Eastern and Western cultures are observed to be generally based

@ Assoc. Prof., Düzce Üniversitesi, yunusemretasgit@duzce.edu.tr

ID 0000-0003-2176-1733

@ Assoc. Prof., Governor of Çorum, zulkifdagli@hotmail.com

ID 0000-0002-8188-4420

@ MSc, Düzce University, biriktirlivanur@gmail.com

ID 0000-0002-9604-8927

➔ Taşgit, Y. E., Dağlı, Z., Biriktiri, L. (2023). Türk kültüründe yönetsel etik olgusunun kritik kodları: Kutadgu Bilig üzerinden okumalar. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), ss. pp. 1-39

✍ Research Paper

on Asian countries, with studies on Turkish culture being notably lacking in terms of both quantity and quality compared to others. In this context, *Kutadgu Bilig* is the work of Yusuf Has Hacib and one of the most important works in terms of reflecting Turkish culture. This work has made important contributions to the formation of the Turkish management tradition and is the first policy book in the East. The work has also been the subject of examination, with the management phenomenon in Turkish culture having been discussed alongside it in the context of ethical codes of behavior.

## Literature Review

Culture includes a complex interaction of formal and informal systems that support ethical or unethical behavior (McNeal, 2009). Ethics are values that a society uses to determine right or wrong behavior (Weaver, 2001). Ethical behaviors are reinforced when culture is supported, and when unethical behaviors are culturally supported, individuals tend to exhibit unethical behaviors (Trevino, 1986). Ultimately, social culture determines the criteria of the attitudes and behaviors an individual exhibits (Steinberg & Austern 1995, p. 142).

Culture plays a very active role in the formation and maintenance of ethical codes, because culture is related to the beliefs and practices that play a role in determining the quality and nature of society (Kroeber, 1985; McNeal, 2009) and emerges from society-specific phenomena in order to create unity in terms of thoughts and values (Oğuz, 2011, p. 126). Culture is widely accepted as greatly influencing how people interact on the basis of thought, behavior, and shared values. Individuals who grow up in a culture have their attitudes and behaviors shaped based on that culture (Steensma, 2000) and often exhibit similar attitudes and communication styles (Göktaş & Çakırcı 2015, p. 12). In this sense, culture is accepted as the guiding mechanism underlying behavior patterns. In addition, each society produces its own unique set of cultural values (Çeçen, 1996, p. 99). Therefore, the tendency of societies to try to solve similar problems in different ways can be explained by cultural differences (Ho, 2020, p. 123).

Evaluating the phenomenon of ethics in the administrative context refers to the principles and attitudes that must be followed that guide managerial actions so that managers can implement good management (Kolçak, 2013; Öktem & Ömürgönülşen, 2005). Significant findings occur in the literature showing how ethical codes have significant effects on managerial behaviors (Wotruba et al., 2001), and the perception that these codes are known, adopted, and beneficial reflects positively on managerial behaviors.

## Method

This study aims to discover the codes of managerial ethics in Turkish culture and has been designed in line with the basic principles of qualitative research. Qualitative research aims to reveal established knowledge that makes sense of social phenomena and events in an environment (Baltacı, 2017). In this context, the research examines how the events take place in *Kutadgu Bilig* using an interpretive approach and a holistic perspective in accordance with the fictional context. Figure 1 presents details about how the research findings have been obtained.

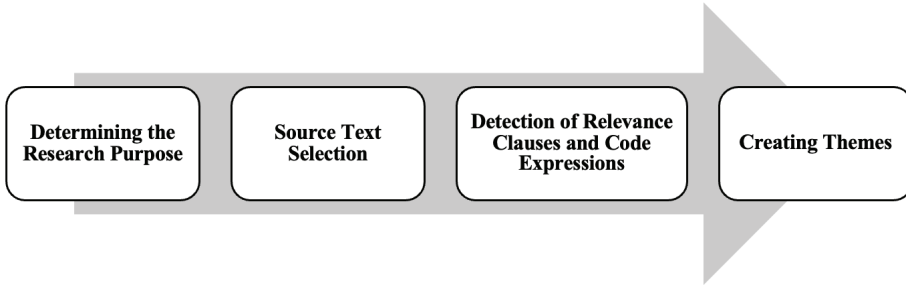


Figure 1. How the research findings have been obtained

### Determining the Research Purpose/Problem

When examining the existing literature on ethical codes in the field of administration, the conceptual framework that has been created is seen to have been generally shaped by the codes of Western culture, whereas the codes in Turkish culture have yet to be sufficiently discussed. Therefore, the main purpose of this study is to create a framework for identifying the codes and themes related to the perception and practice of managerial ethics in Turkish culture.

### Source Text Selection

As a result of the literature review carried out for selecting the source text, some sources were found that may be directly or indirectly related to the research topic. These texts have been analyzed in terms of content by asking the following questions. Is it a main work that reflects Turkish culture? Does it contain theoretical and practical directions in terms of management? Does it have values that can bring cultural features to the fore? In this context, Yusuf Has Hacib's work titled *Kutadgu Bilig* was chosen as the source work, as it is accepted as the first policy book in Turkish culture.

## Detecting Relevant Clauses and Coded Expressions

In order to be able to identify and analyze the relevant sentences, a methodical reading of the work was carried out. The coded expressions were determined by adhering to the original text and taking into account the contextual integrity of the subject. As a result of the readings, 766 relevant clauses (raw data) were obtained that make up 32 pages. During the review process, the attempt was made to reach the main message by frequently referring to the sentences that were subjected to the analysis (Miles & Huberman, 1994). In this context, a total of 416 coded expressions related to ethical and unethical behaviors were obtained as a result of the elimination and combinations by taking into account the concepts that are thought to represent managerial ethics more strongly among the 766 clauses that had been identified about managerial ethics.

## Creating Themes

The relative relevant and code expressions that had been discovered were systematically examined, and those with similarities and differences were identified and matched as a result of semantic analysis. After matching, the coded expressions were brought together under appropriate themes by taking into account the explicit and hidden meanings of the relevant clauses. After the evaluations, 11 themes related to managerial ethical behaviors and 9 themes related to unethical behaviors were determined. In order to assign coded expressions when creating the themes, each relevant clause was systematically examined and assigned in terms of its main message, relational dimension (i.e., to other parts and to the whole), and distinct/similar aspects.

## Findings and Evaluation

The study used the descriptive analysis method was used to interpret the obtained findings in order to create a conceptual framework. In this context, a total of 20 themes, 766 relevant clauses, 416 coded expressions, 11 ethical behaviors, and 9 unethical behaviors related to the managerial ethics and constituting the data set of the research were associated, described and interpreted in accordance with the research purpose and in a way that preserves the integrity of the meaning in the original work. When forming the conceptual framework, the concept constituting the theme was explained first, before examining how it has been perceived in the context of the literature. A hermeneutic evaluation was then made by defining the concept with regard to *Kutadgu Bilig* and conveying its meaning.

Within the scope of the research, the article first attempted to draw the conceptual framework related to managerial ethical behaviors. The evaluations made in light of the findings are presented in Table 1 below.

**Table 1.** *Critical Codes of Managerial Ethical Behavior in Kutadgu Bilig*

<b>Themes</b>		<b>Meanings Attributed in <i>Kutadgu Bilig</i></b>
Managerial Ethical Behavior Codes	<b>Being Fair</b>	Being a party to what is right, surrendering rights, staying away from nepotism and ensuring continuity.
	<b>Honesty</b>	Harmony in how one expresses their inner world (temperament); the overlapping of intellectual and operational behaviors in the processes of making and enforcing rules.
	<b>Responsibility Conscience</b>	A level of awareness on a cognitive and conscientious basis, a test of great honor, dignity or humiliation that is not given to everyone, and a trust that cannot be easily preserved.
	<b>Giving Labor's Right</b>	Acquired rights and conscientious responsibility, establishing a fair system, determining measurable and objective evaluation criteria.
	<b>Generosity</b>	Creating a good image (eternal life of the name), ensuring and maintaining loyalty and fidelity, delivering what has been entrusted to the owner as necessary.
	<b>Merciful</b>	Essence of humanity, a sign of dignity, a means of forgiveness, understanding the language of the state, and a form of behavior that should be exhibited towards all living things without classification.
	<b>Patient</b>	Avoiding of haste (overcoming time pressures), active waiting, detachment from emotionality, and obedience.
	<b>Prudence</b>	Avoiding heedlessness, being vigilant, thinking of the result first, not acting negligently, and taking precautions.
	<b>Humble</b>	Sign of nobility, dominant nature, the blessing of both worlds and gentleness.
	<b>Decency</b>	Attractive nature, the glue of opposites, a divinity that directs the shaping of the inner and outer worlds, cognitive and operational maturity.
	<b>Modesty</b>	Sign of greatness, humility, modesty, and respect for blessing.

Unethical Behavior Codes	<b>Rapaciousness</b>	A deep swamp, an incurable malady, covetousness, and an occasion for humiliation.
	<b>Bribery</b>	Raw nature, wasting the common law, impairment to development, and the cause of disruption of order.
	<b>Irritability</b>	Bad reputation, bad (unsuitable) temperament, uncontrolled fire, and creeping poison.
	<b>Abuse of Duty</b>	Ingratitude/betrayal, dying while alive, cruelty, and short-lived apparent pleasure.
	<b>Mendacity</b>	Bad temper, bad reputation, arrogance and disloyalty.
	<b>Sordidness</b>	Personal inclination, occasion for enmity, loss of friends, and instillation of distrust.
	<b>Stinginess</b>	Spiritual illness, weakness of personality, disgrace, and meta-persecution.
	<b>Arrogance</b>	Spiritual drunkenness, the mother of hatred, the poison of dignity, and the shackles of ascension.
	<b>Negligence</b>	Dying while living, summoning the enemy, and untimely disaster.

## Conclusion

The way in which the concepts of management and ethics have been generally examined and evaluated in the literature is based on Western cultural perceptions. This study has aimed to draw a conceptual framework on the value judgments, formation and perception styles associated with managerial ethics in Turkish culture in addition to current perceptions. For this purpose, this article has examined *Kutadgu Bilig*, a work by Yusuf Has Hacib and the first policy book of the Turks, and attempted to describe the author's perspective and thoughts on ethical and unethical behaviors in the administrative sense.

Using qualitative data analysis techniques, a total of 20 behaviors (i.e., 11 ethical behaviors and 9 unethical behaviors) were determined with regard to management. The findings obtained by adhering to Yusuf Has Hacib's use of concepts about management and the methodological features of the work have both exploratory and confirmatory qualities. However, although the majority of the themes share similar names with concepts in the current literature, they are also seen to offer a very different perspective in terms of content.

As a result, some of the inferences resemble current managerial and ethical concepts, while others give a different perspective to the concepts of ethical and unethical behaviors. This work is a guide to past, present, and future societies and their managers and as such has addressed the concepts of social order, ethical and unethical phenomena, management, and administration with regard to the codes of Turkish culture. As a result, this paper brings the inferences made to the management literature to an enriching and playable role.

### Kaynakça

- Abbott, A. (1983). Professional ethics. *American Journal of Sociology*, 88(5), 855-885.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adler, A. (2018). İnsanı tanıma sanatı. (Çev. Kamuran Şipal). Say Yayınları.
- Adler, S. ve Golan J. (1981). Lateness as a withdrawal behavior. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 544- 554.
- Alvehus, J. (2021). Docility, obedience and discipline: Towards dirtier leadership studies?. *Journal of Change Management*, 21(1), 120-132.
- Alzola, M., Hennig, A. ve Romar, E. (2020). Thematic symposium editorial: Virtue ethics between East and West. *Journal of Business Ethics*, 165, 177-189. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04317-2>
- Andorno, R. (2004). The precautionary principle: A new legal Standard for a technological Age. *Journal of International Biotechnology Law*, 1 (1), 11-19.
- Arslan, M. (1987). *Kutadgu Bilig'deki toplum ve devlet anlayışı*. İ.Ü.E.F. Yayınları.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Pegem Yayınevi.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Başar, S. (2013). Kur'an'da hilm kavramı. *Diyanet İlmî Dergi*, 49(1), 83-106.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Bhargava, P. C. ve Gupta P. (1978). Learning to be generous or stingy: Imitation of sharing as a function of model generosity and vicarious reinforcement. *Asian Journal of Psychology & Education*, 3 (1), 46-52.
- Booth, J. ve Mann, S. (2005). The experience of workplace anger. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3&4), 250-262.
- Bryant, E. M. (2008). Real lies, white lies, and gray lies: towards a typology of deception. *Kaleidoscope: A Graduate Journal of Qualitative Communication Research*, 7, 23-48.
- Bulut, S. D., Özdel, K. ve Kısa C. (2015). Belirtiden bozukluğa istifleme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 7(3), 319-332.



- Butler, Jr. John K. ve Cantrell, R.S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- Capps, D. (1989). The deadly sins and saving virtues: how they are viewed by laity. *Pastoral Psychology*, 37(4), 229-253.
- Card, C. (1972). On mercy. *The Philosophical Review*, 81 (2), 182-207.
- Chitakornkijasil, P. (2011). Global perspective of business ethics and social responsibility. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(1), 45-58.
- Clarke, G. ve Xu, L. (2004). Privatization, competition, and corruption: how characteristics of bribe takers and payers affect bribes to utilities. *Journal of Public Economics*, 88(9-10), 2067-2097.
- Collier, P. ve Hoeffler, A. (2004). Greed and grievance in Civil War. *Oxford Economic Papers*, 56, 563-595.
- Colquitt,
- Comer, D. R. ve Sekerka, L.E. (2014). Taking time for patience in organizations. *Journal of Management Development*, 33(1), 6-23.
- Cooks, L. M. ve Hale, C. L. (1994). The Construction of ethics in mediation. *Mediation Quarterly*, 12(1), 55-76.
- Cropanzano, R., Bowen. D. E. ve Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 24-48.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet kavramı*. Astana Yayınları.
- Çeçen, A. (1996). *Kültür ve politika*. Gündoğan Yayınları.
- Davis, W. D. ve Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15 (4), 439-465.
- Dean J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, vol. 23(2), 341-352.
- Deb, P., Okten, C. ve Osili, U.O. (2010) Giving to family versus giving to the community within and across generations. *Journal of Population Economics*, 23(3), 963-987.
- Deffenbacher, J. L., Oetting, E.R., Lynch, R.S. ve Morris, C.D. (1996). The expression of anger and its consequences. *Behaviour Research and Therapy*, 34(7), 575-590.
- DePaulo, B. M., Kashy, D. A., Kirkendol, S.E. ve Wyer, M.M. (1996). Lying in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 979-995.
- Devine, T. M. ve Donald, G. A. (1986). Abuse of authority: The office of the special counsel and whistleblower protection. *Antioch Law Journal*, 4(1), 5-71.
- Ekman, P. (2009). *Telling lies: clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage*. W. W. Norton & Company.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications Inc.

- Fu, P. P. Ve Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in The United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251-266.
- Goodpaster, K. E. (1996). Bridging the East and the West in management ethics: Kyoto and the moral point of view. *Journal of Human Values*, 2(2), 115-121. <https://doi.org/10.1177/097168589600200203>
- Gök, S. (2022). Geleneğin tanıklığında klasik türk şiirinde cimri tipi ve sosyal bir eleştiri unsuru olarak cimrilik. *Journal of Literature and Humanities*, 68, 17-28.
- Göktaş, P. ve Çarıkçı, İ.H. (2015). Kuşakların siyasal iletişim kültür ve liderlik açısından değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 7-33.
- Graen, G. ve Cashman, J.F. (1975). A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach. Hung, J.G. ve Larson, L. L. (Ed.), *Leadership Frontiers* içinde. Kent State University Press, 143-165 ss.
- Hansson, S. O. (1997). The limits of precaution. *Foundations of Science*, 2(2), 293-306.
- Hareli, S. ve Weiner, B. (2000). Accounts for success as determinants of perceived arrogance and modesty. *Motivation and Emotion*, 24(3), 215-236.
- Herbert, S. (1998). Police subculture reconsidered. *Criminology*, 36(2), 343-370.
- Herrera, A. M. ve Rodriguez, P. (2003). Bribery and the nature of corruption. Working Paper, Michigan State University, Department of Economics.
- Herzog, P. S. ve Price, H. (2016). *American generosity: Who gives and Why*. Oxford University Press.
- Ho, S. (2020). Culture and learning: Confucian heritage learners, social-oriented achievement, and innovative pedagogies. Sanger, C., Gleason, N., Palgrave M. (ed.). *Diversity and Inclusion in Global Higher Education* içinde. 117-159 ss. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-1628-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-15-1628-3_5)
- Hosmer, L. T.(1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huseman, R. C., Hatfield, J.D. ve Miles, E.D. (1987). A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Izutsu, T. (2002). God and man in the Qur'an: Semantics of the Qur'anic weltanschauung. *Islamic Book Trust*.
- Jackson, A. L. ve Wade, J.E. (2005). Police perceptions of social capital and sense of responsibility: An explanation of proactive policing. *An International Journal*, 28 (1), 49-68.
- James, H.S. (2002). When is a bribe a bribe? Teaching a workable definition of bribery. *Teaching Business Ethics*, 6 (2), 199-217.
- Johnson, R.E., Silverman, S.B., Shyamsunder, A., Swee, H.Y., Rodopman, O.B., Cho, E. ve Bauer, J. (2010). Acting superior but actually inferior?: Correlates and consequences of workplace arrogance. *Human Performance*, 23(5), 403-427.
- Kaster, R.A. (2002). The Taxonomy of patience, or when is "Patientia" not a virtue? *Classical Philology*, 97(2), 133-144.
- Khera, I.P. (2001). Business ethics East vs. West: Myths and realities. *Journal of Business Ethics*, 30, 29-39. <https://doi.org/10.1023/A:1006489410023>

- Kimura, T. ve Nishikawa, M. (2016). Ethical leadership and its cultural and institutional context: An empirical study in Japan. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 707-724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3268-6>
- Kolçak, M. (2013). *Meslek etiği*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Krekels, G. ve Pandelaere, M. (2015). Dispositional greed. *Personality and Individual Differences*, 74, 225-230.
- Krivins, A. (2018). The motivational peculiarities of bribe-takers. *SHS Web Conf., 6th International Interdisciplinary Scientific Conference, Society. Health. Welfare* içinde. 40, 1-10. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184001006>
- Kroeber, A. L. (1985). *A Roster of civilizations and culture*. Westport: Greenwood Press.
- Kupfer, J.H. (2007). When waiting is weightless: The virtue of patience. *Journal of Value Inquiry*, 41 (2-4), 265-280.
- Lee, S. H., Oh, K. ve Eden, L. (2010). Why do firms bribe? Insights from residual control theory into firms' exposure and vulnerability to corruption. *Management International Review*, 50(6), 775-796.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 467-483.
- Macaulay, S. ve Cook, S. (2001). Rewarding service success. *Measuring Business Excellence*, 5(1), 4-8.
- Martin, R. ve Watson, D. (1997). Style of anger expression and its relation to daily experience. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(3), 284-294.
- McNeal, G.S. (2009). Organizational culture, professional ethics and Guantanamo. *Case Western Reserve Journal of International Law*, 42, 125-149.
- Miles, M.B. ve Michael, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications, Inc.
- Moyer, K.E. (1976) *The psychology of aggression*. Harper & Row.
- Murphy, K.R. (2000) What constructs underlie measures of honesty or integrity?. Goffin, R.D. ve Helmes, E., Springer (Ed.). *Problems and Solutions in Human Assessment*, içinde. 265-283 ss.
- Müller, L. (2019). *Neutrality in world history*. Routledge.
- Nielsen, R., Marrone, J.A. ve Slay, H.S. (2010) A new look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 2010, 33-43.
- Norling, P.M. (2009). In innovation, is patience a virtue?. *Research-Technology Management*, 52(3), 18-23.
- Oğuz, E.S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.
- Okello, D.R.O. ve Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human Resources for Health*, 13(16), 1-18.
- Öktem, M. K. ve Ömürgönülşen, U. (2005). Kamu yönetiminde etik çalışmalarına yönelik genel bir çerçeve arayışı. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya, 18-19 Kasım 231-237.

- Peterson, D.K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Pheng, L.S. ve Yuquan, S. (2002). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40(2002), 7-16.
- Polat, F.N. ve Erdem, R. (2017). Merhamet yorgunluğu düzeyinin çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi: sağlık profesyonelleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 291-312.
- Robbins, S.P. ve DeCenzo, D.A. (2005). *Fundamentals of management essential concepts and applications*. Pearson Education Inc.
- Rothbart, M.K., Ellis, L.K. ve Posner, M.I. (2011). Temperament and self-regulation. K. D. Vohs ve R. F. Baumeister (Ed.). *Handbook of self-regulation: Research, Theory, and Applications* içinde (441-460 ss.). Guilford Press.
- Rusbult, C.E., Dan, F., Glen, R. Arch, M. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Saconi, L. (1999) Codes of ethics as contractarian constraints on the abuse of authority within hierarchies: A perspective from the theory of the firm. *Journal of Business Ethics*, 21 (2), 189-202.
- Saragih, M.Y. ve Medaline, O. (2018). Elements of the corruption crime (element analysis of authority abuse and self-enrich and corporations in Indonesia). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 126(1), 1-7. doi:10.1088/1755-1315/126/1/012108
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönelimsel etik ve yönelimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Schlenker, B.R. (1997). Personal responsibility: applications of the triangle model. Cummings, L. ve Staw, B., JAI Press (Ed.). *Research in Organizational Behavior* içinde, (19, 241-301 ss.). JAI Press.
- Schnitker, S.A. (2012). An examination of patience and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 7(4), 263-280.
- Schwartz, M.S. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 41(1/2), 27-43.
- Secchi, D. ve Bardone, E. (2009). Super-docility in organizations: An evolutionary model. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 12(3), 339-379.
- Seuntjens, T.G., Zeelenberg, M., Breugelmans, S.M. ve De Ven, N.V. (2015). Defining greed. *British Journal of Psychology*, 106(3), 505-525.
- Silverman, S.B. (2012). Arrogance: A formula for leadership failure. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 50(1), 21-28.
- Smart, A. (1968). Mercy. *Philosophy*, 43(166), 345-359.
- Solomon, R.C. (1992). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. Oxford University Press.
- Soykan, Ç. (2003). Öfke ve öfke yönetimi. *Kriz Dergisi*, 11(2), 19-27.
- Steensma, H.K., Marino, L. ve Weaver, K.M. (2000). Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 591-609.

- Steinberg, S.S. ve Austern, D.T. (1995). *Hükümet, ahlak ve yöneticiler*. (Çev. Turgay Ergun). TO-DAİE Yayınları.
- Strauss, A. ve Corbin, J.M. (1990). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, Inc.
- Sun, M. (2008). Formation of cultural competitive force when doing business in China. *Asian Social Science*, 4(5), 37-40.
- Igbokwe O.D., Adeusi, S.O., Elegbeleye, A. ve Agoha, B.C.E. (2015). Harmony-disharmony scale: Development and initial factorial validation. *Covenant International Journal of Psychology*, Median Edition, 1(1), 33-49.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H.S., Lin, S.L. ve Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study of five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Toscano, R., Gavin, P. VE Scheepers, C.B. (2018). The impact of CEO arrogance on top management team attitudes. *European Business Review*, 30(6), 630-644.
- Trevino, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Vafai , K. (2002). Preventing abuse Of authority in hierarchies. *International Journal of Industrial Organization*, 20 (8), 1143-1166.
- Victor, B. ve Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Vrij, A. (2008). *Detecting lies and deceit: pitfalls and opportunities*. John Wiley & Sons.
- Vrij, A. ve Granhag, P.A. (2010). Good liars. *The Journal of Psychiatry & Law*, 38(1-2), 77-98.
- Weaver, G.R. (2001). Ethics programs in global businesses: Culture's role in managing ethics. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 3-15.
- Weiner, B. (1993). On sin versus sickness. *American Psychologist*, 48, 957-965.
- Weinwurm, E.H. (1963). Measuring uncertainty in managerial decision making. *Management International*, 3(3/4), 114-122.
- Weiss, H.M., Kathleen, S. ve Russell, C. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Wilhelm, M.O., Brown, E., Rooney, P.M. ve Steinberg, R. (2008). The intergenerational transmission of generosity. *Journal of Public Economics*, 92(10-11), 2146-2156.
- Wimbush, J.C. ve Shepard, J.M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13 ( 8), 637-647.
- Wotruba, T.R., Chonko, L.B. ve Loe, T.W. (2001) The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33(1), 59-69.
- Yıldırım, A. ve Şimşek. H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları.
- Zak, P.J., Stanton, A.A. ve Ahmadi, S. (2007). Oxytocin increases generosity in humans. *PLoS ONE*, 2(11), e1128. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0001128>

# Does Being More Sustainable Make Firms Less Manipulative? Understanding the Role of Corporate Sustainability and the COVID-19 Crisis in Financial Manipulation

Emre Bilgiç, Esra Aydın, Tahsin Aydoğan

**Abstract:** The tendency of firms to distort financial statements has increased. Cases like the Enron Scandal and the 2008 financial crisis as well as their results have made understanding the propensity firms have to manipulate their financial statements important. Moreover, sustainable companies have been suggested as complying better with ethical rules. This study questions whether any difference exists between sustainable and less sustainable firms in terms of the likelihood of financial manipulation. The study also examines how the COVID-19 crisis was reflected in financial manipulation. This study measures the likelihood of financial manipulation being committed using Beneish's M-score. This research uses the Mann-Whitney U and One-Way ANOVA tests to examine whether or not any difference exists between the pre- and post-COVID-19 periods and between sustainable and less sustainable companies in terms of financial manipulation. The results illustrate sustainable firms to have less of a tendency to commit financial manipulation compared to less sustainable companies, with this likelihood increasing for both groups in times of crisis. The results suggest being sustainable to reduce the likelihood of financial manipulation by supporting the formation of an ethical environment in firms and financial manipulation to be considered as a crisis response for both types of firms during a crisis.

**Keywords:** sustainability, financial manipulation, Beneish M score, ISE100, COVID-19

**Özet:** Firmaların mali tablolarında çarpıtmalar yapma eğilimi giderek artmaktadır. Enron vakası ve 2008 krizi gibi olaylar ve bu olayların sonuçları, firmaların finansal manipülasyon eğilimlerini anlamayı önemli hale getirmiştir. Öte yandan sürdürülebilir firmaların etik kurallara daha çok riayet ettiği literatür tarafından ileri sürülmektedir. Bu çalışmada ise sürdürülebilir firmalar ile daha az sürdürülebilir olan firmalar arasında finansal manipülasyon yapma olasılığı açısından bir fark olup olmadığı sorgulanmaktadır. Ayrıca COVID-19 krizinin bu firmaların finansal manipülasyon olasılıkları üzerindeki yansımada da incelenmektedir. Nicel araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada finansal manipülasyon olasılığı Beneish M Skor modeli kullanılarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerler açısından hem COVID-19 öncesi ve sonrası dönemler arasında hem de sürdürülebilir ve daha az sürdürülebilir olan firmalar arasında dikkate değer bir fark olup olmadığı Mann Whitney U ve Tek Yönlü ANOVA testleri ile incelenmiştir. Sonuçlar sürdürülebilir firmaların finansal manipülasyon olasılığının daha az olduğunu ve kriz dönemlerinde bu olasılığın her iki grup firma için de arttığına işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında sürdürülebilirliğin firmalarda etik bir çevre oluşumunu destekleyerek finansal manipülasyon olasılığını azalttığı ve finansal manipülasyonun firmalar için kriz dönemlerinde bir kriz yanıtı olarak değerlendirildiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Finansal Manipülasyon, Beneish's M-score Modeli, BİST100, COVID-19

@ Arş. Gör., İzmir Bakırçay Üniversitesi, emre.bilgic@bakircay.edu.tr

0000-0003-1392-5320

@ Arş. Gör., İzmir Bakırçay Üniversitesi, esra.aydin@bakircay.edu.tr

0000-0002-2354-2043

@ Arş. Gör., İzmir Bakırçay Üniversitesi, tahsin.aydogan@bakircay.edu.tr

0000-0001-6556-9458

Bilgiç, E., Aydın, E., Aydoğan, T. (2023). Does being more sustainable make firms less manipulative? Understanding the role of corporate sustainability and the COVID-19 crisis in financial manipulation. *İş Ahlakı Dergisi*, 16 (2), ss. 40-65

Research Paper

## Introduction

Companies' goals have changed with the continuously changing environment of competition (Bilgiç, 2020), especially after Bowen (1953) first introduced the concept of corporate social responsibility (CSR). Companies have begun pursuing not only profit maximization goals but also realizing social objectives. This situation has led to emergence of important theories and models that describe the roles companies have in achieving social objectives. Carrol's (1991) pyramid of CSR, Freeman's (1984) stakeholder theory, and Elkington's (1997) triple bottom line model are among the most focused in the literature. Freeman (1984) emphasized the inclusion and role of stakeholders to promote socially responsible activities, stating that firms should carry out their operations in a way that serves the best interest of all stakeholders who have any interaction with the firm. While Freeman (1984) focused attention on stakeholders, Carrol (1991) drew attention to the fields of social responsibility. According to Carrol (1991), four social responsibility fields exist: economic, legal, ethical, and philanthropic. As for Elkington (1997), his triple bottom line model emphasizes the significance of firms' performance in three fields, namely people, profit, and planet, thereby underlining the significance of environmental performance differently from previous models. Although each of these has gained different perspectives in the literature, some intersection points are found among these models and theories, with companies being encouraged to behave sustainably able to be shown among these intersection points.

Many definitions on sustainability can be found in the literature due to it being a concept that is intertwined with many others, such as CSR, environmental responsibility, ethics, corporate governance, and corporate culture. Sustainability is also definable at different levels, such as the individual, firm, and country levels (Bilgiç, 2022). Dyllick and Hockerts (2002, p. 132) defined corporate sustainability as meeting the needs of stakeholders, whether they are direct or indirect, without making any concessions toward meeting the needs of future stakeholders. They mentioned three dimensions of corporate sustainability, listing them as: i) economic, ii) environmental, and iii) social sustainability. In other words, sustainable companies are those that guarantee sufficient cashflows, are eco-friendly, and add value to communities.

Sustainable companies are expected to exhibit particular behaviors. For instance, they should consume natural resources only at a rate below what can be naturally reproduced, provide a continuous above-average return for their shareholders, or raise the human capital of individual partners (Dyllick & Hockerts, 2002). In this sense, avoiding manipulation in financial statements and fraud are

one set of behaviors that are sought in sustainable companies. In line with this expectation, evidence exists that corporate sustainability or concepts intertwined with corporate sustainability (e.g., ethics, corporate culture, CSR) decrease tendencies to commit fraud or financial manipulation (Liao et al., 2019; Hu et al., 2020; Tran & O'Sullivan, 2020; Hu et al., 2019). However, some studies have reached contradictory results (Delma, 2017; Li et al., 2021). Therefore, this contradiction in the literature might be perceived as a clue that the connection between sustainability and financial manipulation is situational rather than always negative.

Today, companies operate under hypercompetitive and turbulent business conditions. This situation has led companies to encounter emergent rather than planned strategies, which means that companies must adapt their strategies to the ongoing changes (Mintzberg & Waters, 1985). Therefore, sustainable performance, whether economic, social, or environmental, can be achieved by engaging in interactive processes (Andersen & Hallin, 2017). Although companies are expected to adapt themselves to change ethically, companies are observed in some cases to attempt to adapt themselves using unethical behaviors. For example, companies tend to financially manipulate their financial statements during and/or after a crisis (Gacar, 2012; Dereköy, 2020; Özparlak, 2021). On the other hand, COVID-19 is accepted as having put the whole world in a crisis environment where companies may feel obliged to exhibit unethical responses, including manipulating their financial statements.

In line with the discussion above, this research aims to answer two main questions: i) Do sustainable companies on the Istanbul Stock Exchange (ISE) Sustainability Index less frequently conduct financial manipulation compared to less sustainable companies not on the ISE Sustainability Index, and ii) has the crisis environment brought about by COVID-19 increased the tendency of both sustainable and less sustainable companies to conduct financial manipulation? Answering these questions is important in terms of three aspects. As far as this study is aware, no article is yet found to have empirically examined the connection between corporate sustainability and financial manipulation in Türkiye. Considering this relationship in the context of a country that has never been studied before would enlarge the current understanding in the literature. Secondly, as far as this study is aware, no research is found to have taken this relationship into account with regard to the COVID-19 crisis. Considering COVID-19 as a crisis with unique characteristics that is expected to have changed companies' behaviors will contribute to both practical and theoretical knowledge. Lastly, understanding the role corporate sustainability has in preventing financial manipulation will increase awareness of the importance of sustainability,



which is expected to encourage society to prefer more sustainable companies and accordingly encourage companies to behave more sustainably.

This article has adopted the quantitative research method within its scope to answer the research questions. The research includes a literature review section aimed at explaining the concepts addressed in this research, a methods section, and a results and discussions section.

## Literature Review

### Understanding the Concept of Corporate Sustainability

Finding a precise definition of sustainability appears difficult because the framework of each definition is shaped by the question of what type of system is being sustained (Allen & Hoekstra, 1993). The Oxford Learner's Dictionary has two definitions<sup>1</sup> for sustainability. When considering these two definitions together, sustainability clearly is a concept related to the environment and the time period. However, due to the characteristics of the system to be sustained being critical in defining sustainability, determining the framework of "corporate" sustainability will be important.

Table 1 presents the different definitions for corporate sustainability. The definitions in the literature vary depending on how they are classified. Definitions for corporate sustainability can be classified under three overarching groups: i) definitions that mainly consider ecological concerns, ii) definitions that take social responsibility into account, and iii) broad definitions that integrate firms' economic activities with natural and social concerns (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Although corporate sustainability is a concept intertwined with a variety of concepts such as culture, governance, and social responsibility, Dyllick and Hockerts's (2002) conceptualization is inclusive and pellucid. According to Dyllick and Hockerts (p. 132), corporate sustainability involves meeting the needs of stakeholders, whether they are direct or indirect, without making any concessions in meeting the needs of future stakeholders. They emphasized the importance of sustaining and growing the social, economic, and environmental capital base and of actively contributing to sustainability in the political domain for achieving the objective underlined in the definition. Herein, while sustainable companies must assure sufficient cash-flows to guarantee liquidity at any time and to produce above-average returns to

---

1 The first definition is *the use of natural products and energy in a way that does not harm the environment* and the second definition is *the ability to continue or be continued for a long time*.

their shareholders consistently, they also carry out their operations by consuming natural resources only at a rate below the natural reproduction rate, do not cause emissions that nature cannot handle, and do not engage in activities that degrade ecosystem services (p. 113). In addition, sustainable firms provide value for their communities by supporting the human capital of individual partners and by carrying the social capital of their communities onward (p. 114).

**Table 1.** *Corporate Sustainability Definitions*

<b>Reference</b>	<b>Corporate Sustainability Definitions</b>
World Commission on Environment and Development (WCED, 1987, p. 43)	“Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”
Gladwin et al. (1995, p. 878)	“Process of achieving human development in an inclusive, connected, equitable, prudent, and secure manner.”
Starik & Rands (1995, p. 909)	“Ability of one or more entities, either individually or collectively, to exist and flourish (either unchanged or in evolved forms) for lengthy timeframes, in such a manner that the existence and flourishing of other collectivities of entities is permitted at related levels and in related systems.”
Székely & Knirsch (2005, p. 628)	“Building a society in which a proper balance is created between economic, social and ecological aims.”
Neubaum & Zahra (2006, p. 111)	“Ability of a firm to nurture and support growth over time by effectively meeting the expectations of diverse stakeholders.”
Pfeffer (2010, p. 35)	“Encompassing a focus on human as well as physical resources.”
Lozano (2011, p. 33)	“Corporate activities that proactively seek to contribute to sustainability equilibria, including the economic, environmental, and social dimensions of today, as well as their interrelations within and throughout the time dimension (i.e., the short, long, and longer term), while addressing the company’s system—operations and production, management and strategy, organizational systems, procurement and marketing, and assessment and communication.”
Pelozo et al. (2012, p. 76)	“Not only encompassing aspects such as philanthropy and pollution but also a broad range of social, environmental, and governance metrics.”

As it can be understood from these definitions, corporate sustainability is a concept that has intersection points with a variety of other concepts (i.e., CSR, environmental responsibility, ethics, corporate governance, and corporate culture). Providing a better understanding of corporate sustainability requires differentiating these concepts from the concepts of corporate sustainability. Environmental responsibility refers to the respect for life and the wise use and management of natural resources (Blackburn, 2012). Environmental responsibility is usually considered as a dimension of sustainability in different studies (Madaleno et al., 2022). One can plausibly state corporate sustainability to include environmental responsibility but to also additionally draw the attention of activities that can be conducted in order to become environmentally responsible. As a next concept, one can plausibly define ethics as acting without substantially harming others, even if they have an opportunity do so only for their own interests (Robin, 2009), and as a set of processes for reaching desired outcomes (Boenig-Liptsin, 2022). Ethics can also be perceived as the principles that prevent harm or that lead to outcomes society deems desirable. The assumption about sustainability is that it is desirable; therefore, firms should pursue it (Shearman, 1990). The concept of sustainability puts forward that firms must take the steps required to integrate the interests of both present and future generations into their operations even if they have an opportunity to only consider their firm's current interests that may harm next generations. Although some regulations are found to push firms to behave sustainably, the concept of sustainability requires firms to intentionally and voluntarily take sustainable steps. As such, this situation makes sustainability an ethical behavior for firms.<sup>2</sup> One may also plausibly consider corporate governance as the basis for an environment that consists of trust, moral values, ethics, and confidence and that is provided by adopting four main principles (i.e., fairness, responsibility, accountability, and transparency; Aras & Crowther, 2008). Corporate governance includes procedures that frame the role of management in creating balance between the interests of the firm and society and in constituting control and auditing mechanisms for keeping this balance. The claim is usually made that sustainability is fostered as corporate governance improve (Aras & Crowther, 2008). Herein, the claim is reasonable that corporate governance provides an environment that supports firms' sustainable behaviors. Corporate culture can be defined as the shared patterns of understanding or meaning among the members of an organization (Smir-

---

2 For more detailed investigation: Kibert, C.J., Thiele, L., Peterson, A. and Monroe, M. (2012) The Ethics of Sustainability. Portal Rio.

cich, 1983) and describes a firm's internal characteristics. One can plausibly argue sustainability to be a philosophy that should be adopted and shared by the members of a firm. Therefore, the literature claims sustainability to be a concept that should be integrated into corporate culture; accordingly, cultural changes are necessary for a firm to become sustainable (Lozano, 2015; Islam et al., 2019). As for CSR, it asserts the need to integrate social, environmental, and economic concerns into organizational processes and operations (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Although CSR is usually confused and used interchangeably with corporate sustainability, it differs from corporate sustainability in terms of its normative orientation and origin (Bansal & Song, 2017). By remaining aware that these concepts differ from one another despite being used interchangeably or alongside one another in the literature, this study will consider these concepts here as factors included under the roof of corporate sustainability.

### **The Concept of Financial Manipulation and Empirical Studies in Türkiye**

Corporate fraud may have very detrimental consequences for companies and investors and may harm public trust and confidence. Fraud can be defined as intentional deceiving and thereby draining value from an organization (Klynveld Peat Marwick Goerdeler [KPMG], 2014). Fraud includes deceiving others and leads to significant losses for the deceived sides. Corporate fraud can be examined under four different categories: fraud of government, regulatory violations, fraud of stakeholders, and financial reporting fraud (Karpoff & Lott, 1993). While fraud of stakeholders on one hand is about cheating in contracts with a variety of stakeholders such as employees, customers, and suppliers, fraud of government relates to contracts with governmental agencies (Uzun et al., 2004). As for regulatory violations, this type involves fraud such as violating regulations that are applied by governmental agencies (Uzun et al., 2004). Lastly, financial reporting fraud is about the agents of a company misrepresenting its financial situation (Uzun et al., 2004). One widely applied technique for financial fraud is the manipulation of financial statements. Many techniques and ways are found for conducting financial manipulation, such as recording fictitious revenue, recording revenue prematurely, and shifting current expenses to an earlier or later period. Financial manipulation occurs when the true performance of a firm is not reflected and inconsistency is present in users' financial statements (Akra & Chaya, 2020). Financial manipulation is commonly studied in the literature within the scope of how technology can be used to detect financial manipulation (Choi & Lee, 2018; Shou et al., 2021; Xu et al., 2022) and what the role of corporate governance is (Yang et al., 2017; Du, 2021).

Because financial manipulation is a problem for all stakeholders, some techniques for detecting financial manipulation have been developed, such as the Beneish model (Beneish, 1997, 1999) and the Jones model (Jones, 1991). Detecting financial manipulation through the use of different techniques is a popular research area in the literature, especially for the Beneish model. These kinds of analyses might lean toward detecting whether financial manipulation has occurred in a particular company (MacCarthy, 2017; Othman et al., 2019) or been conducted in companies operating in the same industry or occurring on the same index (Nyakarimi et al., 2020). Table 2 summarizes the studies that have aimed to detect financial manipulation in Türkiye.

**Table 2.** *Empirical Studies in Türkiye*

<b>Source</b>	<b>Sample</b>	<b>Technique</b>	<b>Years</b>
Memiş & Çetenak (2012)	118 manufacturing firms from the Istanbul Stock Exchange (ISE)	Adjusted Jones Model	2004-2009
Tekin (2017)	73 firms which are publicly traded and independently audited in Turkey	Beneish's M-score	2010-2014
Uzunoğlu & Karacaer (2019)	98 firms from the Borsa İstanbul (BIST) Industrial Index	Beneish's M-score	2016
Kıracı & Çelikay (2020)	178 firms from BIST Manufacturing Sector	Beneish's M-score	2017-2018
Fidan (2021)	19 firms from BIST Stone and Soil-Based Industry	Beneish's M-score	2017-2019
Benligiray & Onay (2021a)	300 firms from the ISE	Beneish's M-score	2011-2019
Özparlak (2021)	264 firms from the ISE	Altman Z Score & Beneish's M-score	2020

When examining the studies that have focused on financial manipulation in Türkiye, these studies can be classified into two categories based on their objectives. Research in the first category has aimed to improve current models for detecting financial manipulation. To do so, these studies have attempted to combine different models or adjust the coefficients of current models. Research in the second category has purposed to detect financial manipulation conducted by companies and to provide a picture of the market within the scope of financial manipulation. In other

words, these studies have tried to determine the risk of financial manipulation in the market. Research that has focused on financial manipulation in Türkiye also generally use Beneish's M-score over various timespans and sample sizes. When examining these studies, no research is seen to have considered sustainability in the scope of financial manipulation in Türkiye. Therefore, this research focuses on this point with the aim of providing a valuable contribution to the literature.

### **Corporate Sustainability and Financial Manipulation**

Being a sustainable company is not only favorable for the community but also rewarding for the company itself. The literature indicates that sustainability in most cases leads to a positive corporate reputation and is seen as a tool enhancing stakeholders' acceptance and perceptions regarding a firm's activities (Gomez-Trujillo et al., 2020). In addition, most studies have concluded a positive correlation to exist between corporate sustainability and financial performance (Alshehhi et al., 2018). Research has also shown companies that follow a lean green strategy grow more, and this improves the level of competition, family ties, and managerial power. Moreover, employer attractiveness is positively affected by corporate sustainability; this means that as companies become more sustainable, potential employees find these companies more attractive to work for (Presley et al., 2018). Furthermore, corporate sustainability can be considered a factor that enhances consumer loyalty (Moisescu, 2018).

In addition to these benefits, the role of corporate sustainability in avoiding financial manipulation might be shown as another benefit of corporate sustainability. As far as this study is aware of, no empirical study has yet occurred examining the role of sustainability in financial manipulation. However, studies are found that might be indirectly considered to fall under the same scope as this study. The study conducted by al-Jebouri (2019) used an analytical descriptive approach to emphasize how officials are encouraged to commit financial disruptions of appropriations where government institutions lack sustainability. In addition, the results of the multiple regression and logistic regressions Kim et. al. (2012) conducted indicated sustainable business practices such as CSR to enhance the quality of the accounting results. Furthermore, as a result of the panel data analysis by Martínez-Ferrero et. al. (2013), companies were said to have adopted sustainable practices such as CSR to prevent fraudulent behaviors. Moreover, Harjoto's (2007) study using probit, match-pair, propensity matching, and Heckman regressions concluded companies with high ethical culture to have a low possibility of fraud and its severity when these behaviors to happen. In addition, most articles in the literature have shown

the likelihood of financial manipulation and fraud occurring to be less in companies that conduct CSR activities (Liao et al., 2019; Tran & O'Sullivan, 2020; Hu et al., 2019). However, studies with contradictory results are also found. Delma (2017) used the quantitative online survey method and conclude integrating sustainable practices into a business model to be able to increase fraud in Bhutan as a result of escalating costs. Li et. al. (2019) adopted the propensity score matching method and also illustrated CSR performance to be better in periods of fraud compared to periods in which fraud is not committed and explained their result, stating that companies pursue their CSR activities strategically. Therefore, examining the relationship corporate sustainability has with financial manipulation in different contexts and using different method is valuable for gaining a better understanding of corporate sustainability and for enlarging the current knowledge in the literature. In line with the discussion carried out herein, the first research hypothesis has been constructed as follows:

**H1:** A significant difference exists between sustainable companies and less sustainable companies in terms of the likelihood of financial manipulation in favor of sustainable firms in non-crisis times.

### **Crises and Financial Manipulation**

A crisis can be defined as a state of tension that presents a threat to the objectives and operations of an organization, puts its life in danger, necessitates immediate decisions, and renders the systems of adaptation and prevention ineffective (Tağraf & Arslan, 2003). In regard to pre- and post-crisis periods, the behaviors of both companies and individuals differ during a crisis due to the unexpected and unusual changes happening around them. At the individual level, behaviors such as attitudes toward socially responsible behavior (Potocan et al., 2019), the decision to retire (Coile & Levine, 2011), extrinsic job satisfaction, organizational commitment, and self-regulatory focus (Markovits et al., 2014) during a crisis period differ compared to the pre- and post-crisis periods. At the organizational level, companies' attitudes toward layoff decisions (Gittell et al., 2006; Fenton, 2011; Buchheim et al., 2022), investment decisions (Kovac et al., 2016), wage adjustments (Gregorič et al., 2014), and so on exhibit variations during a crisis period compared to the pre- and post-crisis periods.

Because firms change their behavior in response to a crisis, companies can be expected to behave in unusual and unacceptable ways. Due to this expectation, the question of whether crises cause more unethical behavior is asked frequently

in the literature. Christensen and Kohls (2003) claimed ethical decision making to show a tendency to diminish under the conditions of a crisis. Jaffe and Tsimerman (2011) illustrated their respondents, who had either a student or managerial role, to strongly agree that corruption both in governmental agencies and firms increases during an economic crisis and concession of one's ethics to be acceptable when these kinds of conditions occur. In addition, Karaibrahimoğlu (2010) found a notable decline to occur in the numbers and extent of CSR activities during a crisis.

Financial manipulation is also one unacceptable company behavior that should be considered in the scope of crises. While the literature on one hand has studies arguing financial manipulation to be the reason for economic crises (Zamperini & Menegatto, 2015; Guellil et al., 2015), studies are also found to argue financial manipulation to be the result of crises (Gacar, 2012; Dereköy, 2020, Özparlak, 2021). Dereköy (2020) stated Toshiba to have conducted the financial manipulation technique of carry-over practices to negate the negative consequences of the 2007 financial crisis and to achieve its profit objectives. Özparlak (2021) questioned whether firms on the Istanbul Stock Exchange (ISE) had committed financial manipulation during the COVID-19 crisis. Zamperini and Menegatto (2015) and Guellil et al. (2015) stated the reason for the 2007 financial crisis to have been the huge debts the major banks in Europe and the USA had amassed, as well as institutionalized fraud and manipulation. To determine whether financial manipulation is the cause or result of a crisis, one must consider the unique characteristics of each crisis. When taking into account the crisis environment COVID-19 had brought about, to argue that financial manipulation had generated the coronavirus and thereby the COVID-19 crisis is illogical. However, expecting to encounter changes in companies' behaviors is more logical. Thus, the second hypothesis of this research has been constructed as follows:

**H2:** The likelihood of a company performing financial manipulation was higher during the COVID-19 crisis compared to the pre-COVID-19 crisis period.

**H2a:** The likelihood of financial manipulation from a sustainable company was higher during the COVID-19 crisis compared to the pre-COVID-19 crisis period.

**H2b:** The likelihood of financial manipulation from a less sustainable company was higher during the COVID-19 crisis compared to the pre-COVID-19 crisis period.

Although the higher likelihood of companies exhibiting financial manipulation behaviors during a crisis may be expected, differences should still exist between



more and less sustainable companies. When considering that sustainable companies behave less fraudulently (Harjoto, 2007; Hu et al., 2019; Liao et al., 2019; Tran & O'Sullivan, 2020; Martínez-Ferrero et al., 2013), one can plausibly anticipate sustainable companies to resort to financial manipulation or fraud less often compared to less sustainable companies. However, as far as this study is aware, no research has yet compared the likelihood of financial manipulation in terms of less and more sustainable companies during a crisis. Therefore, the third hypothesis of this research has been constructed as follows:

**H3:** A significant difference exists between sustainable companies and less sustainable companies in terms of the likelihood of financial manipulation during the COVID-19 crisis in favor of sustainable firms.

## Method

This research has adopted the quantitative research design to test its research hypotheses. Beneish's M-score was used to calculate the likelihood of financial manipulation and tested the research hypotheses using the Mann-Whitney U and one-way analysis of variance (ANOVA) tests. The following subheadings will detail Beneish's M-score method and present details about the sample, data, data collection, and analysis techniques.

### Beneish's M-Score

Beneish's M-score has been widely preferred for measuring financial manipulation in the literature (Aris et al., 2015; Repousis, 2016; Petrik, 2016; MacCarthy, 2017) and can be described as a model constructed to estimate earnings manipulation by considering indexes that have been calculated based on particular values in a firm's financial statements (Beneish, 1997, 1999). Beneish (1997) aimed to investigate the relationship between creative accounting practices and firms' extraordinary performances using a probit analysis. Beneish (1999) then improved the model, basing the new one on the distinctive features of earnings manipulation. The variables in this new model were determined to be able to find the impacts of manipulation and to determine the preconditions that firms need to perform manipulation.

When considering how each country has different conditions, having each produced model be adapted to the context of the country is important. The Beneish model was first adapted to the context of Türkiye by Küçüksözen (2004). In this

model, Küçüksözen added two new variables<sup>3</sup> that were not present in the original model. By moving forward based on the idea that the coefficients of the components in the model are as important as the components themselves in the success of the model and that the coefficients thus should also be adapted Benligiray and Onay (2021b) recalculated these using the probit regression method with current data from firms in Türkiye and identified a new breakpoint. This current research has preferred the recalculated form of Beneish's model as it should provide better results. The model is represented in Equation 1.<sup>4</sup> The new breakpoint in the model was identified as -0.95. A Beneish M-score less than -0.95 indicates a firm that is considered to be a non-manipulator; otherwise, the firm is considered to be a manipulator. In other words, one can plausibly argue higher M-scores to indicate a greater likelihood of earnings manipulation.

$$M_i = -3.332 + 0.950XDSRI + 0.045XGMI + 0.201XAQI + 0.424XSNGI + 0.247XDEPI - 0.025XSGAI - 0.317XLVGI - 2.514XTATA \quad (1)^5$$

## The Sample

The sample of this research consists of 69 firms that have been divided into two groups. As preferred in the literature (Repousis, 2016), banks have been excluded from the sample. In addition, firms that were acquired by other firms or restructured have also been excluded from the sample, as these activities tend to lead to significant changes in a firm's financial statements. Firms in the first group are those only indexed on the ISE-100 index. Firms in the second group are indexed on both the ISE-100 as well as the ISE Sustainability Index. While 27 of the companies only are found on the ISE-100, 42 are found on both indexes. The ISE Sustainability Index is comprised of firms with higher sustainability performances. The research methodology of the index evaluates firms in terms of a variety of factors, such as environment, board structure, anti-bribery, health and safety, and banking criteria (Borsa Istanbul [BIST], 2022). This research assumes firms that are indexed on the

3 These variables are: "ratio of stocks to gross sales" and "ratio of financial expenses to gross sales".

4 To reach the details of calculation of each index in the model see; Benligiray and Onay (2021b).

5 The meanings of abbreviations in the equation as follows: DSRI = Days' Sales in Receivables Index; GMI = Gross Margin Index; AQI = Asset Quality Index, SGI = Sales Growth Index; DEPI = Depreciation Index; SGAI = Sales, General and Administrative expenses Index; LVGI = Leverage Index; and TATA = Total Accruals to Total Assets

ISE Sustainability Index to be more sustainable than those not indexed. Therefore, one of the criteria to be included in the sample concerns whether or not the firm is indexed on the ISE Sustainable Index. Due to firms on the ISE Sustainability Index having been chosen from BIST, the firms in the other group were selected from firms indexed only on BIST to have a better inter-group comparison.

The second criteria to be included in the sample is to have been indexed on these indexes consistently. Firms that had been consistently indexed between 2017-2021 were included in the sample. This criterion was determined in order to make a more accurate comparison between different years.

**Table 3.** Sectoral Distribution of Firms

<b>Sectors</b>	<b>Number of Firms on the ISE Sustainabi- lity Index</b>	<b>Number of Firms Not on the ISE Sus- tainability Index</b>
Manufacturing	19	14
Financial Institutions	10	8
Wholesale and Retail Sales	3	1
Information and Communication	2	-
Electricity, Gas, and Water	3	1
Transportation and Storage	2	-
Construction and Public Works	1	-
Technology	2	1
Mining and Quarrying	-	2
Total:	42	27

Table 3 presents the sectoral distribution of firms in the sample. The names of the sectors have been taken from the *Kamuyu Aydınlatma Platformu* (KAP) [public disclosure platform] in Türkiye. According to Table 3, more than half of the firms that are indexed in both the ISE Sustainability Index and the ISE-100 operate in the sectors of manufacturing or financial institutions. Therefore, the sectors of manufacturing and financial institutions can be said to be the dominant sectors in these indexes.

### Data and Data Collection

The variables constituting the indexes in the Beneish model were collected from the firms' financial statements. The study has preferred the financial statements published on KAP due to them having been prepared by independent auditors.

Data were collected on the basis of agreement between researchers regarding the variables for the Beneish model and the variables on the financial statements are the same. The M-score data covers the years 2018-2021. Data were recorded on the same excel file. Because the KAP website does not allow the variables for all forms to be downloaded onto an excel form at once, the data were collected one firm at a time from each firm's financial statements.

