

TJBE

Turkish Journal of Business Ethics

13/2

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: 13 • 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 (Muş Alparslan Üniversitesi), **Akansel Yalçınkaya** (İstanbul Medeniyet Üniversitesi), **Ali Coşkun** (Boğaziçi Üniversitesi), **Hamdi Çilingir** (Sakarya 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), **Yusuf Alpaydın** (Marmara Üniversitesi)

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

Yayın Sekreteri / Secretariat
Beyzanur Bekmez, *İLKE Vakfı*

Tashih / Proofreading
Fatih Muhammet Güvendi (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, October)*

Baskı Tarihi / Print Date
Ocak | January (2021)

Baskı / Printed by
Limit Ofset

Maltepe Mah. Litros Yolu 2. Mat. Sitesi ZA13, Topkapı, Zeytinburnu, İstanbul www.limitofset.com info@