### Analysis Techniques and Results

In order to use parametric analysis techniques, the data must meet specific criteria (i.e., be normally distributed, have the same variance of the target groups, and have no multicollinearity issues). In this sense, the Shapiro-Wilks test score and skewness and kurtosis values need to be calculated for determining normal distribution, the Levene test score for the same variance of target groups, and the variance inflation factor (VIF) for the multicollinearity issue. In order to state the data as being normally distributed, the significance value from the Shapiro-Wilks test should be greater than 0.05. If this is not possible, the skewness (-2, +2) and kurtosis values (-7, +7) are checked (Byrne, 2011; George, 2011; Bilgiç, 2021). To satisfy the assumption that target groups have the same variance, the results from the Levene test should be greater than 0.05 (Bilgiç, 2021). Lastly, to detect the presence of a multicollinearity issue, the VIF value must be less than 3 (Bilgiç, 2021). Tables 4 and 5 present the results from each test that has been required for determining which analysis technique will be used. According to Tables 4 and 5, parametric analysis techniques for testing Hypotheses 1 and 2 cannot be used because the data only satisfy the criteria of skewness and VIF. Therefore, the Mann-Whitney U test has been chosen to investigate Hypotheses 1 and 2. Although the kurtosis criterion was not met, the parametric one-way ANOVA test has been preferred for testing Hypotheses 2a and 2b, the reason being that using parametric tests is sometimes appropriate in small samples even when the data are not normally distributed (de Winter, 2013), and here the data satisfied all assumptions except the kurtosis value. Therefore, one-way ANOVA being the more advanced analysis technique has been preferred for testing Hypotheses 2a and 2b.

**Table 4.** *Normal Distribution and Levene Test Results*

	<b>Min. Value</b>	<b>Max. Value</b>	<b>Shapiro Wilks Test</b>	<b>Skew- ness Value</b>	<b>Kur- tosis Value</b>	<b>Levene Test</b>
<b>M-scores in 2019</b>	-4.61	3.59	0.000	2.808	19.278	0.01
<b>M-scores for Sustain- able Firms between 2018-2021</b>	-2.62	0.96	0.000	1.842	9.017	0.203
<b>M-scores for Less Sustainable Firms between 2018-2021</b>	-4.61	3.59	0.000	2.091	11.884	0.277
<b>M-scores in 2020</b>	-2.77	2.53	0.000	3.283	17.164	0.02

**Table 5.** *Variance Inflation Factor Results*

	<b>M-scores in 2019</b>	<b>M-scores for Sustainable Firms between 2018-2021</b>	<b>M-scores for Less Sustainable Firms between 2018-2021</b>	<b>M-scores in 2020</b>
<b>M-scores in 2019</b>	-	1.032	1.011	1.030
<b>M-scores for Sustainable Firms between 2018- 2021</b>	1.006	-	1.010	1.005
<b>M-scores for Less Sustainable Firms between 2018- 2021</b>	1.001	1.025	-	1.026
<b>M-scores in 2020</b>	1.007	1.007	1.012	-

To test Hypothesis 1, 2019 was adopted as the base date due to COVID-19 beginning in Türkiye in 2020 and 2019 being the precious year when no COVID-related cases or crisis such as lockdowns had occurred. To test Hypotheses 2a and 2b, the period from 2018-2021 was preferred for gaining a better understanding of the changes in the likelihood of firms conducting financial manipulations. To test Hypothesis 3, 2020 was adopted as the base date as this was the worst year of COVID-19 in Türkiye in terms of many aspects such as the duration of lockdowns and number of COVID-19 cases.

**Table 6.** *Results*

<b>Hypothesis</b>	<b>Analyzing Technique</b>	<b>Sig.</b>	<b>Mean / Mean Ranks</b>	<b>Approved/Not Approved</b>
H1	Mann-Whitney U Test	0.777	Sustainable: 34.45 (-1.63) Less Sustainable: 35.85 (-1.50)	Partially Approved
H2a	One-way ANOVA	0.019	2018: -1.72 2019: -1.63 2020: -1.59 2021: -1.43	Approved
H2b	One-way ANOVA	0.101	2018: -1.93 2019: -1.50 2020: -1.43 2021: -1.34	Partially Approved
H3	Mann-Whitney U Test	0.640	Sustainable: 34.10 (-1.59) Less Sustainable: 36.41 (-1.43)	Partially Approved

The results from the Mann-Whitney U and one-way ANOVA tests are shared in Table 6. According to Table 6, sustainable firms have less of a tendency to conduct financial manipulations compared to less sustainable firms in 2019; however, this difference is not statistically significant. Therefore, Hypothesis 1 is partially approved. When looking over Table 6, the likelihood of financial manipulation for sustainable firms can be said to exhibit an increasing trend between 2018-2021, with the difference between years being statistically significant. Therefore, Hypothesis 2a has been approved. Furthermore, Table 6 illustrates the likelihood of financial manipulation for less sustainable firms to have exhibited an increasing trend between 2018-2021 as well, but the difference between years is not statistically significant. Hence, Hypothesis 2b has only been partially approved. Lastly, Table 6 shows the tendency to conduct financial manipulation to be higher for less sustainable firms compared to sustainable firms in 2020. However, the difference is not significant statistically, and thus Hypothesis 3 has also only been partially approved.

## Discussion And Conclusion

The topic of the role of sustainability in financial manipulation has been the point of this study's interest. The focus of this research has thus involved the difference (if any) between sustainable and less sustainable firms in terms of the likelihood of financial manipulation. In addition, the study attempted to understand the role the COVID-19 crisis had in the change in the likelihood of financial manipulation for sustainable and less sustainable firms. The Beneish M-score was used to measure the likelihood of financial manipulation, and the ISE Sustainability Index was used to differentiate firms as sustainable or less sustainable firms.

The results have illustrated that, although not statistically significant, a difference does exist between sustainable and less sustainable firms in terms of the likelihood of financial manipulation in favor of sustainable firms during non-crisis periods. The results have also illustrated both sustainable and less sustainable firms' tendency to conduct financial manipulation to have increased between 2018-2021 (pre- and post-COVID-19 crisis), with the difference being statistically significant for sustainable firms. Lastly, the results have exhibited the likelihood of financial manipulation from sustainable firms in crisis times to be lower than that for less sustainable firms.

Moving forward from the results, one might fathom that sustainable firms are less likely to conduct financial manipulation both in crisis and non-crisis times. Accordingly, one might also assert that a firm's sustainable behaviors reduce the situations that push firms to conduct financial manipulation. In other words, one can plausibly argue that sustainability enhances a firm's ethical environment. In this regard, when considering the concepts that are intertwined with sustainability, the claim can be made that good control and auditing mechanisms, which might be considered a requirement of having good corporate governance, as well as the high ethical values that are embedded in corporate culture due to having adopted the philosophy of sustainability, inhibit sustainable firms from committing financial manipulation. When also considering cases similar to Enron<sup>6</sup> (MacCarthy, 2017),

---

6 Enron, which was the seventh largest company in the USA until the early 2000s, was an innovative company that made investments in many different fields, especially in the energy sector, and was shown as an example to other businesses (Koban & Karakaya, 2022). When Enron's bankruptcy due to creative accounting practices and fraud became official in October 2001, it was the largest bankruptcy case in the United States to date, with a total asset value of \$63.4 billion (Koban & Karakaya, 2022). In addition, Arthur Andersen, the company's independent auditor, was among the five largest auditing firms in the world, and his licenses were canceled due to this case, and it was liquidated (Koban & Karakaya, 2022).

the likelihood of bankruptcy for firms conducting financial manipulation is generally claimed to be high. The Enron case is usually used in the literature within the scope of detecting corporate fraud and fraud detection techniques (Ofori, 2016; MacCarthy, 2017). Those studies evaluated the case in terms of had these fraud detection techniques been used, would Enron's corporate fraud have been detected or not. Furthermore, the philosophy of sustainability not only involves environmental and social concerns but also includes economic concerns, which means behaving in line with activities that prevent bankruptcy. Therefore, the likelihood of sustainable firms encountering bankruptcy can plausibly be stated to be lower compared to less sustainable firms. Hence, investing in sustainable firms might be recommended as a less risky choice because sustainability generates an environment of trust for both the market and investors. In addition, both policymakers and society should support firms with sustainable activities for a sustainable economy and strong stock exchange. In this sense, policymakers may provide incentives such as tax discounts or advantageous credits to firms so that they operate in line with the principles of sustainability. Activities may also be organized for increasing firms' awareness of the benefits of being sustainable and how to become a sustainable firm. Moreover, society can support sustainability by preferring products from sustainable companies, investing in these companies, and demanding more sustainable companies.

The results also indicate crises to increase the likelihood of financial manipulation from firms. In other words, the claim can be made that financial manipulation might be how firms respond to a crisis. Therefore, the likelihood of financial manipulation appears to be a high risk for each stakeholder during a crisis. In this regard, audit activities should be increased and be more detailed during a crisis. Also in this sense, auditing systems should be developed to satisfy the needs of each crisis. Although a few efforts are found to have been made at comprehending auditing during times of crisis times from different points of view (Cruz, 2020; Çağlayan & Kırıl, 2020), these efforts appear insufficient. Additionally, investors and officials should be more careful about financial manipulation during times of crisis. In this regard, they should follow the principles of professional skepticism more often. When considering the relationship between professional skepticism and auditing quality, greater skepticism is required during times of crisis (Karahan & Çukacı, 2018).

This study has provided scholars with some direction for future research. Firstly, additional variables can be considered in future research. In this sense, the relationship certain dimensions of sustainability (e.g., economic, social, environ-



mental) have with financial manipulation can be examined. Understanding these relationships will provide a more accurate understanding about the relationship between sustainability and financial manipulation. Secondly, because each country has a different culture, cross-cultural analyses could be conducted in future research. Whether differences exist in firms operating in different cultures in terms of financial manipulation and sustainability can be investigated. Lastly, cross-sectoral analyses can be carried out to provide a more detailed understanding. These analyses could enlarge the current understanding, as each sector has its own characteristics that may enhance or prevent financial manipulation.

As with other studies, this research has contained certain limitations. The first limitation is about data characteristics. If the data had satisfied certain criteria, using more advanced analysis techniques would have been possible. The next limitation involves sample size and the covered duration of time. If the sample size had been larger, making sectoral comparisons would have been more likely. Also, if the covered duration of time had been longer, the study could have shown the trend regarding the likelihood of financial manipulation in Türkiye. However, despite the limitations included in this research, this research has provided a valuable perspective to the literature.

## References

- Akra, R. M., & Chaya, J. K. (2020). Testing the effectiveness of Altman and Beneish models in detecting financial fraud and financial manipulation: Case study Kuwaiti Stock. *International Journal of Business and Management*, 15(10), 70–81.
- Al-Jebouri, F. A. L. M. (2019). Achieving sustainability in government institutions at economic level by employing a scientific analysis in detecting financial fraud. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2123, No. 1, p. 020028). AIP Publishing LLC.
- Allen, T. F. H., & Hoekstra, T. W. (1993). Toward a definition of sustainability. *Sustainable ecological systems: implementing an ecological approach to land management*. Rocky Mountain Forest and Range Experiment Station, Fort Collins, Colorado, 98-107.
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494.
- Andersen, T. J., & Hallin, C. A. (2017). The adaptive organization and fast-slow systems. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.126>
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433–448.

- Aris, N. A., Arif, S. M. M., Othman, R., & Zain, M. M. (2015). Fraudulent financial statement detection using statistical techniques: The case of small medium automotive enterprise. *Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1469–1478.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149.
- Beneish, M. D. (1997). Detecting GAAP violation: Implications for assessing earnings management among firms with extreme financial performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 16(3), 271–309.
- Beneish, M. D. (1999). The detection of earnings manipulation. *Financial Analysts Journal*, 55(5), 24–36.
- Benligiray, S., & Onay, A. (2021a). Kazanç manipülasyonu tespit modellerinin Borsa İstanbul şirketlerinde test edilmesi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 21(64), 179–204.
- Benligiray, S., & Onay, A. (2021b). Beneish modelinin Türkiye'ye uyarlanması: Tespit başarımını geliştiren bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2021(special issue), 511–528.
- Bilgiç, E. (2020). *The effects of corporate social responsibility on small and medium sized enterprises' performance* (Unpublished master's thesis). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Bilgiç, E. (2021). Do employees' needs matter for corporate social responsibility-based employer attractiveness? *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1–22.
- Bilgiç, E. (2022, June 22-24). Sürdürülebilirlik ve finansal manipülasyon üzerine örnek olay çalışması. Paper presented at *DEU I. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, İzmir, Turkey.
- Blackburn, W. R. (2012). *The sustainability handbook: The complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*. Routledge.
- Boenig-Liptsin, M. (2022). Aiming at the good life in the datafied world: A co-productionist framework of ethics. *Big Data & Society*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/20539517221139782>
- Borsa İstanbul. *Sustainability indices*. Retrieved from: <https://www.borsaistanbul.com/en/sayfa/2227/sustainability-indices>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper and Row.
- Buchheim, L., Dovern, J., Krolage, C., & Link, S. (2022). Sentiment and firm behavior during the COVID-19 pandemic. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 195, 186–198.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge Press.
- Çağlayan, T., & Kırıl, H. (2022). Internal audit in times of crisis: The case of COVID-19. In B. Açıkgöz & İ. A. Açar (Eds.), *Pandemnomics: The pandemic's lasting economic effects* (pp. 65–81). Springer.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Choi, D., & Lee, K. (2018). An artificial intelligence approach to financial fraud detection under IoT environment: A survey and implementation. *Security and Communication Networks*, 2018, 5483472. <https://doi.org/10.1155/2018/5483472>
- Christensen, S. L., & Kohls, J. (2003). Ethical decision making in times of organizational crisis: A framework for analysis. *Business & Society*, 42(3), 328–358.

- Coile, C. C., & Levine, P. B. (2011). The market crash and mass layoffs: How the current economic crisis may affect retirement. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 11(1). <https://doi.org/10.2202/1935-1682.2568>
- Cruz, J. E. (2020). Audit in COVID-19 environment. Use of technology and risk focus. *Podium*, 38, 67–86.
- De Winter, J. C. F. (2013). Using the Student's t-test with extremely small sample sizes. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 18(10). <https://doi.org/10.7275/e4r6-dj05>
- Delma, S. (2017). Sustainability in organizations: Bhutan's perspective. In P. Isaias & T. Issa (Eds.), *Sustainability, green IT and education strategies in the twenty-first century* (pp. 243–281). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57070-9\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57070-9_10)
- Dereköy, F. (2020). Muhasebe manipülasyonları: Toshiba vakası. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 85, 91–110.
- Du, M. (2021). Corporate governance: five-factor theory-based financial fraud identification. *Journal of Chinese Governance*, 6(1), 1–19.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Fenton, N. (2011). Deregulation or democracy? New media, news, neoliberalism and the public interest. *Continuum*, 25(1), 63–72.
- Fidan, M. E. (2021). Finansal bilgi manipülasyonu ve Beneish modeli: Bist taş ve toprağa dayalı sektör grubu işletmeleri üzerine bir araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 114, 1–28.
- Freeman, R. E. (1984). *Stakeholder management: a strategic approach* (p. 46). Pitman.
- Gacar, A. (2012). Ekonomik krizler sonrası yaşanan şirket iflasları ve yaratıcı muhasebe ilişkisi. *Mali Çözüm*, 111, 73–83.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*. Pearson Education India.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300–329.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 406–430.
- Gregorič, A., Rapp, M. S., Sinani, E., & Wolff, M. (2014). *Giving a voice to employees and firm behavior during crises*. Working paper. <http://papers.ssrn.com/2477279>.
- Guellil, Z., Alioui, F. Z., & Badraoui, S. (Eds.). (2015, April). The impact of the global financial crisis on Algerian economy. *SEA: Practical Application of Science, Romanian Foundation for Business Intelligence*, 7, 83–90.

- Harjoto, M. A. (2017). Corporate social responsibility and corporate fraud. *Social Responsibility Journal*, 13(4), 762–779.
- Hu, H., Dou, B., & Wang, A. (2019). Corporate Social responsibility information disclosure and corporate fraud “risk reduction” effect or “window dressing” effect? *Sustainability*, 11(4), 1141.
- Hu, W., Du, J., & Zhang, W. (2020). Corporate social responsibility information disclosure and innovation sustainability: Evidence from China. *Sustainability*, 12(1), 409.
- Islam, M. S., Tseng, M. L., & Karia, N. (2019). Assessment of corporate culture in sustainability performance using a hierarchical framework and interdependence relations. *Journal of Cleaner Production*, 217, 676–690.
- Jaffe, E. D., & Tsimerman, A. (2011). Do business ethics worsen during economic crises? A study of Russian attitudes. *Journal of Academic and Business Ethics*, 4(1), 1–13.
- Jones, J. J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2), 193–228.
- Karahan, A., & Çukacı, Y. C. (2018). Bağımsız denetçinin mesleki şüpheçliğinin denetim standartları bağlamında denetim kalitesine etkisi ve bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1–27.
- Karaibrahimoğlu, Y. Z. (2010). Corporate social responsibility in times of financial crisis. *African Journal of Business Management*, 4(4), 382–389.
- Karpoff, J. M., & Lott Jr., J. R. (1993). The reputational penalty firms bear from committing criminal fraud. *The Journal of Law and Economics*, 36(2), 757–802.
- Kim, Y., Park, M. S., & Wier, B. (2012). Is earnings quality associated with corporate social responsibility? *The Accounting Review*, 87(3), 761–796.
- Kiraci, Ö. Ü., & Çelikay, D. Ş. (2020). Büyük temizlik muhasebesi: Bist imalat sektöründe bir araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 20(61), 237–254.
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (2014). *Fraud risk management: Developing a strategy for prevention, detection, and response*. Retrieved from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/05/fraud-risk-management-strategy-prevention-detection-response-O-201405.pdf>
- Koban, A. O., & Karakaya, G. (2022). Enron vaka’sının denetim, risk yönetimi ve iç control ilkeleri çerçevesinde incelenmesi. *Denetişim*, 13(24), 91–106.
- Kovac, D., Vukovic, V., Kleut, N., & Podobnik, B. (2016). To invest or not to invest, that is the question: Analysis of firm behavior under anticipated shocks. *PLoS One*, 11(8), e0158782.
- Küçüksözen, C. (2004). *Finansal bilgi manipülasyonu: Nedenleri, yöntemleri, amaçları, teknikleri, sonuçları ve İmkb şirketleri üzerine ampirik bir çalışma*. (Unpublished doctoral dissertation). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Lartey, T., Yirenyki, D. O., Adomako, S., Danso, A., Amankwah-Amoah, J., & Alam, A. (2020). Going green, going clean: Lean-green sustainability strategy and firm growth. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 118–139.
- Li, X., Kim, J. B., Wu, H., & Yu, Y. (2021). Corporate social responsibility and financial fraud: The moderating effects of governance and religiosity. *Journal of Business Ethics*, 170, 557–576. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04378-3>

- Liao, L., Chen, G., & Zheng, D. (2019). Corporate social responsibility and financial fraud: Evidence from China. *Accounting & Finance*, 59(5), 3133–3169.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.
- Lozano, R. (2011). Addressing stakeholders and better contributing to sustainability through game theory. *Journal of Corporate Citizenship*, 43, 45–62.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44.
- MacCarthy, J. (2017). Using Altman Z-score and Beneish M-score models to detect financial fraud and corporate failure: A case study of Enron corporation. *International Journal of Finance and Accounting*, 6(6), 159–166.
- Madaleno, M., Dogan, E., & Taskin, D. (2022). A step forward on sustainability: The nexus of environmental responsibility, green technology, clean energy and green finance. *Energy Economics*, 109, 105945.
- Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413–422.
- Martínez-Ferrero, J., Prado-Lorenzo, J. M., & Fernández-Fernández, J. M. (2013). Responsabilidad social corporativa vs. responsabilidad contable. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 32–45.
- Memiş, M. Ü., & Çetenak, E. H. (2012). Kurumsal yönetimin kazanç yönetimi uygulamaları üzerine etkisi: İMKB’de işlem gören şirketler üzerine uygulama. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 21(3), 205–224.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Moisescu, O. I. (2018). From perceptual corporate sustainability to customer loyalty: A multi-sectorial investigation in a developing country. *Economic Research/Ekonomska istraživanja*, 31(1), 55–72.
- Neubaum, D. O., & Zahra, S. A. (2006). Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, 32(1), 108–131.
- Nyakarimi, S. N., Kariuki, S. N., & Kariuki, P. (2020). Financial statements manipulations using Beneish model and probit regression model. A case of banking sector in Kenya. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 9(1), 253–264.
- Ofori, E. (2016). Detecting corporate financial fraud using modified Altman Z-score and Beneish M-score. The case of Enron Corp. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(4), 59–65.
- Othman, R., Ameer, R., & Laswad, F. (2019). Forensic auditing tools in detecting financial statements’ irregularities: Benford’s law and Beneish model in the case of Toshiba. In *Organizational auditing and assurance in the digital age* (pp. 256–275). IGI Global.
- Oxford Learner’s Dictionaries. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/sustainability>

- Özparlak, G. (2021). Finansal tablo manipülasyonlarının tespitinde yapay sinir ağlarının kullanılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 60, 331–357. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.961463>
- Pelozo, J., Loock, M., Cerruti, J., & Muyot, M. (2012). Sustainability: How stakeholder perceptions differ from corporate reality. *California Management Review*, 55(1), 74–97.
- Petrik, V. (2016). Application of Beneish M-score on selected financial statement. *Košická Bepečnostná Revue*, 2, 307–312.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45.
- Potocan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2019). How economic crises effect employees' attitudes towards socially responsible behavior—Case of Slovenia. *Journal of East European Management Studies (JEEMS)—Special issue on Corporate Social Responsibility and Business Ethics in Central and Eastern Europe*, 152–178.
- Presley, A., Presley, T., & Blum, M. (2018). Sustainability and company attractiveness: A study of American college students entering the job market. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 470–489.
- Repousis, S. (2016). Using Beneish model to detect corporate financial statement fraud in Greece. *Journal of Financial Crime*, 23(4), 1063–1073.
- Robin, D. (2009). Toward an applied meaning for ethics in business. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 139–150.
- Sharma, S. (2003). Research in corporate sustainability: What really matters? In S. Sharma & M. Starik (Eds.), *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment* (pp. 1–29). Edward Elgar.
- Shearman, R. (1990). The meaning and ethics of sustainability. *Environmental Management*, 14(1), 1–8.
- Shou, M., Bao, X., & Yu, J. (2021). An optimal weighted machine learning model for detecting financial fraud. *Applied Economics Letters*. <https://doi.org/10.1080/13504851.2021.1989367>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Starik, M., & Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), 908–935.
- Suzuki, D., & Yamada, J. (2016, December). Accounting fraud and accounting standards: The case of Toshiba's fraudulent accounting. Paper presented at *5th International Conference on Accounting, Auditing, and Taxation (ICAAT 2016)*, Tallinn, Estonia. Atlantis Press.
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647.
- Tağraf, H., & Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149–160.

- Tekin, E. (2017). *2010-2014 yılları arasında Türkiye’de halka açık şirketlerde manipülasyon üzerine Beneish modeli ile ampirik çalışma* (Unpublished doctoral dissertation). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Tran, N. & O’Sullivan, D. (2020). The relationship between corporate social responsibility, financial misstatements and SEC enforcement actions. *Accounting & Finance*, 60, 1111–1147.
- Uzun, H., Szweczyk, S. H., & Varma, R. (2004). Board composition and corporate fraud. *Financial Analysts Journal*, 60(3), 33–43.
- Uzunoğlu, H., & Karacaer, S. (2019). Finansal bilgi manipülasyonu: Bist Sınai Endeksi üzerine bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(3), 547–564.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Xu, H., Fan, G., & Song, Y. (2022). Novel key indicators selection method of financial fraud prediction model based on machine learning hybrid mode. *Mobile Information Systems*. <https://doi.org/10.1155/2022/6542652>
- Yang, D., Jiao, H., & Buckland, R. (2017). The determinants of financial fraud in Chinese firms: Does corporate governance as an institutional innovation matter? *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 309–320.
- Zamperini, A., & Menegatto, M. (2015). The social construction of “indebted man”: Economic crisis, discursive violence and the role of mass media in Italy. In *Social and Psychological Dimensions of Personal Debt and the Debt Industry* (pp. 138–159). Palgrave Macmillan.

## Etik ve Hukuk Boyutuyla Tezden Üretilen Yayınlarda Haksız Yazarlık

Nimet Kalkan, Pelin Karaaslan

**Özet:** Araştırmanın amacı, bilimsel yayın etiği ve fikir ve sanat eserleri kanunu kapsamında ele alınan haksız yazarlık konusunu doktora tezlerinden üretilen yayınların yazar sıralamalarını inceleyerek ele almaktır. Bu amaç doğrultusunda, 2015-2019 yılları arasında İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yayımlanan 161 adet doktora tezinin künyesi doküman incelemesi yoluyla sınıflandırılmıştır. Belirlenen arama kriterleri aracılığıyla tezlerden üretilen yayınlar tespit edilmiştir. Araştırmanın son aşamasında, SPSS programı aracılığıyla tanımlayıcı analizler yapılarak tezlerden üretilen yayınların etik yansımaları ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre araştırmanın tamamen öğrenci tarafından yürütüldüğü doktora program çıktılarında yazar sıralamasından kaynaklı etik ihlali oranının yaklaşık %17 olduğu görülmektedir. 30 üniversitenin kapsam dâhilinde olduğu araştırmada etik ihlali durumunun 11 üniversitede yaşandığı görülmekte, ağırlıklı olarak 5 üniversitede kümelendiği gözlenmektedir. Etik ihlali yapılan yayınlar; yazar ve danışmanların cinsiyeti, unvan ve üniversiteler bakımından incelendiğinde sonuçlar konunun hem kişisel etik değerler hem de kurum etik kültürü açısından ele alınması gerektiğini göstermektedir. Araştırma sonuçları, etik ihlallerin en azından bir kısmının tespit edilebilir olduğunu, makul önlemler alındığında bu ihlallerin önlenilebileceğini göstermektedir. Bundan dolayı araştırmanın; etik ihlaller konusunda farkındalık yaratılması ve önlem mekanizmalarının geliştirilmesi açısından pratik, etik ihlali sebeplerinin araştırılabileceği gelecek çalışmalara ışık tutması bakımından teorik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, yayın etiği, Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu, eser sahibi, haksız yazarlık, tez, doküman analizi.

**Abstract:** The research examines the issue of unfair authorship, considered within the scope of scientific publication ethics and the law on intellectual property rights, by analysing the order of the authors of publications derived from the dissertations. To this tendency, tags of one hundred and sixty-one dissertations published in 2015-2019 by the Department of Business Administration-Management & Organization categorized by document analysis. The publications derived from those are determined using certain search criteria. In the last stage, descriptive statistics applied by SPSS to see the ethical reflection of the publications. Results show that unethical authorship is approximately 17%. The doctoral students are not the first author though they are the first carrier of the research. Out of 30 universities, 11 had unfair authorship practices and clustered mainly in 5. Discussing results with the gender of the authors and supervisors, titles, and universities show that the subject needs to consider both personal ethical values and the organizational culture. In this respect, the research will practically contribute to raising awareness about ethical violations, developing mechanisms for preventing unethical practices, and shed light on future studies which investigate the causes of unethical situations.

**Keywords:** Ethics, publication ethics, Law of Intellectual Property Rights, author, unfair authorship, Dissertation, document analysis.

@ Arş. Gör. Dr. Karadeniz Teknik Üniversitesi, nimetkalkan@ktu.edu.tr

ID 0000-0003-4314-1973

@ Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, pelin.karaaslan@ogu.edu.tr

ID 0000-0001-5695-192X

➔ Kalkan, N., Karaaslan, P., (2023). Etik ve hukuk boyutuyla tezden üretilen yayınlarda haksız yazarlık. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), ss. 66-100

✍ Research Paper

© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe/m4019  
Turkish Journal of Business Ethics, 2023  
isahlakidergisi.com

Başvuru : 16.01.2023  
Revizyon : 24.04.2023  
Kabul : 17.06.2023  
Basım : 13.12.2023



## Giriş

Tezlerden üretilen yayınlarda öğrenciye yazarlık hakkının verilmemesi, isminin saklanması ya da yayınlara katkısı olmayan kişilerin yazar olarak çalışmalarına eklenmesi haksız yazarlık uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysaki haksız yazarlık, bilimsel yayın etiği kapsamında ele alındığında bir etik ihlali, hukuki olarak değerlendirildiğinde ise bir hak ihlali sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç, konuya etik ve hukuki açıdan yaklaşan çeşitli düzenlemelerin incelenmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Etik, kelime anlamı olarak en basit haliyle “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). Bu anlamda, gözetilmesi gereken değerlerin terk edilmesi ya da kaçınılması gereken davranışların uygulanması etik değerlerin ihlal edilmesi anlamına gelmektedir. Felsefenin bir kolu olarak araştırmalarda yer bulan etik konusu, akademik hayatta uyulması gereken kuralların bir çevreleyicisi olarak anlam kazanmakta ve “bilim etiği” ya da “akademik etik” kavramlarıyla gündeme gelmektedir. Türkiye Bilimler Akademisi bünyesinde kurulan Akademi Bilim Etiği Komisyonunun 2001 yılında hazırladığı, 2002 yılında kitaplaştırarak kamuoyu ile paylaştığı *Bilimsel Araştırmalarda Etik ve Sorunları* raporu, akademik etik konusunda Türkiye’de ortaya çıkan ilk kaynaklardan biri olma niteliği taşımaktadır. Bu raporda; *gerçeğe uygunluk, bilimsel araştırmanın zarar vermemesi, sorumluluk ve haklar, kaynak gösterme ve alıntılar* başlıklarıyla beraber *yazarlık, bilim insanı ve akademik etkinliklerde etik* başlıkları yer almaktadır. Rapora göre bilim insanı ve akademik etkinliklerde etik şu şekilde açıklanmaktadır:

*“Bilim insanı, akademik yaşamının bütün evrelerinde ve öğretim, yönetim ve akademik değerlendirmelere ilişkin görevlerde bilimsel liyakati temel ölçüt olarak kabul eder, temel etik kurallarının dışına çıkmaz ve bu kuralların dışına çıkılmasına göz yummaz. Eğitimin eksik verilmesi, kopyacılık, akademik ilerleme ve ödül jürilerinde bilimsel liyakat ölçütlerinin dışına çıkmak, kişileri kayırmak ve benzer davranışlar kabul edilemez.”*

Raporun yazar başlığında ise araştırma çıktılarında araştırmaya katkı sağlayan tüm yazarların isimlerine yer verilmesi, araştırmanın tasarlanmasından yayına hazırlanması aşamalarına kadar tüm süreçte katkıda bulunmamış kişilere yazar olarak yer verilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır (TÜBA, 2002). Bunun yanında, bilimsel araştırma ve yayın etiğine aykırı eylemler de tanımlanmakta ve bu konudaki düzenleme Üniversitelerarası Kurul Başkanlığının (ÜAK) yayımladığı *Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi*’nde (2012) yer almaktadır. Yönergeye göre; intihal, sahtecilik, çarpıtma, tekrar yayım, dilimleme ve diğer ihlaller bilim-

sel araştırma ve yayın etiğine aykırı eylemler olarak sıralanmaktadır. Etik ve etik dışı eylemler bu şekilde sıralanmasına rağmen uygulamada birçok etik sıkıntı ile karşılaşılabilir. Örneğin yazar sıralaması, bilimsel yayın etiği ihlallerinin yaşandığı en önemli konulardan biridir (Hosseini & Gordijn, 2020). *Türkiye Bilimler Akademisi Bilim Etiği El Kitabı*'nda (2008) belirtildiği üzere yayının yazar listesi, ilgili yayının hazırlanmasına, yazılmasına katkıda bulunmuş kişilerden oluşmaktadır ve araştırmaya en büyük katkıyı veren kişinin ilk yazar olması gerekmektedir. Konu tezlerden üretilen yayınlar açısından ele alındığında, Akademi Etik Derneğinin *Lisansüstü Tez Danışmanlığında Etik İlkeler* başlığıyla akademiye kazandırdığı kitapçığı yol gösterici olmaktadır. Bu kitapçıkta "Öğrenci görev dağılımına uygun hareket ettiği sürece tezdin üretilen ürünlerde birinci isim/yazar olur." önerisi yer almaktadır (Akademi Etik Derneği, 2021: 12). Görev dağılımına uygun hareket etmeyen bir öğrencinin tezini tamamlamasının etik gerekçelerle mümkün olmayacağı düşünüldüğünde, tamamlanmış tezlerden üretilen yayınlarda ilk yazarlık hakkının öğrenciye ait olması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç yazarlık hakkının bilimsel yayına verilen katkıya göre belirlenmesi gerektiğini öngören TÜBA (2008) açıklaması ile de desteklenmektedir. Akademik bir çalışmaya katkı verenlerden biri olmaksızın yazarların katkı değerlendirmesini yapabilmek elbette mümkün değildir. Buna rağmen, tezlerden üretilen yayınlara verilen katkının şüphe bırakmaksızın ağırlıklı olarak öğrenciye ait olduğu söylenebilmektedir. Nitekim bu, lisansüstü öğrenci yetiştirmenin bir gerekliliğidir.<sup>1</sup> Tez çalışmalarında ağırlıklı katkının öğrenciye ait olmaması durumu ise tamamlanan tezin etik açıdan daha farklı ihlaller barındırdığına işaret etmektedir.

Yazarlık konusunda hukuki düzenlemenin Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi (2012) aracılığıyla yapıldığı görülmektedir. Bu yönergede haksız yazarlık kapsamına giren yazarlık türleri sıralanmakta, tezdin yayın üretilen öğrencinin çalışmasında ilk yazar olmaması durumu "yazar saklama" tanımı kapsamına alınmaktadır. Yönergede açık olmayan, kimin yazar olduğu ya da eser sahibinin belirlenmesi konularında ise hukuki başvuru kaynağı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu olmaktadır. Kanun; eser sahibini, eserden doğan manevi hakların devredilemezliğini, hak ihlali olması durumunda doğan tazminat ve cezai koruma hususlarını kapsamaktadır. Kanuna göre öğrencinin tezdin üretilen yayında ikinci veya sonraki yazar sıralamasına sahip olması hak ihlali durumunu doğurmaktadır. Bu yönüyle bilimsel ve akademik olarak haksız yazarlık, etik ihlali orta-

1 Bkz.: Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi 7. ve 8. Düzey Yeterlilikleri.

ya çıkarmakta ve hukuki sonuçları doğuran bir durum yaratmaktadır. Bu konuda ortaya çıkan hak kaybı yazar sıralaması ve sayısına bağlı olarak yapılan çeşitli düzenlemelerde ortaya çıkmaktadır. Nitekim bir çok ülkede olduğu gibi (Anderson & Boden, 2008) Türkiye’de de yazar sayısının akademik teşvikte,<sup>2</sup> yazar sıralamasının ise birçok üniversitenin atanma ve yükseltme kriterinde puanlamaları etkilediği görülmektedir.<sup>3</sup> Dolayısıyla hak kaybına uğranmaması ya da haksız kazanç elde edilmemesi açısından da yazar sıralamasında değişiklik yapılmaması ve çalışmada en fazla emeği bulunan kişinin ilk yazar olması gerekmektedir.

Etik ve hukuk açısından ele alınan haksız yazarlık konusu Türk akademi kamuoyunun bakış açısıyla değerlendirmeye alındığında da uygulamanın bir etik ihlal olduğu ve sonucunda hak kayıplarının yaşandığı kabul edilmektedir. Kamuoyunun genel görüşü öğrencilerin tezlerinden üretilen yayınlarda ilk yazar olması gerektiği yönünde olmaktadır. Bu sonuç, sosyal medya aracılığıyla akademik bir sayfada yapılan ve tesadüfi bir şekilde araştırmacıların da dikkatini çeken inceleme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Akademik gelişmeler ile ilgilenen 4.378 katılımcının dâhil olduğu anket çalışmasının sonuçları, yüksek lisans ve doktora tezinden üretilen yayınlarda danışmanların yayın aşamasında katkı sağlamaksızın sadece tez danışmanlıkları dolayısıyla çalışmalara yazar olarak eklenmesi fikrinin desteklenmediğini göstermektedir. Önemli bir katılımcı sayısı ile gerçekleştirilen anket sonuçları, katılımcıların %61,4’ünün danışmanların koşulsuz yazar kabul edilmesi fikrini desteklemediğini ortaya koymaktadır<sup>4</sup>.

Görülmektedir ki öğrencinin tezinden üretilen yayınlarda ilk yazar olmaması durumu akademik etik, Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ve Türk kamuoyu açısından ele alındığında haksız yazarlık kapsamına girmektedir. Bu konuda hem akademi camiasında farkındalık yaratılması hem de ampirik bulgularla bu farkındalığa ne kadar ihtiyaç duyulduğunun ortaya konması gerektiği düşünülmektedir. İlgililerin hukuki sonuçlar hakkında bilgilendirilmesinin, etik ihlaller açısından caydırıcılık faktörünü etkileyerek olumlu yansımalar yaratabileceği öngörülmektedir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada ilk olarak tezden üretilen yayınlarda yazar

2 Türkiye’de uygulanan Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği için bkz.: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/21.5.201811834.pdf>; <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/01/20200117-9.pdf> (Erişim Tarihi: 13.11.2022)

3 Türkiye’de bulunan üniversitelerin atanma ve yükseltme kriterleri için bkz.: <https://www.yok.gov.tr/akademik/atanma-kriterleri> (Erişim Tarihi: 13.11.2022)

4 Anket sonucu için bkz.: <https://twitter.com/AkademikAhlak/status/1588973176708825089> (Erişim Tarihi: 07.11.2022)

sıralamasının etik ve hukuk açısından nasıl olması gerektiğine gerekçeleriyle birlikte yer verilmektedir. Ardından 2015-2019 yılları arasında tamamlanan doktora tezlerinden üretilen yayınların yazar sıralamaları incelenerek haksız yazarlık konusunda ampirik sonuçlar ortaya konulmaktadır. Araştırma sonuçlarının, bilimsel yayın etiği konusuna dikkat çekeceği düşünülmektedir. Bunun yanında, sonuçların alınabilecek önlemlere ya da yapılabilecek düzenlemelere ışık tutarak uygulamaya, gelecek çalışmalara yön vererek literatüre katkı sunması beklenmektedir.

Çalışma, etik ve hukuk açısından kavramsal çerçevenin sunulmasının ardından araştırma tasarımı ve yöntem bölümü ile devam etmektedir. Bulguların sunulmasının ardından tartışma, sonuç ve öneriler bölümü ile sona ermektedir.

## Kavramsal Çerçeve

### Akademik Etik Açısından Tezden Üretilen Yayınlarda Haksız Yazarlık

Bilim üretiminin sürekliliği dünya genelinde tecrübeli akademisyenlerin lisansüstü araştırmacılara bilgi ve deneyimlerini danışmanlık yoluyla aktarması aracılığıyla gerçekleşmektedir. Lisansüstü öğrenim gören her öğrenci için uygulamalı ders yükü olarak değerlendirilen danışmanlık, bu görevi üstlenen tecrübeli araştırmacılara maddi getiri sağlayacak şekilde verilmektedir. Löfstöm (2020), danışmanlık süreçlerinin etik açıdan pedagojik iki unsuru barındırdığını ifade etmektedir. İlki; araştırma ekosistemi içinde araştırmacı yetiştirilmesi, ikincisi ise araştırma süreçlerinin etik olarak yürütülmesidir. İç içe geçmiş olsa da bu iki unsurun birbirinden ayrı olduğu ve her iki noktanın araştırmacılarda bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak, akademi kapsamında ortaya çıkan etik alanlardan birçoğu kaynağını danışmanlık sürecinden almakta, bu alanda birçok etik ihlal uygulaması ile karşılaşmaktadır. Öğrencinin üstlenmesi gereken sorumlulukları yerine getirmemesi, birlikte çalıştığı projeyi kendi işi gibi görerek emek harcamaması öğrenci temelli etik sorunlar iken (Lategan, 2012), liyakatsiz ve yetersiz danışmanlık, danışmanlıktan çekilme, istismarcı ve sömürücü danışmanlık, danışman kaynaklı etik sorunlar olarak gösterilmektedir (Goodyear, Crego, & Johnston, 1992; Löfström & Pyhäntö, 2017). Bunlara ek olarak ikili şahsi ilişkiler, sahtecilik yapmaya teşvik ve yazarlık haklarını görmezden gelmek danışmanlık ilişkisinde her iki tarafın dahiliyle de ortaya çıkabilmektedir. Konu özelinde incelenen araştırmalar, bilimsel yayın etiği konusunda nicel bir sonuç ortaya koymanın yönlemsel güçlüğüne yansıtır niteliktedir. Nitekim araştırmaların genellikle nitel yöntemler aracılığı ile etik dışı davranışların keşfedilmesine yönelik, danışman ya da öğrenci görüşmeleri üzerine

kurulu olduğu dikkat çekmektedir (Örn.; Güler, Güler, & Tuncel, 2021; Günbayı, 2013; Hamutoğlu, Yıldız, & Akgün, 2015). Bunun yanında, teorik kapsamı ağırlıklı olan kavramsal çalışmaların bulunduğu gözlenmektedir (Örn.; Gureev, Lakizo, & Mazov, 2019; Khalifa, 2021; Marušić, Bošnjak, & Jeroñić, 2018). Uygulanan anketler aracılığı ile model analizine dayalı çalışmaların az da olsa var olduğu görülmektedir (Örn.; Cohen & Baruch, 2021).

Doktora öğrencileri ve danışmanlarla görüşmeler yapan Löfström ve Pyhältö (2017), etik meselelerin beş kategoride toplandığını, öğrencilerin ve danışmanların genellikle benzer konularda etik ikileme düşüklerini raporlamaktadır. Öğrencilerin danışmanlara göre üç kat daha fazla etik meseleye/probleme vurgu yaptığını gösteren araştırma sonuçları, adaletsizlik ve haksız yazarlık konularına öğrencilerin danışmanlardan daha fazla değindiğini göstermektedir. Izadinia (2014), proje ekipleri ve tez çalışmalarında bulunmanın yazarlık için yeterli olmadığını, yazarlık hakkının; araştırma tasarımı, verinin toplanması, analizi ya da yorumlanmasına katkı sağlanması, ayrıca araştırma taslağını hazırlama veya hazırlanan taslağa önemli bilimsel, entelektüel katkı sağlanması, yayımlanacak yayının son halinin onaylanması ve yayının her aşamasından sorumlu olunması durumlarında doğacağını Uluslararası Tıp Dergisi Editörleri Komitesini referans göstererek vurgulamaktadır. Aynı çalışmada, yazarlığın pozisyona ya da mesleğe bağlı olmaması gerektiği, rutin teknik desteklerden ziyade önemli derecede entelektüel katılımın olması gerektiği ifade edilmektedir. Benzer şekilde Paul (2011), tez danışmanları için danışmanlık ve ortak yazarlık sorumluluklarının birbirinden farklı olduğunu öne sürmektedir.

Tezlerden üretilen yayınlarda danışman isimlerinin yer alıp almamasına yönelik tartışmaların yanında, danışmanın ortak yazarlık katkısı sunması durumunda, yazar sıralamasının nasıl olması gerektiği konusunda da çalışmalar bulunmaktadır. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), yazar adlarında değişiklik yapmayı; “araştırma ve makalelerde ortak araştırmacı ve yazarların yazılı görüş birliği olmadan, araştırmada aktif katkısı bulunanların isimlerini çıkartmak veya yazarlıkla bağdaşmayacak katkı nedeniyle yeni yazarlar eklemek veya yazar sıralamasını değiştirmek” olarak tanımlamaktadır (TÜBİTAK, 2010). Yazar sıralaması konusunda Breet vd. (2018), doktora ve doktora sonrasında araştırmacıların kendi tezlerinden ürettikleri yayınlarda ilk yazarlık hakkına sahip olmaları gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır. Çalışmaya verilen önemli katkıya göre yazarın ön plana çıkarılması gerektiğini editör notunda öneren Paul (2011), danışmanların sadece önemli katkıları olması durumunda tezden üretilen yayınlarda yazar olarak bulunması gerektiğini, Amerikan Psikoloji Birliğinin (American Psychological As-

sociation-APA) yönergesine değinerek açıklamaktadır. Bunun yanında, danışmanların tez aşamasında sundukları katkının danışmanlıklarının bir gereği olduğu için tezden üretilen yayınlarda “danışman” adıyla yazarlıktan başka bir sınıflamanın olması gerektiğini (Breet vd., 2018) ya da genel olarak danışmanların akademik yayınlarda son yazar olarak bulunması gerektiğini (Singhal & Kalra, 2021) öne süren araştırmacılar da vardır. Bakış açıları farklılık gösterse de tezden üretilerek yayımlanan çalışmalarda öğrencinin ilk yazar olması gerektiği noktasında buluşulduğu görülmektedir. Etik açıdan bu şekilde olan alanyazınını hukuki düzenlemeler de desteklemektedir. Araştırmanın izleyen bölümünde konu hakkındaki hukuki düzenlemelere ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

### Hukuki Açıdan Tezden Üretilen Yayınlarda Haksız Yazarlık

Haksız yazarlık ile ilgili hukuki düzenleme, Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesinin (Yönerge, 2012) 4. maddesinin 1. fıkrasında yer almaktadır. Buna göre haksız yazarlık, bilimsel araştırma ve yayın etiğine aykırı eylemler arasında sayılmıştır ve aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

*“Aktif katkısı olmayan kişileri yazarlar arasına dâhil etmek veya olan kişileri dâhil etmemek, yazar sıralamasını gereksiz ve uygun olmayan bir biçimde değiştirmek, aktif katkısı olanların isimlerini sonraki baskılarda eserden çıkartmak, aktif katkısı olmadığı halde nüfuzunu kullanarak ismini yazarlar arasına dâhil ettirmek”*

Yönerge’de yer alan tanımda haksız yazarlığın dört temel biçimi göze çarpmaktadır: i) gölge (hayalet) yazarlık, ii) misafir (hediye/ikram) yazarlık iii) yazar saklama iv) yazar sırası değiştirme. Bir eseri yazan kişinin dışında birinin “yazar” olarak gösterilmesi şeklinde tanımlayabileceğimiz *gölge yazarlık*, günümüzde daha çok para karşılığı yapılan bir meslek olarak bilinmektedir (Karaaslan, 2020: 765). Bu anlamda gölge yazarlık, işin sonunda başkasının “yazar” olarak anılacağı bir metni para karşılığında kaleme alma faaliyetidir (Jankowska, 2013: 77; Krakies, 2008: 51). Akademide de para karşılığı başkası adına ödev, tez, makale vs. hazırlayan gölge yazarlar bulunmaktadır. Ancak gölge yazarlık her zaman para karşılığı yapılmak zorunda değildir. Tamamını asistanına yazdırdığı akademik bir çalışmayı kendi adıyla yayımlatan öğretim üyesi de gölge yazar kullanmaktadır (Groh, 2012: 870). *Misafir yazarlık* ise gerçek yazarın/yazarların yanında, esere hiç ya da yeterli katkısı bulunmayan bir kişinin yazar olarak anılmasıdır. Tamamı asistanı ya da bir öğrencisi tarafından yazılan bir makale yayıma gönderilirken asistanının/öğrencinin adının yanında kendi adını da yazar olarak iliştiiren bir öğretim üyesi misafir yazardır (Demirel, 2016: 90-91). İki öğretim elemanının aralarında anlaşarak birbirlerinin makalelerinde yer alması olarak bilinen “çaprazlama” da misafir yazarlığın bir alt

türü olarak nitelendirilebilir. *Yazar saklama*, gölge yazarlığın bir türüdür (Göka ve Erdem, 2022: 496). Keza yine gerçek yazarlardan birinin adı gizlenmektedir. Ancak bu kez yazar olarak görünen kişi, esere gerçekten de yazar olarak katkı sunmaktadır. Bununla birlikte bu kişi, adı saklanan yazarın yazdığı bölümü de kendisine mal etmektedir. *Yazar sırası değiştirme* şeklinde ortaya çıkan etik ihlalde ise yazıya katkısı daha çok olan kişinin adının daha alt sıralarda gösterilmesi ya da tersinden ifade edilecek olursa yazının hazırlanmasında katkısı az olan kişinin adının ön sıralarda yer alması söz konusudur. Bu anlamda yazar sırasının değiştirilmesi şeklinde ortaya çıkan bir yazar saklama türü oluşmaktadır.

Haksız yazarlığın anılan görünüşlerinden birini gerçekleştiren kişi hakkında Yönerge'nin 10. maddesi uygulanmaktadır. Buna göre; bilimsel araştırma ve yayın etiğine aykırı eylemlerde bulunduğu tespit edilen kişiler hakkında yükseköğretim kurumu tarafından disiplin işlemleri ile diğer idari, hukuki ve cezai işlemler yapılmaktadır. Öte yandan kişi, etiğe aykırı eyleme konu olan eserle daha önce akademik bir unvan elde etmişse, alınan etik ihlal kararı sebebiyle bu unvanın iptal edilip edilmeyeceği hususu da ilgili yükseköğretim kurumu tarafından değerlendirilmektedir<sup>5</sup>.

Yönerge her ne kadar etik ihlali gerçekleştiren kişi hakkında yapılacak işlemlere yer vermişse de şu temel soru hakkında bir cevap içermemektedir: Bir eserin yazarı kim ya da kimlerdir? Yazının hazırlanmasında hiç katkı sunmayan bir kişinin yazar olarak nitelendirilemeyeceği şüphesizdir. Ancak bu durum, yazının hazırlanmasında katkısı olan herkesin yazar olarak anılabileceği anlamına da gelmemelidir. "Yazar" olarak anılabilmek için bir esere sunulan katkının ne şekilde olması gerektiği belirlenmeden, kimlerin haksız yazar olduğunu ortaya koymak mümkün değildir. Bu anlamda ortaya çıkan belirsizliğin yanıtı ise Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu kapsamında açıklanmaktadır.

### **Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu Kapsamında Yazarlık ve Haksız Yazarlık**

Yazarın kim ya da kimler olabileceği sorusunun cevabı, 5 Aralık 1951 tarihli 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'nda aranmalıdır. Bu Kanun'un amacı, fikir ve sanat eserlerini meydana getiren eser sahiplerinin, fikri ürünleri üzerindeki ma-

5 Üniversitelerde etik ihlalden kaynaklanan disiplin uygulamaları için bkz.: Karaca (2019), s. 17 vd.

nevi ve mali haklarını belirlemek, korumak, bu ürünlerden yararlanma şartlarını düzenlemek, öngörülen esas ve usullere aykırı yayımdan yararlanma halinde yaptırımlar uygulamaktır (FSEK, 1951: m. 1). O hâlde FSEK'in sağladığı korumanın konusu “eser”dir. Kanunda eser, sahibinin hususiyetini taşıyan ve “ilim ve edebiyat”, “musiki”, “güzel sanatlar” veya “sinema” kategorilerinden birine giren fikri ürün olarak tanımlanmaktadır (FSEK, 1951: m. 1/B). Herhangi bir şekilde dil ve yazı ile ifade olunan eserler, “ilim ve edebiyat eserleri” kategorisinde düzenlenmektedir (FSEK, 1951: m. 2). Dolayısıyla yazar olarak adlandırılan kişi, ilim ve edebiyat eserleri bakımından “eser sahibi” olmaktadır.

FSEK'te eser sahibi, “eseri meydana getiren kişi” şeklinde tanımlanmıştır (FSEK, 1951: m. 8/1). Kural olarak bir eserin birden fazla sahibi olabilir. Birden fazla kişinin birlikte meydana getirdikleri eserin kısımlara ayrılması mümkünse ortak (müşterek) eser sahipliği (FSEK, 1951: m. 9); vücuda getirilen eser ayrılmaz bir bütün teşkil ediyorsa iştirak (elbirliği) şeklinde eser sahipliği (FSEK, 1951: m. 10) söz konusu olmaktadır. İlk durumda, esere katkı sunanlardan her biri vücuda getirdiği kısmın sahibi sayılır; ikinci durumda ise eserin sahibi, onu vücuda getirenlerin birliğidir. Bununla birlikte, FSEK, m. 1/B-a'daki tanımdan anlaşılacağı üzere bir fikrî ürünün “eser” olarak nitelendirilebilmesi için sahibinin hususiyetini de taşıması gerekir (sübjektif koşul). Eserin, sahibinin hususiyetini taşıması gerekliliği, bir eserin sahibi olarak adlandırılacak kişi ya da kişilerin, yalnızca söz konusu fikri ürüne “hususiyet” kazandıran kişiler olduğunu gösterir (Kılıçoğlu, 2021: 182). Dolayısıyla bir ilim ve edebiyat eserinin yazarı da “o yazıya hususiyetini aktaran kişi” olarak değerlendirilmelidir. Hususiyetin ne anlama geldiği Kanun'da ifade edilmemiştir. Yargı uygulamalarında (İstanbul 1. Fikrî ve Sınai Haklar Hukuk Mahkemesi, E. 2018/438 K. 2020/114, T. 3.3.2020.) ve öğretide (Yavuz vd., 2014: 63) hususiyetin, fikrin kendisi ile ilgili değil, ortaya konuluş biçimi ile ilgili bir kavram olduğu benimsenmiştir. Kanun koyucunun “yenilik” ya da “orijinallik” gibi kriterler yerine eser ile eser sahibi arasında köprü görevi gören bir kavramı ölçüt olarak benimsemesi hususiyet kavramının “sahibine özgü bir anlatım biçimi taşıma” durumunu ifade ettiğini göstermektedir (Bahadır, 2019: 746-753; Bellican, 2008: 67-90; Bozgeyik, 2009:170-222; Öztan, 2008: 96). Nitekim Türkiye'nin de taraf olduğu Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Anlaşması (TRIPS, 1995) m. 9/2'de de telif haklarının fikirleri değil, onların ifade edilmiş şekillerini koruduğu belirtilmektedir. Bu bakımdan eserdeki düşüncenin farklı ya da sıradan olması değil, düşüncenin ne şekilde ifade edildiği belirleyicidir. Bir yazı orijinal olmasa bile ifade özellikleri itibarıyla sahibinin bağımsız yaratıcı ruhunu taşıyorsa “hususiyet” içermektedir (Tekinalp, 2012: 105). O hâlde bir yazının içeriğine salt soyut bir katkı sunmak, örne-



ğın yazının hangi konuda yazılacağını belirlemek ya da yazıda değinilmesi gereken hususlar hakkında tavsiyelerde bulunmak, “eser sahibi” olmak için yeterli bir katkı değildir (Öztan, 2008:237). Keza Yargıtayın bir içtihadı birleştirme kararında da şu ifadeler göze çarpmaktadır: “*biçime bürünmemiş soyut fikir, tema, araştırma konusu veya yöntem, anonimleşmiş söz, formüller fikir ve sanat eserleri hukuku kapsamında korunamaz*” (HGK., E. 2017/7 K. 2020/185 T. 20.2.2020). Biçime bürünmemiş soyut fikirlerin “eser” olarak nitelendirilemiyor oluşu, bu fikirleri ortaya koyan kişilerin de eser sahibi olamayacakları anlamına gelmektedir.

Hususiyet ile ilgili açıklamaların ilk derece mahkemelerinin kararlarına da konu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örnek olarak gösterilebilecek bir mahkeme kararında şu ifadeler yer almaktadır “*Davacının ‘Küresel Ekonomik Kriz ve Etkileri Medya ve Medya İşletmelerine Yansımaları Üzerine Bir İnceleme’ adlı yüksek lisans tezi çalışması, yukarıda sayılan şartları karşıladığından FSEK m.2 hükmü anlamında ilim ve edebiyat eseri mahiyeti taşımaktadır. Bu noktada belirtilmesi gereken davacının ilim eseri vasfındaki çalışmasında ‘hususiyetin’, özellikle anlatılmak istenen olguların, düşüncelerin, sonuçların açıklanışı, yorumlanması, sunulduğu, kısaca ifade ediliş biçiminde görülmekte olduğudur. FSEK açısından hususiyet, eşsiz veya orijinal olmayı değil; bir başka eserden kopya edilmemeyi; sahibine özgü bir anlatım biçimini taşımayı ifade eder*” (İstanbul 2. Fikrî ve Sınai Haklar Hukuk Mahkemesi, E. 2017/203 K. 2020/41, T. 22.1.2020). Yine bu kararda da hususiyetin, düşüncenin kendisinde değil, ifade biçiminde olduğu açıkça vurgulanmaktadır. O hâlde hususiyet “fikrin, yaratıcısına özgü bir çabayla somutlaşması” olarak tanımlanabilir.

Salt düşünce ve ilkelerin ortaya konulması eser sahipliği için yeterli olmadığı gibi esere yalnızca teknik katkılar sunan (örneğin yazım yanlışlarını düzelteren, dipnotları düzenleyen ya da yazıya kaynakça ekleyen) kişiler de yazar olarak gösterilemez (Kılıçoğlu, 2021: 214). Bu kişilere yalnızca teşekkür notu yazılabilir. Nitekim FSEK m. 10/3’te “*Bir eserin vücuda getirilmesinde yapılan teknik hizmetler veya teferruata ait yardımlar, iştirake esas teşkil etmez.*” ifadesi kullanılmıştır. Yargıtay’ın da, “teknik redaksiyonun eser sahibi hakkı vermeyeceği, buna rağmen FSEK 10/3. maddesi anlamında teknik yardım olarak nitelendirilecek redaksiyon işlemi gerçekleştirilen davalının adının kitapta eser sahibi olarak zikredilmesinin hak ihlali olduğu” yönünde bir kararı mevcuttur (Yargıtay Kararı - 11. HD., E. 2007/571 K. 2008/7797 T. 12.06.2008).

Sonuç itibarıyla, esere sunduğu katkı “esere hususiyet kazandırma” seviyesine ulaşmamış olan kişi, “eser sahibi” yani “yazar” olarak gösterilemez. Genellikle bir tez öğrencisinin danışmanlığını yürüten öğretim üyesinin söz konusu teze sundu-

ğu katkı da FSEK anlamında “hususiyet” düzeyine ulaşmamış bir katkıdır (Duman, 2022: 70). Danışmana; tezin konusunu kesinleştirmesi, tezin yazımı sırasında yol gösterici faaliyetlerde bulunması ve işin sonunda tezi okuyarak değerlendirmesi için ihtiyaç bulunmaktadır. Tezi okumak, FSEK m. 10/3 anlamında teknik bir faaliyet olduğundan dolayı; tezin konusunu belirlemek ve değinilmesi gereken konulara işaret etmek ise “soyut fikir” düzeyinde bir katkı sunmasından dolayı eser sahipliğine hak kazandırmaz. Bu bağlamda danışmanın ne kadar vakit harcadığının da bir önemi yoktur; zira fikir ve sanat eserleri hukuku salt zihinsel veya bedensel emeği değil, yalnızca “eser” şeklinde somutlaşmış fikri çabayı korur. Tez konusunu kendi özgün ve yaratıcı fikri çalışmasıyla somutlaştırmak durumunda olan kişi, tez öğrencisidir. Bu nedenle yazılan tezin daha sonra kitaplaştırılması aşamasında danışmanın adına yer verilmesi açıkça haksız yazarlık örneğidir. Şayet danışmanın katkısı yukarıda belirttiklerimizden daha fazlaysa, bir diğer ifadeyle danışman, tezin hazırlanması sürecinde soyut fikir düzeyini aşan, yazıya hususiyet katan bir katkı sunduysa, FSEK açısından bu durumda danışmanın tezin kitaplaştırılması ya da makaleye dönüştürülmesinde yazarlardan biri olabileceği akla gelebilir. Fakat bu durumda bir başka etik ihlal ile karşı karşıya kalınır. Bilindiği gibi bir tezin kabul edilmesi için tez öğrencisi etik ilke ve kurallara uygunluk beyannameyi imzalar. Bu beyannamede öğrenci, tezin kendisi tarafından hazırlanan özgün bir çalışma olduğunu taahhüt eder. Danışman ise yalnızca gözetim ve yol gösterme yükümlülüğünü yerine getirir. Bunun ötesine geçen bir katkı, tez öğrencisinin imzalamış olduğu taahhüde aykırıdır. Dolayısıyla danışmanın tez aşamasında sunduğu katkı, teknik yardım sunmak ya da soyut fikir vermek düzeyinde kalmalıdır. Sonuç itibarıyla, tez öğrencisinin kitaba dönüştürülen tezinde danışman isminin hiç yer almaması gerektiği gibi üretilen makalelerde de yazar olarak anılabilmesi için esere “hususiyet” katar ölçüde katkı sunması ve bu katkının, tezin hazırlanması sürecinde değil, öğrenci mezun olduktan sonra, tezden başka eserler üretilirken gösterilmesi gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle, danışmanın tezden üretilen yayına verdiği katkının araştırmacı yetiştirmekten çıkıp, birlikte özgün eser üretme boyutuna ulaşması gerekmektedir.

Eser sahibi kavramı, FSEK’in uygulanması açısından kilit öneme sahiptir. Eser sahipliğinden doğan mali hakların el değiştirmesi mümkün iken (FSEK, 1951: m. 48 ve 49) eser sahipliği sıfatı gibi manevi hakların devri mümkün değildir (Ateş, 2020: 33). Esere hususiyet katan kişi dışında bir başkası, hiçbir durum ve koşul altında gerçek eser sahibi olamaz, eser sahibinin adının belirtilmesi hakkı hukuki işlem ile devredilemez ya da miras yoluyla mirasçılara devredilemez (Yavuz vd., 2014: 357). Akademik haksız yazarlığın etik ihlal sayılma nedeni de esasen eser sahibinin adının eserde belirtilmesi ile ilgili her türlü hak ve yetkinin “manevi hak”

kategorisi olarak düzenlenmiş olmasından (FSEK, 1951: m. 15) kaynaklanmaktadır. Toplum her türlü yazının yazarına özel bir önem atfetmez. Ancak bilimsel ve akademik yazılar, yazarın kim olduğuna toplum tarafından özel önem verilen hallerdendir. Bilimsel ve akademik eserlerde “yazar” olarak belirtilen kişinin, bu sıfatın doğruluğuna ilişkin açık veya örtülü bir taahhüdü olduğu kabul edilir. Eserde açıkça yer alan ya da farazi olarak kabul edilen bu taahhüt sonucunda yazar eserin içeriğinden sorumlu tutulur; toplum da içerikteki bilginin kaynağının yazar olarak anılan kişi olduğuna ve bu kişinin uzmanlığına dair güven besler. Dolayısıyla bu tür eserler için haksız yazarlık, içeriğin kaynağı olma ve içerikten sorumlu tutulma taahhüdüne (eser sahipliği karinesine) aykırılık ve kamunun güvenini suiistimal teşkil eder (Groh, 2012: 875).

Türk Hukukunda gerçek eser sahibinin rızasını almadan, nüfuzunu kullanarak ismini yazar olarak gösteren ya da yazarlar arasına adını dâhil ettiren kişi, yalnızca etik ihlali ya da geçersiz bir tasarruf gerçekleştirmekle kalmaz; aynı zamanda eser sahibinin FSEK m. 15’te düzenlenen manevi hakkını ihlal etmiş olur (Yavuz vd., 2014: 353). Eser sahibinin, bu ihlale karşı ileri sürebileceği talepler, FSEK m. 66 ve devamındaki hükümlerinde yer almaktadır. Buna göre eser sahipliğinden doğan hakları ihlal edilen kişi ya da kişiler; tecavüzün önlenmesi, durdurulması, kaldırılması taleplerinde bulunabilecekleri gibi uğramış oldukları manevi ve maddi zararın tazminini ileri sürme imkanına da sahiptirler. Eser sahibinin haklarının haksız yazarlık yoluyla ihlal edilmesi halinde cezai koruma da gündeme gelebilmektedir. Hakta tecavüz halinde doğabilecek suçlar FSEK m. 71’de düzenlenmiştir. Hükümde belirtilen cezai koruma, şikâyete bağlı olarak ortaya çıkmakta ve suç teşkil eden fiilin kasten işlenmesini gerektirmektedir.

Görüldüğü üzere bilimsel ve akademik yayınlarda haksız yazarlık, etik ihlali olmakla birlikte hukuki sonuçları da olan bir durum yaratmaktadır. Yazarlık hakkı gerek etik konusunda yapılan düzenlemelerle gerek hukuki olarak güvenceye alınmaktadır. Teorik olarak korunan haklara karşılık bilimsel ve akademik yayınlarda haksız yazarlığın yaygınlığı ya da hukuki korumanın caydırıcılığı tam olarak bilinmemektedir. Bu anlamda araştırmancının ampirik kısmını etik ve hukuki çerçevede ele alınan düzenlemelerin uygulamada ne kadar karşılık bulduğunun ortaya konulması oluşturmaktadır. Sunulan ampirik sonuçların konuya dikkat çekilmesinin ne kadar yerinde olduğunu göstermesi bakımından önem ifade edeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmancının izleyen bölümleri tezden üretilen yayınların etik ihlali bakımından incelenmesi ve bulguların yorumlanması kısımlarından oluşmaktadır.

## Tasarım ve Yöntem

### Örneklemin Belirlenmesi

Örneklemin belirlenebilmesi için Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezinde (YÖK TEZ) kayıtlı tezler incelenmiş, kapsam sırasıyla alan, zaman ve tez türü bakımından daraltılmıştır. Alan bakımından incelemenin İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yapılmasına karar verilmiştir. Bu alanın tercih edilmesinin nedeni, ilgili anabilim dalının ders kapsamı içinde iş etiği, işletme etiği, mesleki etik gibi konu özelinde dersleri barındırması, dolayısı ile bölüm akademisyen ve mezunlarının etik konusunda diğer alanlara nazaran algı ve hassasiyetlerinin daha yüksek olma ihtimalidir.

Zamansal kapsamın belirlenebilmesi için YÖK TEZ’de kayıtlı tezler 2022 Şubat ayı içerisinde, son yayım yılı 2021 olacak şekilde, genel perspektifte incelenmiştir. Örneklem kapsamına giren toplam 2755 lisansüstü tez olduğu tespit edilmiştir. Zaman sınırı 2015-2019 yılları olarak belirlenmiştir. Bu aşamada, sonuçların günümüzü yansıtabilmesi için 2015 başlangıç yılı olarak seçilmiştir. Tezden yayın üretilmesi sürecinin zaman alabileceği düşünülerek incelemenin son yılı 2019 olarak belirlenmiştir. Doktora tezlerinden üretilen yayınlarda haksız yazarlık durumunun daha az olabileceği düşüncesiyle ilgili yıllarda tamamlanan doktora tezleri ve onlardan üretilen yayınların incelenmesinin yerinde olacağına karar verilmiştir. Bu çerçevede araştırma kapsamında beş yıl içerisinde yayımlanan 161 doktora tezi incelenmiştir.

### Tezlerle İlişkin Künyelerin ve Tezlerden Üretilen Yayınların Belirlenmesi

Örneklem kapsamına giren tezlerin künyelerinin belirlenmesi için YÖK TEZ’de doküman incelemesi yapılmıştır. Bu incelemede 161 adet tezin; öğrenci/yazar adı, danışman adı, üniversite adı, yayım yılı ve tez adı kayıt altına alınmıştır. Tezlerden üretilen yayınların tespit edilmesi 9 adımda belirlenen arama kriterleri kullanılarak yine doküman incelemesi aracılığıyla yapılmıştır. Yayın aramada kullanılan kriterler Tablo 1’de sırasıyla yer almaktadır.

Tablo 1. Yayınların Tespit Edilmesinde Kullanılan Arama Kriterleri

Kriter Sıralaması	Arama Kriteri	Arama Şekli
1	Yazar ve danışman adlarının <sup>6</sup> birlikte aratılması	“yazar adı”, “danışman adı”
2	Yazar adının tek aratılması	“yazar adı”
3	Danışman adının tek aratılması	“danışman adı”
4	Tez adının aratılması <sup>7</sup>	“tez adı”
5	Tez adının yazar adıyla birlikte aratılması	Tez adı, “yazar adı”
6	Tez adının danışman adıyla birlikte aratılması	Tez adı, “danışman adı”
7	Anahtar kelimeler ile yazar isminin aratılması	“anahtar kelime”, “yazar adı”
8	Anahtar kelimeler ile danışman isminin aratılması	“anahtar kelime”, “danışman adı”
9	Yazar ve danışmanların (varsa) Akademik Veri Yönetim Sistemi, Google Akademik gibi profillerinin taranması	-

Tabloda yer alan kriterlerin ilk dördü Google Akademik, sonraki dördü Google arama motorlarında kullanılmıştır. Arama sonuçları; yayın olup olmadığı, yayın türü, birinci yazar, ikinci yazar, diğer yazar, yayım yılı ve yayının adı olmak üzere kayıt altına alınmıştır. Yayın incelemesi iki aşamada yapılmış olup ilk aşama 2022 Şubat ayında, ikinci aşama 2022 Ekim ayında tamamlanmıştır. Tarama aşamasında yazar sıralaması bakımından etik ihlali yapılan ya da yapılmayan<sup>8</sup> ancak gözden kaçan yayınların olabileceği öngörülmektedir. Ancak bu durum, ana amacı etik

6 Yazar isimleri, ad ve soyadı birlikte olacak şekilde taranmıştır. Çift isimli/soy isimli yazar ya da danışmanlar olması durumunda yazar adını kapsayan tüm kriterler farklı soy adı varyasyonlarıyla aratılmıştır.

7 Tez adını kapsayan arama kriterlerinin her biri tezin İngilizce adı ile de yapılmıştır.

8 Tezlerden üretilen yayınlar yalnızca yazar sıralaması bakımından incelenmiş, literatür kısmında sunulan gerekçelerle doktora öğrencisinin ilk yazar olmaması durumu etik ihlali olarak kabul edilmiştir. İncelenen yayınlarda yazarlığa, yazar sıralamasına bağlı ya da içerik bakımından vb. başka etik ihlallerin olabileceği öngörülebilmektedir. İspatı hukuki karar süreçlerini gerektiren bu durumlar araştırmamızın kapsamında değildir. Bu çalışma bulgularında sözü edilen etik ihlali yalnızca doktora öğrencisinin ilk yazar olmadığı durumu ifade etmektedir.

ihlallere dikkat çekilmesi olan bu çalışmanın sonuca ulaşması için bir engel teşkil etmemektedir. Nitekim araştırma sonuçları incelenen yayınları kapsamakta, tespit edilemeyen yayınların durumu var olan etik ihlallerin varlığına şüphe uyandırmamaktadır. Araştırma tasarımı, yayın tarama aşamasının ardından SPSS programında tanımlayıcı analizlerin yapılmasıyla tamamlanmaktadır.

## Bulgular

Yapılan tanımlayıcı analiz sonuçlarına göre; incelenen yayınların 1 tanesinde üçüncü bir kişi<sup>9</sup>, birinde eş danışman, 38 tanesinde danışman ve 198 tanesinde öğrenci ilk yazar olarak yer almaktadır. Yazar olarak öğrenci bulunmaksızın üretilen yayın olmadığı dikkat çekmektedir. Yazarlara ilişkin bulgular Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Yazarlara İlişkin İstatistikler

	Öğrenci		Danışman		Eşdanışman		3. kişi		Yazar Yok		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Yazar	198	83,20	38	16,00	1	0,40	1	0,40	-	-	238	100
2. Yazar	36	15,12	124	52,10	1	0,42	16	6,72	61	25,63	238	100
Diğer Yazar	4	1,68	5	2,10	0	-	12	5,04	217	91,17	238	100
Toplam	238	100	167	70,2	2	0,82	29	12,16	-	-	-	-

Makale, bildiri, kitap ve kitap bölümü türlerinden oluşan yayınlar incelendiğinde araştırma sonuçları, 36 öğrencinin kendi tezinden üretilen yayında ikinci yazar, 4’ünün ise üçüncü ya da sonraki yazar durumunda olduğunu göstermektedir.<sup>10</sup> Analize ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 3’te yer almaktadır. Bu sonuçlar, doktora gibi araştırmanın tamamen öğrenci tarafından yürütüldüğü program çıktılarında dahi öğrencinin kendi tezinden üretilen yayında ilk yazar ol(a)madığını, yazar sıralaması kaynaklı etik ihlali oranının yaklaşık %17 olduğunu göstermektedir. Konu, yayın üretilen tez sayısı bakımından ele alındığında etik ihlal oranının yaklaşık %20 olduğu dikkat çekmektedir.

9 İncelenen çalışmalar arasında projeden üretilen iki yayından biridir. Ancak yayın konusu, birebir öğrencinin tez konusudur.

10 Bunlardan biri, tezi proje çıktısı olan öğrencidir.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

Tezlere İlişkin Bilgiler	f	%	Yayınlarla İlişkin Bilgiler	f	%
İncelenen Tez Sayısı	161	100	Üretilen Makale Sayısı	163	68,49
Yayın Üretilmediği Saptanan Tez Sayısı	32	19,88	Üretilen Bildiri Sayısı	51	21,43
Yayın Üretilen Tez Sayısı	129	80,12	Üretilen Kitap & K. Bölümü S.	24	10,08
Etik İhlali Yapılmayan Tez Sayısı	103	79,84	Üretilen Toplam Yayın Sayısı	238	100
Etik İhlali Yapılan Tez Sayısı	26	20,16	Etik İhlali Yapılan Yayın Sayısı	40	16,81

Araştırma bulguları ayrıntılı incelendiğinde, cinsiyet, unvan ve örgüt düzeyinde önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda danışman ve öğrencinin cinsiyetlerine göre etik ihlali yapılan yayın sayıları Tablo 4'te sunulmuş, sonuçlar toplam yayın sayıları ile karşılaştırılmıştır. Toplam ihlaller, erkek ve kadın danışmanlar arasında yirmişer adet olmak üzere eşit dağılmasına karşın, sonuçlar üretilen yayın sayıları bazında incelendiğinde kadın danışmanlarca yürütülen tezlerden üretilen yayınların %47,36'sında etik ihlali yapıldığı görülmektedir. Bu oranın erkek danışmanlar için %26,30 olduğu gözlenmektedir. En yüksek ihlal durumunun, kadın danışmanlar eşliğinde erkek öğrenciler tarafından yürütülen tezlerde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4. Danışman ve Öğrenci Cinsiyetlerine Göre İstatistikler

Danışman	Öğrenci	Etik İhlali Yapılan Yayın Sayısı	Yüzde	Toplam Yayın Sayısı	Etik İhlali Yapılan Yayın Sayısı	Yüzde
Erkek	Erkek	12	30	91	12	13,19
Erkek	Kadın	8	20	61	8	13,11
Kadın	Erkek	11	27,5	39	11	28,21
Kadın	Kadın	9	22,5	47	9	19,15
<b>Toplam</b>		40	100	238	40	16,81

Araştırma kapsamında 30 farklı üniversite merkezli tez incelemeye alınmıştır. Bu üniversitelerin üçünde sadece birer tez bulunmaktadır ve ilgili tezlerden üretilen yayınlara rastlanamamıştır. Dolayısı ile üniversite bazında yapılan yayın ihlal incelemesi 27 üniversite için söz konusudur. Analiz sonuçları Tablo 5'te görülmektedir. Etik ihlallerin 11 üniversitede gerçekleştiği, yayın sayısı bakımından öne çıkan 5 üniversitede ihlal oranının %20'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Üniversite Bazında İstatistikler

Üniversite Kodu	Yayın Frekans	Yayın Yüzdesi	Etik İhlal Frekans	Etik İhlali Yüzdesi
1	1	0,4	1	1
2	3	1,3	2	66,67
3	9	3,8	4	44,44
4	30	12,6	11	36,67
5	18	7,6	6	33,33
6	3	1,3	1	33,33
7	4	1,7	1	25
8	34	14,3	8	23,53
9	14	5,9	3	21,43
10	30	12,6	2	6,67
11	18	7,6	1	5,56
12	20	8,4	0	0
13	10	4,2	0	0
14	9	3,8	0	0
15	6	2,5	0	0
16	5	2,1	0	0
17	5	2,1	0	0
18	5	2,1	0	0
19	4	1,7	0	0
20	2	0,8	0	0
21	2	0,8	0	0
22	1	0,4	0	0
23	1	0,4	0	0
24	1	0,4	0	0
25	1	0,4	0	0
26	1	0,4	0	0
27	1	0,4	0	0
Toplam	238	100	40	16,81

Gerçekleşen etik ihlaller, cinsiyet ve danışman unvanı bakımından birey düzeyinde incelendiğinde 3, 4, 5, 8 ve 9 numaralı üniversiteler sonuçlarıyla dikkat çekmektedir. Tablo 6'da görüldüğü üzere, 4 numaralı üniversitede etik ihlali olan on bir yayının onu tek bir danışman nezdinde yürütülen doktora tezlerini kapsa-



maktadır. Benzer durum, yayın sayısı bakımından daha az olsa da 9 numaralı üniversitede de ortaya çıkmaktadır. 3 ve 5 numaralı üniversitelerde etik ihlali durumu tek kişide kümelenmek yerine daha yaygın bir durumdur. 8 numaralı üniversite ise yedi farklı danışmanın tamamına yayılan etik ihlal durumunu gösteren sonucu ile dikkat çekmektedir. 6 ve 9 numaralı üniversitelerdeki durum, tüm etik ihlallerinin kadın danışman nezdinde, kadın öğrenciler tarafından yönetilen tezlere ait olmasıyla göze çarpmaktadır.

Danışman/Üni. Kodu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Erkek	1	2	1	1	5	0	1	6	0	2	1
Kadın	0	0	3	10	1	1	0	2	3	0	0
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Dr. Öğr. Üyesi	0	2	0	0	4	1	0	0	0	0	0
Doç. Dr.	1	0	1	8	2	0	1	2	2	0	0
Prof. Dr.	0	0	3	3	0	0	0	6	1	2	1
Unvan/Üni. Kodu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Aynı Kişide Olma Yüzdesi</b>	100	100	50,25,25	91*,9	50,33,17	100	100	25,12,5>(*6)	67,33	100	100
* Unvan verisi ile kişi verisinin örtüşmeme nedeni aynı kişinin unvanının yükselmesinden kaynaklanmaktadır.											

Sonuçlar danışmanların unvanları açısından ele alındığında, profesör ve doçent unvanlı akademisyenlerin danışmanlığında hazırlanan tezlerden üretilen yayınlar da ihlal durumunun daha fazla ortaya çıktığı görülmektedir. Yalnız unvan durumu, tezler, üretilen yayınlar ve etik ihlaller birlikte ele alınarak değerlendirildiğinde doktor öğretim üyesi unvanlı akademisyenlerin daha yüksek oranda ihlale ortak olduğu gözlenmektedir. Unvan bazlı incelemelerin yer aldığı sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Danışman Unvanı Bazında İstatistikler

Danışman Unvanı	Tez Sayısı	Yayın Sayısı	Etik İhlali Sayısı	Etik İhlali %
Prof. Dr.	109	157	16	0,10
Doç. Dr.	47	70	17	0,24
Dr. Öğr. Üyesi*	5	11	7	0,64
*Yrd. Doç. Dr. unvanları da Dr. Öğr. Üyesi olarak değerlendirilmiştir.				

Etik ihlalin nicel bir inceleme ile somut olarak yapılabilmesi oldukça güçtür. Bu-  
raya kadar açıklanan kısmıyla araştırma bulguları, direkt olarak etik ihlali yapıldığı  
tespit edilebilen çalışmaların sonuçlarını göstermektedir. Ancak yapılan incelemede  
özellikle gelecek çalışmalara ışık tutabileceği düşünülen farklı etik ihlali ipuçları  
da gözlenebilmektedir. 32 tezden üretilen hiçbir yanına rastlanmayan araştırma  
sonuçlarına göre, tez bazında ortalama 1.84 yayın üretildiği görülmektedir. Üçten  
fazla yayın üretilen 12 tezin olması durumu, ayrı bir incelemeyi gerektirmekle bir-  
likte, dilimleme, tekrar yayım gibi farklı etik ihlali konularına da dikkat çekilmesi  
gerektiğini göstermektedir. Tez temelli yayın istatistikleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Tez Bazında Üretilen Yayın İstatistikleri

Üretilen Yayın Sayısı	f	%
Yayın Yok	32	19,88
1 Yayın	61	37,89
2 Yayın	43	26,71
3 Yayın	13	8,07
4 Yayın	9	5,59
5 Yayın	2	1,24
6 Yayın	1	0,62
Toplam	161	100

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada ilk olarak tezden üretilen yayınlarda yazarlık hakkı etik ve hukuk açı-  
sından ele alınmış ardından tezden üretilen yayınların yazar sıralamaları incele-  
nerek bu yayınların etik yansıması tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler  
sonucunda ortaya çıkan tablo, incelenen yayınların %20’ye yakın kısmında etik  
ihlali yapıldığını ortaya koymaktadır<sup>11</sup>. Sonuçlar, bilimsel liyakat esasıyla hareket  
edip etik uygulamalar içinde bulunması gerektiği “a priori” kabul edilen akade-  
mik kurumlarda etik dışı uygulamaların yaygın ve açık bir şekilde kullanıldığını  
göstermektedir. Bu anlamda etik ve hukuk açısından haksız yazarlık konusunda  
sunulan bilgilerin yerinde olduğu, araştırma aracılığıyla konuya dikkat çekileceği ve

11 Daha önce de açıklandığı gibi araştırma kapsamında ele alınan etik ihlali yalnızca tezden üretilen yayınlarda doktora öğrencisinin ilk yazar olmaması durumunu ifade etmektedir. Bu durum dışında kalan ve incelenen yayınlarda da olması ihtimali olabilen her türlü etik ihlalinin tespiti hukuki bir inceleme gerektirmektedir ve araştırmanın kapsamında değildir.

çaydırıcı etkinin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Mevcut araştırma herhangi bir teorinin testini içermemektedir ancak ortaya çıkan sonuçların teorik çerçevede ele alınarak odaklı örneklem seçimi ile yürütülebilecek gelecek çalışmalara yol gösterici olabileceği öngörülmektedir. Bu çalışmaların etik ve hukuk açısından ihlal unsuru barındıran haksız yazarlık uygulamalarının neden ortaya çıktıklarının anlaşılması bakımından önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları bütün olarak ele alındığında ilk olarak yayın üretilmeyen tezler dikkat çekmektedir. YÖK tarafından 2022 yılında hazırlanan raporda da önerildiği gibi tezlerin yayına dönüştürülmesi kültürünün özendirilmesi gerekmektedir (YÖK, 2022). İncelenen 161 tezin 32 tanesinden üretilen yayına rastlanmamış olması, tezlerin yaklaşık beşte birinden ortaya çıkan katkının görünür olmadığı anlamına gelmektedir. Tezin teslim edilmesinin yayın şartına bağlanması bir yana, bu konuda destekleyici ve yol gösterici politikaların izlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Çalışmanın odak noktasında yer alan etik ihlaller konusunda ortaya çıkan sonuçların öğrenci ve danışman perspektifinden tartışılması gerekmektedir. Öğrenci açısından mevcut ihlal durumunun iki şekilde ortaya çıkacağı düşünülmektedir. İlk varyasyonda, tez öğrencisinin etik ihlalini bireysel itibar yönetimi yaklaşımı çerçevesinde kabullenmiş ve hatta önermiş olduğu akla gelmektedir. Kurumsal itibar çalışmalarından esinlenilerek uyarlanan bireysel itibar yaklaşımının temelinde kişinin çevresinde iyi izlenimler oluşturarak sürecin sonunda itibar kazanabileceği anlayışı yer almaktadır (Yağmur, 2019: 19). Kişinin kendi sahip olduğu yetkinlikleri itibara dönüştürmesi sürecini daha geniş kapsamda ele alan itibar yönetiminin, öğrenci tarafından tezinden üretilen yayında danışmanına ilk yazarlık hakkını vermesi yoluyla kullanılabilmesi düşünülmektedir. Diğer bir açıdan ise öğrencinin alternatifsiz bırakılmış olabileceği akla gelmektedir. Izadina (2014)'te ortaya konan sonuçlar, görüşme yapılan doktora öğrencilerinin yazarlık kararlarına dâhil olmadığını, yazarlık haklarının öğrencilerin araştırmalara katkılarından ziyade danışmanlarının pozisyonlarına ve kıdemlerine göre verildiğini göstermektedir. Öğrencinin, bu etik ihlal durumuna karşı koyduğunda danışmanı ile çatışmaya gireceği, tezini teslim etme sürecinin uzayacağı gibi varsayılan bir sonla karşılaşabileceği ifade edilmektedir (Morris, 2008). Mevcut araştırma bulgularında ortaya çıkan ihlal durumlarının bu yaklaşımla da açıklanabileceği düşünülmektedir.

Genel olarak, öğrencilerin etik dışı davranışlara yöneldiği kanısının yaygın olduğu görülmektedir (Günbayı, 2013). Ancak Lategan (2012), doktor unvanı almış araştırmacıların varsayım olarak ne yapması gerektiğini bilen ve etik dışı dav-

ranışta bulunmaz kabul edilmesinin yanlış bir düşünce olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımla, ortaya çıkan etik ihlallerin danışman merkezli olabileceği de düşünülebilmektedir. Araştırma sonuçları doktor öğretim üyesi unvanlı danışmanlar tarafından yönetilen tezlerden üretilen yayınlarda ihlalin göreceli olarak daha yüksek oranlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, doçent unvanının alınabilmesi için gerekli yayın şartlarının sağlanmasında etik dışı yolların süreci kolaylaştırıcı bir unsur olarak kullanılabileceğini akla getirmektedir. Dolayısıyla sonuçların kariyer planlama yaklaşımının karanlık yüzü çerçevesinde, olumsuz bir uygulama örneği olarak ele alınabileceği düşünülmektedir. Profesör ve doçent unvanlı danışmanlar için ortaya çıkan sonuçlar ise “Hollywood Sendromu” ile açıklanabilmektedir (Dalainas, 2007). Çok yayın yapma, ismini duyurma hevesi, yayınlarda ismini sık görme arzusu olarak literatürde yer alan bu yaklaşımın (Aydın, 2019; Kansu & Ruacan, 2002), akademik yükselme konusunda bir endişesi olmaması gereken doçent ve profesör danışmanların davranışlarını açıklamakta faydalı olabileceği görülmektedir. Araştırma bulguları 6 ve 9 numaralı üniversitelerde meydana gelen etik ihlallerin tamamının kadın danışmanların nezdinde kadın öğrencilerin yönettiği tezlerde olduğunu göstermektedir. Bu üniversitelerde ortaya çıkan durumun açıklanmasında teorik olarak “Kraliçe Arı Sendromu” yaklaşımından faydalanılabilir. Bu yaklaşım, kraliçe arıların tek olması dolayısıyla kendisini diğer arılardan ayırıştırması, bunun farkında olarak konumunu koruması metaforundan yola çıkmaktadır ve örgütsel yaşamda kadınların kadınlara uyguladığı iyi niyetli olmayan davranışları açıklamak için kullanılmaktadır (Akduru, 2021). Hangi durum olursa olsun, etik kurallar gereğince maruz kalan ya da öneriyi kabul eden tarafın duruma itiraz etmesi, gerekirse hakkını fikir ve sanat eserleri kanunu kapsamında yasal olarak koruması gerekmektedir.

Danışmanlık sürecinde yaşanan etik dışı davranışların yalnızca danışman-öğrenci arasında meydana gelmeyip, örgüt kültüründe yerleşik bulunan tutum, değer ve normların birer göstergesi olabileceği bilinmektedir (Löfström & Pyhältö, 2012). Araştırma bulgularında belli üniversitelerde toplanan etik ihlali durumları bunun bir kanıtı niteliğindedir. Etik örgüt kültürü oluşturulması için her şeyden önce örgüt nezdinde etik kuralların tanımlanması ve tanımlar çerçevesinde denetlemelerin yapılması gerekmektedir (Aydın, 2021). Örgütlerde yaratılan etik iklimin, ortaya çıkan etik sorunların algılanış şeklini, sorunların çözümü için belirlenen doğru davranışları belirleyici olacağı ifade edilmekte (Yıldırım & Naktiyok, 2018), etik iklim ve örgüt kültürü arasındaki ilişki vurgulanmaktadır (Şişman, 2014). Bu sonuçlar bir arada düşünüldüğünde araştırma bulguları, bireysel düzeyde etik ihlallerinin olabileceği gibi örgüt düzeyinde eksikliği hissedilen etik davranışların da

bu sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Bu davranışların akademide 2012 yılında YÖK tarafından hazırlanan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” olmasına rağmen yaşanıyor olması ise dikkat çekmektedir. Bu durum, kural ya da yasa koymaktan ziyade etik ihlaller üzerinde denetleyici mekanizmaların geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları kapsamında yukarıda değinilen her bir tartışma konusunun ilgili teoriler çerçevesinde gelecek çalışmalara yön verebileceği düşünülmektedir. Bunun yanında, ortaya çıkan etik ihlallerin neden olabileceği dolaylı sonuçlar da gelecek çalışmalara konu edilebilir. Örneğin, doktora öğrencilerinin ortaya koydukları çabanın karşılığında kendi yayınının itibarını ve saygınlığını taşıma duygusuyla ödüllendirilmesi etik dışı davranışlarla engellenmektedir. Bu durumun yaratacağı stres dolayısı ile kişinin sağlığı üzerindeki etkisinin Siegrist (1996) tarafından geliştirilen Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli aracılığıyla açıklanabileceği düşünülmektedir. İnsan, çevresel faktörlere maruz kalan ve duygu, tutum ve davranışlarına bu faktörlerin etkisini yansıtan bir yapıya sahiptir. Bu anlamda, etik dışı davranışın kurumsal kültürün bir parçası olması durumunda ilgili kurumlarda yetişen öğrencilerin de benzer davranışları sergileme eğiliminde olabileceği düşünülmektedir. Etik dışı davranışların belli üniversitelerde ve hatta belli anabilim dallarında kümelemeleri durumunda, bu kümelerde yetişen öğrencilerin davranış değişikliği yaşayıp yaşamadıkları Davranış Değişikliği Teorisi (Bandura vd., 1977) aracılığıyla incelenebilir. Benzer şekilde, bir sosyal çevre olarak örgüt içinde yaşanan öğrenmenin kişiler üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan Sosyal Öğrenme Teorisinin (Bandura, 1963) etik dışı davranışsal öğrenmenin öğrenciler nezdinde gerçekleşip gerçekleşmediğini, kendi akademik yaşantılarında izledikleri etik tutumlar incelenerek ortaya koyulabilir<sup>12</sup>. Ortaya konan bu açıklamaların ilerleyen çalışmalarda nedensel faktörlerin bilimsel olarak araştırılıp incelenmesi ve tespit edilen soruna çözüm üretilmesi bakımından hem akademik hem pratik katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçları etik ihlallerin var olduğunu, araştırma yönetimi ise tespit edilebilen etik ihlallerin var olduğunu göstermektedir. Geliştirilen önlemlerle tespit edilen etik ihlallerin engellenebileceği düşünülmektedir. Bu konuda alınabilecek en önemli tedbir, etik kurul raporu gereken çalışmalarda kurul raporu olmaksızın dergilerin yayını kabul etmediği gibi tezden üretilen yayınlarda ilk

12 Önerilen teoriler konusunda ileri okuma yapmaya yol göstermesi bakımından bkz.: Turunç ve Turgut (2017) içinde; Ordun ve Aktaş, 2017a; Ordun ve Aktaş, 2017b; Ateş, 2017.

yazarın öğrenci olmaması durumunda yayının dergiye kabul edilmemesi olabilir. Bazı dergilerin (Örn. Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi) etik ilkeleri ve yayın politikalarında bu duruma açıklık getirdiği, eser sahibi olabilmek için sağlanması gereken şartların yerine getirilmemesi durumunda tezlerden üretilen yayınlarda danışmanın ismine yer verilemeyeceği ifade edilmektedir. Bu koşul, “Tez danışmanlığı, tez (tezlerden üretilen makaleler ve diğer çalışmalar) üzerinde ortak yazarlığa tek başına gerekçe oluşturmaz.” şeklinde net bir biçimde ifade edilmektedir (Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, 2023). Bir diğer önlem, üniversite bünyelerinde öğrencilerin karşılaştıkları etik dışı uygulamaları şeffaf bir şekilde aktarabilecekleri mekanizmaların kurulması şeklinde hayata geçirilebilir. Bu uygulamanın etik ihlalin bertaraf edilmesine katkı sağlamasının yanında yaratılan farkındalık aracılığıyla örgüt içinde meydana gelebilecek mobbing, kötü muamele, hak ihlalleri gibi uygulamaların da engellenmesine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Löffström & Pyhältö (2012), kurum içinde birlikte çalışan meslektaşların etik dışı davranışta bulunan meslektaşlarına karşı duruş sergileyerek etik mekanizmaların geliştirilmesine katkı sağlandığına yönelik bulgularını aktarmaktadır. Etik ihlallerin engellenmesi konusunda alınabilecek bir diğer önlem, Gureev vd. (2019)’nin de önerdiği gibi bibliyometrik bir model geliştirilmesi olabilir. Araştırmacıların manuel incelemeleri ile ortaya konan bu taramalar, gelişen teknolojiler vasıtasıyla hazırlanan yazılım programları aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Programın analiz sonuçları, araştırmacıların etik endekslerinin oluşturulmasında kullanılabilir. Etik ihlalinde bulunan kişilerin maddi ya da manevi olarak cezalandırılması sağlanabilir. Günümüz şartlarında bu hedefe ulaşmanın zor olmayacağı düşünülmektedir.

Sonuçta, haksız yazarlık konusunun öğrenci ve danışman merkezli alınabilecek önlemlerle engellenebilir olduğu görülmektedir. Bu anlamda, önce sorunun doğru tespit edilmesi, sorunun “gerçekten” çözülmek istenmesi, doğru çözüm önerilerinin işleme konulması gerekmektedir. Öğrenciler, danışmanlardan etik muamele görmeyi, etik konusunda onlar tarafından bilgilendirilmeyi beklemekte, danışmanların kendilerine rol model olması gerektiğini düşünmektedir. (Sezgin, Kılınç, & Kavgacı, 2012). Sağlıklı yürütülemeyen etik sürecin, etik bir akademik araştırma geleceği sunamayacağı düşünülmektedir.

# Unfair Authorship in Dissertation-Derived Publications from Ethical and Legal Perspectives

Nimet Kalkan, Pelin Karaaslan

## Introduction

Ethics is the “set of behaviors that parties in various professions should follow or avoid” (Turkish Language Association [TDK], 2022). In this sense, violating ethical values means abandoning the do’s and practicing the don’ts. The report titled Ethics in Scientific Research and Issues, prepared in 2001 by the Academy Science Ethics Committee established within the Turkish Academy of Sciences (TÜBA) and published as a book in 2002 is one of the first sources on academic ethics in Türkiye. The author section of the report emphasizes that the names of all the authors who contribute to a research study should be listed and that people who have not actively contributed to the entire process should not be included as authors (TÜBA, 2002).

Although regulations are found from different institutions regarding ethical and unethical behaviors, the order of authors is one of the prevalent issues regarding violations in scientific publications (Hosseini & Gordijn, 2020). As stated in the Turkish Academy of Sciences (2008) *Science Ethics Handbook*, the listed aut-

@ Assoc. Prof., Eskişehir Osmangazi University, pelin.karaaslan@ogu.edu.tr

ID 0000-0001-5695-192X

@ Research Assist., Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, nimetkalkan@ktu.edu.tr

ID 0000-0003-4314-1973

➔ Kalkan, N., Karaaslan, P. (2023), Etik ve hukuk boyutuyla tezden üretilen yayınlarda haksız yazarlık. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), pp. 66-100

✍ Research Paper

© İGiAD  
DOI: 10.12711/tjbe/m4019  
Turkish Journal of Business Ethics, 2023  
isahlakidergisi.com

📅 Received : 16.01.2023  
📅 Revision : 24.04.2023  
📅 Accepted : 17.06.2023  
📅 Ppublished : 13.12.2023

hors of a publication consist of the people who have contributed to the preparation and writing of the work, and the person who has made the greatest contributions should be listed as first author. The issue regarding publications produced from dissertations is found in the booklet titled “Ethical Principles in Graduate Dissertation Supervision,” which was brought to the attention of the academy by the Association for Ethics in Academia in order to provide guidance. This booklet gives the following advice: “If the student acts under the distribution of duties, he/she becomes the first name/author in the products produced from the thesis.” In terms of ethics, a student who does not perform the assigned duties cannot possibly complete the dissertation. Therefore, the student should have the right of being the first author in publications produced from the dissertations. Of course, guessing the extent to which the authors contributed to an academic study is not possible without having been a party to it. Nevertheless, the contributions to publications produced from a dissertation undoubtedly belong predominantly to the students.

The number of authors affects academic incentives,<sup>13</sup> and the order of the authors affects scores regarding the appointment and promotion criteria for many universities in Türkiye<sup>14</sup> and many other countries (Anderson & Boden, 2008). Therefore, in order to prevent injury or unfair gain, the highest contributing author should be listed first. Unfair authorship creates legal consequences as per the Law on Intellectual Property Rights (FSEK, 1951) and an ethical violation as per the Directive on Scientific Research and Publication Ethics (2012), as well as in the eyes of Turkish academicians’ public opinion.<sup>15</sup>

Consequently, awareness needs to be raised in the academic community regarding this issue, and how necessary this awareness is needs to be revealed through empirical findings. In line with this purpose, the study first presents the arguments on unfair authorship regarding ethics and law. The paper then presents empirical results on unfair authorship by analyzing authors listed order in publications derived from doctoral dissertations published between 2015-2019 in Türkiye.

---

13 For the Academic Incentive Regulation applied in Türkiye, see: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/21.5.201811834.pdf>; <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/01/20200117-9.pdf> (Accessed: 13.11.2022)

14 For the appointment and promotion criteria of universities in Turkey, see: <https://www.yok.gov.tr/akademik/atanma-kriterleri> (Accessed: 13.11.2022)

15 For the survey results, see: <https://twitter.com/AkademikAhlak/status/1588973176708825089> (Accessed: 07.11.2022)



## Conceptual Framework

### Unfair Authorship in Publications Produced from Dissertations in Terms of Academic Ethics

Supervision involves considering a practical course load for each graduate student. This course returns to experienced supervisors as financial gain, despite not being the primary motivation. The supervision process has two ethically pedagogic elements: training researchers and conducting research ethically (Löfstöm, 2020). Not fulfilling one's responsibilities or not spending any effort on a project are student-based ethical problems (Lategan, 2012). Furthermore, unqualified and inadequate advice, withdrawing from an advisory position, and abusive or exploitative supervision are supervisor-based ethical problems (Goodyear et al., 1992; Löfström & Pyhältö, 2017). In addition, conflict of interests, plagiarism, and ignoring authorship rights can occur under the involvement of both parties. However, presenting a quantitative result regarding ethics in scientific publications is thorny methodologically. Studies in this field are generally based on supervisor or student interviews for exploring unethical behaviors using qualitative methods (e.g., Güler et al., 2021; Günbayı, 2013; Hamutoğlu et al., 2015) or are conceptual studies that have a predominantly theoretical scope (Gureev et al., 2019; Khalifa, 2021; Marušić et al., 2018). Few studies have analyze models through surveys (e.g., Cohen & Baruch, 2021).

Löfström and Pyhältö (2017) reported that ethical problems are mentioned more frequently by students than by supervisors. Citing the International Committee of Medical Journal Editors, Izadinia (2014) emphasized that the right to authorship arises when an author contributes to every part of the research and states that authorship should not depend on position or profession but rather on significant intellectual participation than routine technical support. Paul (2011) also stated that the responsibilities of being a co-authorship is distinct from supervision.

In addition to listing the authors of a work, the order of authors appears as another issue in unfair authorship. The Scientific and Technological Research Council of Türkiye (TÜBİTAK, 2010) defined changing authors' names to occur when "without written agreement by the co-researchers and authors, the names of active contributors to research or articles are removed or new authors are added due to contributions unrelated to authorship, or changing the order of authorship." Breet et al. (2018) concluded that PhD and postdoctoral researchers should have the right to be the first authors in publications produced from their dissertations.

In addition, some researchers have argued that, due to supervisors being required in the dissertation stage, a classification other than authorship should occur with regard to naming/listing a supervisor in publications produced from said dissertation (Breet et al., 2018). Singhal & Kalra (2021) stated that supervisors are conventionally considered as the last author in dissertation-derived output.

### **Unfair Authorship in Publications Produced from Dissertations from Legal Perspective**

The legal regulation regarding unfair authorship occurs in Article 4 para. 1 of The Council of Higher Education Directive on Scientific Research and Publication Ethics (Directive, 2012). The Directive clarifies four forms of unfair authorship: ghost authorship, guest (gift) authorship, hidden authorship, and changed authorship order. In this sense, a ghost authorship occurs while writing a text and involves referring to someone as an author for money (Jankowska, 2013, p. 77; Karaaslan, 2020, p. 765; Krakies, 2008 p. 51) or dictating to an assistant to write a work and publishing that academic work under the supervisor's name (Groh, 2012, p. 870). An example of a guest (gift) authorship occurs when the supervisor adds their name while submitting a work that had been entirely designed by a student (Demirel, 2016, pp. 90–91). In addition, hiding one of the authors' names or crediting a chapter to someone other than the anonymous author who'd written it are types of hidden authorship (Göka & Erdem, 2022, p. 496). The last ethical violation mentioned in the Directive is changed authorship order, which involves disguising the efforts of the authors. In this ethical violation, an author who contributed less receives unfair prominence in the order of the authors.

Article 10 of the Directive (2012) clarifies the disciplinary proceedings and other administrative, legal, and criminal actions against persons who have committed acts contrary to scientific research and publication ethics. The Directive indicates that if a person has previously obtained an academic title as a result of a work that has been subject to an unethical act, the relevant higher education institution is to evaluate whether or not to revoke the gained title based on the decision regarding the ethical violation. Although the Directive includes these issues, it does not provide a simple answer to the question of who are the authors of a work. However, the regulation about who are considered author does fall under the Law of Intellectual Property Rights (FSEK, 1951).

### **Authorship and Unfair Authorship under the Law on Intellectual Property Rights**

FSEK regulates the issue of who authors are. In this manner, the subject of the protection FSEK provides is the "Work." The regulation defines a work as an intellectu-

al product that bears the characteristics of its writer and falls under the categories of science and literature, music, arts, or cinema (FSEK, 1951, Art. 1 para. B). Works expressed in language and writing pass for the category of “works of science and literature” (FSEK, 1951: Art. 2). Therefore, the person known as the writer is the “author” regarding works of science and literature. In this manner, the characteristic of authorship is not the idea of the research but rather the way of presenting the idea (Yavuz et al., 2014, p. 63). This is the subjective clause of a “work,” and an author must contribute to the work with their own characteristics (Kılıçoğlu, 2021, p. 182; Tekinalp, 2012, p. 105). Characteristic has a different meaning than originality or newness. It refers to a form of expression unique to its owner (Bahadır, 2019, pp. 746–753; Bellican, 2008, pp. 67–90; Bozgeyik, 2009, pp. 170–222; Öztan, 2008, p. 96), which is also stated in Article 9 para. 2 of the Agreement on Trade-Related Intellectual Property (TRIPS, 1995), to which Türkiye is a party. In this sense, people who correct spelling mistakes, edit footnotes, or add bibliographies to a work cannot be considered an author (Kılıçoğlu, 2021, p. 214).

According to Article 10 para. 3 of FSEK, reading a thesis is a technical activity. Determining the research topic and pointing out the issues to address also form contributions as “abstract ideas.” As a result, the supervisor’s contribution to a dissertation involve a contribution that has not reached the level of being “an author” in the sense of FSEK (Duman, 2022, p. 70). In the context of FSEK, when a student’s dissertation turns into a book, the name of the supervisor should not be added to the work. While producing other publications from dissertations, advisors may be included as an author if they’ve made a significant contribution to the paper.

Transferring the economic rights arising from copyright is possible (FSEK, 1951, Arts. 48 & 49), but this is impossible for incorporeal rights (Ateş, 2020, p. 33). Within this scope, the right to indicate the name of an author cannot be transferred legally or by inheritance (Yavuz et al., 2014, p. 357). Scientific and academic writings are among the cases where society gives insular importance to the author. Unfair authorship also amounts to a breach of the commitment to being the source of the contents and to taking responsibility for the work, which also is an abuse of public trust (Groh, 2012, p. 875). Unfair authorship also violates the moral rights regulated under Article 15 of FSEK (Yavuz et al., 2014, p. 353).

The next section of the paper relates to the empirical part of the study, which reveals the extent to which the regulations addressed in the ethical and legal frameworks are implemented in practice. The presented empirical results are valuable in showing how appropriate drawing attention to the issue is.

## Research Design and Methodology

### Determining the Sample

The theses registered in the Council of Higher Education Thesis Center (YÖK TEZ) have been examined to determine the sample. The scope was narrowed respectively in terms of field, date, and degree of dissertation. The Department of Business Administration Management & Organization was selected for the observations. The driving force was that academicians and students could have awareness of the topic due to the contents of this program having courses about business ethics. The time scale covers 2015-2019 to reflect current times. When considering that unfair authorship may occur less in publications produced from doctoral dissertation, the decision was made to analyze 161 dissertations.

### Identifying the Tags for Dissertations and Publications Produced from Dissertations

Determining the tags for dissertations was conducted in YÖK TEZ using a document review. The publications were identified through a nine-step search (Table 1) in Google Scholar and Google search engines, again using the document review process. During this review, the authors foresaw that unfindable publications may exist, some with and others without ethical violations. However, that did not constitute an obstacle to the aim of drawing attention to ethical violations of unfair authorship. After the reviews, the program SPSS was used to conduct the descriptive analyses.

## Findings

The results show that, of the 161 dissertations, 36 students are the second authors, and four are the third or subsequent authors of publications produced from their dissertation (Table 2). The violation rate is approximately 17% and exceeds 20% when only evaluating dissertations that produce publications (Table 3).

With respect to the gender of the supervisor and the student, the results show the number of ethical violations to appear equal for male and female supervisors at 20 each. When considering the number of publications produced, the results reveal the violation rate to be 47.36% for female supervisors and 26.30% for male supervisors (Table 4).

Out of 30 universities, three had only one registered dissertation, from which no publications had been produced. Therefore, the results for 27 universities showed ethical violations to have occurred in 11 universities, with the rate exceeding 20% in five universities that stand out in terms of the number of publications (Table 5).

Observing ethical violations at the individual level in terms of gender and title of the supervisor, Universities #3, #4, #5, #8, and #9 stand out with their results. In University #4, 10 of the 11 publications with ethical violations were from dissertations conducted under a single supervisor. A similar situation had also happened at University #9, albeit with fewer publications. In Universities #3 and #5, ethical violations were more widespread, as opposed to being clustered around a single person. University #8 draws attention for showing ethical violations spread across seven different supervisors. Universities #6 and #9 stand out due to all ethical violations belonging to dissertations written by female students under the supervision of a female supervisor (Table 6).

At first glance, the results show that violations occur more frequently under the supervision of professors and associate professors. However, when evaluating title status, theses, and publications together, assistant professors are more likely to be involved in violations (Table 7).

Out of 161 theses, 12 had more than three derived publications. Although requiring a separate analysis, this issue indicates that more attention should be drawn to other ethical violations such as slicing and republications (Table 8).

### **Discussion, Conclusion and Suggestions for Future Studies**

This paper discusses the rights of authorship in terms of ethics and law for publications derived from dissertations and also determines the ethical reflections of publications derived from dissertations by examining authorship order regarding the student who should be the first author. The results reveal ethical violations to have occurred in nearly 20% of the observed sample.

Violation results can be discussed from both the perspective of the student and the supervisor. Unfair authorship may occur in two ways from the student's perspective. Students may hope to gain a reputation in academia, which can be explained by the individual reputation approach (Yağmur, 2019, p. 19). Students may also be obligated with no alternatives because of not being involved in authorship decisions (Izadinia, 2014). They may be silent to avoid problems when submitting their dissertation outline (Morris, 2008).

In general, a common belief exists that students tend to engage in unethical behaviors (Günbayı, 2013). Contrarily, Lategan (2012) argued the assumption that researchers with doctorates know what to do and to not engage in unethical behaviors to be an incorrect belief. In this regard, assistant professors can be foreseen to facilitate

the process through unethical means to meet publication requirements for the title of associate professor. The results for supervisors with professor and associate professor titles can be expounded by Hollywood Syndrome (Dalainas, 2007), which means the desire to publish a lot, to make a name, and to see one's own name frequently in publications (Aydın, 2019; Kansu & Ruacan, 2002). The examples of unfair authorship directed by female students under the supervision of female supervisors can be expounded by the Queen Bee Syndrome (Akduru, 2021), which explains the behaviors lacking good intentions that women apply to other women in organizational life.

Unethical behaviors can also be an indicator of attitudes, values, and norms embedded in organizational culture (Löfström & Pyhältö, 2012). In this regard, ethical rules need to be defined within the organization and inspections audited within the definitions (Aydın, 2021). A strong relationship exists between ethics climate and organizational culture (Şişman, 2014), and the ethics climate created in organizations will be beneficial for solving the issue (Yıldırım & Naktiyok, 2018). New rules or laws are not what is needed, whereas developing oversight mechanisms to monitor existing regulations is.

The indirect results of the findings can also be the subject of future studies. In this sense, Siegrist's (1996) effort-reward imbalance model can be used to examine the effect of the stress created in students on their health. If unethical behaviors are clustered in certain universities and even in some departments, whether the students who were raised in these clusters experience behavioral change can be examined using behavior change theory (Bandura et al., 1977). Social learning theory (Bandura, 1963) can also be used to answer whether students who graduate and work in academia apply unethical behaviors to their students.

The research results show to be facing ethical violations, and the research methodology shows the issue to be detectable. The supreme measure to prevent this is to have journals reject publications produced from dissertations when the first author is not the student (e.g. *Journal of Commercial and Intellectual Property Law*), just as journals do not accept publication without an ethics committee report. In addition, establishing mechanisms may be beneficial where students can transparently report the unethical practices they encounter (Löfström & Pyhältö, 2012). Developing a bibliometric model using software programs as suggested by Gureev et al. (2019) may also be actualized for detecting ethical violations.

In conclusion, students think that supervisors should be role models on ethics for their academic journey (Sezgin et al., 2012). If not, an unethical process will not offer a future for ethical academic research.

## Kaynakça

- Akademide Etik Derneği (2021). Lisansüstü tez danışmanlığında etik ilkeler. Erişim adresi <https://www.akademideetik.org.tr/wp-content/uploads/2021/07/Tez-Danismanligi-Etik-ilkeleri.pdf>. Erişim tarihi: 08.06.2022.
- Akduru, H. E. (2021). *Örgütlerde kraliçe arı sendromu ve kraliçe arı sendromu ile başa çıkma yolları* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Anderson, P. A., & Boden, S. D. (2008). Ethical considerations of authorship. *SAS Journal Editorial Commentary*, 2(3), 155–158. Erişim adresi [https://doi.org/10.1016/S1935-9810\(08\)70034-3](https://doi.org/10.1016/S1935-9810(08)70034-3)
- Ateş, F. (2017). Sosyal öğrenme teorisi. Turunç, Ö., & Turgut, H. (Ed.), *Yönetim ve strateji 101 teori ve yaklaşım* içinde (ss. 115-118), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ateş, M. (2020). *Fikri haklarla ilgili hukuki işlemler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2019). *Akademik etik* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, İ. (2021). *Yönetmelik, mesleki ve örgütsel etik* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bahadır, Ç. (2019). Fikir ve sanat eserlerinde hususiyet. *Terazi Hukuk Dergisi*, 14(152), 746-753.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. New York.
- Bandura, A., Adams, N. E., & Beyer, J. (1977). Cognitive processes mediating behavioral change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(3), 125.
- Bellican, C. (2008). Fikir ve sanat eserleri kanunu açısından 'hususiyet' kavramı. *İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7(1), 67-90.
- Bozgeyik, H. (2009). Fikir ve sanat eserlerinde hususiyet. *Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi*, 25(3), 170-222.
- Breet, E., Botha, J., Horn, L., & Swartz, L. (2018). Academic and scientific authorship practices: A survey among south african researchers. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 13(4), 412–420. <https://doi.org/10.1177/1556264618789253>
- Cohen, A., & Baruch, Y. (2021). Abuse and exploitation of doctoral students: A conceptual model for traversing a long and winding road to academia. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04905-1>
- Dalainas, I. (2007). Put my name on the paper: The Hollywood syndrome. *Panminerva Medica*, 49(1).
- Demirel, C. (2016). *Birden fazla eser sahibi tarafından meydana getirilen eserler ve eser sahipleri birliği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, B. (2022). *Akademik çalışmalarda etik ihlali ve yaptırımları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (1951). *T. C. Resmi Gazete*, 5846, (05.12.1951).
- Goodyear, R. K., Crego, C. A., & Johnston, M. W. (1992). Ethical issues in the supervision of student research: A study of critical incidents. *Professional Psychology: Research and Practice*, 23(3), 203–210. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.23.3.203>
- Göka, M. E. & Erdem, B. (2022). Gölge yazarlık sözleşmelerinin geçerliliği ve akademik gölge yazarlığın cezalandırılabilirliği üzerine bir değerlendirme. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 28 (1), 489-574.

- Groh, D. (2012). Mit fremden Federn – Zur Wirksamkeit von Ghostwritervereinbarungen. *Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht*. Heft 9, 870-875.
- Gureev, V. N., Lakizo, I. G., & Mazov, N. A. (2019). Unethical authorship in scientific publications (A review of the problem). *Scientific and Technical Information Processing*, 46(4), 219–232. <https://doi.org/10.3103/S0147688219040026>
- Güler, D., Güler, Y., & Tuncel, S. (2021). Lisansüstü eğitimde öğrencilerin danışmanı ile olan ilişkilerinde yaşadıkları etik dışı davranışlar. *Eğitim ve Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 21–30.
- Günbayı, İ. (2013). Bilimsel araştırmalarda etik dışı davranışlar: bir durum çalışması. *Yükseköğretim Dergisi*, 27–28. <https://doi.org/10.2399/yod.13.014>
- Hamutoğlu, N. B., Yıldız, E. P., & Akgün, Ö. E. (2015). Lisansüstü öğrencilerin bilimsel araştırma etiği ile ilgili görüşleri Sakarya üniversitesi örneği. VII. *Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu* içinde, 54–62.
- Hosseini, M., & Gordijn, B. (2020). A Review of the literature on ethical issues related to scientific authorship. *Accountability in Research*, 27(5), 284–324. <https://doi.org/10.1080/08989621.2020.1750957>
- Hukuk Genel Kurulu (2020). E. 2017/7 K. 2020/185 T. 20.2.2020
- Izadinia, M. (2014). Authorship: The hidden voices of postgraduate TEFL students in Iran. *Journal of Academic Ethics*, 12(4), 317–331. <https://doi.org/10.1007/s10805-014-9215-1>
- İstanbul 1. Fikrî ve Sınai Haklar Hukuk Mahkemesi (2020). E. 2018/438 K. 2020/114, T. 3.3.2020.
- İstanbul 2. Fikrî ve Sınai Haklar Hukuk Mahkemesi (2020). E. 2017/203 K. 2020/41, T. 22.1.2020.
- Jankowska, M. (2013). On the implications of the unalienability of the right of authorship for ghostwritting contracts. *Review of Comparative Law*, 18, 77-92.
- Kansu, E., & Ruacan, Ş. (2002). Bilimsel yanılmanın günümüzdeki durumu: Türleri, nedenleri, önlenmesi ve cezalandırılması. *Türk Kardiyoloji Derneği Arşivi*, 30(12), 763-767.
- Karaaslan, Pelin (2020). Gölge yazarlık sözleşmesi, *Terazi Hukuk Dergisi*, 15(164), 765-773.
- Karaca, E. (2019). *Üniversitelerde Disiplin Rejimi*. Ankara: Yetkin Yayınevi.
- Khalifa, A. A. (2021). Losing young researchers in the authorship battle, under-reported casualties. *Ethics, Medicine and Public Health*, 20, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jemep.2021.100735>
- Kılıçoğlu, A. (2021). *Fikri Haklar*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Krakies, J. (2008). Urhebervertragsrecht. (Ed. Berger, Christian/Wündisch, Sebastian), *Nomos Verlag* içinde. Baden-Baden.
- Lategan, L. O. K. (2012). The building of a responsible rresearch community: The role of ethics. *Journal of Research Administration*, XLIII (1), 85–97.
- Löfström, E., & Pyhältö, K. (2012). The supervisory relationship as an arena for ethical problem solving. *Education Research International*, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2012/961505>
- Löfström, E., & Pyhältö, K. (2017). Ethics in the supervisory relationship: Supervisors' and doctoral students' dilemmas in the natural and behavioural sciences. *Studies in Higher Education*, 42(2), 232–247. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1045475>



- Löfström, E., & Pyhältö, K. (2020). What are ethics in doctoral supervision, and how do they matter? doctoral students' perspective. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(4), 535–550. <https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1595711>
- Marušić, A., Bošnjak, L., & Jeroñčić, A. (2018). A systematic review of research on the meaning, ethics and practices of authorship across scholarly disciplines. *Plos One*, 6(9), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0023477>
- Morris, S. (2008). Authrshp dilemmas for research higher degree students. *Research Education in the New Global Environment*, (October), 43–53.
- Ordun, G., & Aktaş, H. (2017a). Çaba-Ödül dengesizliği modeli. Turunç, Ö., & Turgut, H. (Ed.), *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım* içinde (97-100 ss.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ordun, G., & Aktaş, H. (2017b). Davranış değişikliği teorisi. Turunç, Ö., & Turgut, H. (Ed.), *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım* içinde (115-118 ss.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Öztan, F. (2008). *Fikir ve Sanat Eserleri Hukuku*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Paul, G. (2011). Will the real author please stand up!. *Journal of Maxillofacial and Oral Surgery*, 10(1), 2–3. <https://doi.org/10.1007/s12663-011-0224-y>
- Sezgin, F., Kılınç, A. Ç., & Kavgacı, H. (2012). Yüksek lisans öğrencilerinin iyi bir tez danışmanından beklentilerine ilişkin nitel bir çalışma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 129–148.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Singhal, S., & Kalra, B. S. (2021). Publication ethics: Role and responsibility of authors. *Indian Journal of Gastroenterology*, 40(1), 65–71. <https://doi.org/10.1007/s12664-020-01129-5>
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tekinalp, Ü. (2012). *Fikri mülkiyet hukuku*. İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Ticarette Bağlantılı Fikri Mülkiyet Anlaşması (1995). Erişim adresi [https://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/27-trips.pdf](https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/27-trips.pdf) Erişim tarihi: 05.01.2023.
- Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tfm/policy>. Erişim tarihi: 05.01.2023.
- Türk Dil Kurumu (2022). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Erişim adresi <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim tarihi: 16.11.2022.
- Türkiye Bilimler Akademisi (2002). Bilimsel araştırmada etik ve sorunları. Erişim adresi <https://www.tuba.gov.tr/files/yayinlar/rapor>. Erişim tarihi: 17.11.2022.
- Türkiye Bilimler Akademisi (2008). Bilim etiği el kitabı. Erişim adresi [https://www.tuba.gov.tr/files/yayinlar/raporlar/TÜBA\\_Bilim\\_Etiği\\_El\\_Kitabı.pdf](https://www.tuba.gov.tr/files/yayinlar/raporlar/TÜBA_Bilim_Etiği_El_Kitabı.pdf). Erişim tarihi: 10.05.2022.
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (2010). Tübitak araştırma ve yayın etiği kurulu yönetmeliği. Erişim adresi [https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/247\\_sayili\\_bk\\_islenmis\\_hali.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/247_sayili_bk_islenmis_hali.pdf). Erişim tarihi: 13.11.2022.
- Türkiye Yükseköğretim Kurulu (2022). Türkiye yükseköğretim yeterlilikler çerçevesi 7. düzey (yüksek lisans eğitimi) yeterlilikleri. Erişim adresi <http://tyyc.yok.gov.tr/?pid=34>. Erişim tarihi: 10.05.2022.

- Türkiye Yükseköğretim Kurulu (2022). Türkiye yükseköğretim yeterlilikler çerçevesi 8. düzey (doktora eğitimi) yeterlilikleri. Erişim adresi <http://tyyc.yok.gov.tr/?pid=35>. Erişim tarihi: 10.05.2022.
- Üniversitelerarası Kurul (2012). Üniversitelerarası kurul bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi. Erişim adresi [uak.gov.tr/Documents/mevzuat/2021/ÜNİVERSİTELERARASI KURUL BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ YÖNERGESİ-29012021.pdf](http://uak.gov.tr/Documents/mevzuat/2021/ÜNİVERSİTELERARASI_KURUL_BİLİMSEL_ARAŞTIRMA_VE_YAYIN_ETİĞİ_YÖNERGESİ-29012021.pdf). Erişim tarihi: 13.11.2022.
- Yağmur, N. B. (2019). *Y kuşağının LinkedIn'de bireysel çevrimiçi itibar yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yargıtay 11. Hukuk Dairesi (2008). E. 2007/571 K. 2008/7797 T. 12.06.2008.
- Yavuz, L., Alıca, T. & Merdivan F. (2014). *Fikir ve sanat eserleri kanunu yorumu* (Cilt 1-2). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, F., & Naktiyok, S. (2018). *Örgütlerde Etik İklim* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yükseköğretim Kurulu (2022). Doktora Öğretiminin İyileştirilmesi Çalıştay Raporu. Erişim adresi <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2022/doktora-ogretimini-iyilestirilmesi-calistayi.pdf>. Erişim tarihi: 09.05.2022.

# Örgütsel Kutsallaştırma: Ölçek Geliştirme ve Geçerlilik

Muhammet Fatih Şengüllendi, Yasin Şehitoğlu

**Öz:** Bu çalışmada, varlığı insanlığın en erken dönemlerine kadar uzanan "kutsal" kavramının günümüzde örgütlere yansımakta olan hali "örgütsel kutsallaştırma" kavramı ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilk olarak örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin kapsam geçerliliği test edilmiştir. Bir sonraki aşama olan pilot araştırma safhasında 116 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilerden faydalanılarak, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Sonraki aşamada ise 215 beyaz yakalı çalışandan elde edilen veriler kapsamında ölçeğin yapı geçerliliği test edilmiştir. Araştırma sonuçları örgütsel kutsallaştırma kavramının bilimsel olarak 3 boyut (Anlamın Aranması, Anlamın Sağlanması, Anlamın Meşrulaştırılması) ve 13 maddeden oluşan ölçülebilir psikometrik olarak geçerli ve güvenilir bir kavram haline geldiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel kutsallaştırma, ölçek geliştirme, kapsam geçerliliği, yapı geçerliliği, güvenilirlik, kutsallık, örgütsel değer.

**Abstract:** This study aims to develop the Organizational Sacralization Scale, organizational sacralization involving how the concept of the sacred, the existence of which dates back to the earliest periods of humanity, is currently reflected in organizations. This study first tests the content validity of the Organizational Sacralization Scale. The next stage is the pilot study phase, in which validity and reliability tests are conducted for the scale using data obtained from 116 white-collar employees. The next stage tests the construct validity of the scale within the scope of data obtained from 215 white-collar employees. The research results show the concept of organizational sacralization to be a scientifically measurable and psychometrically valid and reliable concept consisting of 13 items in three sub-dimensions: seeking meaning, providing meaning, and legitimating meaning.

**Keywords:** Organizational sacralization, scale development, content validity, construct validity, reliability, sacred, organizational values

\* Bu makale, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Doktora Programı kapsamında hazırlanan Prof. Dr. Yasin Şehitoğlu danışmanlığındaki Muhammet Fatih Şengüllendi'nin "Spiritüel Liderlik, Örgütsel Kutsallaştırma ve Kurumsal İtibar İlişkisi" başlıklı tezinden türetilmiştir."

@ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, fatihsengullendi@beykent.edu.tr

ID 0000-0002-6807-6947

@ Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, ysehit@yildiz.edu.tr

ID 0000-0003-0074-6446

➔ Sengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y. (2023). Örgütsel kutsallaştırma: Ölçek geliştirme ve geçerlilik. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), ss. 101-137.

✍ Research Paper

© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe/m4057  
Turkish Journal of Business Ethics, 2023  
isahlakidergisi.com

📅 Başvuru : 22.03.2023  
📅 Revizyon : 22.07.2023  
📅 Kabul : 06.09.2023  
📅 Basım : 13.12.2023

## Giriş

İnsanlığın başlangıcındaki ortak motivasyon hayatta kalabilmektir. İnsanlar hayatta kalabilmek için yiyecek, barınma, doğaya karşı mücadele konularında sınavlar vermişlerdir. Diğer canlılardan tek farkı akıl olan insan, bu sayede dünyaya egemen olmuştur. İnsanlar akıllarını kullanarak ilk olarak; yerleşik hayat, tarım, yazının bulunması gibi olgularla, sonrasında ise insanlar modern üretim ve tüketim imkânlarının nimetleriyle değişmiş ve bu değişimin beraberinde farklı düşüncelerin kapılarını aralamışlardır. İnsanlığın bu değişime uymasını sağlayan faktör ise insanları hayatta kalma mücadelesinden sıyırıp toplumsallaşma aşamasına kavuşturan düzen kurma gerekliliğidir (Özben, 2015).

Tarih boyunca insanlığın düşünce mirası sürekli gelişerek farklı kavramlara odaklanmıştır. Bu kavramlardan birisi de “kutsal” kavramıdır. “Kutsal” kavramı insanlığın en erken dönemlerine kadar gitmektedir. İnsanlığın tek gayesinin hayatta kalma motivasyonu olduğu dönemlerden modern insanın toplumsallaşıp düzen kurabilme sürecine kadar bu kavram hep var olmuştur. Özben (2015)’in tanımıyla “Kutsallık, inanma edinimini insan için anlamlı kılan temel kaynaktır.” Tersinden ifade etmek gerekirse, insanın inandığı şeye anlam katan, o şeyde bulunduğu bir kutsallık veya bir diğer kavramla aşkınlıktır. Bir şeyin kutsal olabilmesi insanın inanma edinimi ile başlamaktadır. Bu noktadan sonra bir ev, bir mağara, bir dağ, bir ağaç ve benzeri birçok nesne insan tarafından kutsal olarak algılanabilir (Eliade ve Arslan,2003: 355; Durkheim, 2005: 56).

Kutsallıkların, dinlerin en etkili silahları olduğu bilinmektedir. Mardin (1990: 43)’in de belirttiği gibi “Elle tutulur kutsal şeyleri anlamının yolu, elle tutulamayan, görünmez doğaüstü düzenin elle tutulur gözle görülür sembolleri olduğunu bilmektir. Kutsal şeylere dokunabilmek doğaüstü düzenin daha canlı olarak tahayyül edilmesine yol açar, böylece inancımız pekişir.”

Yukarıda belirtilen kutsal kavramı ve kutsalın örgütsel hayata yansımaları hakkındaki bilgilerden hareketle örgütsel kutsallaştırma kavramı ilk olarak Harrison vd., (2009)’ye aittir. Bu çalışmaya göre ise örgütsel kutsallaştırma “Örgütün, örgüt içerisindeki herhangi soyut veya somut bir varlığa kutsallık atfederek örgüt genelinde bu varlık üzerinden derinden anlamlı değer oluşturmasıdır.” şeklinde tanımlanmıştır. Bu aşamadan sonra örgüt üyeleri, örgütün kutsalının artık kendilerini diğer örgütlerden ayıran yegâne faktör olduğuna inanmaktadırlar (Harrison vd., 2009). Bununla birlikte çalışanlar, kendilerini değerleri bağlamında örgütleriyle özdeşleştirdiklerinde aynı zamanda kendi kaderlerini örgütlerinin kaderine bağ-

lamaktadırlar, yani örgütleriyle özdeşleşmektedirler (Petriglieri, 2015). Özdeşleşme, örgüt üyelerinin kendi kimliklerinin, örgütlerinin kimliğiyle örtüştüğünü algıladıklarında meydana gelmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini örgütleri üzerinden tanımlamalarına ve örgütsel üyeliğe yüksek bir değer vermelerine yol açmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Modernleşme ve sekülerleşmeye bağlı olarak kutsalın terk edilmesine olan inancın aksine, günümüzde örgütler kutsalların yardımına başvurmaktadır (Davie, 2010). Öyle ki, “aile” kavramının on emirde, anneye ve babaya hürmet etmenin kişiye mükâfat olarak geri döneceği vurgusuna istinaden Ford’un “biz küresel bir aileyiz” beyanında ailenin kutsaliyetine gönderme yapılmıştır (Kotelnikov, 2010, Akt. Vizeu ve Matitz, 2013, s.189). Kutsallar kültürel aktarım yoluyla değer oluşturmak açısından yönetsel birer kaynak olarak görülmektedirler (Dalpiaz ve Di Stefano, 2018). Örgütlerde bulunan ideolojik değerler onlara değer verenler tarafından kutsallaştırma yoluyla dokunulmaz olarak görülmektedirler (Donaldson ve Walsh, 2015). Örgütlerde, örgütsel kutsallaştırma ile ilişkili her uygulamaların temelinde ise ahlaki bir gerekçe bulunmaktadır (Reinecke ve Ansari, 2021). Örgütler kutsal kabul ettikleri değerler sayesinde kilit paydaşları (çalışan, müşteri, tedarikçi, kurumsal çevre vb.) ile “gizli” birer sözleşme imzalamaktadırlar (De Luque vd.,2008). Bu sözleşme sayesinde kilit paydaşların örgüte yönelik bir beklentisi oluşmaktadır. Bu beklentiler etrafında oluşan fikir birliği örgütün itibarını doğrudan etkilemektedir (Bosse vd., 2009).

Örgütsel kutsallaştırmanın yukarıda bahsedilen olası bireysel ve örgütsel çıktıları, süreç içerisinde kavramın ölçülebilir hale getirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Ancak örgütsel kutsallaştırma kavramına ilişkin çalışmalar hem çok kısıtlıdır hem de kavrama ait bilimsel bir ölçek henüz geliştirilmemiştir. Ölçeğin geliştirilmesi kavrama ilişkin yapılacak görgül araştırmaların daha objektif, bilimsel yönden de daha geçerli ve güvenilir olmalarını sağlayacaktır (Hinkin, 1995). Dolayısıyla bu araştırmanın amacı; örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilerek bilime kazandırılmasıdır. Çünkü örgütlerin incelendiği örgüt teorisi ile “kutsal” kavramı arasında etimolojik bir ilişki bulunmaktadır (Harrison vd., 2009).

Yönetim teorilerinin altında yatan birçok varsayım “çalışma”nın bireyler için kefareti olduğu fikrini içeren Protestan ahlakının kurumsallaştırılmasından ortaya çıkmıştır (Dyck ve Schroeder, 2005). Bu örneğe benzer şekilde “hierarchy” kelimesinin orijinal etimolojisi her şeyin kökeni (arche) kutsal (hier) alanda bulunmaktadır (Goodenough, 2001: 23). Verilen bu örnekler aslında örgütsel yaşam içerisinde

ki spiritüel ve seküler<sup>1</sup> faktörlerin ilişkilerine dair birer kanıt niteliğindedir. Ayrıca, Max Weber “çalışanlar, örf icabı, duygusal bağlarla, tamamen maddi bir çıkar bütünü ile veya ideal (wertrational) güdülerle yöneticisine (veya kurumuna) itaatle zorunlu tutulabilir” ifadesiyle bu ilişkiye dikkat çekmiştir (Harrison, 1960: 233). Ayrıca örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilmesi kavrama ilişkin yapılacak görgül araştırmaların daha objektif, bilimsel olarak daha geçerli ve güvenilir olmalarını sağlayacaktır (Hinkin, 1995).

## Örgütsel Kutsallaştırma

Örgütsel kutsallaştırma kavramına geçmeden önce “kutsallaştırma”nın dünyevi olanın kutsallaştırılması ile ilgili insanlığın bilinen en eski dinlerinden birisine “totemizm”e bakmak gerekir. Totem en temelde bir klana mensubiyeti ifade etmektedir. Totemizm günümüzdeki tüm sosyal örgütlerin temelini oluşturmaktadır (Malinowski ve Özkal, 2000: 8). Totemizmde, totem ile insan arasında karşılıklı bir fayda ilişkisi mevcuttur. Klanda totem ilan edilen vahşi bir hayvan ise o hayvanın klan üyelerini koruyacağına inanılır. Bu hayvanın çoğunlukla klan üyelerinin atası olduğu düşüncesi hakim inançtır. Dolayısıyla klan üyeleri de bu hayvanı avlamayı tercih etmemekte ve ona saygı göstermektedirler. Sonuç olarak totem aslında insanı korumaktadır (Durkheim, 2005: 151). Durkheim, “...prensipte itibarıyla, bazı şeyler kutsal olmak için önceden belirlenmedikleri gibi, aynı zamanda kutsal olması mümkün olmayan hiçbir şey de yoktur.” derken toplulukların bir şeyi kutsallaştırmaya ne kadar meyilli olduklarını göz önüne sermektedir. Dünyevi varlıkları, nesnelere veya olayları kutsal yapan klanın bunlara yüklediği anlamlardır (Durkheim, 2005: 151). Sonuç olarak toplumlarda kutsalın belirlenmesinde topluluğun genel çıkarlarının büyük önemi bulunmaktadır. Başka bir deyişle dünyevi (seküler) olanı kutsallaştırmada topluluğun genel faydası ön plandadır (Morris, 1999: 200).

İş örgütleri karmaşık bir yapıya sahiptirler ve çalışanlarından diğer sosyal toplulukların hepsinden kendilerine daha fazla vakit ayrılmasını beklemektedirler (Ashforth ve Vaidyanath, 2002). Böyle bir örgüte dâhil olmak, kimlik (örgütsel bağlamda kendini tanımlama), anlam (anlam oluşturma ve amaç), kontrol (ustalık ve etki) ve ait olma (bağlanma) gibi bireylerin psikolojik güdülerini harekete geçirmektedir (Ashforth, 2001). Conger (1994)’in de belirttiği gibi iş yerleri artık çoğu insanın en fazla vakit geçirdiği sosyal yapı haline gelmiştir ve iş yerleri de bu durum

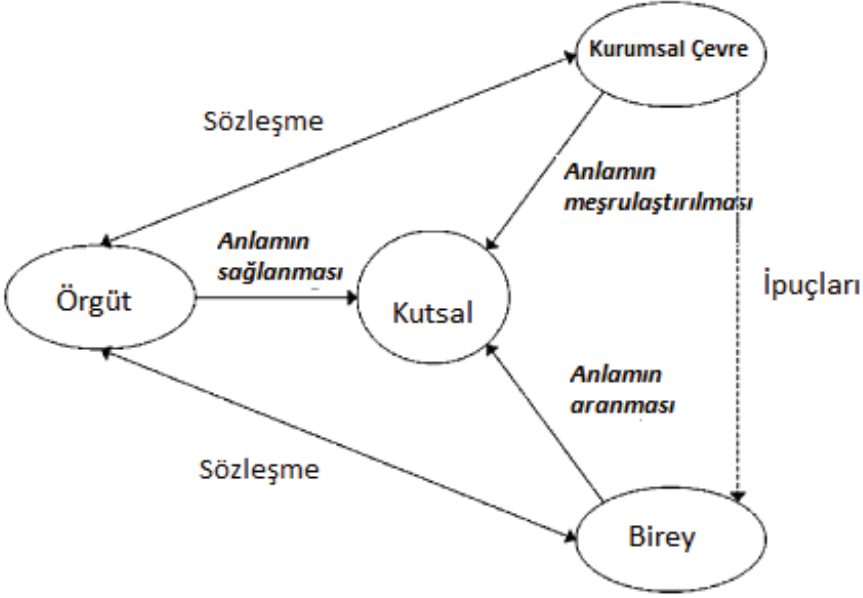
1 Dinden bağımsız, dinî ya da ruhanî olmayan; manastır düzeninin bir parçası olmayan.

sebebiyle çalışanlarını manevi anlamda tatmin ederek varoluşsal ihtiyaçlarını karşılasa insanlar bu durumdan mutluluk duyabilirler.

Normatif kontrol teorisi ve kurumsallaşma teorisi, örgütsel kutsallaştırmanın üç aşamasını (anlam arayışı, anlamı sağlama, anlamın meşrulaştırılması) birleştiren bir tutkal görevi görmektedir (Harrison vd., 2009). Normatif kontrol teorisi, bir bireyin örgüt içerisindeki sosyal davranışlarının ve kararlarının, örgütün beklentilerine, normlarına ve değerlerine göre şekillendiğini öne sürmektedir (Martin, Johnson ve Cullen, 2009). Normatif kontrol teorisi ve örgütsel kutsallaştırma arasındaki ilişki, her ikisinin de bireylerin örgütlerde kabul edilen normlar ve değerler doğrultusunda davranmasının önemine vurgu yapmasıdır. Yani, örgütsel kutsallaştırma, örgüt üyelerinin örgütün kutsallarına sadık kalmalarını normatif kontrol teorisi ile açıklamaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel kutsallaştırma, bir örgüt içerisinde normatif kontrolün nasıl uygulandığını ve bireylerin örgütün amacına ve değerlerine sadık kalmalarının nasıl sağlandığını açıklamaktadır. Yani, normatif kontrol teorisi, örgütsel kutsallaştırma bağlamında, çalışanlara ve diğer paydaşlara neyin uygun olduğunun sinyalini verirken; örgütlerin, normatif kontrol sistemlerine entegre edebilecekleri idealler, değerler, inançlar vs. setinin sınırlarını belirlemektedir (Harrison vd., 2009). Kurumsallaşma teorisi ise örgütlerin yapı ve davranışlarını anlayabilme ve analiz edebilme adına kullanılan bir teodir (Selznick, 1948). Kurumsallaşma teorisi, örgütlerin yapı ve davranışlarını belirleyen unsurların sadece rekabet koşulları kapsamında değil aynı zamanda kültür, değerler, inançlar gibi çevresel unsurlar çerçevesinde de oluştuğunu ileri sürmektedir (Selznick, 1996). Bu açıdan örgütsel kutsallaştırmanın oluşması adına örgüt, kutsallaşacak olan ideal, değer, inanç vb. unsurların örgütsel yapı içerisinde nasıl empoze edileceği noktasında sorumluluk almaktadır. Suddaby ve Greenwood (2005) ve Zilber (2006)'in çalışmaları, örgütlerde değişim ve dönüşüm çalışmaları kapsamında mevcut heterojen yapının ortadan kalkması adına kolayca kabul edilen anlam sistemlerini inşa etmenin öneminden bahsetmişlerdir. Kurumsallaşma teorisinin, örgütün çevresine toplumsal değerler kapsamında uyum sağlama noktası örgütsel kutsallaştırma ile ilişkili olan tarafıdır. Örgütün toplumsal değerlere uyabilme kapasitesi kadar meşrulaşabileceğini ön gören başlıca unsurlar, örgütsel faaliyetler toplumdaki yaygın normlar, kurallar ve inançlar ile tutarlı olmalıdır (Sonpar vd., 2009). Kurumsal çevre “örgütün daha büyük bir toplumla ilişkilendirilmesine” yaramaktadır (Scott, 1987: 71). Çalışanlar ve diğer paydaşlar kendilerinininkine benzer değerleri benimseyen örgütleri arayarak (Scott, 2000) veya örgüt tarafından sosyalleşme yoluyla bu değerleri içselleştirerek uyuma ulaşırlar. Kurumsal ortamdaki

paydaşlar örgütün kurumsal beklentilere uyma derecesini değerlendirirler (Baum ve Haveman, 1997). Uygunluk meşruiyetle sonuçlanır (Eisenhardt, 1988) ve bu nedenle kıt kaynaklara erişim sağlanır (Meyer ve Rowan, 1977), şeklindedir.

### Örgütsel Kutsallaştırma Süreci



Şekil 1. Örgütsel Kutsallaştırma Süreci

**Kaynak:** Harrison vd., (2009)

Kültür genel olarak birbirine zıt değerlerin harmanlanmış hali olarak tasvir edilmektedir (Cameron ve Quinn, 1999). Örgütsel kimlikler de çatışan alt kimliklerin melez hali gibidir (Albert ve Whetten, 1985). Aynı şey örgütsel kutsallaştırma için de geçerlidir. Kutsal ve seküler durumlar bir örgütün davranışlarına bağlı olarak konumlanabileceği gibi çeşitli karışımlar da bir bütünü temsil edebilir. Kâr amacı bulunmayan örgütlerde örgütsel kutsallaştırma eğilimi en üst seviyede iken, kâr amacı güden örgütlerde genelde seküler ve kutsalın bir karışımı görülmektedir. Aşağıdaki şekilde, örgütlerde kutsalın sadece örgütle ilişkili bireyler arasında değil, aynı zamanda bireyler, örgüt ve örgütün içinde bulunduğu kurumsal çevre arasındaki etkileşim içinde sosyal olarak inşa edildiğini savunulmaktadır (Harrison vd., 2009). Bu modelde yer alan “sözleşme” örgüt-birey ve örgüt-kurumsal çevre



ilişkilerinde görülmektedir. “İpuçları” ise kurumsal çevre-birey ilişkisinde saklıdır. Örgütsel kutsallaştırmanın üç tarafı arasında geçen sözleşme ve ipuçları taraflar arasındaki ilişkilerin resmîyet ve kuvveti hakkında bilgi vermektedir. Örgüt-birey arasındaki sözleşme en temelde iş sözleşmesi, kurumsal çevre-örgüt arasındaki sözleşme bir ticari anlaşma olabilir. Ayrıca Kurumsal sözleşmeler resmidir ve yaptırımları vardır. Bununla birlikte kurumsal çevre-birey arasındaki ipuçları ise kurumsal çevreden bireye doğru tek yönlüdür ve bireyi örgütle buluşturmak için bireylere kamusal alandan ipuçları sağlamaktadırlar (Harrison vd., 2009).

### Anlamın Aranması

Bireyler yaşamlarında derin bir şekilde anlamlı veya kutsal olarak algılayabilecekleri hususları bulma konusunda doğuştan gelen bir arayış içindedirler (Boyer, 1994; Pargament ve Mahoney, 2002). Becker (1957)’nin de belirttiği üzere bireysel anlamdaki manevi çabalar artık sadece bir dinin alanı değildir ve bireyler artık benimsedikleri erdemleri mensup olduğu dinlerinden kopuk şekilde de yaşamaya başlamışlardır. Bireysel anlamda artık bir futbol takımı, bir film karakteri, bir süpermen anahtarlığı gibi seküler yapılar erdem anlayışı kapsamında kutsal hale gelebilmektedir (Belk vd., 1989). Bireylerin kutsal duygusu yaşamlarında güçlü bir yönlendirici kuvvet haline gelmektedir ve bireyler bu şekilde kutsala ait kavramsallaştırmalarını korumak için büyük oranda çaba harcamaktadırlar. Dolayısıyla aidiyet duydukları örgütlere mensup olmak istemektedirler (Harrison vd., 2009).

Örgütsel kutsallaştırma modelinin bir aşaması olan bireyin anlam arayışında, örgütün içerisinde bulunduğu kurumsal çevre bireylere sinyal (ipucu) sağlamaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren Kızılay’la ilgili bağış kampanyalarının kamu spotlarında yer alması nedeniyle anlam arayışını insanlara yardım etme üzerine kurmuş potansiyel çalışanların kamu spotlarından sinyal alarak ve Kızılay’da çalışmak istemesi, bu duruma örnek olarak verilebilir. Bireyi örgütle buluşturan sürecin başında bu aşama bulunmaktadır. Bu süreç literatürdeki birey örgüt uyumu (person-organization fit) kavramı kapsamında açıklanmaktadır.

Birey örgüt uyumu, birey ve örgütün değerleri arasındaki karşılıklı uyumluluk olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2013: 156). (Örneğin, bireysel varoluş amacı insanlığa hizmet olan bireyin, birey-örgüt uyumu bağlamında Kızılay’da çalışmak istemesi gibi). İlgili literatür incelendiğinde, birey örgüt uyumu kavramının çeşitli bağlamlarda açıklandığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan çoğu birey örgüt uyumunu “değer”ler üzerinde temellendirmiştir (Chatman,1989; Cable ve Edwards, 2004). Yapılan araştırmalar birey örgüt uyumunun gerçekleştiği örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olduğunu göstermektedir (Guan vd., 2011).

Örgütsel kutsallaştırma kavramı açısından değerlendirildiğinde bireyi örgüte dâhil eden değerler bulunmaktadır. Bu değerler, bireyin içerisinde bulunduğu çevre, toplum ve kültürden izler (Rokeach, 1973: 3) taşımak suretiyle birey örgüt uyumunu sağlamaktadır. İlgili literatür birey örgüt uyumu türlerini iki başlık altında incelemektedir. Bunlar; bütünleştirici (Benzerlik-Supplementary Fit) uyum ve tamamlayıcı (Complementary Fit) uyumdur.

Tamamlayıcı uyum, bireyin ve örgütün karşılıklı isteklerinin karşılıklı olarak yerine getirildiği an oluşmaktadır (Sekiguchi, 2004: 179). Bütünleştirici uyum ise hem örgüt hem de birey bağlamında tanımlanmıştır. Yani, çalışan kendi değerleri doğrultusunda bir örgüte dâhil olmak isterken; örgüt de kendi kültürüne ve değerlerine haiz bireyleri içeriye kabul etme eğilimindedir. Dolayısıyla örgütsel kutsallaştırma kavramının boyutlarından anlamın aranması boyutu birey örgüt uyumu noktasında bütünleştirici uyum sınıflandırmasına dâhil olabilir (Sekiguchi, 2004; Harrison vd., 2009).

### Anlamın Sağlanması

Kutsal kavramı bireylerle olduğu kadar örgütlerle de ilişkilidir. Örneğin, yönetim teorisinin ve ekonominin altında yatan pek çok varsayım, protestan ahlakının kurumsallaştırılmasından ortaya çıkmıştır (Dyck ve Schroeder, 2005). Yönetim alanının temel kavramlarından olan hiyerarşi kelimesinin orijinal etimolojisi de kutsallık ile ilişkilidir (Goodenough, 2001: 23). Max Weber bu duruma bir personelin örf icabı, duygusal bağlarla veya idealleri doğrultusunda üstlerine itaat edilebilir ifadesiyle dikkat çekmiştir (Harrison, 1960: 233). Örgütler kutsalın yardımına başvurduğunda, bu genellikle, örgütün hizmet ettiği rasyonel amacın ötesinde, örgütü açık bir şekilde erdemlere ve ideallere bağlayan örgütsel ideolojiler ve misyon beyanları içinde kendini göstermektedir (Harrison vd.,2009). Bu konuda Khandawalla (1998: 157), kendilerini farklı bir yere koymayı ve bir rekabet avantajı elde etmeye çalışan örgütlerin genellikle “hikmet, cesaret veya kutsal bir davaya adanmışlık gibi bazı kutsal nitelikleri” desteklediklerini belirtmiştir.

Örgütsel kutsallaştırmanın, anlamın sağlanması aşamasında örgütler, kutsal olarak kabul ettikleri varlıkların, tartışılmazlığını, eleştirilemezliğini ve dokunulamazlığını örgüte empoze etme eğilimine girmektedirler. Bu noktada örgütün kutsalı, örgüt için derinden anlamı değer haline gelmektedir (Harrison vd., 2009). Örgütler kutsalın yardımına başvurduğunda, bu genellikle, örgütün hizmet ettiği rasyonel amacın ötesinde, örgütü açık bir şekilde erdemlere ve ideallere bağlayan örgütsel ideolojiler ve misyon beyanları içinde kendini bulur. Örneğin, JetBlue’nun amacı şirketi evrensel değerlerden biri olan hümanizme açık bir şekilde bağlamaktadır Dahlskaar vd. (2006). JetBlue’nun “hava yolculuğuna insani koşulları geri ge-

tirmek” şeklindeki misyonu, karlı bir havayolu şirketi olmanın ötesinde bir ideoloji barındırmaktadır. Benzer bir şekilde Google’ın şirket için çalışmanın “insanların yaşamlarını dönüştüren fikirler” sağlamada yardımcı olduğu şeklindeki beyanı, internet arama motorları kurmanın ve bilgisayar programlamanın ötesine geçip bir erdemi çağrıştırmaktadır (Harrison vd., 2009: 222).

### Anlamın Meşrulaştırılması

Örgütsel kutsallaştırmanın üçüncü ve son adımı olan anlamın meşrulaştırılması, örgütün kurumsal çevresi tarafından sağlanmaktadır. Scott (1987)’a göre bir örgütün kurumsal çevresi örgütün daha büyük bir yapıyla bütünleşmesini sağlamaktadır. Örgütün kurumsal çevreden meşruiyet kazanması ise örgütün sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır (Dowling ve Pfefer,1975: 125). Ayrıca örgütlerin meşruiyet kazanması süreci proaktif bir süreç olarak ele alınmaktadır ve üç strateji kapsamında değerlendirilmektedir. Bu stratejilerden birincisi örgütün paydaşlarının dayattığı uyum; ikincisi örgütün eylemlerini destekleyecek paydaşların bulunduğu çevreyi seçme; üçüncüsü ise kültürel araçlar yoluyla kurumsal kurallar koymadır (Suchman, 1995: 587). Üçüncü strateji olan kültürel araçlar yoluyla meşruiyet kazanma stratejisi örgütsel kutsallaştırmanın bir basamağı olan anlamın meşrulaştırılması ile ilişkilidir. Bu ilişki Suchman (1995: 577)’nin meşruiyeti, pragmatik, ahlaki ve bilişsel olarak sınıflandırmasının ahlaki kısmı bağlamındadır.

Deephouse ve Carter (2005), ahlaki (normatif) meşruiyeti örgütlerin ahlaki ve bilişsel normlar açısından beklentileri karşılayarak sosyal olarak kabul görmesi şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere örgütün meşru kılınması çevrenin olumlu tepkisine bağlanmıştır. Örneğin bir insani yardım kuruluşunun, topladığı yardımları ihtiyaç halinde, ihtiyaç sahipleri için optimum şekilde kullanarak halkın teveccühünü kazanıp halk tarafından benimsenmesi, meşru kılınmasıdır. Yani toplumda sosyal olarak inşa edilmiş norm, inanç ve değerler değerlendirmenin yönünü belirlemektedir (Tost, 2011). Mevzu bahis meşruiyeti kazanmak için sadece kurumsal çevrenin onayı yetmemekte ilaveten toplumsal ilke ve idealere de uyma zorunluluğu bulunmaktadır (Suchman, 1995).

Ahlaki meşruiyet, toplumun derinlerden gelen kültürel kurallarının toplum faydasını gözeterek şekilde örgütsel uygulamalarla kazanılmaktadır (Bitektine, 2008). Bazı örgütler uygulamaların meşruiyet kazanması adına etik ilkeler belirleyip bunu ilan etmektedirler (Asforth ve Gibbs,1990).

Örgütsel kutsallaştırma süreci bağlamında anlamın meşrulaştırılması aşaması, tıpkı bir bireyin olduğu gibi örgütün ve onun kurumsal çevresinin de spiritüel

amaçla bir anlam sistemini benimseyebileceğini ifade etmektedir. Örneğin, Hipokrat Yemini açık bir şekilde doktorları topluma bağlamakta ve bir doktor olmaktan “misyon” olarak bahsetmektedir. Ancak kurumsal çevrenin, kutsallaştırmaya katkı yapmak için açık bir şekilde spiritüel bir ideali benimsemesi gerekmemektedir. Genel olarak kurumsal çevre, belirli bir endüstri veya meslek için değerler kümesinin sınırlarını belirleyerek anlamı meşrulaştırmaktadır (Amis vd., 2002).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında özellikle sosyal bilimler alanlarında yeni bir ölçek geliştirmek kavramın görgül çalışmalarda sınanmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca yeni bir ölçek ilgili alandaki teorik boşlukları diğer değişkenlerle olan teorik ilişkileri bağlamında ortaya çıkararak alana direkt olarak katkı sağlamaktadır. Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilmesi bu açıdan yönetim alanına özgün katkı sağlamaktadır.

## Yöntem

Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilmesi için nicel ve nitel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Ölçeğin kapsam geçerliliği için nitel araştırma yöntemi kullanılırken, yapı geçerliliği için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi için ilgili kurumdan çalışmada kullanılacak veri toplama araçları ve yöntemlerine ilişkin bilgilerde etige aykırı herhangi bir bulguya rastlanmadığına dair etik kurul onayı alınarak sırasıyla önce birinci sonra ikinci çalışmaya başlanmıştır (Çalışma 1 ve Çalışma 2). Çalışma 1, araştırmanın pilot araştırma safhası iken Çalışma 2 pilot araştırma kısmından sonraki yapı geçerliliği testlerini içermektedir.

Veri toplama aşamalarında araştırma evreni olan beyaz yakalı çalışanlara ulaşabilmek için araştırmanın etik kurul onay raporu ile birlikte çalıştıkları kurumlara başvurulmuştur. Sonraki adımda araştırma verileri onay alınan kurumlardan yüz yüze veya çevrimiçi oluşturulmuş anket formu üzerinden toplanmış ve analizler gerçekleştirilmiştir.

## Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Geliştirilmesi

Örgütsel kutsallaştırma kavramının görgül araştırmalarda farklı kavramlarla olan ilişkilerini ortaya koymak adına amaçlanan örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilmesi için Erkuş (2007) ve DeVellis (2014) çalışmalarında belirtilen prosedürler uygulanmıştır. Bu kaynaklarda belirtilen başlıca ölçek geliştirme aşamaları sırasıyla, ölçmek istenilen yapının tanımlanması, madde havuzunun oluşturulması, ölçme biçiminin belirlenmesi, ölçeğin kapsam geçerliğinin sağlanması, pilot

uygulamanın gerçekleştirilmesi, ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesine yönelik analizlerin yapılması, şeklindedir.

### *Ölçmek İstenilen Yapının Tanımlanması*

Örgütsel kutsallaştırma kavramından bilimsel olarak bahsedilen ilk çalışma Harrison vd., (2009)'ne ait olan *Organizational Sacralization and Sacrilege* adlı çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar kavramın tanımını iş hayatından örnekler üzerinden vermişler, kavramın hangi teoriler bağlamında var olduğundan bahsetmişler ve örgütsel kutsallaştırma modelini literatüre kazandırmışlardır.

Örgütsel kutsallaştırma, örgüt bünyesindeki herhangi bir varlığın kutsal kabul edilerek örgüt için derinden anlamlı bir hale getirilmesidir (Harrison vd., 2009). Kavramın bir başka tanımı ise, bireyin anlam arayışı doğrultusunda onu bir örgüte dâhil olmaya yönelten bireysel var oluş amaçlarının, örgüt içerisinde herhangi bir varlığa atfedilerek örgütte kutsal hale getirilmesi devamında ise örgütün kutsalları bu sayesinde dış paydaşlar tarafından onaylanarak meşruiyet kazanma kazanmasıdır. Örgütsel kutsallaştırma kavramının üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; anlamın aranması, anlamın sağlanması ve anlamın meşrulaştırılmasıdır. Anlamın aranması, bireyin bireysel varoluş amacına istinaden sahip olduğu değerler bağlamında örgüte dâhil olmasıdır. Anlamın sağlanması, bireyi örgütle buluşturan değerlerin kendini örgütsel uygulamalarda göstermesi ve tartışılmaz hale gelmesidir. Anlamın meşrulaştırılması ise tıpkı bir birey ve örgütün olduğu gibi örgütün kurumsal çevresinin de spiritüel amaçla örgütün anlam sistemini benimseyerek örgütü meşrulaştırmasıdır.

DeVellis (2014), ölçeği geliştirilecek olan kavramın kendisini açıklayan bir veya daha fazla teoriye dayandırılmış olmasının ölçek geliştirme sürecine sağladığı kolaylıktan bahsetmiştir. Bu kolaylığın ise kendini ilgili teorilerin ölçeği geliştirilecek olan kavramın kapsamını net bir şekilde çizmesi açısından ölçek kapsamının istenmeyen sınırlara taşmasını engellemesi açısından gösterdiğini belirtmiştir (DeVellis, 2014: 73). Dolayısıyla Harrison vd., (2009)'nin araştırmasında örgütsel kutsallaştırma kavramının dayandığı teorilerin belirtilmiş olması "ölçülmek istenen yapının belirtilmesi" aşamasında ölçek kapsamının istenmeyen sınırlara taşmasını engellemiştir.

### **Madde Havuzunun Oluşturulması**

Bu aşamada örgütsel kutsallaştırma kavramının ve boyutlarının (anlamın aranması, anlamın sağlanması, anlamın meşrulaştırılması) olabildiğince geniş bir literatür taraması neticesinde özelliklerini tanımlayan maddeler sıralanmıştır (DeVellis, 2014: 76). Çünkü ölçeği geliştirilen örgütsel kutsallaştırma yapısı doğrudan gözle-

nemeyen örtük değişken(ler)in ve faktör(ler)in bir araya gelerek oluşturdukları bir yapıdan ibarettir (Erkuş, 2007: 18). Dolayısıyla madde havuzu, hem normatif kontrol teorisi ve kurumsallaşma teorisi hem de örgütsel kutsallaştırma kavramını ve boyutlarını tanımlayacak şekilde yazılmıştır. Normatif kontrol teorisi bağlamında oluşturulan örnek maddeler; “Bireysel değerlerimle uyumlu bir kurumda çalışmak benim için sadece “iş”den ibaret değildir.”, “Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler beni iyi hissettirmektedir.”; kurumsallaşma teorisi bağlamındaki örnek maddeler ise “Kurumum için işlerin kolaylaşmasında kurumumdaki derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.”, “Kurumumun bir kimlik kazanmasında derinden anlamlı değerler etkilidir.” şeklindedir. Kutsal kavramının epistemoloji bağlamında yazılan maddelere ise “Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere karşı bir saygısızlık kurum için bir yıkım olur.”, “Kurumdaki derinden anlamlı değerlere kurum içinden yapılabilecek herhangi bir saygısızlığın sorumlusu kurum değil kişilerdir” maddeleri örnek olarak verilebilir.

Madde havuzu oluşturulurken maddelerin genel olarak geniş ve kapsamlı olmasına dikkat edilmiştir. Loevinger (1957: 654), bu konuda yapının dışına çıkan maddelerin dahi madde havuzuna eklenmesini önermektedir. Çünkü sonraki süreçlerde yapılacak istatistiki testlerde bu maddelerin kendilerini belli ederek ölçülme istenen kavramın maddelerinden ayrılacaklarını belirtmektedir.

Şahin ve Öztürk (2018: 191), ölçek havuzunun oluşturulması esnasında yazılan maddelerin doğrudan bir davranışı ölçme amaçlı olduğu durumlarda ölçek oluşturucunun gözlem yapması gerektiğini; ölçeğin kuram temelli olduğu durumlarda ise literatür taramasının yeterli olacağını açıklamıştır.

Ölçek havuzundaki maddelerin oluşturulmasında dikkat edilen hususlar; maddelerin ölçeği geliştirilecek kavrama uygunluğu, maddelerin ifade açısından, açık ve anlaşılabilirliği, bir maddede birden fazla özellik ya da yargı bulunmaması, maddelerin olabildiğince az ve anlaşılır kelimelerle ifade edilişi, maddelerin yazım ve dilbilgisi kurallarına uygunluğu, maddelerin soru cümlesi yerine düz cümlelerden oluşması (DeVellis, 2014), şeklindedir.

### *Ölçme Biçiminin Belirlenmesi*

Ölçme biçimi olarak ölçek maddelerine uygunluğu açısından “karşılaştırmazsız ölçek” grubuna dâhil olan likert tipi ölçek seçilmiştir. Likert tipi ölçekler sosyal bilimlerde en sık kullanılan ve üzerlerinde istatistiki açıdan birçok işlem yapılmasına olanak bulunan ölçek tipidir. Katılımcılar likert tipi ölçeklerde, bir nesne, tutum veya davranış noktasında ölçek maddelerine katılıp katılmama derecelerini belirt-

mektedirler (Gürbüz ve Şahin, 2016: 183). Ölçeğin puanlaması Preston ve Colman (2000: 12)'in belirttiği üzere 5'li likert tipi ölçeklerin yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesi için madde başına elde edilen ortalama değer bağlamında yapılmıştır. Dolayısıyla örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin ölçme biçimi 5'li likert olacak şekilde aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

### *Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Kapsam Geçerliliği*

Kapsam geçerliğinin ölçek geliştirme çalışmalarında çok önemli bir süreç olduğunun araştırmacılar tarafından onanmasına rağmen kapsam geçerliğini belirlemek için tam olarak objektif yöntem veya herhangi bir istatistiksel yaklaşım bulunmamaktadır (Yaghmaei, 2003: 25). Kapsam geçerliliğinin sağlanmasındaki amaç madde havuzundaki maddelerin örgütsel kutsallaştırma kavramıyla ne ölçüde ilişkili olduğunun subjektif olarak sınanmasıdır. Bu aşamanın sonunda örgütsel kutsallaştırma kavramıyla uyumlu olmadığı kanısına varılan maddeler ölçek havuzundan çıkarılarak pilot araştırma aşaması ve sonraki aşamalara dâhil edilmemiştir.

Ölçeğin kapsam geçerliliğini test etmek adına kapsam geçerliliği formu oluşturulmuştur. Kapsam geçerliliği formunun hazırlanmasındaki amaç ölçek havuzunda bulunan maddelerin örgütsel kutsallaştırma ile ilgili olmayanlarının elenmesidir. Bu kapsamda 7 katılımcı ile form üzerinden mülakatlar yapılmıştır. Bu katılımcıların 2 tanesi lise mezunu ve alana ait teorik bilgisi olmayan, 2 tanesi yönetim alanına yakın alanlarda eğitime devam eden doktora öğrencisi ve 3 tanesi de yönetim alanında doktora derecesine sahip akademisyen katılımcılardır.

Görüşme sırası uzman olmayanlardan uzman olanlara doğru 3 düzey üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bunun sebebi ölçek maddelerinin öncelikle ifade açısından, açık ve anlaşılır olmasını sağlamak adına sürecin ilerletilmek istenmesidir. İlk 2 katılımcıya örgütsel kutsallaştırma kavramı açıklanmış, devamında bilgilendirici notlar üzerinden kavrama ilişkin okuma yaptırılmış son olarak ise formdan madde elemeleri istenmiştir. Sonuç olarak madde sayısında bir eksilme olmamıştır. Yönetim alanına yakın alanlardaki 2 doktora öğrencisine aynı prosedür uygulanmış ve 3 madde kapsam dışı bırakılmıştır. Formun son hali yönetim alanında doktora derecesine sahip olan 3 akademisyenle görüşülmüş, maddelerin mevcut halinde 3 uzmanın da onayını alacak şekilde revizeler yapılmıştır. Bu aşama sonunda ölçek havuzundaki madde sayısı 32'den 14'e düşmüştür. Kapsam dışı kalan maddeler boyutlar bazında değerlendirildiğinde birbirine yakın sayılarda madde eksildiği

gözlemlenmiştir. Kapsam dışı bırakılan maddeler boyutlar bazında, anlamın aranmasından 5 madde, anlamın sağlanmasından 6 madde, anlamın meşrulaştırılması boyutundan ise 7 şeklindedir. Yarıdan fazla olan bu eksilmenin nedeni bazı maddelerin neredeyse aynı anlamda olduğuna dair uzman katılımcıların görüşleridir.

## Bulgular

### Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi (Çalışma 1)

Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılmadan önceki hali aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1.** Pilot Uygulamada Kullanılan Ölçek Maddeleri

<b>Sayın Katılımcı,</b> Kurumlar tarafından “ <b>kutsal</b> ” kabul edilen herhangi bir şey “ <b>derinden anlamlı</b> ” hâle gelmektedir. Dolayısıyla kurumunuzda kutsallaştırılan herhangi bir sembol, kişi, ideal, amaç, davranış, süreç vb. unsurların tümünden form içerisinde “ <b>derinden anlamlı değerler</b> ” şeklinde bahsedilmiştir.						
Boyut	Madde Numarası	Madde	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Anlamların Aranması Boyutu	15	Bireysel değerlerim (varoluş sebebim) beni bu kurumda çalışmaya itmiştir.				
	16	Bu kurumda çalışıyor olmamın nedeni kurumun bireysel değerlerimle uyumlu olmasıdır.				
	19	Bireysel değerlerimle uyumlu bir kurumda çalışmak benim için sadece “iş”ten ibaret değildir.				
	22	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler beni iyi hissettirmektedir.				



Anlamların Sağlanması Boyutu	26	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler tartışmaya kesinlikle kapalıdır.					
	27	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere bir saygısızlık kesinlikle düşünülemez.					
	28	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere karşı bir saygısızlık kurum için bir yıkım olur.					
	29	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler kurumun rekabet avantajı sağlamasında etkilidir.					
	30	Kurumdaki derinden anlamlı değerlere kurum içinden yapılabilecek herhangi bir saygısızlığın sorumlusu kurum değil kişilerdir.					
Anlamların Meşrulaştırılması Boyutu	1	Çalıştığım kurum için toplumun temel değerleri çok önemlidir.					
	5	Kurumum için işlerin kolaylaşmasında kurumumdaki derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
	7	Kurumumun, kurumsal çevredeki güçlü destekçileri (Toplum, devlet kurumları, tedarikçi, vs.) kendisine çekebilmesinde derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
	12	Kurumumun toplum gözünde rakiplerinden/türdeşlerinden daha üstte konumlandırılmasında derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
	13	Kurumumun bir kimlik kazanmasında derinden anlamlı değerler etkilidir.					

Ölçek geliştirme çalışmalarının bu aşamasındaki katılımcı sayılarının ölçek maddelerinin 5-10 katı arasında olmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Bryman ve Cramer, 2002; Şimşek ve Ceylan,2021; Topçu vd., 2013; Kline, 1994; Yılmaz ve Altinkurt, 2013).

Katılımcılara ulaşmak için, firmalara çalışmanın etik kurul raporu ile başvurulmuştur. Onay alınan firmaların çalışanlarıyla yüz yüze görüşülerek veya çevrim içi oluşturulmuş anket formu bağlantısının paylaşılmasıyla veriler toplanmıştır. Katılımcıların ölçek maddelerine samimi ve içten yanıt vermelerini sağlamaları açısından anket formunun kısa olmasına özen gösterilerek katılımcılardan sadece firmaları bazında demografik bilgi istenmiştir. Pilot uygulamada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri 6 farklı kamu kurumundan 42 katılımcı, 10 farklı özel sektör firmasından 60 katılımcı ve 3 farklı sivil toplum kuruluşunda profesyonel olarak çalışan 14 katılımcı olmak üzere toplam 116 beyaz yakalı katılımcı kapsamında yapılmıştır. Bu aşamada SPSS 22.0 yazılımı kullanılarak ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmış, güvenilirliğinin test edilmesi için ise Cronbach's Alpha kat sayısından faydalanılmıştır (Field,2009).

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) ölçülmek istenen değişkenin teorik olarak ön görülen boyutlara ayrılıp ayrılmadığının tespiti için kullanılmaktadır. Bu analizde her bir maddenin faktör yükünün en az 0,50 olması, örneklem yeterlilik ve Bartlett küresellik değerinin anlamlı olması, maddelerin normal dağılım göstermesi, açıklanan toplam varyansın en az %50 ve her boyutun öz değerlerinin en az 1 olması gerekmektedir (Hair vd.,2010).

AFA neticesinde ölçekte bulunan "Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler kurumun rekabet avantajı sağlamasında etkilidir." maddesinin faktör yükü 0,50'nin altında kalmasından dolayı ilgili madde kapsam dışı bırakılarak analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan AFA neticesinde ölçeğin toplam açıklanan varyansına ait sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyansı

Md.	Madde Özdeğerleri			Öz Kareler Toplam Yükleri			Döndürülmüş Kareler Toplamı Yükleri		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Kümülatif Varyans %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,903	45,410	45,410	5,903	45,410	45,410	3,449	26,529	26,529
2	2,354	18,109	63,519	2,354	18,109	63,519	2,952	22,709	49,238
3	1,034	7,955	71,474	1,034	7,955	71,474	2,891	22,236	71,474
4	,654	5,035	76,508						
5	,563	4,330	80,838						
6	,526	4,045	84,883						

7	,493	3,792	88,675						
8	,350	2,696	91,371						
9	,303	2,332	93,702						
10	,243	1,866	95,568						
11	,234	1,802	97,370						
12	,183	1,411	98,781						
13	,158	1,219	100,000						

Yöntem: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 2’de görüldüğü üzere her boyutun öz değeri 1’den büyük ve toplam açıklanan varyans ise %71 ile istenen en küçük değer olan %50 sınırını geçmektedir (Hair vd., 2010). Ayrıca örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin DFA yapılmadan önce teorik olarak ön görülen 3 boyutlu bir yapıya sahip olması her bir boyutun sahip olduğu öz değer 1’den büyük olması ve her bir boyut için açıklanan varyansın %5’den büyük olması sebebiyle bu aşamada doğrulanmıştır (Rakosy vd., 2013: 147; Heiser ve Schmitt, 2013; Yaşlıoğlu, 2017).

Tablo 3’e göre KMO değerinin 0,868 olması örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett küresellik test sonucunun anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir. Bununla birlikte her maddenin faktör yükü alt sınır olan 0,50’nin üzerindedir (Hair vd., 2010).

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			Normallik Dağılımı		Cronbach’s Alpha
		Anlamın Aranması	Anlamın Meşrulaştırılması	Anlamın Sağlanması	Çarpıklık	Basıklık	
Anlamın Aranması	kut_22	0,872			-1,095	1,127	0,892
	kut_15	0,831			-0,576	-0,741	
	kut_19	0,798			-1,434	1,864	
	kut_16	0,765			-0,893	-0,207	
Anlamın Meşrulaştırılması	kut_13		0,805		-0,106	1,083	0,863
	kut_1		0,767		-1,331	1,579	
	kut_12		0,740		-0,629	-0,357	
	kut_7		0,643		-0,807	0,294	
	kut_5		0,573		-0,897	0,413	

Anlamın Sağlanması	kut_27			0,871	-0,545	-0,384	0,854
	kut_26			0,852	-0,287	-0,607	
	kut_30			0,801	-0,479	-0,362	
	kut_28			0,765	-0,214	-0,697	
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,868, Bartlett Testi; $p < 0.001$ (iii) Toplam Varyans= 71,474, (iv) Cronbach's Alpha =0,891							

Tablo 3'te ölçekte bulunması muhtemel maddelerin normallik testleri çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden incelenmiştir. Bu değerlerin -2 ile +2 arasında olması normal dağılıma uygunluğu göstermektedir (Ross ve Willson, 2017: 13). Tablo 3'e göre çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında değiştiğinden ölçek maddeleri normal dağılım göstermektedir.

Tablo 3'te son olarak Cronbach's Alpha değerleri hem ölçeğin alt boyutları hem de ölçeğin geneli için verilmiştir. Hair vd. (2010)'a göre ölçeğin farklı örneklemelerde aynı sonucu verebilmesi (içsel tutarlılık) için güvenilir olması gerekmektedir. Bu kapsamda Cronbach's Alpha değerlerinin en az 0,70 olması gerekmektedir. 13 maddeden oluşan örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,891'dir. Ölçeğin boyutlarına ait Cronbach's Alpha değerleri ise, anlamın aranması boyutu için 0,892; anlamın sağlanması boyutu için 0,854 ve anlamın meşrulaştırılması boyutu için ise 0,863'dür.

### Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Yapı Geçerliliği (Çalışma 2)

Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin pilot uygulama aşamasından sonra ortaya çıkan sonuçlara istinaden farklı bir örneklem üzerinden tekrar veri toplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin testi toplam 215 beyaz yakalı katılımcı kapsamında yapılmıştır. Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 4'te verilmiştir.

<b>Tablo 4.</b> Katılımcılara Ait Demografik Veriler (Çalışma 2)					
Demografik Özellik	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Demografik Özellik	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Unvan		
Kadın	94	43,7	Üst Düzey Yönetici	10	4,7
Erkek	121	56,3	Orta Düzey Yönetici	35	16,3
<b>Kurum Türü</b>			Alt Düzey Yönetici	50	23,3
Kamu	92	42,8	Beyaz Yakalı Çalışan	120	55,8
Özel	93	43,2	<b>Yaş</b>		

Sivil Toplum Kuruluşu	30	13,9	18-25 Yaş	29	13,5
<b>Departman</b>			26-33 Yaş	92	42,8
Bilgi İşlem	37	17,2	34-41 Yaş	59	27,4
Halkla İlişkiler/ Tanıtım	28	13,0	42-49 Yaş	22	10,2
İdari İşler	44	20,5	50 Yaş ve Üzeri	13	6,0
İnsan Kaynakları	31	14,4	<b>Eğitim Seviyesi</b>		
Proje Yönetimi	24	15,8	Lisans	191	88,8
Satın Alma	30	14,0	Lisansüstü	24	11,2
Diğer	11	5,1	<b>Toplam İş Tecrübesi</b>		
			10 Yıl ve Altı	162	75,3
			10 Yıl ve Üstü	53	24,7

Tablo 4 genel olarak incelendiğinde katılımcıların kendilerini %56 oranında erkek, %43 oranında özel sektör çalışanı, %20 oranında idari işler çalışanı, %55 oranında beyaz yakalı çalışan, %42 oranında 26-33 yaş aralığında, %88 oranında lisans derecesine sahip ve %75 oranında 10 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olarak tanımladıkları görülmektedir.

Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin maddeler, boyutlar ve ölçeğin tamamı bağlamındaki ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te verilmiştir. Tablo 5'e göre 5'li likert üzerinden değerlendirilen maddeler içerisinde en yüksek ortalama puan "Çalıştığım kurum için toplumun temel değerleri çok önemlidir." maddesine aittir. En düşük ortalama puan ise "Bireysel değerlerim (varoluş sebebim) beni bu kurumda çalışmaya itmiştir." maddesine aittir. Ölçek boyutları bazında anlamın meşrulaştırılması boyutunun ortalama puanı 3,97; anlamın aranması boyutunun ortalama puanı 3,79; anlamın sağlanması boyutunun ortalama boyutu ise 3,47'dir. Ölçeğin tümü için ise toplam puan 44,990; ölçeğin ortalama puanı ise 3,749'dur.

**Tablo 5.** Ölçek Maddeleri ve Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	N	Ortalama	Standart Sapma	Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
kut_1	215	4,269	0,826			
kut_5	215	3,772	0,971			
kut_7	215	3,920	0,813	<b>Anlamın Meşrulaştırılması</b>	3,97	0,72
kut_12	215	3,855	0,977			
kut_13	215	4,065	0,888			

kut_15	215	3,414	1,260			
kut_16	215	3,604	1,206			
kut_19	215	4,176	0,945	<b>Anlamın Aranması</b>	3,79	0,94
kut_22	215	3,972	0,975			
kut_26	215	3,288	0,990			
kut_27	215	3,720	0,925	<b>Anlamın Sağlanması</b>	3,47	0,78
kut_28	215	3,265	1,054			
kut_30	215	3,641	0,984			

Yapı geçerliğinin test edilmesi adına yönetim alanında en sık kullanılan yöntem faktör analizidir. Faktör analizindeki temel mantık, aynı yapıya ait çok sayıda veriyi az sayıda değişkene indirgeyerek azaltmaya ve böylelikle yapının yorumlanmasını kolaylaştırmaktır (Yaşlıoğlu, 2017). Faktör analizinin iki farklı yöntemi bulunmaktadır. Bunlar, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA)'dir. AFA, ölçülmek istenen yapıyı betimleyen optimal örtük değişken sayısını belirleyen ve gözlenen değişkenler için makul göstergelerin olup olmadığını ortaya çıkarmaya yarayan istatistiki bir tekniktir. DFA ise hipotetik bir araştırma yapısının gözlemlenen değişkenler tarafından oluşturulan kovaryans matrisine uyup uymadığını test eden istatistiki bir tekniktir (Koyuncu ve Kılıç, 2019: 363).

### Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

AFA, teorik bir yapıyı betimleyen optimal sayıda gizli (örtük) değişkenin ortaya çıkarılması ve gözlenen değişkenlerin teorik yapıya hangi düzeyde katkı sunduğuna dair fikir vermektedir. Fakat yapının teorik olarak ön görülen yapının kanıtlanmasına dair bilgi vermemektedir. Bu kapsamda teorik yapının veri seti ile uyum sağlama yeteneğini ilişkin olarak devreye DFA girmektedir (Koyuncu ve Kılıç, 2019: 363). Çalışmadaki DFA, AMOS 22.0 yazılımı kullanılarak yapılmıştır.

Aşağıdaki tabloda örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin maddeleri bazında DFA sonucunda faktör yükleri verilmiştir (Tablo 6). Tablo 6'ya göre tüm maddelerin faktör yükleri istenilen en az değer olan 0,50'nin üzerindedir (Hair vd., 2010: 605).

**Tablo 6.** Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Maddeler	Boyutlar	Yükler
Kurumumun bir kimlik kazanmasında derinden anlamlı değerler etkilidir (kut_13).		0,841
Kurumumun toplum gözünde rakiplerinden/türdeşlerinden daha üstte konumlandırılmasında derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır (kut_12).		0,834
Kurumumun, kurumsal çevredeki güçlü destekçileri (Toplum, devlet kurumları, tedarikçi, vs.) kendisine çekebilmesinde derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır (kut_7).	Anlamlın Meşrulaştırılması	0,753
Kurumum için işlerin kolaylaşmasında kurumumdaki derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır (kut_5).		0,742
Çalıştığım kurum için toplumun temel değerleri çok önemlidir (kut_1).		0,626
Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler beni iyi hissettirmektedir (kut_22).		0,799
Bireysel değerlerim (varoluş sebebim) beni bu kurumda çalışmaya itmiştir (kut_15).	Anlamlın	0,819
Bu kurumda çalışıyor olmamın nedeni kurumun bireysel değerlerimle uyumlu olmasıdır (kut_16).	Aranması	0,870
Bireysel değerlerimle uyumlu bir kurumda çalışmak benim için sadece “iş”den ibaret değildir (kut_19).		0,727
Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler tartışmaya kesinlikle kapalıdır (kut_26).		0,665
Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere bir saygısızlık kesinlikle düşünülemez (kut_27).		0,844
Kurumdaki derinden anlamlı değerlere kurum içinden yapılabilecek herhangi bir saygısızlığın sorumlusu kurum değil kişilerdir (kut_30).	Anlamlın Sağlanması	0,699
Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere karşı bir saygısızlık kurum için bir yıkım olur (kut_28).		0,615

DFA çıktılarının yorumlanma ve raporlanma aşamasında uyum iyiliği indekslerinin istenilen aralıkta olup olmadığına bakılmaktadır. Uyum iyiliği indeksleri, araştırmacı tarafından tasarlanan yapının araştırmanın veri seti ile yani gözlenen değerler ile örtüşme sağla(ma)dığını test etmeye yarayan bir dizi istatistiksel analizi kapsamaktadır (Hu ve Bentler, 1999). Bu indeksler, uyum iyiliği referans aralıkları ve değer sonuçları Tablo 7’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 7.** Uyum İyiliği Değerleri Referans Aralıkları

İndeks	Kötü	Kabul Edilir	Mükemmel	Değer	Yorum
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1	1,882	Mükemmel
CFI	<0.90	<0.95	>0.95	0,961	Mükemmel
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08	0,056	Mükemmel
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06	0,064	Kabul Edilir
PClose	<0.01	<0.05	>0.05	0,095	Mükemmel
GFI	<0.90	<0.95	> 1	0,922	Kabul Edilir
AGFI	<0.85	<0.90	> 1	0,887	Kabul Edilir
NFI	<0.90	<0.95	> 1	0,922	Kabul Edilir

Hu ve Bentler (1999)'a göre uyum iyiliği değerleri yukarıdaki gibi sıralanarak, yapılan analizler sonucunda örgütsel kutsallaştırma ölçeği adına çıkan değerler verilmiştir. Tablo 7'de görüldüğü üzere örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin uyum iyiliği değerleri ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,882; CFI=0,961; SRMR=0,056; RMSEA=0,064; PClose=0,095).

Psikometrik ölçeklerin yapı geçerliliklerinin test edilmesi kapsamında literatürde bulunan yukarıdakilerden farklı uyum iyiliği indeksleri de bulunmaktadır. Bunlar NFI, GFI ve AGFI indeksleridir. Scherbelleh-Engel vd., (2003: 52 ve Kline (2011)'a göre örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin NFI, GFI ve AGFI değerleri kabul edilebilir aralıktadır (NFI=0,921; GFI=0,922; AGFI=0,887).

### *Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Yakınsak ve İraksak Geçerlilikleri*

Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin yakınsak ve ıraksak geçerlilikleri Hu ve Bentler (1999)'de belirtilen prosedürlerine göre ve Gaskin ve Lim (2016)'in AMOS eklentisi vasıtasıyla test edilmiştir. Yakınsak geçerlik, AFA ve DFA testleri neticesinde ortaya çıkan bir gizli değişkeni meydana getiren maddelerin hem kendi aralarında hem de gizli değişkenle ilişkisini incelemektedir. İraksak geçerlik ise gözlenen değişkenlerin ve bu değişkenler tarafından betimlenen örtük değişkenlerin diğer örtük değişkenlerle olan ilişkisini temel almaktadır (Corral-Verdugo ve Figueredo, 1999: 808).

Bu kapsamda yakınsak geçerlilik adına CR (Kompozit/Bileşik Güvenirlik Değeri) ve AVE (Açıklanan Ortak Varyans) değerleri baz alınmıştır. CR işlevsel olarak Cronbach's Alpha katsayısı ile aynı görevi yapmaktadır. Bu değer Cronbach's Alpha değerinin doğruluğunu onaylamak adına kullanılmaktadır. CR'nin her gizli değişken için en az 0,70 olması gerekmektedir. Aynı zamanda her gizli değişken için AVE değerinin en az 0,50 olması gerekmektedir. Yakınsak geçerliliğin sağlanması için



son koşul AVE değerlerinin CR değerlerinden küçük olması gerektirir (Yaşlıoğlu, 2017: 82).

İraksak geçerlilik için baz alınan değer ise MSV (maksimum paylaşılan varyansın karesi)'dir. MSV herhangi bir gizli değişkenin diğer gizli değişkenlerden herhangi biriyle paylaştığı en yüksek varyansın karesidir. MSV değerleri AVE değerlerinden küçük olmalıdır (Yaşlıoğlu, 2017: 82-83).

<b>Faktörler</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>MSV</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Anlamın Meşrulaştırılması (1)	0,880	0,649	0,573	<b>0,763</b>		
Anlamın Aranması (2)	0,851	0,590	0,573	0,756***	<b>0,805</b>	
Anlamın Sağlanması (3)	0,801	0,505	0,167	0,412***	0,311***	<b>0,711</b>

Tablo 8'e göre örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin boyutları olan anlamın aranması, anlamın sağlanması ve anlamın meşrulaştırılmasının CR değerleri sırasıyla 0,880, 0,851 ve 0,801 ile istenen değer 0,70'in üzerindedir. Ayrıca her faktör için AVE değerleri istenen değer 0,50'nin üzerindedir ve her bir AVE değerlerinin CR değerinden küçük olması ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bununla birlikte AVE değerlerinin örtük değişkenlere ait MSV değerinden yüksek olması ölçeğin iraksak geçerlilik kriterini karşıladığına dair kanıt niteliğindedir (Yaşlıoğlu, 2017).

Henseler vd. (2015)'e göre ölçeklerin iraksak geçerliliğinin test edilmesi adına yararlanılması gereken bir diğer geçerlilik şartı HTMT matrisine dayanan iraksak geçerliliklerdir. Ölçekte bulunan her bir örtük değişkenin (faktör) HTMT matrisindeki değerinin 0,900'den küçük olması ölçeğin iraksak geçerlilik koşulunu sağladığını göstermektedir. Tablo 9'da örgütsel kutsallaştırma ölçeğine yönelik olarak yapılan HTMT matrisi verilmiştir.

<b>Faktörler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Anlamın Meşrulaştırılması (1)	1		
Anlamın Aranması (2)	0,775	1	
Anlamın Sağlanması (3)	0,383	0,302	1

Tablo 9'a göre örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin faktörlerinden "Anlamın Sağlanması", "Anlamın Aranması" ve "Anlamın Meşrulaştırılması" faktörlerinin HTMT analizi neticesindeki değerleri beklenen değer 0,900'den küçük olduğu için ölçeğin iraksak geçerliliği farklı bir yöntemle tekrar test edilerek sağlanmıştır (Henseler vd., 2015; Gaskin vd., 2019).

## Tartışma ve Sonuç

Örgütlerdeki “değerler” üzerine yapılan araştırmalar, değerlerin soyut ilkeler olarak görülen bilişsel anlayışından zaman içerisinde (Schwartz, 1992) uygulama biçimi olarak somutlaştığını (Gehman, 2021) göstermektedir. İster liderler tarafından temel değerlere yönelik iddialar olsun, ister günlük işlerde profesyonel değerlerin hayata geçirilmesi (Wright vd., 2017) olsun, kutsallar ve değerler üzerine yapılan tüm çalışmalar, insanların gerçekliğe ilişkin etik anlayışlarını inşa etme işlevi görmektedir (Ashcraft vd., 2009). Bu kapsamda, kökünü dinden ve kutsallardan alan kavramlar modern örgütsel davranışın “yakıtı” olarak kabul edilmektedir (Demerath vd.,1998).

Kutsallaştırma kavramı başlangıçta dini bir terim olmasına rağmen günümüzde seküler nesnelere yüklenerek “etkileşimler yoluyla sosyal olarak inşa edilebilen” bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel kutsallaştırma bu yönüyle örgütler için özellikle çalışanların duygusal bağlılığını geliştirmeye yarayan bir araç olabilir (Reinecke ve Ansari, 2021).

Uluslararası literatürde örgütsel kutsallaştırmanın ne olduğuna dair oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Bkz. Harrison vd., 2009; Vizeu ve Matitz, 2013). Bu çalışmalarda, kavramın örgütler için pozitif çıktılar sağlayabilecek bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel kutsallaştırma bu bağlamda örgütler için gelecekte daha fazla ön plana çıkacak bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel kutsallaştırma kavramının ölçülebilecek hale getirilmesinin bilime sağlayacağı katkılara istinaden ölçeğin geliştirilme aşamaları DeVellis (2017)'in önerdiği prosedürler kapsamında yapılmıştır. İlk olarak ölçmek istenen yapı belirlenmiş, madde havuzu oluşturulmuş, ölçme biçimine karar verilmiş, kapsam geçerliliği çalışması yapılmış, pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve son olarak ise ölçeğin yapı geçerliliği test edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel kutsallaştırma ölçeği bu araştırmada ölçek geliştirme prosedürlerinin hepsinden başarıyla geçerek bilimsel olarak geliştirilmiştir.

Lord Kelvin, “Ölçmek bilmektir” (Griffith ve Elmquist, 2022, s.1297), yani bir kavramı rakamlarla ifade edemediğinizde derinlemesine bilgi sağlamış olmazsınız, fakat kavramı rakamlarla ifade edebilirsiniz yani ölçebilirsiniz ancak bu şekilde kavram hakkında derinlemesine bilgi sahibi olabilir ve kavramı geliştirebilirsiniz, diye belirtmiştir. Dolayısıyla örgütsel kutsallaştırma kavramının ölçülebilir hale gelmesi bu araştırmanın temel çıktısıdır. Örgütsel kutsallaştırmanın bu araştırma ile beraber ölçülebilir hale gelmesi örgütsel kutsallaştırma ile ilgili gelecekte

yapılacak görgül çalışmalardaki sonuçların daha objektif, doğru, geçerli ve güvenilir olmasını; örgütsel kutsallaştırmanın teorik olarak ilişkili olabileceği kavramlarla karşılaştırmalı ilişkilerinin görgül olarak analiz edilmesine imkan sunmasını; örgütlerin örgütsel kutsallaştırmayı etkileyebilecek veya örgütsel kutsallaştırmanın etkileyebileceği kararları alıp uygulamaya sokma noktasında örgütsel kutsallaştırma potansiyelinin örgüt üzerinden net olarak ölçülebilmesini sağlayacaktır.

Bu araştırmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ölçeğin kriter geçerliliğinin yapılmamış olmasıdır. Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin kriter geçerliliğinin yapılması hiç kuşkusuz geçerliliğini daha da sağlamlaştıracaktır. Fakat kriter geçerliliği için ölçek bazında örgütsel kutsallaştırma kavramına yakın bir kavram bulunamamıştır. Yakın olabilecek kavramlar ölçeğin maddeleri ve boyutları bağlamında sınırlı şekilde bulunmaktadır. İkinci kısıt, araştırma evreninin beyaz yakalı çalışanlar olması sebebiyle örnekleme kurum türü veya sektör ayırımına gidilmemesidir. Pilot çalışmada, örgütün rekabet avantajı sağlamasıyla ilgili maddenin ölçekten çıkarılması örnekleme kamusal ve sivil toplum kuruluşu çalışanlarının bulunmasından kaynaklanıyor olabilir. Üçüncü kısıt, çalışmada örgütsel kutsallaştırmanın başka bir kavram ile ilişkisine yönelik teorik bir modelin sınanmamış olmasıdır.

Gelecekte örgütsel kutsallaştırmanın örgütsel çıktılara etkisine yönelik (örgütsel bağlılık, çalışan performansı, iş tatmini) kesitsel veya boylamsal çalışmaların yapılması önerilmektedir. Bu çalışmalarda ayrıca araştırmanın birinci kısıtı olan ölçeğin kriter geçerliliğinin başka bir kavramla birlikte ele alınmaması durumu da ortadan kaldırabilir. Ayrıca örgütsel kutsallaştırmanın ön görülen pozitif örgütsel çıktılara etkisinin teorik olarak görgül çalışmalarda ispatlanması sonrasında örgütler ihtiyaç duydukları pozitif örgütsel çıktılara sahip olmak adına örgütsel kutsallaştırmayı örgütsel uygulamalar aracılığıyla somutlaştırmaya yönelik politikalar belirleyebilirler.

Örgütsel kutsallaştırmanın örgüt içerisinde kutsallaştırılan varlığının değiştirilemez ve dokunulmazlığına atıfta bulunması gelecekte örgütsel kutsallaştırma konusunda yapılacak boylamsal çalışmalarda örgütsel kutsallaştırmanın, örgütün çevreye uyumu bağlamındaki dinamik yetenekleri; örgütün ve çalışanların değişime dirençleri gibi konular bağlamında ele alınabilir. Son olarak örgütsel kutsallaştırma ölçeği farklı sektörler üzerinde sektörlerdeki baskın örgüt kültürleri ayırımına gidilerek potansiyel öncülleri ve ardıkları kapsamında incelenebilir.

# Organizational Sacralization: Scale Development and Validation

Muhammet Fatih Şengüllendi, Yasin Şehitoğlu

## Extenden Abstract

Contrary to the belief that the sacred has been abandoned as a result of modernization and secularization, organizations today resort to assistance from the sacred (Davie, 2010). For the concept of family, Ford's statement "We are a global family" refers to the sacredness of the family in reference to the Ten Commandments' emphasis on honoring one's father and mother and how doing so will return as a reward (Kotelnikov, 2010; as cited in Vizeu & Matitz, 2013, p.189) Sacredness is a managerial resource for creating values through cultural transmission (Dalpiaz & Di Stefano, 2018). Ideological values in organizations are seen as untouchable by those who value them through sacralization (Donaldson & Walsh, 2015), and a moral justification is found underlying every practice associated with organizational sacralization (Reinecke & Ansari, 2021). Organizations sign a secret contract with their key stakeholders (i.e., employees, customers, suppliers, suppliers, corporate environment) based on the values they consider sacred (De Luque et al., 2008). Thanks to this contract, key stakeholders have an expectation toward the organization, and the consensus around these expectations has the potential to directly affect the organization's reputation.

@ Assoc. Prof. Üyesi, İstanbul Beykent University, fatih sengullendi@beykent.edu.tr

ORCID 0000-0002-6807-6947

@ Prof. Dr., Yıldız Technical University, ysehit@yildiz.edu.tr

ORCID 0000-0003-0074-6446

➔ Sengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y. (2023). Örgütsel kutsallaştırma: Ölçek geliştirme ve geçerlilik. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), pp. 101-137

✍ Research Paper

© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe/m4057  
Turkish Journal of Business Ethics, 2023  
isahlakidergisi.com

Received : 22.03.2023  
Revision : 22.07.2023  
Accepted : 06.09.2023  
Published : 13.12.2023

The possible individual and organizational outcomes of organizational sacralization mentioned above have led to the need to be able to measure the concept. However, studies on the concept of organizational sacralization are very limited, and no scientific scale has yet to have been developed for the concept. The development of such a scale will ensure that empirical research on the concept will be more objective as well as scientifically valid and reliable (Hinkin, 1995). Therefore, the purpose of this research is to develop the Organizational Sacralization Scale to make the concept more scientific, because an etymological relationship exists between organizational theory, which examines organizations, and the concept of sacred (Harrison et al., 2009). Many assumptions underlying management theories have emerged from the institutionalization of Protestant ethics, which includes the idea that work is atonement for individuals (Dyck & Schroeder, 2005). These examples are actually evidence of the relationship between spiritual and secular factors in organizational life. Moreover, Max Weber drew attention to this relationship by stating “Employees may be compelled to obey their manager (or organization) by custom, by emotional ties, by a purely material set of interests, or by ideal (wertrational) motives” (as cited in Harrison, 1960, p. 233).

### **Organizational Sacralization**

Work organizations are complex and expect their employees to devote more time to them than any other social community (Ashforth & Vaidyanath, 2002). Being involved in such an organization activates individuals’ psychological motives such as identity (self-identification in the organizational context), meaning (meaning-making and purpose), control (mastery and influence), and belonging (attachment; Ashforth, 2001). As Conger (1994) pointed out, workplaces have become the social structure where many people spend most of their time, and workplaces can be happy because they fulfill their employees’ existential needs by satisfying them spiritually.

Organizational sacralization explains how normative control is exercised within an organization and how to ensure individuals’ loyalty to the organization’s purpose and values. In other words, normative control theory in the context of organizational sacralization signals to employees and other stakeholders what is appropriate and sets the boundaries of the set of ideals, values, or beliefs that organizations can integrate into their normative control systems (Harrison et al., 2009). Institutionalization theory is used to understand and analyze organizations’ structure and behavior (Selznick, 1948) and argues the elements that determine the structure and behavior of organizations to be formed not only within the scope of competitive conditions but also within the framework of environmental

elements such as culture, values, and beliefs (Selznick, 1996). To form organizational sacralization in this respect, an organization takes responsibility for imposing the elements of ideals, values, and beliefs that are to be considered sacred within the organizational structure. Within the scope of change and transformation studies in organizations, those by Suddaby and Greenwood (2005) and Zilber (2006) mentioned the importance of building easily accepted meaning systems in order to eliminate the existing heterogeneous structure. The point of institutionalization theory is that the organization adapts to its environment within the scope of social values, and this aspect is related to organizational sacralization. The main elements that predict how an organization can be legitimized involve organizational activities being consistent with the prevailing norms, rules, and beliefs in society, as well as its capacity to comply with social values (Sonpar et al., 2009). The corporate environment serves to “relate the organization to the larger society” (Scott, 1987, p. 71). Employees and other stakeholders achieve cohesion by seeking organizations that adopt values similar to their own (Scott, 2000) or by internalizing these values through the organization’s socialization. Stakeholders in the institutional environment evaluate the degree to which the organization conforms to institutional expectations (Baum & Haveman, 1997), where conformity results in legitimacy (Eisenhardt, 1988) and therefore access to scarce resources (Meyer & Rowan, 1977).

The concept of organizational sacralization has three dimensions: seeking meaning, providing meaning, and legitimating meaning. Seeking for meaning is the individual’s involvement in the organization in the context of the values one has based on one’s individual purpose of existence. Providing meaning involves the values that bring the individual together with the organization, as well as how these values manifest themselves in organizational practices and become unquestionable. Legitimating meaning is when the institutional environment of the organization, just like the individual and the organization, legitimizes the organization by adopting the organization’s system of meaning for spiritual purposes.

## Method

The procedures specified in DeVellis’ (2014) study have been applied while developing the Organizational Sacralization Scale with the aim of revealing the relationships the concept of organizational sacralization has with different concepts in empirical studies. The main scale development stages stated in these sources are as follows: 1) defining the construct, 2) creating an item pool, 3) determining the measurement format, 4) ensuring the content validity, 5) conducting a pilot study, and 6) conducting analyses to test the construct validity.

### **Content Validity of the Organizational Sacralization Scale**

A content validity form was created to test the content validity of the scale. In this context, seven participants were interviewed using this form. Two of these participants were high school graduates with no theoretical knowledge of the field, two were doctoral students studying in fields close to the field of management, and three were academicians with a doctorate degree in management. At the end of this stage, the number of items in the scale pool was decreased from 32 to 14.

### **Pilot Study (Study 1)**

The pilot study conducted the validity and reliability analyses using the software program SPSS 22.0 over a total of 116 white-collar participants, including 42 participants from six different public institutions, 60 participants from 10 different private sector companies, and 14 participants working professionally in three different non-governmental organizations.

As a result of the analyses, the eigenvalue for each subdimension was greater than 1. The total explained variance is 71%, which exceeds the minimum desired value of 50% (Hair et al., 2010). In addition, the three-dimensional structure of the Organizational Sacralization Scale that was predicted before conducting the CFA was confirmed at this stage as a result of the eigenvalues for each subdimension being greater than 1 and the variance explained for each subdimension being greater than 5% (Rakosy et al., 2013, p. 147; Heiser & Schmitt, 2013). The scale items show normal distribution as the skewness and kurtosis values of the scale vary between -2 and +2. The 13-item Organizational Sacralization Scale has a Cronbach's alpha of 0.891, with Cronbach's alpha for the subdimensions being 0.892 for seeking for meaning, 0.854 for providing meaning, and 0.863 for legitimating meaning.

### **Construct Validity of the Organizational Sacralization Scale (Study 2)**

The construct validity of the scale was tested over a total of 215 white-collar participants. According to Hu and Bentler (1999), the goodness-of-fit values for the Organizational Sacralization Scale show the scale to be structurally valid (CMIN/DF = 1.882; CFI = 0.961; SRMR = 0.056; RMSEA = 0.064; PClose = 0.095; NFI = 0.921; GFI = 0.922; AGFI = 0.887). The convergent and divergent validity of the Organizational Sacralization Scale has been tested in accordance with the procedures outlined in Hu and Bentler (1999) using Gaskin and Lim's (2016) AMOS plug-in. The CR values for the subdimensions of seeking meaning, providing meaning, and legitimating meaning are 0.880, 0.851, and 0.801, respectively; these are above the desired value of 0.70. In addition, the AVE values for each factor are above the de-

sired value of 0.50, and each AVE value being smaller than the respective CR value indicates the convergent validity of the scale to have been ensured. Meanwhile, the AVE values being higher than the MSV value for the latent variables is evidence that the scale meets the criteria for divergent validity (Yaşlıoğlu, 2017).

According to Henseler et al. (2015), an additional validity condition that should be utilized to test the divergent validity of the scales is divergent validity based on the HTMT matrix. The value for each latent variable (factor) in the scale in the HTMT matrix being less than 0.900 indicates that the scale meets the condition of divergent validity. Due to the values in the HTMT analysis being less than the expected value of 0.900, the divergent validity of the scale was ensured by retesting it using a different method (Henseler et al., 2015; Gaskin et al., 2019).

## Discussion and Conclusion

Whether examining how leaders assert core values or how professional values are realized in everyday work (Wright et al., 2017), all studies on sacredness and values function to construct people's ethical understandings of reality (Ashcraft et al., 2009). In this context, concepts rooted in religion and the sacred are considered the fuel of modern organizational behavior (Demerath et al., 1998).

The international literature has a very limited number of studies on what organizational sacralization is (see Harrison et al., 2009; Vizeu & Matitz, 2013). These studies understood the concept to have a structure that can provide positive outcomes for organizations. In this context, organizational sacralization is considered to be a concept that will become more prominent for organizations in the future.

Lord Kelvin stated "Measuring is to know" (Griffith and Elmquist, p:1297). when you cannot express a concept in numbers, you cannot provide in-depth knowledge. But if you can express the concept in numbers, that is, if you can measure it, only in this way you can have in-depth knowledge about the concept and develop it. Therefore, the main output of this research has involved being able to measure the concept of organizational sacralization. This will ensure that the results of future empirical studies on organizational sacralization will be more objective, accurate, valid, and reliable. This will also enable empirical analysis of the comparative relations of organizational sacralization through concepts with which it may be theoretically related. This scale will also allow organizations to clearly measure the potential of organizational sacralization through the organization regarding taking and implementing decisions that may affect or be affected by organizational sacralization.



## Appendix

<b>Organizational Sacralization Scale*</b>
<p>Dear Participant</p> <p>Anything that is considered sacred by organizations becomes deeply meaningful.</p> <p>Therefore, this form refers to any symbol, person, ideal, purpose, behavior, or process that has been sacralized in your organization as deeply meaningful values.</p>
<p>1-My personal values (my purpose of being) pushed me to work in this organization.</p> <p>2-The reason why I work in this organization is that the organization is compatible with my personal values.</p> <p>3-Working in an organization that is compatible with my personal values is more than just a job for me.</p> <p>4-Deeply meaningful values in the organization I work for make me feel good.</p> <p>5-The deeply meaningful values in the organization I work for are absolutely closed to discussion.</p> <p>6-Disrespect for deeply meaningful values in the organization I work for is absolutely unthinkable.</p> <p>7- Disrespect for deeply meaningful values in the organization I work for would be devastating for the organization.</p> <p>8-Individuals, not the organization, are responsible for any disrespect toward the deeply meaningful values within the organization.</p> <p>9-The basic values of society are very important for the organization I work for.</p> <p>10-The deeply meaningful values in my organization have an impact on making things easier for my organization.</p> <p>11 - Deeply meaningful values have an impact on my organization's ability to attract strong supporters (e.g., society, government agencies, suppliers) in the corporate environment.</p> <p>12 - Deeply meaningful values have an impact on my organization being positioned higher than its competitors / peers in the eyes of society.</p> <p>13 - Deeply meaningful values are effective in my organization gaining an identity.</p>
<p>The answer options in the scale take the form of a 5-point Likert-type scale whose values range from "Strongly Disagree" (1) to "Strongly Agree" (5).</p>
<p>Seeking Meaning: Items 1, 2, 3, 4</p> <p>Providing Meaning: Items 5, 6, 7, 8</p> <p>Legitimizing Meaning: Items 9, 10, 11, 12, 13</p>
<p>* Validity and reliability tests need to be undergone in order to use the English version of the scale.</p>

## Kaynakça | References

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press. 263–295.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2002). Values and organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 436–465.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., & Vaidyanath, D. (2002). Work Organizations as Secular Religions. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 359–370.
- Ashforth, B.E. ve B. W. Gibbs. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Baum, J. A., & Haveman, H. A. (1997). Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 304-338.
- Becker, H. P. (1957). Current sacred-secular theory and its development. In H. Becker & A. Boskoff (Eds.), *Modern Sociological Theory* (pp. 133– 185). New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Belk, R. W., Wallendorf, M., & Sherry, J. F., Jr. (1989). The sacred and the profane in consumer behavior: Theodicy on the Odyssey. *Journal of Consumer Research*, 16, 1–38.
- Bitektine, A.B. (2008). *Legitimacy Properties and Their Implications for Institutional Theory and Strategic Management*. Unpublished Doctoral Thesis, Montreal: McGill University.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Boyer, P. (1994). *The naturalness of religious ideas: A cognitive theory of religion*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2002). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. Routledge.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Conger, J. A. (1994). *Introduction: Our search for spiritual community*. In J. A. Conger & Associates, *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership* (1-18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Corral-Verdugo, V., and Figueredo, A. J. (1999). Convergent and divergent validity of three measures of conservation behavior: The multitrait-multimethod approach. *Environment and Behavior*, 31 (6), 805-820.
- Dahlsgaard, K., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2006). Shared virtue: The convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of General Psychology*, 9, 203–213.

- Dalpiaz, E., & Di Stefano, G. (2018). A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change. *Strategic Management Journal*, 39(3), 664-696.
- Davie, G. (2010). Resacralization. In B. S. Turner (Ed.), *The new blackwell companion to the Sociology of Religion* (Chap. 7, pp. 160-178). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626-654.
- Deephouse, D.L. ve S. M. Carter. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360
- Demerath, N. J., Hall, P. D., Williams, R. H., & Schmitt, T. (Eds.). (1998). *Sacred companies: Organizational aspects of religion and religious aspects of organizations*. Oxford University Press on Demand.
- DeVellis, R. F. (2014). Ölçek geliştirme: Kuram ve Uygulamalar. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181-207.
- Dowling, J. ve J.Pfeffer. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18.1, 122-136.
- Durkheim, E. (2005). *Dini hayatın ilkel biçimleri*. (Çev. F. Aydın), İstanbul, Ataç yayınları.
- Dyck, B., & Schroeder, D. (2005). Management, theology and moral points of view: Towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management. *Journal of Management Studies*, 42(4), 705-735.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 31(3), 488-511.
- Eliade, M., & Arslan, L. (2003). *Dinler tarihine giriş*. Kabalıcı.
- Erkuş, A. (2007). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında karşılaşılan sorunlar. *Türk Psikoloji Bülteni*, 13(40), 17-25.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (Thrid edition).
- Gaskin, J. & Lim, J. (2016). *Model Fit Measures*. AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.
- Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019). *Master Validity Tool*. AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.
- Gehman, J. (2021). Searching for values in practice-driven institutionalism: Practice theory, institutional logics, and values work. In *On Practice And İnstitution: Theorizing The İnterface*. Emerald Publishing Limited.
- Goodenough, U. (2001). *Vertical and horizontal transcendence*. *Zygon*, 36, 21-31.
- Griffith, J. I., & Elmquist, W. F. (2022). To Measure is to Know: A Perspective on the Work of Dr. *Margareta Hammarlund-Udenaes*. *Pharmaceutical research*, 39(7), 1297-1301.
- Guan, Y., Deng, H., Risavy, S. D., Bond, M. H., & Li, F. (2011). Supplementary fit, complementary fit, and work-related outcomes: The role of self-construal. *Applied Psychology*, 60(2), 286-310.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis a global perspective*. New Jersey: Person Education.
- Harrison, S. H., Ashforth, B. E., & Corley, K. G. (2009). Organizational sacralization and sacri-lege. *Research in Organizational Behavior*, 29, 225-254.
- Heiser, M., & Schmitt, T. (2013). Tracking the boundary between the Palaeartic and the Oriental

- region: new insights from dragonflies and damselflies (Odonata). *Journal of Biogeography*, 40(11), 2047-2058.
- Henseler, J., C. M. Ringle, and M. Sarstedt (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Khandwalla, P. N. (1998). Thorny glory: Toward organizational greatness. In S. Srivastva & D. L. Cooperrider (Eds.), *Organizational Wisdom And Executive Courage* (pp. 40–64). San Francisco: New Lexington Press.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press
- Kotelnikov, V. (2010). *Case study: Ford motor company: Sustainable growth strategies*. [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/cs\\_sg\\_ford.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/cs_sg_ford.html)
- Koyuncu, I., & Kilic, A. F. (2019). The use of exploratory and confirmatory factor analyses: A document analysis. *Education and Science*, 44(198), pp. 361-388.
- Loevinger, J. (1957). Objective tests as instruments of psychological theory. *Psychological Reports*, 3 (3), 635-694.
- Malinowski, B., & Özkal, S. (2000). *Büyü, bilim ve din*. Kabalıcı Yayınevi.
- Mardin, Ş. (1990). *Din ve ideoloji*. 4. Baskı. İletişim Yayınları.
- Martin, K. D., Johnson, J. L., & Cullen, J. B. (2009). Organizational change, normative control deinstitutionalization, and corruption. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 105-130.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Morris, B. (1999). *Din üzerine antropolojik incelemeler*. DABAA.
- Özben M. (2015). *Yapay kutsallıklar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Pargament, K. I., & Mahoney, A. (2002). Spirituality: Discovering and conserving the sacred. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology* (pp. 646–659). Oxford: Oxford University Press.
- Petriglieri, J. L. (2015). Co-creating relationship repair: Pathways to reconstructing destabilized organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), 518-557.
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1-15.
- Rakosy, L., Heiser, M., MANCI, C. O., & Schmitt, T. (2013). Strong divergences in regional distributions in Romania: recent ecological constraints in dragonflies (Odonata) versus ancient biogeographical patterns in butterflies (Lepidoptera: Rhoplocera). *Insect Conservation and Diversity*, 6(2), 145-154.
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2021). Microfoundations of framing: The interactional production of collective action frames in the Occupy movement. *Academy of Management Journal*, 64(2), 378-408.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free press.

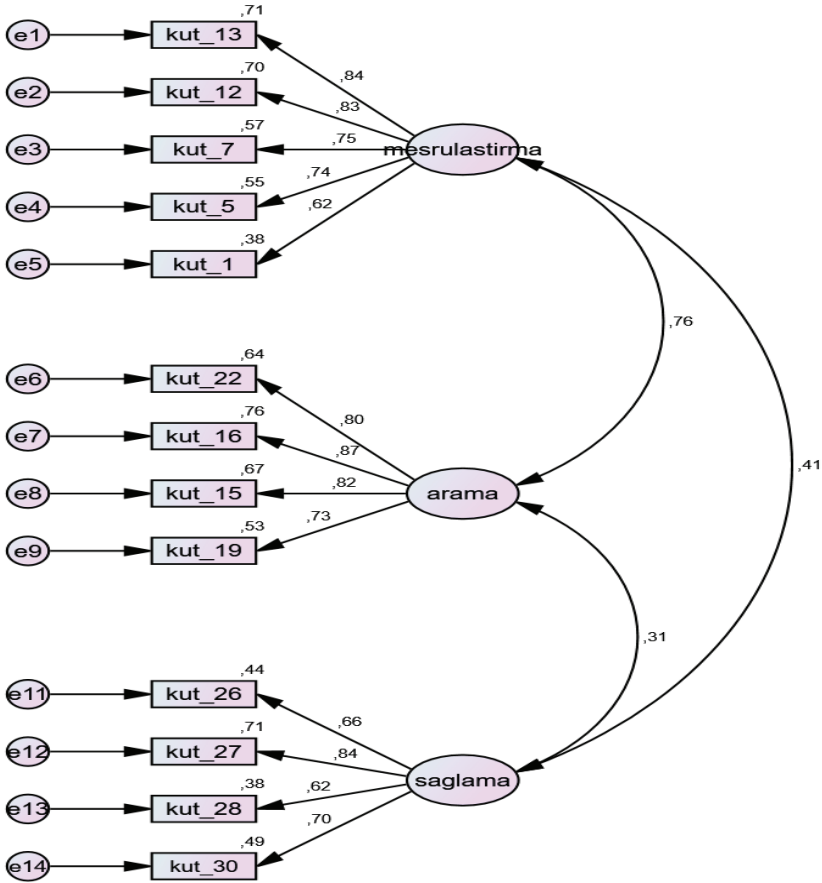
- Ross, A. and Willson, V. L. (2017). *Basic and advanced statistical tests: Writing results sections and creating tables and figures*. Rotterdam: Sense.
- Scherbelleh-Engel, K, Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 2 (8), 23-74.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65. Academic Press.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W. R. 2000. *Institutions and organizations* (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 270-277.
- Sonpar, K., Handelman, J. M., & Dastmalchian, A. (2009). Implementing new institutional logics in pioneering organizations: The burden of justifying ethical appropriateness and rustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 345.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Şahin, M. G., & Öztürk, N. B. (2018). Eğitim alanında ölçek geliştirme süreci: Bir içerik analizi çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(1), 191-199.
- Şimşek, S., & Ceylan, B. (2021). Hemşireler için profesyonel otonomiye yönelik tutum ölçeği türkçe geçerlilik ve güvenilirliği. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(2).
- Topçu, İ., Türkkan, N. Ü., Bacaksız, F. E., Şen, H. T., Karadal, A., & Yıldırım, A. (2013). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(3), 125-131.
- Tost, L.P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36.4, 686-710.
- Vizeu, F., & Matitz, Q. R. S. (2013). Organizational sacralization and discursive use of corporate mission statements. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(2), 176-194.
- Wright, A. L., Zammuto, R. F., & Liesch, P. W. (2017). Maintaining the values of a profession: Institutional work and moral emotions in the emergency department. *Academy of Management Journal*, 60(1), 200-237.
- Yaghmaei, F. (2003). Content validity and its estimation. *Journal of Medical Education*. 3(1).
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, (Özel Sayı)*, 46, 74-85.
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan kişi-örgü uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başurma arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 34(1), 153-173

Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1).

Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, 49, 281–303.

## EKLER

### Ek-1: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeği DFA Çıktısı



## EK-2: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeği

<b>Sayın Katılımcı,</b>						
Kurumlar tarafından “ <b>kutsal</b> ” kabul edilen herhangi bir şey “ <b>derinden anlamlı</b> ” hale gelmektedir. Dolayısıyla kurumunuzda kutsallaştırılan herhangi bir sembol, kişi, ideal, amaç, davranış, süreç vb unsurların tümünden form içerisinde “ <b>derinden anlamlı değerler</b> ” şeklinde bahsedilmiştir.						
<b>Boyut</b>	<b>Madde</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
Anlamlının Aranması	Bireysel değerlerim (varoluş sebebim) beni bu kurumda çalışmaya itmiştir.					
	Bu kurumda çalışıyor olmamın nedeni kurumun bireysel değerlerimle uyumlu olmasıdır.					
	Bireysel değerlerimle uyumlu bir kurumda çalışmak benim için sadece “iş”ten ibaret değildir.					
	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler beni iyi hissettirmektedir.					
Anlamlının Sağlanması	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler tartışmaya kesinlikle kapalıdır.					
	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere bir saygısızlık kesinlikle düşünülemez.					
	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere karşı bir saygısızlık kurum için bir yıkım olur.					
	Kurumdaki derinden anlamlı değerlere kurum içinden yapılabilecek herhangi bir saygısızlığın sorumlusu kurum değil kişilerdir.					
Anlamlının Meşrulaştırılması	Çalıştığım kurum için toplumun temel değerleri çok önemlidir.					
	Kurumum için işlerin kolaylaşmasında kurumumdaki derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
	Kurumumun, kurumsal çevredeki güçlü destekçileri (Toplum, devlet kurumları, tedarikçi, vs.) kendisine çekebilmesinde derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
	Kurumumun toplum gözünde rakiplerinden/türdeşlerinden daha üstte konumlandırılmasında derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
	Kurumumun bir kimlik kazanmasında derinden anlamlı değerler etkilidir.					

# İş Yerinde Psikolojik Taciz ve Nezaketsizlik: İhtiyaç Tatmininin Aracı ve Öz-Şefkatin Düzenleyici Rolü

Derya Karanfil, Yaren Demircan, Elif Özlem Cebeci,  
Seçil Gözde Karasakal, Nazlıcan Yakın

**Özet:** İş yerinde psikolojik taciz ya da nezaketsizliğe maruz kalmanın bulaşıcı olabildiği ve bu davranışlara kötü muamele ile tepki verildiğine ilişkin bulgulara rastlanılmaktadır. Ancak psikolojik tacize maruz kalma ve nezaketsiz davranma ilişkisi, bu ilişkiyi açıklayan mekanizmalar ve bu ilişkiyi güçlendiren faktörler görece daha az incelenmiştir. Mevcut araştırmanın amacı psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisinde ihtiyaç tatmininin aracı, öz-şefkatin ise düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmada, psikolojik tacize maruz kalmanın nezaketsiz davranma ile pozitif yönde, ihtiyaç tatmini ile negatif yönde ilişkili olacağı hipotez edilmiştir. Ayrıca, ihtiyaç tatmininin psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisine aracılık edeceği, öz-şefkatin ise bu ilişkiyi düzenleyeceği hipotez edilmiştir. Araştırma verileri, çevrimiçi bir anket aracılığıyla 221 çalışandan elde edilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla Hayes Process Macro kullanılmıştır. Bulgulara göre, psikolojik taciz ihtiyaç tatmini ile negatif yönde, nezaketsiz davranma ile pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca ihtiyaç tatmininin psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisine aracılık ettiği görülmüştür. Ancak öz-şefkatin psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisindeki düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır. Keşfedici analiz bulgusu, öz-şefkatin psikolojik taciz ve ihtiyaç tatmini ilişkisini düzenlediğini göstermiştir. Sonuç olarak farklı kötü muamele davranışlarının ihtiyaç tatminini düşürerek birbirlerini etkileyebileceği ve öz-şefkatin psikolojik tacizin etkisini güçlendirebileceği ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde Psikolojik Taciz, Nezaketsizlik, Temel İhtiyaç Tatmini, Öz-şefkat, Kötü Muamele.

@ Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, derya.karanfil@bakircay.edu.tr

ID 0000-0001-9358-6618

@ Yaren Demircan, pskyarendemircann@hotmail.com

ID 0009-0000-2896-6892

@ Elif Özlem Cebeci, psk.ozlemcebeci@gmail.com

ID 0009-0003-4803-0575

@ Seçil Gözde Karasakal, secilkarasakal.k@gmail.com

ID 0009-0001-3923-9647

@ Nazlıcan Yakın, nazlicanyakin@gmail.com

ID 0009-0006-0142-8617

➔ Karanfil D., Demircan, Y., Cebeci, E. Ö., Karasakal, S.G., Yakın, N. (2023) Örgütsel kutsallaştırma: Ölçek geliştirme ve geçerlilik. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), ss. ss. 138-172.

✎ Research Paper



**Abstract:** There is evidence suggesting that workplace mobbing or incivility may be contagious, and targets may respond to such behaviour with mistreatment. However, the link between experiencing mobbing and instigating incivility, as well as the mechanisms and factors that strengthen this association, have been relatively underexplored. The present study aims to investigate the mediating role of need satisfaction and moderating effect of self-compassion in the association between mobbing and instigated incivility. It is postulated that mobbing is positively linked to instigated incivility and inversely associated with need satisfaction. Furthermore, need satisfaction is suggested as a mediator and self-compassion as a moderator in the connection between mobbing and instigated incivility. Data was gathered for the study from 221 employees through an online questionnaire. Hypotheses were tested employing the Hayes Process Macro. The results indicated that mobbing had a negative correlation with need satisfaction and a positive correlation with instigated incivility. Furthermore, need satisfaction was found to mediate the relationship between mobbing and instigated workplace incivility. However, self-compassion was not observed to moderate the relationship between mobbing and instigated incivility. The results of an exploratory study indicate that the relationship between mobbing and basic need satisfaction is moderated by self-compassion. In conclusion, various forms of mistreatment may lead to one another by obstructing need satisfaction and self-compassion may enhance the effects of mobbing.

**Keywords:** Mobbing, Incivility, Basic Need Satisfaction, Self-compassion, Mistreatment.

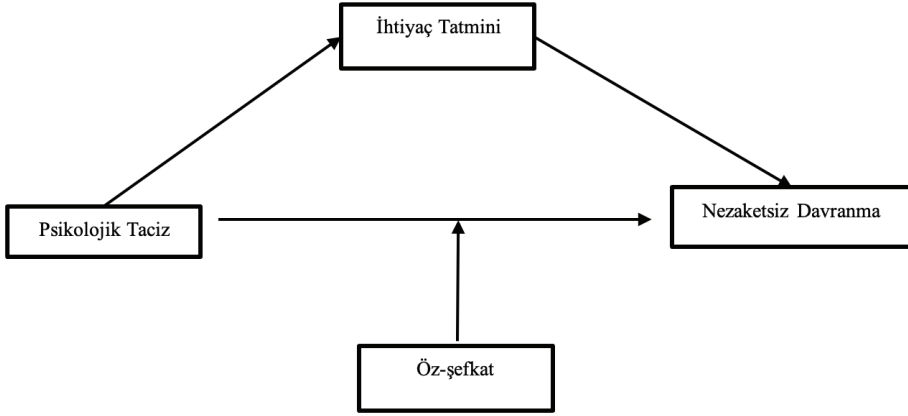
## Giriş

Çalışanlar diğer mesai arkadaşlarına aşağılayıcı bir dil kullanarak (Porath & Pearson, 2012), onların; sözünü keserek, hiçe sayarak (Gallus, Bunk, Matthews, Barnes-Farrell, & Magley, 2014) veya selam vermeyerek (Wasti & Erdaş, 2019) nezaketsiz davranabilirler. Çalışanların neredeyse birçoğunun maruz kalabildiği iş yeri nezaketsizliği (Porath & Pearson, 2013), yol açtığı bireysel ve örgütsel sonuçlar (Han, Harold, Oh, Kim, & Agolli, 2022) sebebiyle önemli bir iş stresörü olarak değerlendirilir. İş yeri nezaketsizliği ile mücadele etmeyi amaçlayan kurumlar için öncelikle nezaketsiz davranışları (davranmayı) artıran faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, iş yerlerinde nezaketsiz davranmayı etkileyebilen iş yeri deneyimleri ve kişisel özelliklerin sorgulanması önem taşımaktadır.

Nezaketsiz davranışları etkileyen temel faktörler arasında daha önce nezaketsiz davranışlara maruz kalma (örn., Meier & Gross, 2015; Rosen Koopman, Gabriel, & Johnson, 2016) ve nezaketsiz davranışlara tanık olma (Foullk, Woolum, & Erez, 2016) yer almaktadır. Benzer şekilde, psikolojik tacize/mobbinge maruz kalmanın hem psikolojik taciz davranışlarında (Vranjes, Salin, & Baillien, 2022) hem de diğer olumsuz davranışlardan biri olan saldırganlıkta (Burton, 2015) artış ile ilişkili olduğu görülmektedir. Psikolojik taciz deneyiminin diğer kötü muamele davranışları için tetikleyici olma durumu, bu deneyime bağlı bireyin kendini olumsuz davranışlardan alıkoymak için ihtiyaç duyabileceği kaynakları tüketmesi (Tuckey & Neall, 2014) ile açıklanabilir (bkz., Ego Tükenme Kuramı; Baumeister, Bratslavsky, Muraven ve Tice, 1998). Çünkü yetersiz kaynak (öz-kontrol) durumunda birey kendini nezaketsiz olmaktan alıkoyamayabilir ve nezaketsiz davranışlarda artış gözlenebilir (Rosen vd., 2016). Buradan hareketle iş yerinde psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilebilir. Fiziksel ve psikolojik

birçok olumsuz sonuca yol açabilen psikolojik taciz deneyiminin (Nielsen & Einarson, 2012) Türkiye'deki yaygınlığının %4 ile %89 arasında olduğu görülmektedir (Çivilidağ, 2015). Yer verilen bu iki kötü muamele davranışının yıkıcı etkileri ve bulaşıcılığı göz önüne alındığında, psikolojik tacize maruz kalma ve nezaketsiz davranma ilişkisinin, bu ilişkinin altında yatan mekanizmanın ve bu ilişkiyi düzenleyen faktörlerin incelenmesine ihtiyaç olduğunu düşündürmektedir.

Psikolojik tacizin iş ve kişisel yaşam sonuçları üzerindeki etkisini taşıyan (açıklayan) mekanizmalar arasında uyku sorunları, stres ve temel ihtiyaç tatmini yer almaktadır (Boudrias, Trépanier, & Salin, 2021). İlgili araştırmalarda psikolojik taciz ve temel ihtiyaç tatmini ilişkisi Öz Belirleme Kuramı'nın (Self Determination Theory; Ryan & Deci, 2002) mini kuramlarından Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramı kapsamında sorgulanmıştır (örn., Trépanier, Fernet, & Austin, 2015; 2016). Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramı'na göre birey bulunduğu bağlam (örn., iş ortamı, yakın ilişkiler, okul) içerisinde yetkin bir birey olduğunu hissettiğinde, eylemlerini kendi düzenleyebildiğinde ve bu bağlamda diğerlerinden ilgi görebildiğini hissettiğinde üç temel ihtiyacı (yetkilik, özerklik ve ilişkili olma) bakımından tatmin edilebilmektedir (bkz., Ryan & Deci, 2017). Ancak çalışanların maruz kalabildiği psikolojik taciz davranışları bu üç temel ihtiyacın tatmin edilmesini zorlaştırabilmektedir. Bu duruma örnek olarak bireyin uzmanlığına uygun olmayan görevlere atanması, bireyin görmezden gelinmesi, azarlanması ve çalışanın yürütülen eylemler üzerinde kontrolünün olmaması gösterilebilir. Boylamsal araştırma sonuçlarında (Trépanier vd., 2015), psikolojik taciz karşısında çalışanların temel ihtiyaçlarının (yetkinlik, ilişkisellik ve özerklik) tatmin edilemediği görülmektedir. Öte yandan olumsuz iş yeri deneyimlerinin ihtiyaç tatminini düşürebildiği (Van den Broeck vd., 2008) ve ihtiyaç tatminindeki düşüşün olumsuz davranış sergilemede tetikleyici olabildiği bilinmektedir (bkz., Lian, Ferris, & Brown, 2012). Bu bağlamda, psikolojik ihtiyaç tatmininin psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisine aracılık edeceği beklenmektedir. Başarısızlıklar ve hatalar karşısında kendine şefkatli bir yaklaşım sergilemeyi niteleyen öz-şefkat (Neff, 2003a), iş yerinde kötü muamele davranışlarına maruz kalmanın etkisini zayıflatabilmektedir (Anjum, Liang, Durrani, & Parvez, 2022). Bu bulgu temelinde, öz-şefkatin psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisini düzenleyeceği ve ilişkinin yüksek öz-şefkat durumunda daha zayıf olabileceği beklenmektedir. Bu beklentiler ışığında, mevcut araştırma psikolojik taciz ve nezaketiz ilişkisinde ilişkide psikolojik ihtiyaç tatmininin aracı ve öz-şefkatin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.



**Şekil 1.** Kavramsal model.

## Kuramsal Çerçeve

### İş Yerinde Kötü Muamele: Psikolojik Taciz ve İş Yeri Nezaketsizliği

Kişiler arası kötü muamele, “en az bir kurum üyesinin diğer üyeye yönelik norma ters olumsuz eylemlerde bulunma ya da norma uygun eylemleri sonlandırma durumunu” temsil etmektedir (bkz., Cortina & Magley, 2003, s.247). Çalışanların maruz kalabildiği kötü muamelenin istismarcı yöneticilik, dışlanma, saldırganlık, nezaketsizlik ve psikolojik taciz gibi birçok türü olabilir (McCord, Joseph, Dhani, & Beus, 2018). İş yerinde psikolojik taciz, “birini taciz etme, rahatsız etme, sosyal olarak dışlama ya da birisini veya birinin işlerini olumsuz etkileme” olarak tanımlanmaktadır (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003, s. 23). Psikolojik tacizin ilişkili olduğu olumsuz iş yeri sonuçları arasında iyilik hâlinde, iş memnuniyetinde ve iş performansında düşüş; devamsızlık ve işten ayrılma niyetinde artış yer almaktadır (bkz., Samnani & Singh, 2012). Olumsuz iş yeri sonuçlarının yanı sıra psikolojik tacizin fiziksel sağlık problemleri, somatizasyon, tükenme ve uyku sorunları ile de ilişkili olduğu görülmektedir (Nielsen & Einarsen, 2012). Yakın zamanda boylamsal araştırmaları kapsayan bir derleme çalışması (Boudrias vd., 2021), psikolojik tacize maruz kalan insanların kişisel yaşamının da bu deneyimden olumsuz etkilendiğini göstermektedir. Şüphesiz endişe verici sonuçlardan biri, psikolojik tacize maruz kalmanın diğerlerine yönelik psikolojik taciz davranışında artış ile ilişkili olmasıdır (Hauge vd., 2009). Problemleri ile baş etmeye çalışan ve problemlerin çözümü konusunda diğerlerinin desteğine başvuran bireyler, psiko-

lojik tacize maruz kalmaya daha yüksek olasılıkla psikolojik taciz davranışlarında bulunarak tepki vermektedir (Vranjes vd., 2022). Ancak psikolojik tacize maruz kalmanın etkilediği olumsuz davranışlar sadece kendisi ile sınırlı değildir. Örneğin, psikolojik tacize maruz kalmanın çalışma arkadaşları ve aile üyelerine yönelik saldırgan davranışların sergilenmesi ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Burton, 2015). Öte yandan, psikolojik tacize maruz kalmak, diğer kötü muamele davranışı olan iş yeri nezaketsizliğine maruz kalma ile de pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Holm, Torkelson, & Bäckström, 2022). Bu araştırma sonucu ile bireylerin hem düşük dozda olan nezaketsizliği hem de yüksek dozda olan psikolojik tacizi bir arada deneyimledikleri, bir başka deyişle her iki tür davranışın da hedefi olabildikleri görülmüştür. Ancak psikolojik tacizin hedefi olmanın bulaşıcılık göstererek nezaketsiz davranmada artış sağlayıp sağlamadığı sorusunun görece daha az incelenmiş olduğu görülmektedir.

İş yeri nezaketsizliği, “iş yerinde karşılıklı saygı normlarını ihlal eden ve karşı tarafa zarar verme niyetinin belirsiz olduğu düşük yoğunluklu sapma davranışı” olarak tanımlanmaktadır (Andersson & Pearson, 1999, s. 457). Han ve arkadaşları (2022) tarafından yürütülen meta-analiz bulguları, iş yeri nezaketsizliğine maruz kalmanın duygusal ve sağlıkla ilişkili sonuçlar (örn., depresyon ve duygusal tükenmede artış, iyilik hâlinde düşüş), sosyal değişime yönelik sonuçlar (örn., iş doyumu, adalet algısı ve örgütsel bağlılıkta düşüş) ve davranışsal/geri çekilme sonuçları (örn., iş performansında düşüş, nezaketsiz davranma ve üretim karşıtı iş davranışında artış) ile ilişkili olduğuna dikkat çekmiştir. Nezaketsiz davranışlara maruz kalma, örgüte zarar verme kastıyla sessiz kalmaya yönelik davranışların yordayıcısı olabildiği gibi bu davranışların sonucu da olabilmektedir (Khan, Murtaza, Neveu, & Newman, 2022). Öte yandan, nezaketsizliğe maruz kalmanın sonuçları iş sınırlarını aşmakta gün sonu hissedilen olumsuz duygularda (Zhou, Yan, Che & Meier, 2015), eşlere yönelik sergilenen öfkeli davranışlarda (Lim, Ilies, Koopman, Christoforou, & Arvey, 2018) ve iş-aile rolleri arasında algılanan çatışmada (Lim ve Lee, 2011) artış görülmektedir.

İş yeri nezaketsizliği ve psikolojik taciz birbirlerinden ayrışan özelliklere sahiptir. İki kötü muamele türünün ayrıştıkları noktalar şu şekildedir: (i) nezaketsiz davranışlarda karşı tarafa zarar verme niyeti belirsiz iken psikolojik taciz davranışlarında zarar verme niyeti açıktır, (ii) nezaketsizlikte davranışların sürekliliği ya da tekrarı aranmazken, davranışın psikolojik taciz olarak nitelendirilmesi için tekrarlı ve sistemli bir şekilde gerçekleşmesi beklenir, ve (iii) nezaketsiz davranış herhangi bir kurum üyesi tarafından sergilenirken (ast, üst ya da müşteri), psikolojik taciz

davranışı daha güçlü olarak algılanan diğer kurum üyesi tarafından sergilenir (bkz., Hershcovis, 2011). Nezaketsizliğe ve psikolojik tacize maruz kalmanın etkilerinin karşılaştırılmalı incelendiği meta analiz bulgularında (Han vd., 2022), nezaketsizliğin fiziksel sağlık, örgütsel bağlılık ve iş performansını psikolojik tacize nazaran daha güçlü yordadığı ortaya koyulmuştur. Nezaketsizliğin hukuki olarak mücadele edilen taciz yaşantısına karşın ortaya koyduğu bu etki, nezaketsiz davranmanın yordayıcılarının sorgulanmasına yönelik ihtiyaca işaret etmektedir. Nezaketsiz davranmanın yordayıcıları arasında, yüksek düzeyde stres, öfke, duygusal tükenmişlik ve depresyon yer almıştır (bkz. Schilpzand vd., 2016). Bireylerin nezaketsiz davranışlarındaki artışın iş yerinde doyumсуuzluk hissetmek ve adaletsizliği algılamakla ilişkili olduğu da tespit edilmiştir (Blau & Andersson, 2005). Andersson ve Pearson (1999), iş yeri nezaketsizliğinin bir sarmal şeklinde gerçekleşeceğini, nezaketsizliğe maruz kalma karşısında adaletsizlik algısı ve olumsuz duyguların açığa çıkacağını ve hedef kişinin bu deneyime yine nezaketsiz davranışlar ile karşılık vereceğini önermektedir. Bu önerme ile tutarlı şekilde, çalışanların nezaketsiz davranışlara maruz kalmaya (örn., Meier ve Gross, 2015; Rosen vd., 2016) ve nezaketsiz davranışlara tanık olmaya (Foullk vd., 2016) yine nezaketsiz davranışlarını artırarak tepki verdiği görülmektedir. Bu bulgular, olumsuz davranışa maruz kalmanın olumsuz davranışlar sergileme olasılığını arttırdığına, bir başka deyişle olumsuz davranışların bulaşıcı olduğuna işaret etmektedir (bkz., Meier ve Gross, 2015; Rosen vd., 2016).

Mevcut araştırmada, psikolojik tacize maruz kalma ve nezaketsiz davranma arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. Çünkü bireyin kendini onaylanmayan davranışlardan alıkoymasını için yeterli düzeyde öz-kontrole (kaynağa) sahip olması gerekir (Muraven ve Baumeister, 2000). Yetersiz öz-kontrol durumunda olumsuz iş yeri davranışları ya da saldırgan davranışlar sergilenebilir (örn., DeWall, Baumeister, Stillman, & Gailliot, 2007; Lin, Ma, & Johnson, 2016). Ego Tükenme Kuramı temelinde (bkz., Muraven ve Baumeister, 2000), nezaket kurallarına uyum göstermek, bir başka deyişle kendini nezaketsiz olmaktan alıkoyma, kendini saldırgan davranmaktan alıkoyma ile benzer şekilde davranışları düzenlemeyi ve kontrol etmeyi gerektirir. Kurama göre bireyler davranışlarını düzenleyebilmek için sınırlı düzeyde kaynağa (örn., kontrol, dikkat ve enerji) sahiptir ve davranışı düzenleyebilmek için sınırlı olan öz-kontrol kaynağını kullandığında öz-kontrol tükenir (Baumeister, Bratslavsky, Muraven ve Tice, 1998). İki haftalık olay örnekleme çalışmasında (Rosen vd., 2016), bir önceki gün nezaketsizliğe maruz kalan bireylerde öz-kontrolün tükendiği, bir sonraki gün yetersiz öz-kontrol düzeyine bağlı olarak bireylerin nezaketsiz davranışlarında da artış olduğu görülmüştür. Psikolojik tacize maruz kalma, bireyin öz-kontrol

kaynağını tüketebilen iş yeri deneyimlerinden olmuş, duygusal tükenme (Tuckey & Neall, 2014) ve kontrol kaybı ile ilişkilendirilmiştir (bkz., Boudrias vd., 2021). Bu bulgular birlikte ele alındığında, psikolojik tacize bağlı tükenme yaşayan birey nezaketli davranma için gerekli öz-kontrolü sergileyebilir ve nezaketsiz davranışlarında artış görülebilir. Bu doğrultuda, psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma arasında pozitif ilişki beklenmektedir (Hipotez 1).

Hipotez 1: İş yerinde psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

### Temel Psikolojik İhtiyaç Tatminin Aracı Rolü

Öz Belirleme Kuramı içerisinde, ihtiyaç kavramı “canlı varlığın büyümesini, bütünlüğünü ve sağlığını korumak için temin etmesi gereken besinler” olarak tanımlanmaktadır (Deci & Ryan, 2000, s. 326). Öz Belirleme Kuramı’nın mini kuramlarından, Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramı’nda bireyin üç temel ihtiyacı (yetkinlik, ilişkili olma ve özerklik) olduğu ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi ya da engellenmesinin iyilik hali ile ilişkili olacağı vurgulanır (Ryan ve Deci, 2002). Kuram bağlamında, yetkinlik “etki ve ustalık hissetme ihtiyacını” (Ryan & Deci, 2017, s. 11), özerklik “kişinin deneyimlerini ve eylemlerini kendi kendine düzenleme ihtiyacını” (Ryan & Deci, 2017, s. 10) ve ilişkili olma “diğerlerine yakın olma, güvenme, ilgi gösterme ve onlar tarafından ilgi görme” ihtiyacına (Deci & Ryan, 2012, s. 421) karşılık gelmektedir.

Kültürler arası bir araştırma (Chen vd., 2015), temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin iyilik hâli için bir gereklilik olduğunu göstermiştir. İş yeri yaşantılarının da ihtiyaç tatmini ile ilişkili olduğu, örgütsel desteğin pozitif yönde (Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, & Colombat, 2012) olumsuz iş yeri özellikleri (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens 2008) ve amirlerin kontrolcü davranışlarının (Gillet vd., 2012) negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışanların ihtiyaç tatmininde düşüşe neden olan bir diğer iş yeri yaşantısında da psikolojik tacize maruz kalma olmuştur (bkz., Trépanier vd., 2015). Kesitsel bir araştırma psikolojik tacize maruz kalma ve üç temel ihtiyaç tatmini arasında negatif yönde ilişki olduğunu gösterirken (Trépanier, Fernet, & Austin, 2013), boylamsal araştırma birinci zaman psikolojik taciz ile ikinci zaman özerklik ve yetkinlik ihtiyaç tatmini ile negatif yönde ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Trépanier vd., 2016). Bir diğer çalışmada ise ihtiyaç tatmini genel yapı olarak ölçülmüş ve psikolojik tacize bağlı olarak genel ihtiyaç tatmininde düşüş yaşandığı görülmüştür (bkz., Trépanier vd., 2015). Psikolojik taciz davranış örneklerine yakından bakıldığında; bireyin yetkinliğine ve uzmanlığıyla uyumlu işlerin verilmemesi ve kariyer gelişimi-

nin engellenmesi yetkinlik ihtiyacının karşılanmasını azaltabileceğini, diğerlerinin birey yokmuş gibi davranması, azarlaması, alay etmesi gibi davranışların da bireyin ilişkili olma ihtiyacının karşılanmasına engel olabileceğini düşündürmektedir. Son olarak iş ve işleyişlerin yürütülme şeklinin birey dışında diğerleri tarafından belirlenmesinin bireyin özerklik ihtiyacının karşılanmasını güçleştirdiği örnekler arasına girebileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, mevcut araştırmada psikolojik tacize maruz kalma ve temel ihtiyaç tatmini arasında negatif ilişki beklenmektedir (Hipotez 2).

Hipotez 2: İş yerinde psikolojik taciz ve temel psikolojik ihtiyaç tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Araştırmalarda stres yaratan deneyimlerin nezaketsiz davranışlar sergilemede artış sağladığı mekanizmalar arasında, olumsuz duygu ve bilişsel kaynakların tükenmesi (Koopman, Rosen, Gabriel, Puranik, Johnson, & Ferris, 2020) olgularına yer verilmiştir. Bir diğer mekanizma ise olumsuz iş yeri deneyimlerinin uyumsuz sonuçlara yol açabildiği temel ihtiyaç tatmini olmuştur (örn., Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & van Dick, 2012; Van den Broeck vd., 2008). İş bağlamında iş kaynakları, örgütsel destek ve liderlik davranışları yapılarının; iş tutumları (Kovjanic vd., 2012), performans (De Gieter, Hofmans, & Bakker, 2018) ve iyilik hâli (Gillet vd., 2012) gibi önemli sonuç değişkenleri üzerinde ihtiyaç tatmini aracılığı ile etki yarattığı bilinmektedir. Örneğin, örgütsel desteğin ihtiyaç tatminini artırarak iyilik hâlindeki artış ile ilişkili olduğu görülmektedir (Gillet vd., 2012). Öte yandan, olumsuz iş yeri deneyimleri ihtiyaç tatminini azaltarak uyumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Van den Broeck vd., 2008). Gillet ve arkadaşları (2012) amirin kontrolcü davranışlarının ihtiyaç tatmininde düşürdüğünü, bunun ise iyilik hâlini olumsuz yönde etkilediğini göstermişlerdir. Öte yandan, iş yeri talepleri ihtiyaç tatminini düşürerek tükenmede artışla ilişkili olabilmektedir (Van den Broeck vd., 2008).

Bir diğer kötü muamele davranışı olan istismarcı yöneticiliğin temel ihtiyaç tatmininde düşüş aracılığıyla üretim karşıtı iş davranışlarında artışla ilişkili olabileceği ortaya koyulmuştur (Lian vd., 2012). Psikolojik tacize maruz kalmanın da ihtiyaç tatmininde düşüş sağlayarak önemli sonuçları negatif yönde etkilediği görülmüştür. Örneğin, psikolojik taciz davranışının ihtiyaç tatminini azaltarak işle bütünleşmede azalma ve işten ayrılma niyetinde artış ile ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (Trépanier vd., 2015). Nezaketsiz davranmanın, çalışanların kaynaklarını (bilişsel, duygusal ya da enerji) tüketen deneyimlerin bir sonucu olabileceği görülmektedir (örn., Rosen vd., 2016). Bu kaynakları sağlayacak ya da muhafaza edecek deneyim-

lerin ise nezaketsiz davranmada düşüş ile ilişkili olması beklenebilir. Bireyin enerji ve canlılığını artırabildiğinden (Ryan & Deci, 2008) temel ihtiyaçların tatmin edilmesinin koruyucu bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Örneğin, yoğun fiziksel aktivitelere katılmalarına karşın temel ihtiyaçları tatmin edilmiş sporcuların daha yüksek enerji raporladığı görülmektedir (Gagné, 2003). Ayrıca ihtiyaç tatmini iş motivasyonunu artırma ve kendini kontrol etme çabasını azaltma aracılığıyla gün sonunda daha az yorgun (daha fazla toparlanmış) hissetme ile ilişkili bulunmuştur (van Hooff & Geurts, 2015). İhtiyaçların tatmin edilmemesi bireyin davranışlarını düzenlemesini güçleştirmekte (Deci & Ryan, 2000) ihtiyaçların engellenmesi de enerji tüketici yönü ile bireyin kendini kontrol edememesine neden olabilmektedir (Vansteenkiste, Ryan, & Soenens, 2020). Bir başka deyişle ihtiyaçların tatmin edilmediği durumda bireyin normlara uygun ve rasyonel bir şekilde davranmak için ihtiyaç duyabileceği duygusal ve bilişsel kaynakları azalabilmektedir. Yukarıdaki bulgular ışığında, psikolojik tacizin ihtiyaç tatminini düşürerek nezaketsiz davranma ile pozitif yönde ilişkili olacağı beklenmektedir.

Hipotez 3: Temel psikolojik ihtiyaç tatmini, psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisine aracılık eder.

### Öz-Şefkatin Düzenleyici Etkisi

Psikolojik taciz deneyimine, sahip olduğumuz bireysel farklılıklar temelinde nasıl tepki verdiğimiz uzun yıllardır araştırmacıların ilgi odağında olmuştur. Üç boyutlu yapısı ile öz-şefkat, başarısızlıklar karşısında sert bir öz eleştiri yerine kendine şefkat göstermeyi (öz-şefkat), acı verici düşünceleri ve duyguları dengeli bir farkındalık içinde tutmayı (bilinçli farkındalık) ve deneyimleri ortak insanlığın bir parçası olarak görmeyi (ortak insanlık) içerir (Neff, 2003a). Öz-şefkat, olumsuz yaşantıların (örn., başarısızlık, reddedilme, utanç) etkilerini zayıflatabilen önemli kavramlardan biridir (Leary, Tate, Adams, Allen, & Hancock, 2007). Öz-şefkatin hem kendi kusurlarını hem de diğerlerinin kusurlarını kabullenmeyi benlik saygısından ve ilişkisel özelliklerden bağımsız bir şekilde açıklayabildiği görülmüştür (Zhang, Chen, & Tomova, 2020). Bireye şefkat değerinin hatırlatılması ile sosyal dışlanmaya bağlı yaşanan ego kontrol tükenmesi etkisiz hâle gelmiştir (Burson, Crocker, & Mischkowski, 2012). Ayrıca öz-şefkatin psikolojik ihtiyaç tatminini artırarak iyi oluşa katkı sunabildiği görülmüştür (Gunnell, Mosewich, McEwen, Eklund, & Crocker, 2017). Öz-şefkatin etkisini zayıflattığı bir diğer yapı iş yeri nezaketsizliği olmuştur (bkz., Anjum vd., 2022). Öz-şefkat, iş yeri nezaketsizliğinin duygusal tükenme üzerindeki etkisini zayıflatmış, nezaketsizlik deneyimi ile tükenme arasındaki ilişki yüksek öz-şefkat düzeyinde daha da zayıf olduğu tespit edilmiştir (Anjum



vd., 2022). Öz-şefkatin olumsuz yaşantılar karşısındaki koruyucu rolü (Leary vd., 2007) ve tükenen egoyu tazeleyebilme etkisine (Burson vd., 2012) bağlı olarak psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisinin öz-şefkatin yüksek düzeyinde daha zayıf olabileceği beklenmektedir.

Hipotez 4: Öz-şefkat, psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisini düzenlemekte, bu ilişki öz-şefkatin yüksek düzeyinde düşük düzeyine göre daha zayıftır.

## Yöntem

### Örnekleme

Mevcut araştırma örneklemini, kolayda örnekleme yöntemiyle çevrim içi olarak ulaşılan 303 çalışan oluşturmuştur. Kontrol sorusuna (örn., “*Soruları okuduğunuz göstermek için bu maddede nadiren seçeneğini seçmelisiniz.*”) dikkatsiz yanıt veren 82 kişi örnekleme dışı bırakılarak veri analizi toplam 221 kişi ile yürütülmüştür. Katılımcıların %38’i ( $N = 84$ ) erkek, %62’si ( $N = 137$ ) kadındır. Otuz beş yaş altı katılımcıların oranı %66 ( $N = 146$ ), 35 yaş ve üstü katılımcıların oranı ise %34’tür ( $N = 75$ ). Katılımcıların %61’i ( $N = 135$ ) özel, %39’u ( $N = 86$ ) ise kamu kurumunda çalışmaktadır. Katılımcıların %75.7’si ( $N = 167$ ) en az lisans öğrenim seviyesine, %72’si ( $N = 156$ ) ise en fazla 10 yıl çalışma deneyimine sahiptirler.

### Veri Toplama Araçları

**İş Yerinde Psikolojik Taciz Ölçeği:** Aiello ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ölçek, Laleoğlu ve Özmete (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Laleoğlu ve Özmete (2013), ölçeğin beş faktörlü bir yapıya sahip olduğunu göstermişlerdir. Araştırmacılar “iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşama müdahale, tehdit /taciz ve işe bağlılık” boyutları için Cronbach alpha iç tutarlılık değerlerini sırasıyla .90, .96, .87, .90 ve .93 olarak raporlamışlardır. Mevcut araştırmada toplam psikolojik taciz puanı hesaplamasına; iş yeri nezaketsizliği maddeleri ile örtüşme gösteren “iş arkadaşları ile ilişkiler” boyutu ve psikolojik taciz deneyiminden farklı bir deneyim olan “işe bağlılık” boyutu dâhil edilmemiştir. Bu bağlamda, psikolojik taciz; ölçeğin iş ve kariyer ile ilgili engellemeler (8 madde; örn, “*Kariyer gelişiminin kasten engellendiğini düşünüyorum.*”), özel yaşama müdahale (4 madde; örn, “*İş arkadaşlarımdan özelime girdiğini düşünüyorum.*”) ve tehdit/taciz (7 madde; örn., “*İş arkadaşlarımdan kişisel eşyalarımın zarar veriyor.*”) boyutlarını kapsayan 19 madde ile ölçülmüştür. Ölçek maddeleri, 7’li Likert tipi ölçek (1 = *Keşinlikle katılmıyorum*, 7 = *Tamamen katılıyorum*) üzerinden yanıtlanmıştır. Mevcut araştırma kapsamında, ölçeğin üç faktörlü yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

zi (DFA) yürütülmüştür. DFA sonuçlarında (faktör yükleri için bkz., EK1), ölçeğinin 3 faktörlü yapısı veri ile iyi uyum göstermiştir (S-B  $\chi^2$  (145) = 256.66,  $\chi^2 / sd$  = 2.01,  $p < .001$ , CFI = .91, TLI = .89, RMSEA = .06, %90 G.A. .047, .071,  $p = .104$ ). Mevcut araştırmada, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, özel yaşama müdahale ve tehdit/taciz boyutlarına ait Cronbach alpha iç tutarlılık değerleri sırasıyla .89, .83 ve .86'dır. Bu üç boyuttan elde edilen psikolojik taciz yapısına ait Cronbach alpha iç tutarlılık değeri .92'dir.

**Öz-Şefkat Ölçeği:** Neff (2003b) tarafından geliştirilen 26 maddelik ölçek 6-faktörlü yapıya sahiptir: "kendine sevecenlik, kendine yargılayıcılık, ortak insanlık, sosyal yalıtılmışlık, bilinçli farkındalık ve aşırı özdeşleşme". Ülkelerarası veriler aracılığıyla ölçeğin 6-faktörlü yapısı doğrulanmıştır (Neff vd., 2019). Ölçeğin Türkçe çevirisi Kantaş (2013) tarafından yapılmıştır. Maddeler (örn., "Sıkıntılı dönemlerimde kendime karşı şefkatliyimdir.") 5'li Likert tipi ölçek (1= Neredeyse hiçbir zaman, 5= Neredeyse her zaman) üzerinden yanıtlanmaktadır. Kantaş (2013) ölçek için Cronbach alpha iç tutarlılık değerini .94 olarak raporlamıştır. Mevcut araştırma kapsamında, ölçeğin 6-faktörlü yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yürütülmüştür. DFA sonuçlarında (faktör yükleri için bkz., EK2), ölçeğinin 6-faktörlü yapısı veri ile iyi uyum göstermiştir (S-B  $\chi^2$  (283) = 450.29,  $\chi^2 / sd$  = 1.59,  $p < .001$ , CFI = .92, TLI = .91, RMSEA = .05, %90 G.A. .043, .061,  $p = .367$ ). Mevcut araştırmada ölçeğe ait Cronbach alpha iç tutarlılık değeri .91'dir.

**Temel Psikolojik İhtiyaç Tatmini Ölçeği:** Deci ve Ryan (1991) tarafından geliştirilen ölçek, Bacanlı ve Cihangir-Çankaya (2003) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Toplam 21 maddeden oluşan ölçek, yetkinlik (örn., "Çoğu zaman, yaptıklarımın dolaylı başarı duygusunu hissederim."), özerklik (örn., "Hayatımı nasıl yaşayacağıma karar verme özgürlüğümün olduğunu hissediyorum.") ve ilişkili olma (örn., "Günlük yaşamımda etkileşimde bulunduğum insanlar duygularımı dikkate alırlar.") alt boyutlarından oluşmaktadır. Maddeler, 7'li Likert tipi ölçek (1= Hiç doğru değil, 7= Çok doğru) üzerinden yanıtlanmaktadır. Geçerlik çalışmasında (Bacanlı ve Cihangir-Çankaya, 2003) ölçeğe ait uyum değerleri RMSEA .07, GFI .86, AGFI .82, CFI .82, NNFI .80 olarak raporlanmıştır (akt., Cihangir-Çankaya, 2009). Yine aynı çalışmada test-tekrar güvenilirliği toplam puan, özerklik yetkinlik ve ilişkili olma alt boyutları için sırasıyla .89, .82, .80 ve .81'dir. Öte yandan, özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma boyutları ile toplam ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık değerleri sırasıyla .71, .60, .74 ve .83 olarak raporlanmıştır. Mevcut çalışmada yürütülen DFA sonuçlarında (faktör yükleri için bkz., EK3), 3-faktörlü yapıya ilişkin DFA modeli veriye iyi uyum göstermemiştir (S-B  $\chi^2$  (183) = 570.87,  $\chi^2 / sd$  = 3.12,  $p < .001$ , CFI

= .77, TLI = .73, RMSEA = .10, %90 G.A. .089, .107,  $p < .001$ ). Mevcut araştırmada ölçeğin; yetkinlik, özerklik ve ilişkili olma boyutları ve toplam ölçeğe ait Cronbach alpha iç tutarlılık değerleri sırasıyla .81, .76, .81 ve .89'dur.

**İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği:** Cortina ve arkadaşları (2013) tarafından maruz kalınan nezaketsizliğin ölçülmesi amacıyla geliştirilen ölçeğin Türkçe çevirisi Başoğlu ve Karanfil (2017) tarafından yapılmıştır. Maruz kalınan nezaketsizliğe yönelik orijinal maddeler, nezaketsiz davranmayı ölçmek amacıyla yeniden düzenlenmiştir. Katılımcılardan toplam 12 maddede sunulan ifadeleri (örn., “Sözünü kesip konuşmasını bitirmesine izin vermediniz.”) son bir yıl dâhilinde ne sıklıkla gerçekleştirdiklerini raporlamaları beklenmiştir. Maddeler 5’li Likert tipi ölçek (1= Hiçbir zaman, 7= Çoğu zaman) üzerinden yanıtlanmaktadır. Ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık değeri .92 olarak tespit edilmiştir (Başoğlu & Karanfil, 2017). Mevcut araştırma kapsamında, ölçeğe ilişkin DFA yürütülmüştür. DFA sonuçlarında (faktör yükleri için bkz., EK4), iş yeri nezaketsizliği ölçeğinin tek faktörlü yapısı veri ile iyi uyum göstermiştir (S-B  $\chi^2$  (54) = 108.28,  $\chi^2 / sd = 2.01$ ,  $p < .001$ , CFI = .92, TLI = .90, RMSEA = .07, %90 G.A. .049, .089,  $p = .061$ ). Mevcut araştırmada, ölçeğe ait Cronbach alpha iç tutarlılık değeri .87’dir.

**Demografik Bilgi Formu:** Mevcut araştırma kapsamında katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim, mevcut çalışma süresi ve çalışılan sektör bilgileri araştırmacılar tarafından hazırlanmış demografik bilgi formu aracılığıyla elde edilmiştir.

## İşlem

Mevcut araştırma ölçeklerinin kullanım izinleri, ilgili ölçeklerin uyarılma çalışmalarını yürütmüş olan araştırmacılardan alınmıştır. Çalışmanın etik kurul onayı ise İzmir Bakırçay Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulundan alınmıştır (Karar No:105 Tarih: 25.12.2020). Onayın ardından, çevrim içi araştırma platformu Surveey üzerinden çevrim içi anket bağlantısı oluşturulmuştur. Çevrim içi anket bağlantısı sosyal medyada ve araştırmacıların çeşitli iletişim gruplarında paylaşılmıştır. Katılımcılara, Ocak 2021-Şubat 2021 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Katılımcılara öncelikle gönüllü katılım formu sunulmuştur. Ardından onam veren katılımcılara sırasıyla psikolojik taciz, öz-şefkat, ihtiyaç tatmini, iş yeri nezaketsizliği ölçekleri sunulmuştur. Demografik bilgi formu ise ölçek paketinin sonunda yer almıştır. Son olarak katılımcılara katılım sonrası bilgi formu sunulmuştur. Katılımcıların anket paketini tamamlamaları yaklaşık olarak 15-20 dakika sürmüştür. Mevcut araştırmada, katılımcılara çalışmaya katılımları karşılığında teşvik verilmemiştir.

## Veri Analizi

Değişkenler arası ilişkiler, Pearson korelasyon analizi ile sunulmuştur. Çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen SPSS programına uyumlu PROCESS eklentisi kullanılmıştır. Aracılık analizi için Model 4'e, düzenleyicilik analizi için Model 1'e başvurulmuştur. Bu eklenti kullanılarak %95 güven aralığında (GA) 5000 önyükleme (bootstrapping) yapılmıştır. Analiz sonuçlarında etkiye ait güven aralığının sıfır içermemesi, etkinin istatistiksel anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2018). Tüm analizler SPSS 22 programı aracılığıyla; DFA ise Mplus 8 ile yürütülmüştür. Sim ve arkadaşları (2022) aracılık modelleri için yeterli örneklem büyüklüğü olarak orta düzey etki için 80 katılımcı, ortalama düzey etki için 227 katılımcı sayısını önermektedir. Mevcut araştırma örnekleminin ortalama düzey etki için hipotezlerin test edilmesine olanak verdiği görülmektedir.

## Bulgular

Çalışma değişkenlerine ait betimleyici istatistikler ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 1'de sunulmaktadır. Normallik dağılım varsayımı, değişkenlere ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenerek kontrol edilmiştir. Tablo 1'de görüleceği gibi, hipotez testine dâhil edilen değişkenlere (psikolojik taciz toplam, nezaketsiz davranma, ihtiyaç tatmini toplam ve öz-şefkat) ait çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ve +1.5 aralığında olduğundan (bkz., Tabachnick ve Fidell, 2013) normal dağılım varsayımı karşılanmaktadır. Tablo 1'de görüleceği gibi nezaketsiz davranma ile psikolojik tacizin toplam puanı, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, özel yaşama müdahale ve tehdit/taciz alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (sırasıyla  $r = .57$ ,  $r = .52$ ,  $r = .43$ ,  $r = .45$ ). Ayrıca, nezaketsiz davranma ile ihtiyaç tatmini toplam puanı, özerklik, yetkinlik ve ilişkililik boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (sırasıyla,  $r = -.43$ ,  $r = -.38$ ,  $r = -.34$ ,  $r = -.40$ ). Psikolojik taciz ve ihtiyaç tatmini değişkenleri, çalışmanın sonuç değişkeni (nezaketsiz davranma) ile hem toplam puan hem de boyut düzeyinde benzer ilişkiler sergilediğinden psikolojik taciz ve ihtiyaç tatmini için hipotez testleri toplam puan düzeyinde yürütülmüştür.

**Tablo 1.** Betimleyici İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Psikolojik Taciz -ÖYM	(.83)									
2.Psikolojik Taciz -İKE	.54*	(.89)								
3.Psikolojik Taciz -TT	.62*	.51*	(.86)							
4.Psikolojik Taciz -Toplam	.79*	.90*	.79*	(.92)						
5.Özerklik İhtiyaç Tatmini	-.42*	-.39*	-.39*	-.47*	(.71)					
6.Yetkinlik İhtiyaç Tatmini	-.29*	-.37*	-.37*	-.42*	.67*	(.60)				
7.İlişkililik İhtiyaç Tatmini	-.44*	-.40*	-.55*	-.54	.63*	.62*	(.74)			
8.İhtiyaç Tatmini-Toplam	-.45*	-.45*	-.52*	-.55*	.87*	.85*	.89*	(.83)		
9.Nezaketsiz Davranma	.43*	.52*	.45*	.57*	-.38*	-.34*	-.40*	-.43*	(.87)	
10.Öz-şefkat	-.29*	-.37*	-.28*	-.39*	.56*	.57*	.48*	.61*	-.34*	(.91)
Ort.	1.90	2.22	1.50	1.86	4.76	4.81	5.09	4.92	1.72	3.27
SS	1.11	1.18	0.76	0.85	1.21	1.06	1.07	0.97	0.62	0.66
Çarpıklık	1.68	1.17	1.87	1.21	-.29	-.11	-.09	-.09	1.28	.06
Basıklık	3.43	.91	3.37	1.29	-.32	-.31	-.90	-.59	1.19	-.15

Not. N = 221. \* $p < .001$ . Ort= Ortalama, SS= Standart Sapma, ÖYM= Özel Yaşama Müdahale, İKE=İş ve Kariyer Engellemeler, TT= Tehdit ve Taciz. Mevcut çalışmaya ait Cronbach alpha iç tutarlılık değerleri parantez içinde yer almaktadır.

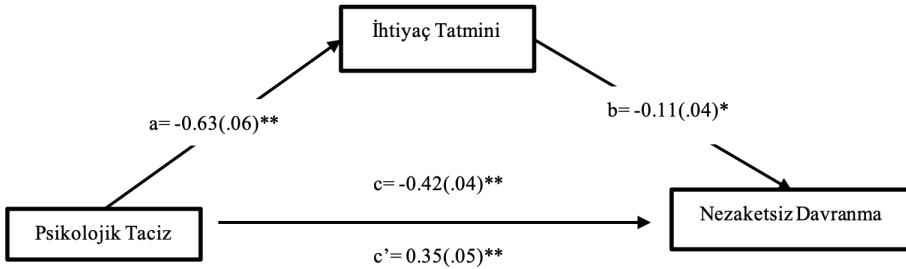
Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3'ü test etmek amacıyla aracılık analizi (Model 4) yürütülmüştür. Aracılık analizinin sonuçları Tablo 2 ve Şekil 2'de sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisi (c=toplam etki) pozitif yönde ve anlamlıdır ( $B = .42$ , %95 GA [.34, .50],  $SH = .04$ ,  $R^2 = .32$ ,  $p < .001$ ). Bu pozitif ilişki ile Hipotez 1 desteklenmiştir. Psikolojik taciz ile ihtiyaç tatmini ilişkisi (a yolu) negatif yönde ve anlamlı ( $B = -.63$ , %95 GA [-.75, -.50],  $SH = .06$ ,  $R^2 = .31$ ,  $p < .001$ ) bulunduğundan Hipotez 2 desteklenmiştir. İhtiyaç tatmi-

ni ve nezaketsiz davranma ilişkisinin (b yolu) de negatif yönde ve anlamlı olduğu bulunmuştur ( $B = -.11$ , %95 GA  $[-.19, -.02]$ ,  $SH = .04$ ,  $p < .05$ ). Bulgulara göre ihtiyaç tatmininin psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisindeki aracı rolü anlamlıdır (*dolaylı etki* =  $.07$ , %95 GA  $[.01, .13]$ ,  $SH = .03$ ). Ayrıca psikolojik tacizin ihtiyaç tatmininden bağımsız doğrudan etkisinin de pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir ( $B = .35$ , %95 GA  $[.25, .44]$ ,  $SH = .05$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgular ışığında, psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisinde temel ihtiyaç tatmininin kısmi aracı etkiye sahip olduğu bulunmuş ve Hipotez 3 desteklenmiştir.

**Tablo 2.** İhtiyaç Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuçlar

	B	SH	GA	R <sup>2</sup>
Psikolojik Taciz->İhtiyaç Tatmini (a yolu)	-.63**	.06	-.75, -.50	.31
İhtiyaç Tatmini->Nezaketsiz Davranma (b yolu)	-.11*	.04	-.19, -.02	
Doğrudan etki (c' yolu)	.35**	.05	.25, .44	
Dolaylı etki (ab)	.07	.03	.01, .13	
Toplam etki (c yolu)	.42**	.04	.34, .50	.32

Not. N = 221, \* $p < .05$  \*\* $p < .001$ .

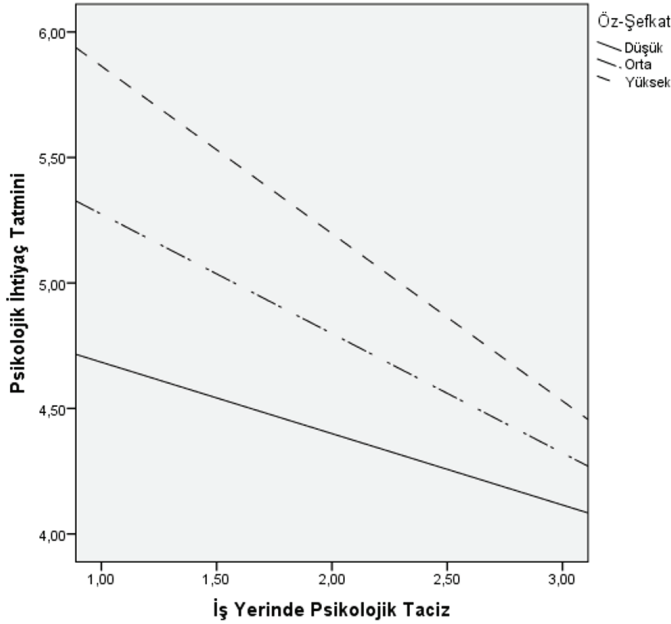


**Şekil 2.** Psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisinde temel ihtiyaç tatmininin aracı rolü.

Not.  $p < .01^*$ ,  $p < .001^{**}$ .  $c$ =toplam etki,  $c'$ =doğrudan etki. Şekil üzerinde parantez içerisinde gösterilen değerler standart hatalardır.

Psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisinde öz-şefkatin düzenleyici rolü (Hipotez 4), Model 1'e başvurularak test edilmiştir. Yürütülen analiz sonuçlarında, öz-şefkatin düzenleyicilik etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı

görülmektedir ( $B = .00$ , %95 GA  $[-.14, .15]$ ,  $SH = .07$ ,  $p = .96$ ). Bu bulgu doğrultusunda, Hipotez 4 desteklenmemiştir. Ek olarak öz-şefkatin psikolojik taciz ve ihtiyaç tatmini ilişkisinde düzenleyici rolü keşif amaçlı test edilmiştir. Yapılan keşfedici analizde, öz-şefkatin bu ilişkideki düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $B = -.29$ , %95 GA  $[-.48, -.10]$ ,  $SH = .10$ ,  $p < .01$ ). Psikolojik taciz ve ihtiyaç tatmini ilişkisi, öz-şefkatin düşük ( $B = -.28$ , %95 GA  $[-.43, -.14]$ ,  $SH = .08$ ,  $p < .001$ ), orta ( $B = -.48$ , %95 GA  $[-.60, -.36]$ ,  $SH = .06$ ,  $p < .001$ ) ve yüksek ( $B = -.67$ , %95 GA  $[-.86, -.47]$ ,  $SH = .10$ ,  $p < .001$ ) düzeylerinde negatif yönlü ve anlamlıdır. Şekil 3'te görüleceği gibi, bu negatif ilişki öz-şefkatin yüksek düzeyinde düşük düzeyine göre daha güçlüdür.



**Şekil 3.** İhtiyaç tatminini yordamada psikolojik taciz ve öz-şefkatin etkileşim grafiği.

## Tartışma

Araştırmalar, iş yeri nezaketsizliğinin yıkıcı etkilerini ortaya koymakta (Han vd., 2022), nezaketsiz davranışların belirleyicileri arasında ise kötü muamele davranışlarına maruz kalmaya (Rosen vd., 2016) yer vermektedir. Ancak kötü muamele türlerinden psikolojik taciz ve nezaketsizlik ilişkisine odaklanan kısıtlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye yönelik anlayışı artırmayı amaçlayan

mevcut araştırma, Öz Belirleme Kuramı temelinde psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisinde ihtiyaç tatminin aracı, öz-şefkatin ise düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamıştır.

Geçmiş araştırmalarda (örn., Holm vd., 2022), nezaketsizliğe maruz kalan bireylerin psikolojik tacize maruz kalma riski taşıdıkları tespit edilmiştir. Ancak mevcut araştırmada elde edilen bulgular ışığında psikolojik tacize maruz kalan bireylerin nezaketsiz davranışlar sergileme riski taşıyabildikleri de ileri sürülebilir. Elde edilen bu ilişki, olumsuz davranışa maruz kalmaya yine bir başka olumsuz davranış ile karşılık verildiğine yönelik meta analiz bulgusu (Greco, Whitson, O'Boyle, Wang, & Kim, 2019) ile tutarlıdır. Ayrıca bu bulgu Andersson ve Pearson (1999) tarafından önerilen "nezaketsizlik sarmalının" sadece nezaketsizliğe maruz kalmak ile sınırlı olmadığını ve bu sarmalın içerisine psikolojik taciz deneyiminin de dikkate alınabileceğini göstermiştir. Psikolojik tacizin kaynak tüketici etkisi (Tuckey & Neal, 2014), kaynak tüketiminin nezaketsiz davranışlardaki artışı (örn., Rosen vd., 2016) beraberinde getirmesi temelinde psikolojik taciz deneyimi nezaketsiz davranmada önemli bir etken hâline gelebilmektedir.

Araştırmada hipotez edildiği gibi, psikolojik taciz ve temel ihtiyaç tatmini arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur. Bu negatif ilişki, tek bir meslek (hemşire) örneklemini ile yürütülen çalışmaların (Trépanier vd., 2015;2016) sonuçları ile uyumludur. Ayrıca psikolojik taciz davranışlarının bireyin üç temel ihtiyacının karşılanmadığı bir durumu da beraberinde getirebileceği görülmüştür. Psikolojik taciz deneyimi, ihtiyaç tatmininde düşüşün yanı sıra ihtiyaç engellenmesinde artış ile ilişkili bulunmuştur (Trépanier vd., 2016). Bu bağlamda gelecek çalışmalarda, farklı sektör ve meslek gruplarından çalışanların yer verildiği örneklemlerde psikolojik taciz ve ihtiyaç engellenmesi ilişkisinin sorgulanması önerilebilir.

Mevcut çalışmada, Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde psikolojik taciz ve nezaketsiz davranış ilişkisinin sorgulanması, bu ilişkinin altında yatan mekanizmaya yönelik anlayışı artırmıştır. Araştırma sonuçlarında, psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisinde ihtiyaç tatmininin aracı etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle psikolojik taciz deneyiminin çalışanların nezaketsiz davranışlarını ihtiyaç tatminini düşürerek arttırabildiği bulunmuştur. Araştırmalar, iş yeri yaşantılarının uyumsuz sonuçlar ile ilişkisinde temel ihtiyaç tatminin aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir. İşe yönelik taleplerde (iş yükü, fiziksel ve duygusal talepler, iş-ev çatışması) artış ihtiyaç tatminini azaltarak tükenme ile pozitif yönde ilişki gösterebilmektedir (Van den Broeck vd., 2008). İhtiyaç tatmininin bireyin canlılığı ve enerjisi üzerinde etki yaratması (Ryan & Deci, 2008) sebebiyle



le nezaketsiz davranışlardaki düşüşü açıklayacağı düşünülmektedir. Bu bulgu, olumsuz davranışların öncüllerini anlamada yaygın olarak başvurulmuş kaynak tükenmesi yaklaşımının (bkz., Rosen vd., 2016) yanı sıra temel ihtiyaçların tatmin edilmediği durumlarda nezaketsizlik gibi olumsuz davranışlarda artış olabileceğini ortaya koymuştur. İhtiyaç tatmininin yanı sıra ihtiyaç engellenmesi, psikolojik taciz ve iş yerinde sapkın davranışlar ilişkisinde aracı rol sergilemiştir (Sischa, Melzer, Schmidt, & Steffgen, 2021). Bu bulgu ve ihtiyaç engellenmesinin ihtiyaç tatminine nazaran uyumsuz sonuçlar ile daha güçlü ilişkiler göstermesi (Vansteenkiste vd., 2020) ışığında, ihtiyaç engellenmesinin aracı etkisinin gelecek çalışmalarda sorgulanması önerilmektedir. İhtiyaç tatmini boyutlarının kesitsel desenli araştırmalarda benzer ilişkiler göstermelerine karşın, günlük araştırmalarda tek bir boyutun (yani özerklik ihtiyacı tatmininin) aracı etkisinin desteklediği görülmüştür (De Gieter vd., 2018). Gelecek çalışmalarda ihtiyaç tatmini boyutlarının aracı etkilerinin günlük çalışma ile bağımsız şekilde incelenmesi önerilmektedir.

Araştırma bulgularında öz-şefkatin psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisini düzenlemediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, öz-şefkatin nezaketsizlik ve duygusal tükenme ilişkisindeki koruyucu rolü ile tutarlı değildir (Anjum vd., 2022). İlgili araştırmada duygusal bir sonuç değişkeni ele alınırken, mevcut araştırmada sosyal istenirliğe bağlı düşük varyansa sahip nezaketsiz davranış incelenmektedir. Beklenen hipotezin desteklenmemesi, düşük varyansa sahip davranışsal bir sonucun incelenmesi ile açıklanabilir. Bunun yanında öz-şefkatin düzenleyici etkisinin desteklenmemesi, öz-şefkatin herkesi aynı şekilde etkilediği yaklaşımını çürüten araştırma sonuçları ile açıklanabilir. Baker ve McNulty (2011) tarafından yürütülen araştırmada, yapılan hataları düzeltme noktasında sadece sorumluluk bilinci yüksek erkeklerin öz-şefkatten faydalandıkları görülmüştür. Bu bağlamda, öz-şefkatin düzenleyici etkisinin özellikle nezaketsiz davranma konusunda daha düşük yatınlığı olan düşük düzey öfke (Meier & Semmer, 2013) ve yüksek düzey uyumluluk kişilik özelliğine (Taylor & Kluemper, 2012) sahip bireylerde sorgulanması önerilmektedir.

Araştırmanın keşfedici analizlerine göre sezgisel beklentinin aksine, yüksek öz-şefkat düzeyinde, psikolojik tacize bağlı ihtiyaç tatmini düşüşünün daha güçlü olduğu bulgulanmıştır. Bir başka deyişle kendine şefkat duyanlar, psikolojik taciz deneyimine daha güçlü olumsuz tepki vermekte, psikolojik taciz onları daha çok olumsuz etkilemektedir. Bu bulgu, stres ve tükenmişlik ilişkisi inceleyen ve bu iki yapı arasındaki pozitif ilişkinin yüksek öz-şefkat düzeyinde daha güçlü olduğunu ortaya koyan çalışma bulgusu ile tutarlıdır (Dev, Fernando, & Consedine, 2020). Öz-şefkatin, beklentilerin aksi yönünde göstermiş olduğu bu etki, akademik tükenmişlik ve

iyilik hâli ilişkisinde de gözlenmiş ve ilişkinin yüksek öz-şefkat düzeyinde daha güçlü olduğu görülmüştür (Kyeong, 2013). Ayrıca bu bulgu destekleyici ilişkiler bağlamında; nadir, beklenmeyen ve şaşırtıcı olan durumlara daha güçlü tepkiler veriyor olma sonucu (Lian vd., 2012) ile de açıklanabilir. Kendine şefkat duyan bir birey için psikolojik tacizin hedefi olmanın şaşırtıcı ve olağandışı olabileceği, bu olumsuz deneyime daha güçlü tepki verebileceği tahmin edilebilmektedir. Benzer sonuçlar, öz-şefkatın alt boyutu olarak bilinçli farkındalık için de gözlenmiştir. Bilinçli farkındalığın bir diğer kötü muamele davranışı olan istismarcı yöneticiliğin olumsuz etkilerini arttırdığı görülmektedir (Walsh & Arnold, 2020). Bilinçli farkındalığı yüksek birey, etrafında gerçekleşenlere fazlasıyla dikkat edebilmektedir (Walsh & Arnold, 2020). Sonuç olarak kendine şefkat duyan birey için bir diğerinin psikolojik taciz davranışına maruz kalmak birey için alışılmamış ve şaşırtıcı olabilir. Bu durumda, yüksek öz-şefkate sahip bireyler için psikolojik taciz deneyimi daha yıkıcı sonuçlar doğurabilir.

Mevcut araştırmanın dikkate alınması gereken birkaç sınırlılığı bulunmaktadır. İlk olarak çalışma değişkenlerine yönelik ölçümlerin tek kaynaktan (öz-bildirim) ve tek zamanda (kesitsel) alınmış olması; çalışmada ortak yöntem yanlılığı sınırlılığına işaret etmektedir. Gelecek araştırmalarda değişkenlere ilişkin ölçümlerin farklı zamanlarda (örn., üçer hafta arayla) alınması, bu sınırlığa yönelik bir çözüm olabilir. İkinci olarak; çalışmanın kesitsel doğası, psikolojik tacizin ihtiyaç tatminini düşürdüğü, onun da nezaketsiz davranmayı artırdığına yönelik nedensel bir aracılık yorumu yapmaya olanak tanımamaktadır. Boylamsal araştırma sonuçlarına göre psikolojik tacizin ihtiyaç tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu ancak ters yönlü ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür (Trepanier vd., 2015). Bu bulgular ışığında mevcut araştırma kapsamında hipotez edilen ilişki yönünün alan yazın ile tutarlı olduğu görülmektedir. Ancak gelecek çalışmalarda, mevcut araştırma sorusunun boylamsal çalışmalar ile sorgulanması alan yazınına katkı sunacaktır. Ayrıca iş stresörleri ve çalışan davranışlarına yönelik araştırmalarda günlük araştırma deseni daha uygun değerlendirilmektedir (Meier & Cho, 2019). Bu bağlamda, gelecek çalışmalarda psikolojik taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisinin günlük araştırma deseni ile sorgulanması önerilmektedir. Üçüncü olarak; mevcut araştırmada genel ihtiyaç tatmini ölçümü kullanılmış ve iş bağlamına özgü ihtiyaç tatmini ölçümü alınmamıştır. Gelecek çalışmalarda, mevcut araştırma hipotezlerinin iş bağlamına özgü ölçüm araçları (bkz., Van den Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens, Lens, 2010) kullanılarak test edilmesi önerilmektedir. Dördüncü olarak; çalışmanın örneklemini belirli bir meslek grubu oluşturmamaktadır. Ancak Türkiye’de yürütülen araştırmalarda farklı meslek gruplarında deneyimlenen psikolojik tacizin yaygınlığının farklılaşması (Çivilidağ, 2015) ışığında, riskli sayılabilecek meslek gruplarında taciz ve nezaketsiz davranma ilişkisinin bağımsız

şekilde sorgulanması önerilebilir. Beşinci olarak; katılımcılara psikolojik taciz deneyimlerini değerlendirecekleri belirli bir zaman aralığının verilmemiş olması çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır. Yaygın olarak kullanılan psikolojik taciz ölçüm araçlarında, katılımcıların son 6 aydaki deneyimlerini değerlendirmeleri beklenmektedir (bkz., Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009). Mevcut araştırmada uygulanan psikolojik taciz ölçümünde (Aiello vd., 2008) ise 6 ay gibi bir zaman aralığına yer verilmemiştir. Ancak bu ölçüm aracı psikolojik tacizin hedefi olan ve olmayanları ayırıştırabilmiş (Aiello vd., 2008), bu ölçüm aracı ile elde edilen psikolojik taciz puanı ile işten ayrılma (örn., Yangınlar & Bal, 2021) ve performans (Doğan, 2020) gibi önemli iş çıktıları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu nedenle mevcut ölçüm aracının psikolojik taciz ölçümü olarak kullanılabilmesi düşünülmektedir. Son olarak; ölçüm araçlarına ilişkin DFA sonuçlarında düşük uyum değerlerinin elde edilmesi ve mevcut çeviri/uyarlama çalışmalarında ölçüm araçlarının yapı geçerliliklerinin test edilmemiş olması, çalışma değişkenlerine ilişkin daha kapsamlı ölçek uyarlama çalışmalarına ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir.

Çalışma bulgularının uygulamaya dönük önerileri bulunmaktadır. Öncelikle çalışanların nezaketsiz davranışlar sergilemesini besleyen faktörlerden birinin bir diğer kötü muamele deneyimi olduğu ortaya konulmuştur. Böylece bir ya da birkaç kişi tarafından sergilenen psikolojik taciz davranışları ile kurumsal olarak mücadele etmek, tüm çalışanlara kolayca bulaşabilecek (Foullk vd., 2016) nezaketsiz davranışları önleme olanağı tanıyabilmektedir. Ayrıca kurumlara, çalışanların sık sık nezaketsiz davranışlar sergilemesi durumunda hem bireylerin başka bir kötü muamelenin hedefi olup olmadığını hem de temel ihtiyaçlarının ne düzeyde tatmin edildiğini gözden geçirmesi önerilebilir. Böylece her iki kötü muamele davranışına müdahale edilmeden önce çözüm için başlangıç noktaları tespit edilmiş olabilir. Ancak psikolojik taciz davranışına ilişkin müdahale çalışmaları psikolojik taciz davranışlarını ortadan kaldırmakta değil ancak onun olumsuz sonuçlarını azaltmakta daha başarılı görülmektedir (Nielsen & Einarsen, 2018). Bu bağlamda psikolojik tacize bağlı düşüş yaşanan ihtiyaç tatminini artıracak kurumsal müdahalelerin iş yeri nezaketsizliğini azaltacak yollardan biri olabileceği düşünülmektedir. İhtiyaç tatmini sağlayabilecek alternatif kurumsal düzey öneriler arasında özerklik destekleyici liderlik stili, olumlu geribildirim ve iş arkadaşları arasında pozitif ilişkilerin geliştirilmesi (van Hooff & Geurts, 2015) yer alabilir. Mevcut araştırma kapsamında pozitif bir kaynak olarak değerlendirilen öz-şefkatin olumsuz iş yeri yaşantısı karşısında direnç sağlayamaması örgütler için bir uyarı niteliğindedir. Bu bağlamda, olumsuz iş yeri yaşantıları ile baş etmede çalışanların kişisel kaynaklarını güçlendirmenin ötesinde, psikolojik tacizin de yer aldığı olumsuz davranışlarla mücadelede öncelik verilmesi gerektiği söylenebilir.

# Workplace Mobbing and Incivility: The Mediating Role of Need Satisfaction and Moderating Role of Self-Compassion

Derya Karanfil, Yaren Demircan, Elif Özlem Cebeci,  
Seçil Gözde Karasakal, Nazlıcan Yakın

Employees can be rude to others by using derogatory language (Porath & Pearson, 2012), interrupting, ignoring (Gallus et al., 2014), and/or not greeting (Wasti & Erdaş, 2019). Practically any employee can be exposed to workplace incivility (Porath & Pearson, 2013), which is considered an important work stressor based on its individual and organizational outcomes (Han et al., 2022). For organizations aiming to prevent workplace incivility, it is needed to determine the factors that increase incivility. In this regard, examining workplace experiences and the personal characteristics related to the instigation of workplace incivility is important.

The significant antecedents of instigated workplace incivility were experienced incivility (e.g., Meier & Gross, 2015; Rosen et al., 2016) and witnessed incivility (Foulk et al., 2016). Similarly, experienced workplace mobbing was related to

@ Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, derya.karanfil@bakircay.edu.tr

ID 0000-0001-9358-6618

@ pskyarendemircann@hotmail.com

ID 0009-0000-2896-6892

@ psk.ozlemcebeci@gmail.com

ID 0009-0003-4803-0575

@ secilkarasakal.k@gmail.com

ID 0009-0001-3923-9647

@ nazlicanyakin@gmail.com

ID 0009-0006-0142-8617

➔ Karanfil D., Demircan, Y., Cebeci, E. Ö., Karasakal, S.G., Yakın, N. (2023) Örgütsel kutsallaştırma: Ölçek geliştirme ve geçerlilik. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), pp. 138-172.

✍ Research Paper

increased mobbing behaviors (Vranjes et al., 2022) and another negative behavior known as workplace aggression (Burton, 2015). Mobbing has a nature that triggers other types of mistreatments, and this is explainable by the evidence of how this experience consumes the resources one may need to restrain oneself from negative behaviors (Tuckey & Neall, 2014), as in ego depletion theory (Baumeister et al., 1998). One who lacks sufficient resources (e.g., self-control) may not be able to restrain themselves from being uncivil and instigating incivility (Rosen et al., 2016). Accordingly, the current study hypothesizes a positive relationship between mobbing and instigated incivility.

Hypothesis 1: Mobbing is positively related to instigated incivility.

Mechanisms such as sleep problems, stress, and basic need satisfaction have been shown to explain the influence mobbing has on work-related and personal outcomes (Boudria et al., 2021). Relevant research (Trépanier et al., 2015, 2016) has examined the relationship between mobbing and basic need satisfaction within the scope of basic psychological needs theory, one of the mini-theories of self-determination theory (Ryan & Deci, 2002). According to basic psychological needs theory, individuals' basic needs (i.e., authority, autonomy, and relatedness) can be satisfied when they feel themselves as competent, when they regulate their own actions, and when they are cared for by others within contexts such as work environment, close relationships, and school (see Ryan & Deci, 2017). However, mobbing behaviors can inhibit need satisfaction. Examples of this include assigning an individual to tasks that are not suited to their expertise, ignoring the individual, scolding the individual, and an employee having no control over actions that are taken. Longitudinal research results (Trépanier et al., 2015) have found mobbing to be negatively related to need satisfaction. Hence the current study hypothesizes a negative relationship between mobbing and need satisfaction.

Hypothesis 2: Mobbing is negatively related to basic need satisfaction.

Negative workplace experiences were related to decrease in need satisfaction (Van den Broeck et al., 2008), which can trigger negative behaviors (see Lian et al., 2012). Accordingly, psychological need satisfaction is expected to mediate the relationship between mobbing and instigated incivility.

Hypothesis 3: Basic need satisfaction mediates the relationship between mobbing and instigated incivility.

Self-compassion involves taking a compassionate approach to oneself in the face of failures and mistakes (Neff, 2003a) and weakens the effect of mistreatment

experienced at work (Anjum et al., 2022). Based on this finding, self-compassion is expected to moderate the relationship between mobbing and instigated incivility, with the relationship being weaker for those with high levels of self-compassion.

Hypothesis 4: Self-compassion moderates the relationship between mobbing and instigated incivility, and this relationship is weaker for those with high levels of self-compassion compared to those with low levels of self-compassion.

## Method

### Participants

The study participants consist of 303 employees. However, 82 employees were excluded based on giving careless responses to the control question. Hence, data analysis was conducted on a total of 221 participants. Of the participants, 38% ( $n = 84$ ) were male and 62% ( $n = 137$ ) were female. Data were collected with an online survey using the convenience sampling method.

### Measures

#### *Workplace Mobbing Scale*

This scale was developed by Aiello et al. (2008) and adapted into Turkish by Laleoğlu and Özmete (2013). Mobbing was measured through 19 items and rated on a 7-point Likert-type scale (1 = *Completely disagree*, 7 = *Completely agree*). The current study calculated Cronbach's alpha for the overall mobbing scale as .92.

#### *Self-Compassion Scale*

This 26-item scale was developed by Neff (2003b) and translated into Turkish by Kantaş (2013). The items were rated on a 5-point Likert-type scale (1 = *Almost never*, 5 = *Almost always*). The current study calculated Cronbach's alpha for the overall scale as .91.

#### *Basic Psychological Need Satisfaction Scale*

This scale was developed by Deci and Ryan (1991) and adapted into Turkish by Bacanlı and Cihangir-Çankaya (2003). The scale consists of a total of 21 items rated on a 7-point Likert-type scale (1 = *Not at all true*, 7 = *Very true*). The current study calculated Cronbach's alpha for the overall scale as .89.

### *Workplace Incivility Scale*

This scale was developed by Cortina et al. (2013) and translated into Turkish by Başoğlu and Karanfil (2017). The original items representing incivility experience were modified to measure instigated incivility. The participants were asked to report how often they had displayed the behaviors in the 12 items over the last year. The items were rated on a 5-point Likert-type scale (1 = *Never*, 7 = *Many times*). The current study calculated Cronbach's alpha for the scale as .87.

### **Data Analysis**

Hayes Process (Hayes, 2018) macro was used to test the hypotheses. Model 4 was used for the mediation analysis and Model 1 for the moderation analysis.

## **Results**

The mediation analysis (Model 4) was run to test Hypotheses 1, 2, and 3. Mobbing was positively related to instigated incivility ( $c$  = total effect;  $B = .42$ , 95% CI [.34, .50],  $SE = .04$ ,  $R^2 = .32$ ,  $p < .001$ ), and hence Hypothesis 1 was supported. Mobbing was negatively related to need satisfaction (path a;  $B = -.63$ , 95% CI [-.75, -.50],  $SE = .06$ ,  $R^2 = .31$ ,  $p < .001$ ), thus Hypothesis 2 was supported. Need satisfaction was negatively related to instigated incivility (path b;  $B = -.11$ , 95% CI [-.19, -.02],  $SE = .04$ ,  $p < .05$ ). With respect to Hypothesis 3, the mediating role of need satisfaction in the relationship between mobbing and instigated incivility was significant (indirect effect = .07, 95% CI [.01, .13],  $SE = .03$ ). In addition, mobbing was positively related to instigated incivility after controlling for the effect of need satisfaction (direct effect;  $B = .35$ , 95% CI [.25, .44],  $SE = .05$ ,  $p < .001$ ). Hence, need satisfaction had a partial mediation in the relationship between mobbing and instigated incivility, thus supporting Hypothesis 3.

The moderating role of self-compassion in the relationship between mobbing and instigated incivility (Hypothesis 4) was tested using Model 1. Self-compassion did not moderate this relationship ( $B = .00$ , 95% CI [-.14, .15],  $SE = .07$ ,  $p = .96$ ). Hence, Hypothesis 4 was not supported. The moderating role of self-compassion in the relationship between mobbing and need satisfaction was tested with an exploratory purpose. In the exploratory analysis, self-compassion moderated the relationship between mobbing and need satisfaction ( $B = -.29$ , 95% CI [-.48, -.10],  $SE = .10$ ,  $p < .01$ ). The relationship between mobbing and need satisfaction was negative for those with low levels ( $B = -.28$ , 95% CI [-.43, -.14],  $SE = .08$ ,  $p < .001$ ), moderate levels ( $B = -.48$ , 95% CI [-.60, -.36],  $SE = .06$ ,  $p < .001$ ) and high levels ( $B = -.67$ , 95%

CI [-.86, -.47],  $SE = .10$ ,  $p < .001$ ) of self-compassion. This negative relationship is stronger at high levels of self-compassion than at low levels.

## Discussion

Previous research (e.g., Holm et al., 2022) found the targets of incivility to be at risk of experiencing mobbing. The current study yielded support for the claim that targets of mobbing are at risk of instigated incivility. This relationship is consistent with the meta-analysis finding regarding the reciprocity of negative workplace behaviors (Greco et al., 2019). As hypothesized in the study, a negative relationship was found between mobbing and need satisfaction. The experience of mobbing has been associated with a decrease in need satisfaction as well as an increase in need frustration (Trépanier et al., 2016). Moreover, need satisfaction was found to have mediating role in the relationship between mobbing and instigated incivility. The role of need satisfaction regarding one's vitality and energy (Ryan & Deci, 2008) might explain the decrease in instigated incivility. The current finding revealed that there would be an increase in negative behaviors such as incivility when basic needs are not satisfied.

The current study did not find self-compassion to moderate the relationship between mobbing and instigated incivility. This finding is inconsistent with the evidence that the relationship between workplace incivility and emotional exhaustion is weaker at high levels of self-compassion (Anjum et al., 2022). The failure to support the moderating role of self-compassion can be explained by other research findings that have refuted self-compassion as affecting everyone in the same way. The research conducted by Baker and McNulty (2011) observed that only highly conscientious men benefit from self-compassion to correct interpersonal mistakes. According to the current study's exploratory analysis, a decrease in need satisfaction due to mobbing was found to be stronger at high levels of self-compassion. This finding is consistent with the finding that revealed the positive relationship between stress and burnout to be stronger at high levels of self-compassion (Dev et al., 2020). This effect has also been observed in the relationship between academic burnout and well-being, with the relationship being found stronger at high levels of self-compassion (Kyeong, 2013).

The current study has various limitations that should be noted. The study is a cross-sectional design, which might result in a common method bias and limit the inference of causal mediation. The current study has used a general measure of need satisfaction rather than a work-related counterpart. Moreover, a specific time



reference (i.e., six months) was not used when measuring mobbing. The study also has practical implications. The findings suggest that organizational intervention for mobbing provides an opportunity to prevent incivility that can easily be transmitted to all employees (Fouk et al., 2016). Moreover, in the case of high levels of incivility prevalence, organizations might evaluate whether individuals are the target of some other mistreatment and whether their basic needs are being satisfied. Based on the findings, another way to prevent workplace incivility might be to employ organizational interventions regarding need satisfaction. Alternative organizational-level suggestions for need satisfaction include an autonomy-supportive leadership style, positive feedback, and the development of positive relationships among coworkers (van Hooff & Geurts, 2015).

### Kaynakça | References

- Aiello, A., Dientinger, P., Nardella, C., & Bonafede, M. (2008). A tool for assessing the risk of mobbing in organizational environments: The "Val.Mob." scale. *Prevention Today*, 3, 9–24.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Parvez, A. (2022). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology*, 41(3), 1460–1471.
- Bacanlı, H., & Cihangir-Çankaya, Z. (2003). *İhtiyaç doyumu ölçeği uyarlama çalışması*. VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Malatya, Türkiye.
- Baker, L. R., & McNulty, J. K. (2011). Self-compassion and relationship maintenance: The moderating roles of conscientiousness and gender. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(5), 853.
- Başoğlu, E., & Karanfil, D. (2017). *The role of personality traits as antecedents of instigated incivility*. International Society for the Study of Individual Differences Conference, Varşova, Polonya.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252–1265.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595–614.
- Boudrias, V., Trépanier, S., & Salin, D. (2021). A systematic review of research on the longitudinal consequences of workplace bullying and the mechanisms involved. *Aggression and Violent Behavior*, 56, 101508.
- Burson, A., Crocker, J., & Mischkowski, D. (2012). Two types of value-affirmation: Implications for self-control following social exclusion. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 510–516.
- Burton, J. P. (2015). The role of job embeddedness in the relationship between bullying and aggression. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 518–529.

- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., ... Verstuyf J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216–236.
- Cihangir-Çankaya, Z. C. (2009). Özerklik desteği, temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve öznel iyi olma: Öz-belirleme kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (31), 23-31.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265
- Çivilidağ, A. (2015). Farklı örgütsel yapılarda işyerinde psikolojik tacizin (Mobbing) yaygınlığı, önlenmesi ve cinsiyet değişkeni üzerine nitel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 46, 118–146.
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Bakker, A. B. (2018). Need satisfaction at work, job strain, and performance: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23, 361–372.
- Deci, E. L., & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation, 1990: Perspectives on motivation* (ss. 237–288) içinde. Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski ve E. T. Higgins (Ed.), *Handbook of theories of social psychology* (1. cilt, ss. 416-437) içinde. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dev, V., Fernando, A. T., & Consedine, N. S. (2020). Self-compassion as a stress moderator: a cross-sectional study of 1700 doctors, nurses, and medical students. *Mindfulness*, 11(5), 1170-1181.
- DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Stillman, T. F., & Gailliot, M. T. (2007). Violence restrained: Effects of self-regulation and its depletion on aggression. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 62–76.
- Einarsen S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work & Stress*, 23(1), 24–44.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., & Cooper C. (2003) The concept of bullying at work: The European tradition. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (ss. 3-10). Taylor & Francis, London.
- Foulk, T., Woolum, A., & Erez, A. (2016). Catching rudeness is like catching a cold: The contagion effects of low-intensity negative behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 50–67.
- Gagné, M. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 372–390.

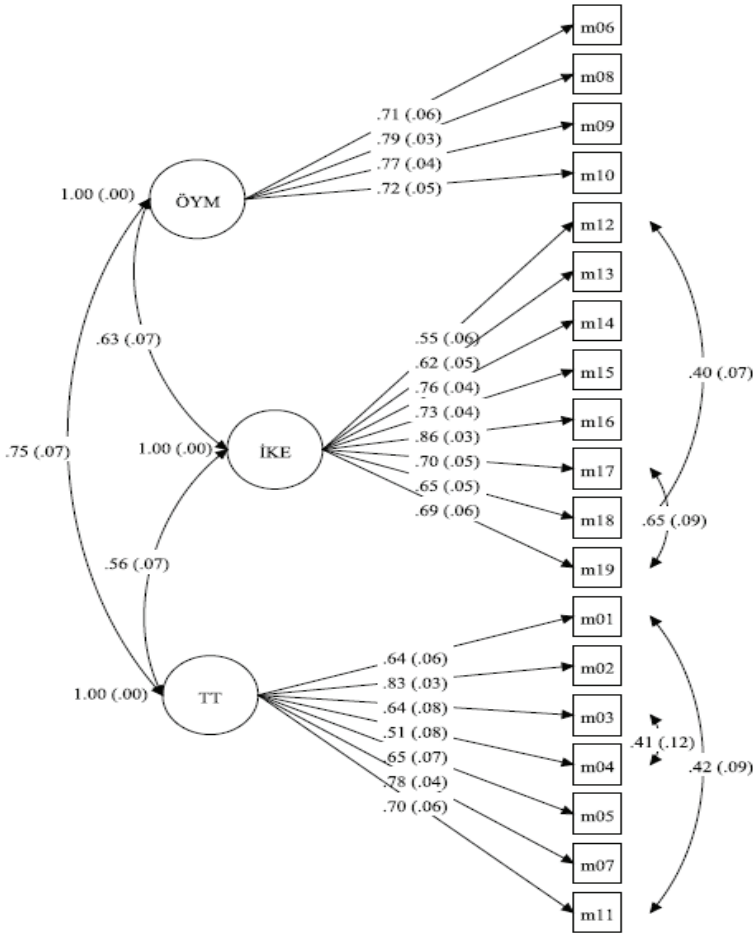
- Gallus, J. A., Bunk, J. A., Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Magley, V. J. (2014). An eye for an eye? Exploring the relationship between workplace incivility experiences and perpetration. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(2), 143-154.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology, 27*, 437-450.
- Greco, L. M., Whitson, J. A., O'Boyle, E. H., Wang, C. S., & Kim, J. (2019). An eye for an eye? A meta-analysis of negative reciprocity in organizations. *Journal of Applied Psychology, 104*(9), 1117-1143.
- Gunnell, K. E., Mosewich, A. D., McEwen, C. E., Eklund, R. C., & Crocker, P. R. (2017). Don't be so hard on yourself! Changes in self-compassion during the first year of university are associated with changes in well-being. *Personality and Individual Differences, 107*, 43-48.
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I. S., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior, 43*(3), 497-523.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress, 23*(4), 349-358.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd Ed.). The Guilford Press.
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying...Oh my! A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior, 32*(3), 499-519.
- Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2022). Workplace incivility as a risk factor for workplace bullying and psychological well-being: a longitudinal study of targets and bystanders in a sample of swedish engineers. *BMC Psychology, 10*(1), 1-14.
- Kantaş, Ö. (2013). *Impact of relational and individual self-orientations on the well-being of academicians: The roles of ego- or eco- system motivations, self-transcendence, self-compassion and burnout*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Khan, R., Murtaza, G., Neveu, J. P., & Newman, A. (2022). Reciprocal relationship between workplace incivility and deviant silence—The moderating role of moral attentiveness. *Applied Psychology, 71*, 174-196.
- Koopman, J., Rosen, C. C., Gabriel, A. S., Puranik, H., Johnson, R. E., & Ferris, D. L. (2020). Why and for whom does the pressure to help hurt others? Affective and cognitive mechanisms linking helping pressure to workplace deviance. *Personnel Psychology, 73*(2), 333-362.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 1031-1052.
- Kyeong, L.W. (2013). Self-compassion as a moderator of the relationship between academic burnout and psychological health in Korean cyber university students. *Personality and Individual Differences, 54*, 899-902.

- Laleoğlu, A., & Özmete, E. (2013). Mobbing ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 7(31), 9-31.
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Allen, B. A., & Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 887-904.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52.
- Lim, S., Ilies, R., Koopman, J., Christoforou, P., & Arvey, R. D. (2018). Emotional mechanisms linking incivility at work to aggression and withdrawal at home: An experience-sampling study. *Journal of Management*, 44(7), 2888-2908.
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and non-work outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111.
- Lin, S.-H., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101, 815-830.
- McCord, M. A., Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., & Beus, J. M. (2018). A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 137-163.
- Meier, L. L., & Cho, E. (2019). Work stressors and partner social undermining: Comparing negative affect and psychological detachment as mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 359-372.
- Meier, L. L., & Gross, S. (2015). Episodes of incivility between subordinates and supervisors: Examining the role of self-control and time with an interaction-record diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1096-1113.
- Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 461-475.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259.
- Neff, K. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-101.
- Neff, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2(3), 223-250.
- Neff, K. D., Tóth-Király, I., Yarnell, L. M., Arimitsu, K., Castilho, P., Ghorbani, N., Guo, H. X., Hirsch, J. K., Hupfeld, J., Hutz, C. S., Kotsou, I., Lee, W. K., Montero-Marin, J., Sirois, F. M., de Souza, L. K., Svendsen, J. L., Wilkinson, R. B., & Mantzios, M. (2019). Examining the factor structure of the self-compassion scale in 20 diverse samples: Support for use of a total score and six subscale scores. *Psychological Assessment*, 31(1), 27-45.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.

- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent behavior, 42*, 71-83.
- Norath, C.L., & Pearson, C.M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(1), 326-357.
- Norath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review, 91*(1-2), 114-146.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. *Handbook of self-determination theory* (ss. 3-33) içinde. The University of Rochester Press, Rochester.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass, 2*(2), 702-717.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications.
- Rosen, C.C., Koopman, J, Gabriel, A.S., & Johnson, R.E. (2016). Who strikes back? A daily investigation of when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology, 101*(11), 1620-1634.
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior, 17*(6), 581-589.
- Schilpzand, P., De Pater, I. D., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 37*, 57- 88.
- Sischka, P.E., Melzer, A., Schmidt, A.F., & Steffgen, G. (2021). Psychological contract violation or basic need frustration? Psychological mechanisms behind the effects of workplace bullying. *Frontiers in Psychology, 12*, 627968.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson, Boston.
- Taylor, S. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(3), 316-329.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress, 27*(2), 123-140.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(1), 105-116.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2016). Longitudinal relationships between workplace bullying, basic psychological needs, and employee functioning: A simultaneous investigation of psychological need satisfaction and frustration. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(5), 690-706.
- Tuckey, M. R., & Neall, A. M. (2014). Workplace bullying erodes job and personal resources: Between-and within-person perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(4), 413-424.

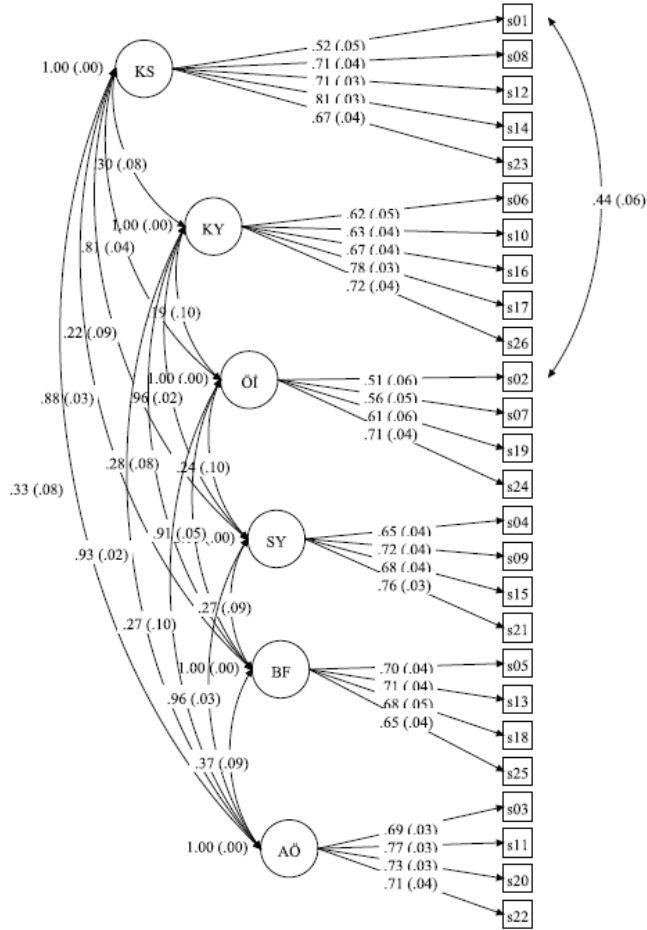
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22*(3), 277-294.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 981-1002.
- van Hooff, M. L. M., & Geurts, S. A. E. (2015). Need satisfaction and employees' recovery state at work: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(3), 377-387.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion, 44*, 1-31.
- Vranjes, I., Salin, D., & Baillien, E. (2022). Being the bigger person: Investigating the relationship between workplace bullying exposure and enactment and the role of coping in ending the bullying spiral. *Work & Stress, 36*(2), 183-201.
- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health, 36*(3), 287-298.
- Wasti, S. A., & Erdaş, K. D. (2019). The construal of workplace incivility in honor cultures: Evidence from Turkey. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 50*(1), 130-148.
- Yangınlar, G., & Bal, N. (2021). The effect of occupational commitment and mobbing on the intention to leave in road transportation during the COVID-19 pandemic period. *Business & Management Studies: An International Journal, 9*(3), 835-850.
- Zhang, J. W., Chen, S., & Tomova, T. K. (2020). From me to you: Self-compassion predicts acceptance of own and others' imperfections. *Personality and Social Psychology Bulletin, 46*(2), 228-242.
- Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X., & Meier, L. L. (2015). Effect of workplace incivility on end-of-work negative affect: Examining individual and organizational moderators in a daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(1), 117-130.

EK 1



Not. ÖYM= Özel Yaşama Müdahale, İKE= İş ve Kariyer Engellemeler, TT= Tehdit/  
Taciz.

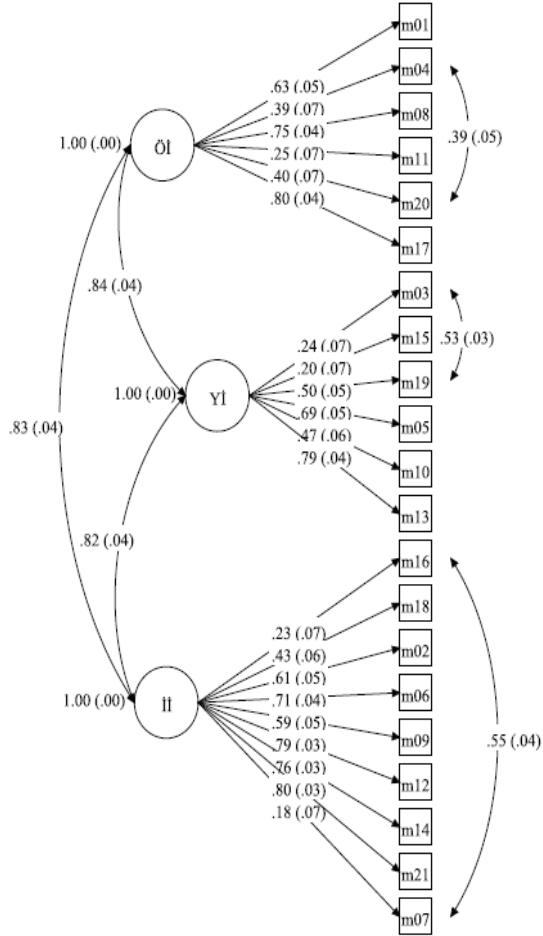
EK 2



Not. KS= Kendine Sevecenlik, KY= Kendine Yargılayıcılık, Öİ= Ortak İnsanlık, SY= Sosyal Yalıtılmışlık, BF= Bilinçli Farkındalık, AÖ= Aşırı Özdeşleşme.

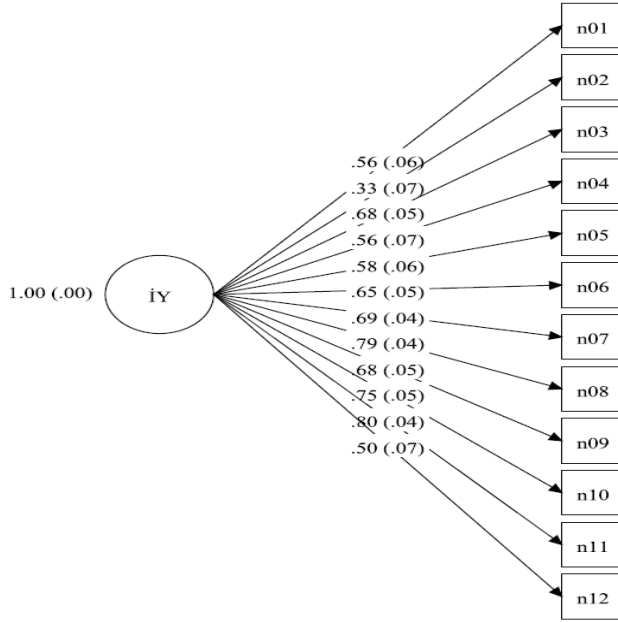


### EK 3



Not. Öİ=Özerklik İhtiyacı, Yetkinlik İhtiyacı, İlişkili Olma İhtiyacı.

## EK 4



Not. İY= İşyeri Nezaketsizliği.

# Yapay Zekânın Bilimsel Yayın Amaçlı Kullanımına İlişkin Etik Kaygılar: Sistematik Bir Yazın İncelemesi

Umut Uyan

**Öz:** Yapay zekâ henüz tanımlanmış olmakla birlikte iş yapma pratiklerimizi kökten değiştirme ve dönüştürme iddiasına sahip yeni bir teknoloji olarak karşımızda durmaktadır. Verimlilik ve üretkenlik açısından kullanımı kolay, hızlı ve ihtiyaca göre uyarlanabilir çıktılar sunan bu yeni teknolojilerin kullanımı yükseköğretim kurumlarında da yaygınlaşmaktadır. Bununla birlikte, bu teknolojilerin hem eğitim hem de araştırma amaçlı kullanımına ilişkin bazı etik hususların ele alınması gerekmektedir. Sistematik bir yazın incelemesi olarak tasarlanan bu çalışma, bilimsel yayın faaliyetlerinde kullanılan bu tür teknolojilere ilişkin etik kaygıları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bilimsel yayınlarda yapay zekâ kullanımına ilişkin etik kaygıları yansıtan beş farklı tema ortaya çıkarılmıştır: *Yapay güdümlü araştırma, hız illüzyonu, yanlılık, veri kalitesi ve bilimsel hazırcılık*. Çalışma, araştırmacılara bu tür teknolojilere yalnızca maliyet/fayda perspektifinden yaklaşmamaları, olası etik kaygıları da dikkate almaları noktasında bir uyarı niteliğindedir. Bilimsel yayıncılık faaliyetleri kapsamında yükseköğretim kurumlarında yapay zekânın kullanımının etik sakıncalarını tartışan sınırlı sayıda çalışmalardan biri olması nedeniyle çalışmanın alan yazınına katkı sunması beklenmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Yapay zekâ, bilimsel yayıncılık, yükseköğretimde yapay zekâ, etik kaygılar, yapay zekânın bilimsel yayın amaçlı kullanılması

**Abstract:** Although artificial intelligence (AI) is a relatively new technology, it claims to change and transform our business practices. This novel technology, which offers tools that are easy-to-use, fast, and tailor-made outputs in terms of efficiency and productivity, is also becoming more prevalent in higher education. Nonetheless, some ethical issues need to be addressed regarding the use of these technologies for both education and research purposes. This study, designed as a systematic literature review, aims to reveal the ethical concerns regarding such technologies used in scientific publishing activities. Five distinct themes have emerged echoing ethical concerns regarding AI use in scientific publications: *Artificially guided research, the illusion of velocity, bias, data quality, and ready-made science*. The study serves as a wake-up call to researchers to approach such technologies not only from a cost-benefit perspective, but also to examine potential ethical considerations. Among the pioneering studies on AI usage for scientific publication in higher education, this study will add to the body of knowledge.

**Keywords:** Artificial intelligence (AI), scientific publication, artificial intelligence in higher education, ethical considerations, utilization of artificial intelligence for scientific publication

@ Dr., Munzur Üniversitesi, uyanumut00@gmail.com

ID 0000-0002-8466-2903

➔ Uyan, U. (2023). Yapay zekânın bilimsel yayın amaçlı kullanımına ilişkin etik kaygılar: sistematik bir yazın incelemesi. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), ss. 173-199.

✍ Derleme Makale

© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe/m4127  
Turkish Journal of Business Ethics, 2023  
isahlakidergisi.com

📅 Başvuru : 01.08.2023  
📄 Revizyon : 17.09.2023  
📅 Kabul : 23.10.2023  
📅 Basım : 13.12.2023

## Giriş

Akademik anlamda araştırma; yeni bilgi üretmek, mevcut bilgiye katkıda bulunmak ve karar verme süreçlerine bilgi sağlamak amacıyla, bilimsel yöntemler kullanılarak belirli bir konunun veya sorunun sistematik bir şekilde incelenip verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması süreçlerini içeren bir olgudur (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 5; Leedy & Ormrod, 2013, s. 2). Daha öz ifade etmek gerekirse araştırma; nihai hedefi yeni bilgilerin keşfi olan titiz bir problem çözme sürecidir. Yeni bir fenomenin tanımlanması, yeni ilişkilerin kurulması, yeni bir modelin geliştirilmesi ya da mevcut ilke veya prosedürlerin yeni bir bağlama uygulanmasını içerebilir. Bu bakış açısına göre araştırma; sistematik, mantıksal, deneysel, indirgemeci, tekrarlanabilir, iletilebilir ve genelleştirilebilir bir olgu olarak tanımlanabilir (Supino & Borer, 2012, s. 13). Araştırmanın öznesi konumunda bulunan araştırmacı, araştırmanın fonksiyonlarını yerine getirirken sabit olarak bilimsel yöntem çerçevesinde hareket etmesine rağmen alet çantası sürekli olarak değişikliğe uğrayarak gelişmiştir. Daktilo kullanımından bilgisayar kullanımına ve metin düzenleme programlarından internet tabanlı katalog tarama hizmetlerinin gelişimi sürekli olarak söz konusu alet çantasını çeşitlendirerek geliştirmiştir. Bununla birlikte araştırma ve araştırmacının odağında daima bilgi kavramı yer almaktadır.

Yakın geçmişte “*geleceğin teknolojisi*” olarak nitelendirilen yapay zekâ bugün sayısız alanda kullanılmaya ve iş yapma pratiklerimizi kökten değiştirmeye başlamıştır. Gelişen ve gelişmekte olan bu teknolojiler bilginin erişimini kolaylaştırmış; özellikle küreselleşme bağlamında toplumlar arası bilgi ve bilgiye erişim özgürlüğünü ve eşitliğini ifade eden bilginin demokratikleştirilmesi (Raza & Sohaib Murad, 2008, s. 37) olarak tanımlanan kavramı da desteklemiştir. Yükseköğretim kurumlarında eğitim ve araştırma amaçlı kullanımı da yaygınlaşan bu türden teknolojiler araştırmacılara sürat ve etkinlik vaat etmektedir. Büyük ve hacimli verilerin işlenmesi (Rubinger vd., 2022), örüntülerin tanımlanması ve kavramsal ilişkilerin belirlenmesine yönelik çok daha az zaman alan ve daha az maliyetli araçlar sunan bu teknolojiler geleneksel yöntemlerin yerini almaya başlamıştır. Bahsedilen teknolojilerin metin oluşturma, özetleme, çeviri ve hatta yazın incelemesi gibi akademik yazıma katkı sağlayan araçlar sunması (Sallam, 2023), yakın gelecekte araştırma pratiklerinde köklü değişiklikler olabileceğine dair ipuçları sunmaktadır.

Diğer taraftan, insan zekâsının biyolojik evrimsel geçmişine atıfta bulunan araştırmacılar çok yönlülük, yaratıcılık ve duygusal öğeler içermesi gibi hususlarda yapay zekânın doğru ve güvenilebilir veriler üretme noktasında sınırlı olabileceğini ileri sürmektedirler (Korteling vd., 2021). Bu açıdan, yapılandırılmış veya yapılan-

dırılmamış veri kaynaklarından yapay öğrenme algoritmaları ile anlamlı sonuçları özetleyip tüketime sunduğu bilginin araştırmacılar tarafından kullanımının hangi etik kaygılara yol açacağı üzerinde durulması gereken bir husustur. Bu alanda sınırlı sayıda gerçekleştirilen çalışma yapay zekânın hatalı veriler ile eğitilmesi (Sallam, 2023) ya da verilerin yanlış olması (Sanmarchi, Golinelli & Bucci, 2023) gibi olgulardan yola çıkarak yanlış/eksik sonuçlar üretebileceğine dikkat çekmişlerdir. Dahası güvenilir olmayan veriler ile üretilen araştırmaların bu teknolojiler için bir veri haline gelmesiyle hatalı veya yanlış bilginin yaygınlaşmasına neden olabileceği gerçeği araştırmacıların bu teknolojilere yönelik dillendirdikleri etik kaygıların başında gelmektedir (Liebrenz vd., 2023).

Sistematik bir yazın incelemesi olarak tasarlanan mevcut çalışma, yapay zekâ teknolojilerinin akademik yazım süreçlerine katkılarını göz ardı etmeden olası etik kaygıları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Diğer bir ifadeyle bu teknolojilerle ilişkilendirilen siyah-beyaz alanlardan ziyade, gri alanların tanıtılması bu araştırmanın öncelikli amacıdır. Bu açıdan çalışma, araştırmacılara yapay zekâ araçlarının bilimsel yayın amaçlı kullanımına temkinli yaklaşımları hususunda bir uyarı niteliğindedir.

## Kavramsal Çerçeve

### Yapay Zekâ, Bilimsel Yayın ve Etik Hususlar

Yapay zekâ (AI); sınıflandırmak, tahmin etmek veya karmaşık çözümler elde etmek için büyük veri kümelerini analiz edebilen hesaplama algoritmalarını ifade etmektedir (Rubinger vd., 2022). Temeli makine öğrenmesine dayanan kavrama yönelik ilk tartışmalar 20. yüzyılın ikinci yarısı itibari başlamış olmakla birlikte (Deng & Lin, 2022), bahsedilen teknolojilerin geliştirilmesine yönelik çabalar son birkaç yıl içinde baş döndürücü hıza ulaşmıştır. Geliştirilmeye muhtaç olmakla birlikte büyük hacimde veri ile eğitilen bu teknolojiler bugün finanstan sağlığa, ulaşımdan haberleşmeye kadar birçok alanda insanlığın hizmetine sunulmuştur (Zhang & Lu, 2021). Geldiğimiz noktada geliştirilen yapay zekâ uygulamaları başta teknoloji ile etkileşimimiz olmak üzere bireysel ve toplumsal hayatımızda ciddi değişikliklere neden olmaktadır (Wang & Siau, 2019).

Teknik olarak yapay zekâ şemsiye bir kavram olup, bu alanda gerçekleştirilen çalışmalar farklı türlerinin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Deng & Lin, 2022). Kavramın temelini oluşturan *makine öğrenmesi* (*machine learning*), veriden öğrenme ve tahminler üretme üzerine algoritmaların kullanılmasını ifade etmektedir.

Bu türden algoritmaların temeli hacimli verilerden gizli desenlerin oluşturulması mantığına dayanmaktadır (Bell, 2022). Makine öğrenmesi kapsamında denetimli, denetimsiz ve pekiştirmeli öğrenme alt başlıklarında çeşitli uygulama alanı bulan algoritmalar geliştirilmiştir. Bunlardan ilki olan, *derin öğrenme (deep learning)* ve rinin yapay sinir ağlarıyla işlenmesine imkân sağlayan bir tür makine öğrenmesini ifade etmektedir (Deng & Lin, 2022). Derin öğrenme çok büyük veri kümelerindeki kalıpları ve yapıları keşfetmek için birden çok işlem katmanı kullanır. Her katman, sonraki katmanların üzerine inşa ettiği verilerden bir kavram öğrenir (Rusk, 2016). Bir diğeri olan, *doğal dil işleme modeli (natural language processing)*, insan benzeri konuşmaları anlamak ve oluşturmak için algoritmalar kullanan bir yapay öğrenme modelidir. Son dönemde adından sıkça bahsettiren doğal dil işleme algoritmaları; konuşma tanıma, dil uyarlama (çeviri), metin özetleme, metin sınıflandırma, duygu analizi, yanıt sunma gibi bir dizi karmaşık işlemi bir arada gerçekleştirilmek üzere tasarlanmışlardır (Thanaki, 2017, s. 14-15). Son olarak *pekiştirmeli öğrenme (reinforcement learning)* ise ardışık karar verme problemlerinin optimal bir biçimde çözülebilmesi amacıyla oluşturulmuş ve ajan olarak ifade edilen öğrenen bir etmenin modellenerek dinamik sistemlerin zaman içerisindeki davranış karmaşıklığını minimuma indirmeye çalışan bir öğrenme modelidir (Li, 2023, s. 1).

Hali hazırda kullandığımız üretken yapay zekâ (Generative AI- *ChatGPT*) var olan veri üzerinden yeni veri setleri üretmek ve işlemek üzerine tasarlanmıştır. İnsanoğlunun düşünme yetisini taklit etmeye yönelik çabalar bütünü olarak tanımlanabilecek bu sürecin bir sonraki aşaması algoritmaların eleştirel seviyede veri işlemesi ve analitik çözümler sunabilmesidir (Hill-Yardin vd., 2023). Ancak bazı araştırmacılar bu teknolojileri insanların oluşturduğunu ve dolayısıyla makinelerin böyle bir yetiyi kazanmasının çok da olası olmadığını dile getirerek, eleştirel düşünen insan ile yapay zekânın güçlü bir sistemin parçaları olabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Nassar, 2019).

Çok yeni olmakla birlikte bahsedilen teknolojiler, toplumsal hayatın diğer alanlarında olduğu gibi akademide ve bilimsel yayıncılıkta devrim yaratma potansiyeline sahip yıkıcı bir yenilik olarak karşımızda durmaktadır (Lund vd., 2023). Geliştirilen yapay zekâ asistanları eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yenilikçi bir anlayışla yeniden tasarlanmasını mümkün kılmasının yanı sıra, bilimsel yayın faaliyetlerinin de daha etkin yürütülmesine olanak sağlamıştır. Zira araştırma tasarımından yazın incelemesine, metin oluşturmadan dilbilgisi kontrolüne kadar bilimsel yayın süreçlerine katkı sunabilecek birçok araç hali hazırda araştırmacıların kullanımına sunulmuştur. Bu araçlar zaman yönetimi noktasında araştırmacılara büyük kolay-

lıklar sağlamıştır. Bilimsel metinlerin oluşturulmasında ve düzenlenmesinde faydalanılabilecek bazı yapay zekâ uygulamaları *Tablo 1*'de listelenmiştir.

**Tablo 1.** Bilimsel Metinlerin Oluşturulmasında Faydalanılabilecek Yapay Zeka Uygulamaları

<b>Yapay Zekâ Destekli Web Siteleri/Uygulamalar</b>			
<b>Akademik Yazma</b>	Wordtune	Paperpal	Consensus
	Bearly	QuillBot	Writesonic
	Scholarcy	Trinka	
<b>Metin Düzenleme</b>	Jenni AI	Paperpal	Glasp
	Ludwig Trinka	Copy AI	
<b>Metin Bulma/Özetleme</b>	SciSpace	Casper	Elicit
	Humata	ResearchRabbit	Scite
	Paper Digest	Litmaps	Explainpaper
<b>Çeviri/Dil Denetleme</b>	DeepL Translator	Reverso Translation	TextUnited
	Grammarly	Phrase	Wordtune

Bu noktada sorulması gereken soru; akademik yazma süreçlerini hızlandıran bu teknolojilerin vadettikleri hız bir illüzyondan mı ibaret? Yâda daha açık bir ifade ile bahsedilen hız, araştırma süreçlerinin kalitesinden fedakârlık yapmamıza mı sebep oluyor? Aslında bilimsel araştırma süreçlerine yönelik etik kaygıları ifade eden bu sorulara cevaplar bulunması gelecekte yazma pratiklerimizin nasıl şekilleneceğine dair önemli ipuçlarını sunacaktır. Zira etik hususlar göz önünde bulundurulmadan, hız uğruna yanlış veya yanlış veri ile oluşturulabilecek bilgi birikiminin topluma ne derece katkı sunacağı tartışmaların odağında kalmaya devam edecektir.

Geliştirildikleri günden bu yana üzerinde araştırmalar yapılan bu araçların bilimsel yayıncılık faaliyetlerindeki faydalarının yanı sıra birçok etik kaygı dile getirilmiş; kullanıcılar belirtilen hususlar konusunda dikkatli olmaları yönünde uyarılmışlardır (Gordijn & Have, 2023; Shen vd., 2023; Lubowitz, 2023; Chen, 2023; Roselli, Matthews & Talagala, 2019). İnsanın bilimsel faaliyetlerin yürütülmesindeki merkezi rolüne vurgu yapan araştırmacılar, bu araçlara etkin zaman yönetimi ve metin kalitesinin iyileştirilmesi dışında gereğinden fazla anlamlar yüklenmemesi gerektiği vurgulanmıştır (Huang & Tan, 2023).

## Kapsam ve Yöntem

Sistemantik bir yazın incelemesi olarak tasarlanan bu araştırmanın kapsamı son dönemde geliştirilen yapay zekâ asistanlarının bilimsel yayın amaçlı kullanılmasına yönelik olası etik kaygıları ortaya koymaktır. Bununla birlikte ilgili literatüre dayandırılarak bu asistanların akademik yazım sürecine katkıları da incelenecektir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda yazın incelemesi anahtar kelimelerin oluşturulması ile başlamış; “*yapay zekâ ve etik*”, “*bilimsel yayın ve etik*”, “*yapay zekâ ve akademik yazım*” ve “*yapay zekâ ve bilimsel yayın*” gibi anahtar kelimeleri Web of Science (WoS) ve Scopus veri tabanlarında taranmıştır. Bu kapsamda ellinin (50) üzerinde kaliteli çalışmaya ulaşılmış; bunlardan otuz iki (32) tanesi araştırmanın kapsamına girmiştir. Araştırma konusunun güncel olması nedeniyle bu alanda son dönemde gerçekleştirilen bilimsel faaliyetlerde sunulan bildiriler de incelenmiştir. Ayrıca daha bütüncül bir bakışı ortaya koymak adına Springer, Elsevier ve Taylor & Francis gibi köklü yayın kuruluşlarının yazarlık politikalarında konuya ilişkin güncellemeleri de inceleme sürecine dâhil edilmiştir.

Analiz; derlenen kaynakların okunmasını, eleştirel bir şekilde değerlendirilmesini ve sentezlenmesini içeren yarı-niteliksel bir yaklaşım kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Dergaa vd., 2023). Elde edilen ikincil verilerin incelenmesi sonucunda yapay zekâ asistanlarının akademik yazım süreçlerine katkılarına yönelik üç (*etkililik & etkinlik*, *bilginin demokratikleştirilmesi* ve *yaratıcılığa ilham olma*), etik kaygılara yönelik ise beş (*yapay güdümlü araştırma*, *hız illüzyonu*, *yanlılık*, *veri kalitesi* ve *bilimsel hazırcılık*) temel alan tespit edilmiştir. Sonraki bölümlerde detaylı olarak tartışılacak olan konu başlıkları Şekil 1 de özetlenmiştir.



Yapay Zekânın Bilimsel Yayın Amaçlı Kullanımının Faydaları	
<b>Etkililik ve Etkinlik</b>	Bilimsel yazım süreçlerini çeviri, içerik oluşturma/düzenleme, ilgili literatürü bulma/özetleme gibi özelliklerle destekler. Ayrıca geliştirilen asistanlar editörlük, hakemlik vb. süreçlerini kısaltarak akademik yazım süreçlerine daha fazla zaman ayrılmasına imkân tanır.
<b>Bilginin Demokratikleştirilmesi</b>	Yapay zekâ teknolojileri araştırmacılara hem istenilen bilimsel bilgiye erişim hem de bu bilgiyi doğru ve akıcı bir şekilde kendi dilinde kullanma olanağı sunmaktadır.
<b>Yaratıcılığa İlham Olma</b>	Araştırmacıların yeteneklerini aşan düzeyde örneği tanımlayabilen bu asistanlar kavramlar arasında bağlantı kurabilmektedir. Bu özelliği sayesinde araştırmacılar farklı kavramsal bağlantıları tanımlayabilmekte ve bu tanımlamalar üzerinden araştırma tasarımlarını yapabilmektedirler.
Yapay Zekânın Bilimsel Yayın Amaçlı Kullanımına Yönelik Etik Kaygılar	
<b>Yapay GÜdümlü Araştırma</b>	Bilimsel yazım sürecinin tamamının insan araştırmacının kontrolü olmaksızın yapay zekâ asistanları aracılığıyla gerçekleştirilmesi yazarlık (authorship) konusunda etik kaygılar oluşturmaktadır.
<b>Hız İllüzyonu</b>	Yapay zekâ asistanlarının akademik yazım süreçlerini hızlandırmasının bir yanılsamadan ibaret olabileceği, zira bu uğurda yayın kalitesinden ödün verilebileceğine yönelik etik kaygılar oluşturmaktadır.
<b>Yanlışlık</b>	Belirli demografik bilgileri veya bölgeleri içeren veriler üzerinde eğitilen yapay zekâ modelleri kullanılarak üretilen bilginin genellenabilirliğine yönelik etik kaygılar oluşturmaktadır.
<b>Veri Kalitesi</b>	Üzerinde eğitildikleri verinin kalitesine ve sunulan çıktıların doğruluğuna ilişkin kaygılar üretilen bilginin güvenilirliği noktasında etik kaygılar oluşturmaktadır.
<b>Bilimsel Hazırcılık</b>	Bilginin bağlamsal koşullardan bağımsız, teorik altyapısı anlaşılmanca yeniden üretilmesi/kullanılması insan araştırmacıların bilimsel yayın faaliyetlerine yönelik etik kaygılar oluşturmaktadır.

Şekil 1. Yapay Zekânın Bilimsel Yayın Amaçlı Kullanımının Avantajları ve Etik Kaygılar

## Yapay Zekânın Kullanımının Bilimsel Yayın Süreçlerine Katkıları

### Etkililik ve Etkinlik

Eğitim, araştırma ve yönetsel süreçleri bir arada yürüten akademisyenler için zaman yönetimi belki de diğer tüm meslek gruplarından daha önemli hale gelmiştir. Çalışmalar birden çok rol üstlenen bu meslek grubu üyelerinin faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duydukları zamanın gerçek zamanın çok üzerinde olduğunu, bunda iş-yaşam dengesini bozduğunu ve dolayısıyla iş stresine sebep olduğunu ortaya koymuşlardır (Marais vd., 2020). Konuyu otonomi temelinde değerlendiren bazı araştırmalar, akademisyenlerin zaman yönetimiyle ilgili şikâyetlerini paradoksal görse de (Berg & Seeber, 2016, s. 17) zaman baskısı bu meslek grubu için ciddi bir sorun olarak karşımızda durmaktadır. Bu sorunu aşmak için dünyadaki genel eğilim araştırma ve eğitim faaliyetlerinin farklı kişi ya da gruplar tarafından yürütülmesi, böylece sorumluluk alanlarının daraltılması olmuştur. Ancak bu düzenlemeler farklı kesimlerden gelen talepler ve bunlara bağlı yeni sorumluluk alanları, dikkat dağıtıcılar gibi sebeplerden dolayı başarılı araştırma programları ortaya koymak ve sürdürmek noktasında yetersiz kalmaktadır (Chase vd., 2013).

Bir araştırmacının akademik açıdan üretkenliği genellikle birim zaman içinde ürettiği çıktılar (yayınlar, sunumlar, danışmanlık/eğitim faaliyetleri ve hakemlik/editörlük vb.) ile ölçölür. Bu ıktılar, araştırmacının bilimsel faaliyetinin sonuçları olarak genellikle ölçölülebilir ve nicelikselidir (Chase vd., 2013). Akademik üretkenliğin arttırılması ise ancak etkin bir zaman yönetimi ile mümkün olabilecektir. Bu noktada yapay zekâ teknolojileri araştırmacıların iş yükünü azaltarak onlara daha etkin bir çalışma ortamı yaratabilecek gelişmişliğe ulaşmışlardır. Bugün başka dilden çeviri yapabilen asistanlardan içerik düzenleyen asistanlara, hatta içerik oluşturabilen doğal dil temelli asistanlara kadar tanıtılan bu teknolojiler akademik yazım süreçlerinin hızlanmasına zemin hazırlamışlardır (Chen, 2023). Örneğin bu teknolojilerden bir tanesi olan *SciSpace* uygulaması saatler hatta günler sürebilen akademik okuma süreçlerini metin içi özetleme, açıklama ve benzer makaleler bulma gibi özellikler sunarak dakikalara indirebilmektedir. Yine akademik yazım süreçlerinin bir parçası olan yazın incelemesi için gerekli metinler ve bu metinler arasındaki bağlantıların tespiti *ResearchRabbit* gibi asistanlar sayesinde oldukça hızlı hale gelmiştir. Son olarak, *Chat-GPT* gibi asistanlar araştırma tasarımından hipotez oluşturmaya, yazın incelemesinden sonuçların yorumlanmasına kadar birçok alanda kaliteli içerikler üretme konusunda araştırmacılara büyük katkılar sunar hale gelmişlerdir.

Bu yeni araçlar zaman yönetimi konusunda araştırmacılara yalnızca bilimsel yazma süreçlerinde faydalanılan asistanları sunarak değil, aynı zamanda eğitim faaliyetleri, hakemlik ve editörlük gibi zaman alabilen süreçlerin daha etkin yönetilmesine imkân vererek katkı sunmaktadır (Hutson, 2022; Van Dis vd., 2023). Bu türden faaliyetlere harcanan sürenin kısalması araştırma faaliyetlerine daha fazla zaman ayrılabilceği anlamı taşımaktadır. Öte yandan İngilizce onlarca yıldır baskın bilim dili olarak kabul edilmiştir (Chen, 2023). Bu dil dışında başka bir dil konuşan ve yazına katkı sunmayı amaçlayan araştırmacılar için çeviri halen çaba ve zaman gerektiren bir süreç olarak karşımızda durmaktadır. Bu açıdan, bahsedilen teknolojilerin dil kaynaklı bariyerleri ortadan kaldırmayı vad ediyor olması uzun zaman alan ve niteliği tartışılır çeviri süreçlerinin daha etkin yürütölmesine imkân sağlamaktadır.

### **Bilginin Demokratikleştirilmesi**

Atfedilen önem Antik Yunan dönemine dayanmakla birlikte, bilgi modern dünyada gücün en değerli kaynağı haline gelmiştir. Toplumsal hayatı önemli ölçüde değiştiren ve dönüştüren bu kaynak *bilgi toplumu*, *bilgi ekonomisi* gibi yeni kavramların da ortaya çıkmasına imkân sağlamıştır. Ancak bilgi ile ilgili tarihsel süreçte en çok tartışılan *sahiplik* konusu olmuştur. Bahsedilen tartışmanın özünde batının hegemonyasında olan *bilginin tekelleşmesi* gerçeği yer almaktadır (Rowell & Hong,

2017). Teknolojik gelişmelerden önce bilimsel bilgi yalnızca belirli bir bölgede ve sınırlı sayıda bilim insanı tarafından paylaşılabilir ve yeniden kullanılabilir (Swan, 2012, s. 13). İnternet tabanlı teknolojilerle birlikte bilginin farklı bölgelere ve aktörlere transferi hız kazanmıştır. Ancak bu yayılım etkisi telif hakları, erişim kısıtlamaları ve fon eksikliği gibi nedenlerden dolayı sınırlı düzeyde gerçekleşmiştir.

Öte yandan 20. yüzyılın son çeyreği itibari ile ortaya çıkan *bilginin demokratikleştirilmesi* hareketi, tekelleşmenin önüne geçilerek bilginin katılımcı bir anlayışla üretilmesi, paylaşılması ve kullanılmasına yönelik bir anlayışı hayatımıza sokmuştur (Lindhult, 2022, s. 108). Bu anlayış *entelektüel sömürgecilik* (Fals-Borda & Mora-Osejo, 2003) olarak da adlandırılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin baskın aktörlerin tekelinde olması görüşüne karşı çıkmış, bilimin âdemi merkezîyetçi bir bakış açısıyla üretilmesini savunmuştur. Nitekim son dönemde bilim camiasındaki gelişmeler bu anlayışı destekler nitelikte olmuş, *açık bilim* kavramı ile bilimsel araştırmalar tüm ilgililer tarafından (üniversiteler, araştırma kuruluşları, araştırmacılar vb.) erişilebilir, denetlenebilir ve yeni bilginin üretilmesinde kullanılabilir hale gelmiştir (Andreoli-Versbach & Mueller-Langer, 2014; Taylor vd., 2017). Diğer taraftan akademik yayın kuruluşlarının açık erişim konusunda farklı politikalar izlemesi diğer aktörlerin akademik metinlere ve veri tabanlarına ulaşılması önünde halen engel teşkil etmektedir. Dahası dil engeli, erişim kolaylığına rağmen farklı coğrafyalarda bilim üretilmesini zorlaştırmaya devam etmektedir (Amano, González-Varo & Sutherland, 2016).

Yapay zekâ teknolojileri bu noktada araştırmacılara hem istenilen bilimsel bilgiye erişim hem de bu bilgiyi doğru ve akıcı bir şekilde kendi dilinde kullanma olanağı sunmaktadır. Geliştirilen bu teknolojiler sayesinde bilimsel bir metin erişime kapalı dahi olsa özetlenebilir hale gelmiştir. İnsan benzeri metinler oluşturmak için çok miktarda veri üzerinde eğitilen bu teknolojiler (Alberts vd., 2023) bir taraftan farklı dillerde yazılmış bilimsel çalışmalara ulaşabilmekte, diğer taraftan bu çalışmaların içeriğine veya kullanılan veriye ilişkin araştırmacının kendi dilinde özetler sunmaktadır. Bu açıdan bilimsel bilgi hem erişim hem de dil engelinin ortadan kaldırılması noktasında daha demokratik bir düzeye erişmektedir (Chen, 2023). Örneğin Takakusagi vd. (2021) doğal dil temelli eğitilen yapay zekâ asistanlarından biri olan *DeepL Translator*'ın tıp alanında yapılan bilimsel çalışmaların Japonca-İngilizce çevirilerindeki etkinliğini incelemiş; bu aracın çeviri konusunda büyük ölçüde (%94 başarı oranı) başarılı olduğunu tespit etmişlerdir.

Ancak akademik yazımın bilimsel araştırma sürecinin küçük bir parçası olduğu; araştırmanın temelinde ise var olan bilgilerin yorumlanması ve yeni bilginin üretil-

mesi olduğu unutulmamalıdır (Chen, 2023). Diğer yandan bir önceki paragraftaki örnekte olduğu gibi çevirideki %6'lık hata payının sosyal bilimlerde çok büyük bir anlam ifade etmeyebileceği ancak tıp alanında yapılan çalışmalarda oldukça önemli olabileceği göz ardı edilmemelidir. Son olarak, bilginin demokratikleşme sürecine katkı sunsa da bu araçların gizlilik/intihal gibi konularda yasal ve etik sonuçlar doğurabilme potansiyeli araştırmacılar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

### Yaratıcılığa İlham olma

Bilimsel araştırma, bir araştırma fikrinin ortaya çıkmasıyla başlar ve ardından araştırma tasarımı aşamasına geçilir. Bu anlamda araştırma fikrinin yaratılması sürecin en önemli ve zorlu aşamasını oluşturmaktadır. Son dönemde yapılan çalışmalar yapay zekâ asistanlarının fikir geliştirme aşamasında oldukça faydalı olabileceklerini ortaya koymuşlardır (M Alshater, 2022). Büyük veriler üzerinde eğitilen bu araçlar, araştırmacıların yeteneklerini aşan düzeyde örüntü tanımlayabilmekte (*pattern recognition*) böylece kavramlar arasında bağlantı kurabilmektedir. Bu özelliği sayesinde araştırmacılar farklı kavramsal bağlantıları tanımlayabilmekte ve bu tanımlamalar üzerinden araştırma tasarımlarını yapabilmektedirler. Daha açık ifade etmek gerekirse, bu araçların yakınsak kavramların belirlenmesi ve bu bilginin daha sonra test edilebilir hipotezlerin geliştirilmesinde kullanılması noktasında araştırmacılara kolaylıklar sunması beklenebilir (Hill-Yardin vd., 2023). Ancak kavramsal bağlantıların sağlanmış olması yeterli olmayıp, bu bağlantıların teorik bir zemine oturtulması elzemdir.

Bu aşamada sorulması gereken önemli bir soru; bu araçların ilham kaynağını oluşturduğu araştırma fikirlerinin bilimin temelinde yer alan merak duygusunu ne derece tatmin edebileceğidir. Bilimin temel bir unsuru olarak merak, insanları bilinmeyene yönelerek dünyayı keşfetmeye iten içsel bir motivasyon sağlar (Sun, Qian & Miao, 2022). Bu açıdan merak öğrenmenin de temelini oluşturur. Araştırmacıların herhangi bir merak kıvılcımı olmaksızın yalnızca kavramlar arasında daha önce tespit edilememiş bağlantıları tanımlaması ve araştırmanın merkezine yerleştirmesi yeterli düzeyde öğrenmeyi garanti edemeyeceği gibi bilimsel meraka da zarar verebilecektir. Böyle bir araştırma davranışının yaygınlaşması kavramlar ve değişkenler arasında yüzeysel ilişkilerin tespitine yönelik kuru, tatsız bir bilim anlayışının ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Tüm bunlara istinaden araştırmacılar bilgi üretme pratiklerimizi yeniden şekillendiren bu yeni araçlardan faydalanmalı ancak bu araçlara aşırı anlam yüklemekten ise kaçınılmalıdır.

## Yapay Zekânın Bilimsel Yayın Amaçlı Kullanılmasına Yönelik Etik Kaygılar

### Yapay GÜdümlü Araştırma

Bu yıl yayınladıkları makalelerinde Gordijn ve Have (2023) yakın gelecekte yapay zekânın hakem değerlendirmesini geçme becerisine sahip makaleler yazabileceğini; bu nedenle, bilim camiasının bu ciddi konu üzerinde düşünmesine yönelik uyarıda bulunmuşlardır. Araştırmacıların bu uyarısı temelde iki konuya dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki tamamen yapay zekâ ile üretilen bilimsel yayınların ne derece etik olduğudur. Bu konu henüz çok yeni olmakla birlikte bilim camiasında yoğun bir şekilde tartışılır hale gelmiştir. Diğeri ise bahse konu teknolojilerin insanların yaptığı işlerin tamamını yapabilir hale gelmesi ve onların yerini almasıdır. Yatırım bankası Goldman Sachs'ın analistlerinden Hatzius vd. (2023) yayınladıkları ekonomik araştırma raporunda yakın gelecekte 300 milyon çalışanın işlerini otomasyon yüzünden kaybedebileceği öngörülmektedir. Yine Dünya Ekonomik Forumu'nun hazırlamış olduğu geleceğin meslekleri (Future of Jobs Report 2023) raporunda hâlihazırda %66'sı insanlar tarafından yapılan işlerin gelecek beş yıl içerisinde oranının %57 düşeceği öngörüsü bu bakış açısını destekler niteliktedir.

Bilimsel yayın faaliyetleri bağlamında yapay zekâ ile ilgili bugün yapılan tartışmaların odağında yeni bir bilgi üretmek için ihtiyaç duyulan bilgilere nasıl ulaşılabileceği değil, bilgi üretme sürecinin tamamen bu araçlar vasıtasıyla gerçekleştirilebilir olması yer almaktadır. Hill-Yardin vd. (2023) bahsedilen araçlarla oluşturulan metinlerin belirgin bir sesten yoksun, kuru ve derinlikten uzak olduğuna vurgu yapmışlar; bu metinlerin bilginin detaylandırılmasından uzak olduklarını belirtmişlerdir. Bu aslında karmaşık fikirlerin yeni yollar bulunarak birbirleriyle bağlanması yoluyla oluşturulan bilimsel bilginin yaratılmasında mevcut araçların yeterince ehil olamayabileceklerini göstermektedir. Henüz yaratıcı düşünme konusunda yeterince beceriye sahip olmayan bu teknolojilerin bilimsel metinler oluştururken önerdiği rahatsız edici derecede uydurma referanslar da başka bir sorun olarak karşımızda durmaktadır (Manohar & Prasad, 2023). Ayrıca bu teknolojilerin sunduğu jenerik cevapların akademik metinlerde intihale düşme olasılığının da oldukça arttırdığını söylemek mümkündür. Bunların da ötesinde, bilim dünyasında bu araçların kullanımına ilişkin taşınan en ciddi kaygı bu araçların eğitildiği verilerin manipüle edilmiş veya yanlı olma olasılığıdır (Gao vd., 2022; Lubowitz, 2023; Van Dis vd., 2023). İnsan çabasından uzak, tamamı bu araçlar vasıtasıyla oluşturulan metinlerin yanlış bilginin yayılması riskini arttırabileceği fikri bu kaygının temelinde yer almaktadır (Liebrenz vd., 2023).

*Yapay güdümlü araştırma* kapsamında dillendirilen bir diğer önemli kaygı ise yapay zeka asistanlarının insan araştırmacıların yerini alabileceğidir. Araştırmacılar belki bugün değil ancak yakın bir gelecekte eleştirel düşünebilen analitik yapay zekâ teknolojileri ile nasıl başa çıkılabileceğini tartışmanın oldukça anlamlı olduğunu ifade etmektedirler (Hill-Yardin vd., 2023). Zira yapay zekâ asistanlarından biri olan *ChatGPT*'ye bu kaygının ne derece gerçekçi olduğu sorulduğunda alınan cevap kaygıların yersiz olmadığını kanıtlar niteliktedir:

*“Yapay zekâ gelecekte insan araştırmacıların yerini alma riski vardır. Yapay zekâ araştırma için değerli bir araç olabile de insan yaratıcılığının, sezgisinin ve deneyiminin yerine geçemediğini unutmamak önemlidir. Yapay zekâ, bilimsel araştırma için birincil araç haline gelirse, iş kayıplarına yol açabilir ve bilimsel keşfin geleceği üzerinde olumsuz etkileri olabilir.”*

Tüm bu kaygılar akademik yayın kuruluşlarını önlem almaya itmiş; Springer, Elsevier ve Taylor & Francis gibi köklü kuruluşlar yazarlık politikalarını mevcut duruma karşı güncellemişlerdir. *ChatGPT* gibi araçların yazar olarak listelenemeyeceği ve bu türden araçlar kullanılmış ise metnin hangi bölümlerinde olduğunun belirtilmesi istenmiştir (Dwivedi vd., 2023). Yeni yayın politikalarında bu türden araçların yalnızca dil ve okunabilirlik açısından kullanılmasının faydalı olabileceği, ancak veri ya da bilimsel bulguların yorumlanmasında kullanılmasının sakıncalı olduğu belirtmişlerdir (Elsevier, 2023). Tüm bu gelişmeler ışığında, yapay zekâ asistanlarının bilimsel bir araştırmacının başlangıç aşamalarına (araştırma fikri oluşturma, araştırma tasarımı vb.) ve dil engelinin ortadan kaldırılmasına katkı sunabileceği ancak bilginin yorumlanması gibi yaratıcılık gerektiren süreçlerde halen insan araştırmacıların merkezde olması gerektiği söylenebilir. Aksi bir durumda, bilimsel yayın faaliyetlerinin tamamının bu araçlar vasıtasıyla yürütülmesi durumunda hem hesap verebilirlik hem de güvenilirlik açısından ciddi kaygılar ortaya çıkabilecektir.

### **Hız Illüzyonu**

Ülkelerin bilim alanında dünyadaki yerlerinin belirlenmesindeki genel eğilim uluslararası yayın sayıları, dergilerin hangi endekslerde tarandığı ve bu yayınlara ilişkin atıf sayılarının değerlendirilmesidir (Serkan, 2016). Bu yaklaşım verimliliğin ölçülmesine yönelik kantitatif bir bakış açısını yansıtırken bilimsel kalite konusu bir anlamda ıskalanmaktadır. Öte yandan bu türden bir akademik değerlendirme farklı disiplinlerin aynı kriterler ile değerlendirildiği tek tipçi bir yaklaşıma yol açabilmektedir. Oysaki her disiplinin yayın dinamikleri birbirinden farklılaşmaktadır. Yalnızca yayın ve atıf sayılarının dikkate alındığı bir düzlemde araştırmacıların da yegâne amaçları yayın ve atıf sayılarını arttırmak olacaktır. Bu durumda ise araştırmacılar hızın diğer tüm faktörlerden daha önemli olabileceği yanılgısına kapıla-

bilirler. Sayısal üretimin arttırılmasına yönelik araştırmacılar birtakım akademik standartları da bilinçli ya da bilinçsiz şekilde göz ardı edebileceklerdir.

Son dönemde teknolojideki gelişmelere paralel olarak bilimsel bilgiye ulaşım çok daha kolay hale gelmiş, araştırmacıların bilimsel metin oluşturmalarına katkı sağlayabilecek birçok yenilik akademik yazım sürecine hız kazandırmıştır. Bilimsel bilginin üretilmesi ve yaygınlaştırılması tarihsel süreçte hiç şu anki kadar hızlı olmamıştır. Geline bu noktada teknolojik gelişmelerin katkısı yadsınamaz düzeydedir. Son yıllarda geliştirilen yapay zekâ teknolojileri ile bu hız baş döndürücü boyutlara ulaşmıştır. Bu noktada üzerinde durulması gereken husus bahsedilen hızın araştırmacılar için bir illüzyondan ibaret olabileceğidir. Zira üretilen bilimsel metinlerin kalitesi hıza kurban edilemeyecek kadar kıymetlidir. Üzerinde eğitildikleri verilerin kalitesine yönelik kaygılar (yanlışlık/eksiklik ya da yanlışlık) yapay zekâ teknolojilerini nitelik-nicelik bağlamında gerçekleştirilen bu tartışmaların tam merkezine yerleştirmiştir. Bu nedenle son dönemde gerçekleştirilen çalışmalar bilimsel araştırmaların her aşamasında insan araştırmacıların rolünün vazgeçilmezliğini ortaya koymaktadır (Korteling vd., 2021; Van Dis vd., 2023).

Bu sorunsal akademik araştırma faaliyetlerine yeni başlayan deneyimsiz araştırmacılar açısından çok daha kaygı verici boyutta olabilir. Araştırma standartlarını henüz içselleştirememiş olmaları onların hız uğruna kaliteden ödün vermelerine sebep olabilecektir. Bilimsel olarak makul görünen yanlış bilgileri ifade eden *bilimsel sanılar* (Shen vd., 2023), yeni araştırmacıların bilginin kaynağını sorgulamadan kullanmalarına teşvik edebilecektir. Böylece bahsedilen çerçevede üretilen bilimsel metinlerin kalitesi ve orijinallikleri sorgulanabilir hale gelecektir. Yapay zekâ algoritmalarının bu çizgide üretilen bilimsel çalışmaları da veri olarak kullanacak olması bilimsel bilgi üretimi yerine yanlışlar yığının ortaya çıkmasına sebep olabilecektir. Buradan hareketle, uzun vadede bilimsel bilginin güvenilirliğini ciddi şekilde sorgulandır hale getirebilecek olması, yapay zekâ asistanlarının bilimsel metinlerde kullanılmasına yönelik akademik standartların belirlenmesini zorunlu hale getirmektedir.

### Yanlılık (Bias)

Yapay zekâ sistemlerinin ürettikleri çıktılar üzerinde eğitildikleri veriler ile sınırlıdır. Algoritmaları eğitmek için kullanılan verilerin yanlış veya eksik olması durumunda tarafı sonuçların ortaya çıkması olasılık dahilindedir. Örneğin, bir yapay zekâ modeli yalnızca belirli demografik bilgileri veya bölgeleri içeren veriler üzerinde eğitilirse diğer gruplar veya konumlar için doğru sonuçlar sağlayamayabilir. Bulguların genellenebilirliği açısından sorun teşkil eden bu durum, toplum üzerinde olumsuz etkileri doğabilecek yanlış bilimsel sonuçların yaygınlaşmasına neden

olabilir. Bu noktada daha büyük bir sorun karşımıza çıkmaktadır. Algoritmalar ve veri kümeleri dikkatli bir şekilde gözden geçirilse bile, yapay zekâ sistemleri tarihsel yanlışlıkların kodlandığı geçmiş verilerden öğrendiği için, tüm istenmeyen yanlışlıkları silmek mümkün olmayabilir (Roselli, Matthews & Talagala, 2019).

Borji (2023) geniş dil modeli ile eğitilen yapay zeka algoritmalarının dünyayı doğru şekilde anlamlandırmak yerine (henüz) istatistiksel kalıplara dayalı görüntüler ve metinler üreterek yanlış çıktılar ortaya koyma eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Hovy & Prabhumoye (2021) bu teknolojilerin yanlış sonuçlar üretmesine sebep olabilecek olası unsurları beş kategoride incelemişlerdir: *Seçim yanlışlığı (selection bias)*, algoritmaların veriler arasından seçim yaparken dominant demografik özellikleri barındıran verilerin seçimine eğilimli olmasını ifade etmektedir. Araştırmacılar, seçim yanlışlığının ayrıca eğitilen verinin kendisinden de kaynaklanabileceğini ifade etmiş, bu durumun nedenini psikoloji çalışmalarının çoğunlukla Batılı, eğitilmiş, sanayileşmiş, zengin katılımcılarla gerçekleştirilmiş olmasına bağlamışlardır. Araştırmada bahsedilen bir diğer başlık *etiket yanlışlığı (label bias)* ise araştırmacıların açıklama süreçlerine önem vermemesi ve böylece yanlış etiketlerin oluşmasına sebep olması sonucu ortaya çıkan yanlışlığı ifade etmektedir. Bu türden yanlışlıklar birden farklı yorumlayıcının kavramlara yönelik farklı açıklamaları ile çoklu etiketlerin oluşması vasıtasıyla da oluşabilir. Örneğin iki kelimedenden oluşan “sosyal medya” kavramının bu şekilde etiketlenmesi yorumcunun bu kelimenin ne derece sözcükleştirilmiş olduğuna ilişkin yorumuna bağlıdır (Hovy & Prabhumoye, 2021).

Araştırmada bahsedilen bir diğer ön yargı olan *anlamsal yanlışlık (semantic bias)*, toplumsal önyargılar (cinsiyet, ırk vb.) ve bunların dile yansımalarından kaynaklanan yanlışlıkları ifade etmektedir. Örneğin kadın kelimesinin “ev kadını” ile erkek kelimesinin ise “geçim sağlayan” kelimeleriyle ilişkilendirilmesi ve anlamsal etiketlerin bu örneklerdeki gibi oluşturulması bir yanlışlığa neden olmaktadır (Hovy & Prabhumoye, 2021). Bahsedilen bir diğer yanlışlık *aşırı büyütme yanlışlığı (overamplification bias)* ise yanlışlıklar barındıran tarihsel veriler ile eğitilen algoritmalarla yeni veriler eklendiğinde bu yanlışlıkların şiddetlenerek büyümesini ifade etmektedir. Son olarak araştırmacılar bazı yanlışlıkların *araştırma tasarımından (bias from research design)* kaynaklanabileceğini ileri sürmüş, baskın dilin İngilizce olması nedeniyle araştırmacıların çok fazla kaynağı olmayan diller üzerinde çalışma olasılığının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Dile ve kültüre aşırı maruz kalma olarak da adlandırılan bu durum, verilerin hazır olduğu diller (özellikle İngilizce) üzerinden çalışma yapmayı teşvik ederken, verilerin görece daha az olduğu farklı demografik özellikteki gruplara yönelik çalışmaları kısıtlayabilecektir.



Bazı araştırmacılar insan araştırmacılarında veriye ulaşma, seçme ve doğrulama gibi konularda aynı yanlılığı taşıyabileceğini belirtse de (Van Dis vd., 2023), salt eğitilmiş verilere dayandırılan bu türden algoritmalarından daha kontrollü olabileceklerini söylemek mümkündür. Tam da bu nedenle bilimsel bilginin üretilmesinde araştırmacıların denetim rolü bu gelişmelere rağmen önemini sürdürmektedir. Bahsedilen teknolojilerden aşırı önyargılı bir şekilde uzak kalmak yerine insan faktörü unutulmadan faydalanılmalı, yanlılık, güvenilirlik ve şeffaflık gibi etik hususlar dikkatlice değerlendirilmelidir.

### Veri Kalitesi

Bilimsel araştırmalarda kullanılan verinin kalitesi, doğru bilginin üretilmesi ve yaygınlaştırılması açısından kritik öneme sahiptir. Yapay zekâ algoritmalarının geliştirilmesinden bu zamana yapılan çalışmalar ise bu araçların ürettikleri verilerin tartışmalı olduklarını ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların bir kısmı üretilen içeriklerin doğruluğu ile kaygılarını ortaya koyarken (Lubowitz, 2023; D'Amico vd., 2022; Shen vd., 2023), bir kısmı ise kaynakça gösterme (yanlış kaynakça veya uydurulmuş kaynakça) konusundaki sıkıntıları dile getirmişlerdir (Thorp, 2023; Kumar, 2023; Fijačko vd., 2023). Elmore & Lee (2021) çok bağlantılı ilişkili tahmin ediciler mevcut olduğunda, algoritmaların sıklıkla tahminleri bir veri kümesine özgü kalıplara uydurduklarını ifade etmişlerdir. Bahsedilen kaygılar bir taraftan üretilen bilginin güvenilirliğini sorgular hale getirirken, diğer taraftan da intihalin yaygınlaşması gibi bir sonuca götürebilecektir (Cotton, Cotton & Shipway, 2023). Tam da bu nedenle *Turnitin* veya *iThenticate* gibi intihal programları, bilimsel metinlerin ne kadarının bu türden algoritmalar aracılığıyla oluşturulduğu ile ilgili bilgiler sunmaya başlamışlardır.

Bu noktada dile getirilen bir diğer kaygı ise yapay zekâ algoritmalarının eğitildikleri verilerin ne derece kaliteli olduğuyla alakalıdır. Shen vd. (2023) bu tür algoritmaların bilimsel olarak makul görünen yanlış bilgileri yayma potansiyeli olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde Zielinski vd. (2023) ve Khan vd. (2023) bu algoritmalarından en çok kullanılanı *ChatGPT*'nin 2021 yılına kadar olan verilerle eğitildiğini ve bu nedenle sınırlı bilgi sunabileceğini belirtmişlerdir. Bir diğer sorun ise üzerinde eğitilen verinin en azından belirli bir kısmının akademik olmayan kaynaklardan (dergi, gazete vb.) oluşmasıdır. Akademik kaynaklardan alınmış olsalar dahi verilerin hangi yollarla toplandığı ve hangi metodolojik yaklaşımlarla analiz edildiğinden emin olmak çok da mümkün olmayacaktır.

## Bilimsel Hazırcılık

Yapay zekânın bilimsel yayın faaliyetlerinde kullanılması ile ilgili şu ana kadar getirilen eleştirilerin tamamı sistemin kendisi ile ilişkiliyken, bu bölümde dile getirilecek olan eleştiri araştırmacıların bilime ve bilimsel bilgiye bakış açısı ile alakalı olacaktır. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilginin yaygınlaşmasına öncülük etmiş, bilgi küresel düzeyde erişilebilir bir olgu haline gelmiştir. Olumlu görünmekle birlikte bu durum *bilginin bağlamsallığını* ortadan kaldırmıştır. Diğer taraftan, özellikle sosyal bilimlerde bilginin asgari çaba ile (bağlamsal koşullar ya da bilginin altında yatan teori anlaşılmadan) edinilmesine ve yeniden üretilmesine yol açmıştır (Özen, 2002). Oysaki bilim merak üzerine her zaman yolda olmayı gerektiren bir düşünsel süreci ifade etmektedir.

Muhtemeldir ki yapay zekâ algoritmaları bilginin hızla üretilip tüketildiği, bilimsel bilginin yavanlaştığı bu süreci daha da hızlandıracaktır. Bilimsel içeriklerin oluşturulması noktasında araştırmacılara minimum çaba ile maksimum fayda (!) vaat eden bu araçların cazibesine kapılan araştırmacı sayısı gün geçtikçe artacaktır. Bu durum ise bilimsel metinlerin içeriğinin eleştirel okumaya tabi tutulmadan yeniden kullanılmasına neden olacaktır. Henüz sınırlı olmakla birlikte bu teknolojilerin yakın bir gelecekte analitik düşünme yetisine sahip olabileceği düşüncesi (Hill-Yardin vd., 2023) araştırmacıları bir ikilemin tam ortasına sürükleyebilecektir. Bir taraftan bu araçlardan olabildiğince faydalanma fikri ön plana çıkarken, şu an belki derinden hissetmeseler dahi işlerini kaybetme korkusu yaşayabileceklerdir. Bu açıdan bilimsel içeriklerin oluşturulmasına yönelik makine-insan etkileşiminin sınırlarının titizlikle belirlenmesi gerekir.

## Tartışma ve Sonuç

Günümüze kadar bilim insan çabasının bir ürünü olarak gelişimini sürdürmüştür (Hill-Yardin vd., 2023). Tarihsel süreçte teknoloji ise hem bilimsel bilginin üretilmesine hem de yayılmasına ciddi katkılar sunmuştur. Ancak geldiğimiz nokta bilimsel yayın üretme pratiklerimize meydan okuyan ciddi bir paradigma değişiminin de arifesinde olduğumuzun bir göstergesidir. Büyük miktarda veri ile eğitilen ve bağlama uygun çıktılar sunabilen yapay zekâ araçları (Borji, 2023) araştırmacılara başta iş yükünü azaltma (çeviri, düzenleme vb.) (Gao vd., 2022), kaliteli akademik içerikler üretebilme (Patel & Lam, 2023) ve tüm bunları çok daha kısa bir sürede yapmalarına imkân sağlayan bir konfor alanı inşa etmiştir. Araştırma tasarımından verilerin analiz edilmesi ve hatta sonuçların yorumlanmasına kadar araştırma süreçlerinin neredeyse tamamında faydalanılan bu araçlar çokça tartışılan dil engelini de ortadan kaldırarak eşit araştırma koşullarının oluşmasını sağlamıştır (Chen, 2023).

Diğer yandan tüm bu teknolojilerin araştırmacılar için sunduğu fırsatlara temkinli yaklaşılmalıdır. Zira bu araçlar araştırma sürecinin belki de en önemlisi parçası olan *eleştirel okuma* sürecini sekteye uğratma potansiyeli taşımaktadırlar. Ana ve yardımcı temaların yeterince anlaşılmadığı, güvenilirliğin tespit edilmediği, metinle ilgili yorumlamaların yapılamadığı (farklı metinler ve bilgi türleri arasında bağlantı kurabilme) bir akademik okumanın sonucunda ortaya çıkabilecek kavrama düzeyinin araştırma sürecine katkısı oldukça yüzeysel olacaktır (Manarin vd., 2015, s.47). Eleştirel okumanın ötesinde bu algoritmaların eğitildikleri verilerin şeffaflığına ve güvenilirliğine ilişkin kaygıların ciddi şekilde tartışılması elzemdir. Kullanılan verilerin yanlış ya da hatalı olması, verinin kaynağına ilişkin doğru bilginin sağlanamaması gibi nedenler bahse konu teknolojilerden faydalanan araştırmaların temelde yanlış bir zemine oturtulması anlamına gelir ki, bu da bilimsel bilginin güvenilirliğini sorgulanır hale getirecektir. Amacı yeni bilgi üretmek olan bilimin bu çok yeni fayda ve zararları iç içe geçmiş olan teknolojinin sınırlarına yönelik de yeni bilgiler üretmesi bilimsel bilginin geleceği açısından oldukça önemli hale gelmiştir.

Bu noktada söz konusu teknolojilerin bilimsel yayın üretme faaliyetlerine yönelik sınırların netleştirilmesi için çaba gösterilmesi gerekmektedir. Örneğin yapay zekâ destekli araştırmalarda hangi süreçlerde insan doğrulamasına ihtiyaç duyulmaktadır? Bu teknolojiler araştırma sürecinde hangi görevlerin yerine getirilmesine yönelik kullanılmalıdır? Bahsedilen araçların kullanılmasının yasal sonuçları nelerdir (patentler, telif hakları vb.)? Bunların da ötesinde, hangi özellikler ve yetkinlikler gelecekte insan araştırmacılar için önemini korumaya devam edecektir? Ya da gelecekte araştırmacılar için hangi yeni yetkinlik setlerine ihtiyaç duyulacaktır? Tüm bu soruların cevaplanmasına yönelik çabalar, bu teknolojilerin etkin nasıl kullanılacağına dair ipuçları sunacaktır.

Sonuç olarak geliştirilen yapay zekâ asistanlarının bilimsel yayın amaçlı kullanımının yaygınlaşması kaçınılmazdır. Hal böyle iken *iki ucu keskin bıçak* olarak nitelendirilebilecek bu teknolojilere en azından sınırları belirlenene kadar temkinli yaklaşmak, sunulan çıktıların denetim ve kontrollerini dikkatle yapmak bilimin geleceği açısından oldukça elzemdir. Aksi bir tutum hatalı ya da yanlış bir bilgi birikiminin oluşmasına sebebiyet vermenin ötesine geçemeyecektir. Tam da bu nedenle halen insan araştırmacılar biliminin geleceğinin şekillenmesine yön veren ana aktörler olarak karşımızda durmaktadırlar.

# Ethical Concerns Regarding the Use of Artificial Intelligence for Scientific Publications: A Systematic Literature Review

Umut Uyan

## Introduction

Artificial intelligence (AI) has been described in the past as the ‘*technology of the future*’ and has started to be used in many areas today, revolutionizing business practices. Higher education institutions are now embracing such technologies for education and research to improve efficiency. Traditional methods have started to be replaced by these technologies, which provide faster and cheaper means of identifying patterns and conceptual relationships in large and volumetric data (Rubinger et al., 2022). Undoubtedly, future research practices may undergo radical changes because of such advances that are able to create content, summarize text, translate, and even review the literature (Sallam, 2023). However, recent studies have raised ethical concerns regarding the use of these technologies for scientific publications. As a systematic review, the current study strives to identify possible ethical concerns without underestimating the contributions AI technologies make in scholarly publishing processes. In this sense, rather than showing the issue as black and white, this research emphasizes the gray areas associated with these technologies.

@ Dr., Munzur Üniversitesi, uyanumut00@gmail.com

ID 0000-0002-8466-2903

➔ Uyan, U. (2023). Yapay zekânın bilimsel yayın amaçlı kullanımına ilişkin etik kaygılar: sistematik bir yazın incelemesi. İş Ahlakı Dergisi, 16 (2), pp. 173-199.

✍ Derleme Makale

© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe/m4127  
Turkish Journal of Business Ethics, 2023  
isahlakidergisi.com

Received : 01.08.2023  
Revision : 17.09.2023  
Accepted : 23.10.2023  
Published : 13.12.2023

## Conceptual Framework

### AI, Scientific Publications, and Ethical Issues

AI refers to computational algorithms that can analyze large datasets to classify, predict, or derive complex analyses (Rubinger et al., 2022). Despite having only recently been introduced, AI applications stand out as a disruptive innovation with the potential to revolutionize academia and scientific publishing as well as other areas of social life (Lund et al., 2023). These technologies not only pave the way for the redesign of education and training activities with an innovative approach but also enable research activities to be carried out more effectively. This is because AI has a variety of tools already available to researchers that can contribute to scientific writing processes, from research design and literature review to content generation and grammar checking. In terms of time management, these tools offer great convenience to researchers. The question to ask at this point is whether the speed these technologies promise that accelerates academic writing processes is just an illusion? More precisely, does this speed cause one to sacrifice the quality of research processes? Answering these questions that express ethical concerns about scientific publishing processes, will ultimately shape future writing practices.

### Scope and Method

This research has been designed as a systematic literature review with the scope of revealing possible ethical concerns about the use of AI assistants recently developed for scientific publications. The relevant keywords were identified initially as “artificial intelligence and ethics,” “scientific publication and ethics,” “artificial intelligence and academic writing,” and “artificial intelligence and scientific publication,” and those keywords were searched in the Web of Science (WoS) and Scopus collections. Over fifty quality studies were obtained, of which thirty-two were determined to fall within the scope of the study. Given the contemporary nature of the subject under investigation, this study also examines papers that have been presented in recent scientific conferences in this field. To provide a more holistic perspective, the review process additionally includes updates in the authorship policies of well-established publishing organizations such as Springer, Elsevier, and Taylor & Francis. The analysis was conducted using a semi-qualitative approach, which involves reading, critically evaluating, and synthesizing the collected sources (Dergaa et al., 2023). The results from analyzing the secondary data that were obtained have identified three main areas regarding how AI assistants contribute to academic writing processes (i.e., effectiveness, democratization of knowledge, and

inspiring creativity) and five areas regarding ethical concerns (i.e., artificially guided research, the illusion of velocity, data quality, bias, and ready-made science).

## AI's Contributions to Scientific Publication: AI's Shiny Side

### Effectiveness and Efficiency

AI technologies have reached a level of sophistication that can create a more effective working environment for researchers by reducing their workload. Currently, these technologies, which have been introduced from AI assistants that can translate from one language to another to AI assistants that organize content, and even to natural language-based assistants that can create content, have paved the way for accelerating research processes (Chen, 2023). These novel tools contribute to effective time management not only by providing researchers with assistants for scientific writing processes, but also by enabling more efficient management of time-consuming processes such as training activities, reviewing, and editing (Hutson, 2022; Van Dis et al., 2023). Reducing the time spent on such activities means that more time can be allocated to academic writing activities. On the other hand, English has been recognized as the dominant language of science for decades (Chen, 2023). For researchers who speak a language other than English and who aim to contribute to the literature, translation is still a process that requires a great deal of effort and time. As mentioned, these technologies can eliminate language barriers and improve the efficiency of time-consuming and low-quality translation processes.

### Democratization of Knowledge

AI technologies offer researchers the opportunity to both access the desired scientific knowledge and to use them accurately and fluently in their own language. Thanks to these technologies, a scientific text can be summarized even if the full text is inaccessible. These technologies are trained on large amounts of data to create human-like texts (Alberts et al., 2023), and while they can access scientific studies written in different languages on the one hand, they can also provide summaries of the content of these studies, or the data used in the researcher's own language on the other hand. In this respect, scientific knowledge reaches a more democratic level in terms of both access and the elimination of language barriers (Chen, 2023). For instance, Takakusagi et al. (2021) examined the effectiveness of *DeepL Translator*, an AI assistant that had been trained based on natural language for the Japanese-English translations of scientific studies in the field of medicine and found this tool to be largely successful in its translations (94% success rate).

## Inspiring Creativity

Idea generation is arguably the most challenging and important part of scientific publication. AI assistants have proven beneficial in recent studies during the initial phase of idea development (M Alshater, 2022). These tools are trained on big data and capable of pattern recognition at a level that exceeds the capabilities of researchers, thus allowing these tools to make connections between concepts. Thanks to this feature, researchers can identify different conceptual connections and design their research accordingly. More specifically, these tools can be expected to facilitate researchers in identifying convergent concepts and then in using this information to develop testable hypotheses (Hill-Yardin et al., 2023). However, providing conceptual connections is not enough on its own; instead, the value is in placing these connections on a theoretical basis.

## Ethical Concerns Regarding the Use of AI in Scientific Publications

### Artificially Guided Research

In the context of scientific publication, the focus of today's discussions on AI is not on how to access the information needed to produce new knowledge, but on the fact that the process of knowledge production can be realized entirely through such technologies. Hill-Yardin et al. (2023) emphasized that texts created with these tools lack a distinct voice, are dry, lack depth, and lack the ability to elaborate on knowledge, which is an artifact of a researcher's power of interpretation. This suggests that existing tools may not be competent enough to create scientific knowledge, which occurs by connecting complex ideas in new ways. Another problem is the disturbingly contrived references that these technologies suggest when creating scientific texts (Manohar & Prasad, 2023). Moreover, the generic answers these technologies offer can be said to greatly increase the likelihood of plagiarism in academic texts. Beyond these, the most critical concern in the scientific world regarding the use of these tools is the possibility that the data these tools are trained on may be manipulated or biased (Gao et al., 2022; Lubowitz, 2023; Van Dis et al., 2023). Underlying this concern is the idea that texts generated entirely by these tools and that are devoid of human effort may increase the risk of spreading misinformation (Liebrenz et al., 2023).

### The Illusion of Velocity

In parallel with the recent developments in technology, scientific knowledge has become much easier to access, and many innovations that can allow researchers to contribute to the creation of scientific texts have accelerated the academic writing

process. The creation and dissemination of scientific knowledge has never happened as quickly as it is now. The contribution of technological developments is undeniable in this regard. With the advancements in AI technologies in recent years, this speed has reached dizzying levels. In this regard, this speed should be emphasized as perhaps actually being an illusion for researchers, because the quality of scientific texts that are produced is way too precious to be sacrificed for speed. Concerns about the quality of the data on which these tools are trained, such as inaccuracy, incompleteness, or bias, have placed AI technologies at the center of these debates on quality versus quantity. For this very reason, recent studies have emphasized the indispensability of the role human researchers play at every stage of scientific research (Korteling et al., 2021; Van Dis et al., 2023).

### **Bias**

The outputs AI systems produce are limited by the data on which they are trained. If the data used to train algorithms is prejudiced, biased results become quite possible. For example, if an AI model is trained on data that includes only certain demographic or regional information, a generalization issue might occur regarding the output. This situation may lead to the spread of distorted scientific conclusions that may have negative effects on society. Even with a careful review of algorithms and datasets, eliminating all biases may not be possible, because AI systems learn from historical data in which historical biases have already been encoded (Roselli, Matthews & Talagala, 2019).

### **Data Quality**

The quality of the data used in scientific research is critical for the creation and dissemination of original knowledge. Studies conducted since the development of AI algorithms have revealed the data these tools produce to be controversial. While some researchers have stressed concerns about the accuracy of the produced content (Lubowitz, 2023; D'Amico et al., 2022; Shen et al., 2023), others have expressed problems with citing issues (incorrect or fabricated references) (Thorp, 2023; Kumar, 2023; Fijačko et al., 2023). Elmore & Lee (2021) argued that when highly correlated predictors are found, algorithms often fit predictions to patterns specific to a dataset. While on one hand these concerns call into question the reliability of the knowledge that will be created, on the other they may lead to a result such as the spread of plagiarism (Cotton, Cotton & Shipway, 2023). Thus, plagiarism-detection programs such as Turnitin or iThenticate have started to provide information about the proportion of a scientific text has been created through such algorithms.



## Ready-Made Science

While all the criticisms raised so far about the use of AI in scientific publishing are related to the technology itself, the criticism this section will voice is related to researchers' perspectives toward science and scientific knowledge. Developments in communication technologies have led to the dissemination of knowledge and made it a globally accessible phenomenon. Although this appears positive, this situation has also eliminated the contextualization of knowledge. Meanwhile, this leads to the acquisition and reproduction of knowledge with minimum effort, without understanding the contextual conditions or the theory underlying the knowledge, especially in the social sciences (Özen, 2002). However, science is an intellectual process that requires always being on a curiosity-based journey.

## Discussion & Conclusion

So far, progress in science has mainly been driven by human efforts (Hill-Yardin et al., 2023). Technology on the other hand has also played a significant role in both the creation and dissemination of scientific knowledge throughout history. However, the point humankind has currently reached regarding technological advancement is an indication that humanity is on the edge of a serious paradigm shift that will challenge current scientific practices. AI tools that are trained with large amounts of data have the promise of reducing researchers' workloads (Gao et al., 2022) by shortening the time spent on academic writing processes (Patel & Lam, 2023). These tools are used throughout practically all research processes from research design to data analysis and even to the interpretation of results and have also eliminated the much-discussed language barrier and ensured more equal research conditions (Chen, 2023).

Efforts should be made to clarify the boundaries regarding the use of these technologies in academia. In this sense, answers should be sought to the following questions. In which processes is human verification needed regarding AI-supported research? For which tasks should these technologies be used to complete the research process? What are the legal implications of using such tools (e.g., patents, copyrights)? An even more vital question is which characteristics and competencies will remain important for human researchers in the future? Or what new sets of competencies will researchers need in the future? Efforts to answer all these questions will provide clues on how to use these technologies most effectively.

Ultimately, the widespread use of AI technologies for academic writing purposes is inevitable. As such, approaching these technologies can be characterized as a

double-edged sword, and as such, approaching them cautiously at least until their limits have been determined and carefully auditing and controlling the outputs they present will be vital for the future of science. To do otherwise will only play a part in contributing to the accumulation of erroneous and/or biased knowledge. For this very reason, human researchers must continue to be the main actors shaping the future of science.

### Kaynakça | References

- Alberts, I. L., Mercolli, L., Pyka, T., Prenosil, G., Shi, K., Rominger, A., & Afshar-Oromieh, A. (2023). Large language models (LLM) and ChatGPT: What will the impact on nuclear medicine be?. *European journal of nuclear medicine and molecular imaging*, 1-4.
- Amano, T., González-Varo, J. P., & Sutherland, W. J. (2016). Languages are still a major barrier to global science. *PLoS biology*, 14(12), e2000933.
- Andreoli-Versbach, P., & Mueller-Langer, F. (2014). Open access to data: An ideal professed but not practised. *Research Policy*, 43(9), 1621-1633.
- Bell, J. (2022). What is machine learning?. *Machine Learning and the City: Applications in Architecture and Urban Design*, 207-216.
- Berg, M., & Seeber, B. K. (2016). *The slow professor: Challenging the culture of speed in the academy*. University of Toronto Press.
- Borji, A. (2023). A categorical archive of ChatGPT failures. *arXiv preprint arXiv:2302.03494*.
- Chase, J. A. D., Topp, R., Smith, C. E., Cohen, M. Z., Fahrenwald, N., Zerwic, J. J., ... & Conn, V. S. (2013). Time management strategies for research productivity. *Western Journal of Nursing Research*, 35(2), 155-176.
- Chen, T. J. (2023). ChatGPT and other artificial intelligence applications speed up scientific writing. *Journal of the Chinese Medical Association*, 86(4), 351-353.
- Cotton, D. R., Cotton, P. A., & Shipway, J. R. (2023). Chatting and cheating: Ensuring academic integrity in the era of ChatGPT. *Innovations in Education and Teaching International*, 1-12.
- Deng, J., & Lin, Y. (2022). The benefits and challenges of ChatGPT: An overview. *Frontiers in Computing and Intelligent Systems*, 2(2), 81-83.
- Dergaa, I., Chamari, K., Zmijewski, P., & Saad, H. B. (2023). From human writing to artificial intelligence generated text: Examining the prospects and potential threats of ChatGPT in academic writing. *Biology of Sport*, 40(2), 615-622.
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., ... & Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642.
- D'Amico, R. S., White, T. G., Shah, H. A., & Langer, D. J. (2022). I asked a ChatGPT to write an editorial about how we can incorporate chatbots into neurosurgical research and patient care.... *Neurosurgery*, 10-1227.

- Elmore, J. G., & Lee, C. I. (2021). Data quality, data sharing, and moving artificial intelligence forward. *JAMA Network Open*, 4(8), e2119345.
- Elsevier. (2023). *The use of AI and AI-assisted technologies in scientific writing*. Erişim adresi <https://www.elsevier.com/about/policies/publishing-ethics>
- Fals-Borda, O., & Mora-Osejo, L. E. (2003). Context and diffusion of knowledge: A critique of Eurocentrism. *Action Research*, 1(1), 29-37.
- Fijačko, N., Gosak, L., Štiglic, G., Picard, C. T., & Douma, M. J. (2023). Can ChatGPT pass the life support exams without entering the American heart association course?. *Resuscitation*, 185.
- Gao, C. A., Howard, F. M., Markov, N. S., Dyer, E. C., Ramesh, S., Luo, Y., & Pearson, A. T. (2022). Comparing scientific abstracts generated by ChatGPT to original abstracts using an artificial intelligence output detector, plagiarism detector, and blinded human reviewers. *bioRxiv*, 2022-12.
- Gordijn, B., & Have, H. T. (2023). ChatGPT: Evolution or revolution?. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 1-2.
- Hatzius, J., Briggs, J., Kodnani, D., & Pierdomenico, G. (2023). The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth. *Goldman Sachs Economic Research*.
- Hill-Yardin, E. L., Hutchinson, M. R., Laycock, R., & Spencer, S. J. (2023). A Chat (GPT) about the future of scientific publishing. *Brain, behavior, and immunity*, S0889-1591.
- Hovy, D., & Prabhumoye, S. (2021). Five sources of bias in natural language processing. *Language and Linguistics Compass*, 15(8), e12432.
- Huang, J., & Tan, M. (2023). The role of ChatGPT in scientific communication: Writing better scientific review articles. *American Journal of Cancer Research*, 13(4), 1148.
- Hutson, M. (2022). Could AI help you to write your next paper?. *Nature*, 611(7934), 192-193.
- Khan, R. A., Jawaid, M., Khan, A. R., & Sajjad, M. (2023). ChatGPT-Reshaping medical education and clinical management. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 39(2), 605.
- Korteling, J. H., van de Boer-Visschedijk, G. C., Blankendaal, R. A., Boonekamp, R. C., & Eikelboom, A. R. (2021). Human-versus artificial intelligence. *Frontiers in artificial intelligence*, 4, 622364.
- Kumar, A. H. (2023). Analysis of ChatGPT tool to assess the potential of its utility for academic writing in biomedical domain. *Biology, Engineering, Medicine and Science Reports*, 9(1), 24-30.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2013). *Practical research: Planning and design*. 10th. Pearson education.
- Li, S. E. (2023). *Reinforcement learning for sequential decision and optimal control*. Singapore: Springer.
- Liebrenz, M., Schleifer, R., Buadze, A., Bhugra, D., & Smith, A. (2023). Generating scholarly content with ChatGPT: Ethical challenges for medical publishing. *The Lancet Digital Health*, 5(3), e105-e106.
- Lindhult, E. (2022). The movement toward knowledge democracy in participatory and action research. In *Transformative Research and Higher Education*. Emerald Publishing Limited.
- Lubowitz, J. H. (2023). ChatGPT, an artificial intelligence chatbot, is impacting medical literature. *Arthroscopy*, 39(5), 1121-1122.

- Lund, B. D., Wang, T., Mannuru, N. R., Nie, B., Shimray, S., & Wang, Z. (2023). ChatGPT and a new academic reality: Artificial Intelligence-written research papers and the ethics of the large language models in scholarly publishing. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 74(5), 570-581.
- Manarin, K., Carey, M., Rathburn, M., & Ryland, G. (2015). *Critical reading in higher education: Academic goals and social engagement*. Indiana University Press.
- Manohar, N., & Prasad, S. S. (2023). Use of ChatGPT in academic publishing: A rare case of seronegative systemic lupus erythematosus in a patient with HIV infection. *Cureus*, 15(2).
- Marais, G. A., Lantheaume, S., Fiault, R., & Shankland, R. (2020). Mindfulness-based programs improve psychological flexibility, mental health, well-being, and time Management in Academics. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(4), 1035-1050.
- M Alshater, M. (2022). Exploring the role of artificial intelligence in enhancing academic performance: A case study of ChatGPT. Available at SSRN.
- Nassar, S. (2019). Future aspects of critical thinking and AI. *Proceedings of WRFASE International Conference, Abu Dhabi*.
- Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki örgütler/yönetim araştırmalarında törenselleşme eğilimi sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 5-31.
- Patel, S. B., & Lam, K. (2023). ChatGPT: The future of discharge summaries?. *The Lancet Digital Health*, 5(3), e107-e108.
- Raza, A., & Sohaib Murad, H. (2008). Knowledge democracy and the implications to information access. *Multicultural Education & Technology Journal*, 2(1), 37-46.
- Roselli, D., Matthews, J., & Talagala, N. (2019, May). Managing bias in AI. In *Companion Proceedings of The 2019 World Wide Web Conference* (pp. 539-544).
- Rowell, L. L., & Hong, E. (2017). Knowledge democracy and action research: Pathways for the twenty-first century. *The Palgrave International Handbook of Action Research*, 63-83.
- Rubinger, L., Gazendam, A., Ekhtiari, S., & Bhandari, M. (2022). Machine learning and artificial intelligence in research and healthcare. *Injury*.
- Rusk, N. (2016). Deep learning. *Nature Methods*, 13(1), 35-35.
- Sallam, M. (2023). ChatGPT utility in healthcare education, research, and practice: Systematic review on the promising perspectives and valid concerns. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 6, p. 887). MDPI.
- Sanmarchi, F., Golinelli, D., & Bucci, A. (2023). A step-by-step researcher's guide to the use of an AI-based transformer in epidemiology: An exploratory analysis of ChatGPT using the STROBE checklist for observational studies. *medRxiv*, 2023-02.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Serkan, E. T. İ. (2016). Üniversitelerdeki akademik üretkenliğe etki eden faktörlerin incelenmesi. *İşte Davranış Dergisi*, 1(1), 67-73.
- Shen, Y., Heacock, L., Elias, J., Hentel, K. D., Reig, B., Shih, G., & Moy, L. (2023). ChatGPT and other large language models are double-edged swords. *Radiology*, 307(2), e230163.

- Sun, C., Qian, H., & Miao, C. (2022). From psychological curiosity to artificial curiosity: Curiosity-driven learning in artificial intelligence tasks. *arXiv preprint arXiv:2201.08300*.
- Supino, P. G., & Borer, J. S. (Eds.). (2012). *Principles of research methodology: A guide for clinical investigators*. Springer Science & Business Media.
- Swan, A. (2012). *Policy guidelines for the development and promotion of open access*. UNESCO.
- Takakusagi, Y., Oike, T., Shirai, K., Sato, H., Kano, K., Shima, S., ... & Katoh, H. (2021). Validation of the reliability of machine translation for a medical article from Japanese to English using deepl translator. *Cureus*, 13(9).
- Taylor, S. J., Anagnostou, A., Fabiyi, A., Currie, C., Monks, T., Barbera, R., & Becker, B. (2017, December). Open science: Approaches and benefits for modeling & simulation. In *2017 Winter Simulation Conference (WSC)* (pp. 535-549). IEEE.
- Thanaki, J. (2017). *Python natural language processing*. Birmingham: Packt Publishing Ltd.
- Thorp, H. H. (2023). ChatGPT is fun, but not an author. *Science*, 379(6630), 313-313.
- Van Dis, E. A., Bollen, J., Zuidema, W., van Rooij, R., & Bockting, C. L. (2023). ChatGPT: Five priorities for research. *Nature*, 614(7947), 224-226.
- Wang, W., & Siau, K. (2019). Artificial intelligence, machine learning, automation, robotics, future of work and future of humanity: A review and research agenda. *Journal of Database Management (JDM)*, 30(1), 61-79.
- Zhang, C., & Lu, Y. (2021). Study on artificial intelligence: The state of the art and future prospects. *Journal of Industrial Information Integration*, 23, 100224.
- Zielinski, C., Winker, M., Aggarwal, R., Ferris, L., Heinemann, M., Lapeña Jr, J. F. Pai & Citrome, L. (2023). WAME recommendations on ChatGPT and Chatbots in relation to scholarly publications. *The Pan-American Journal of Ophthalmology*, 5(1), 8.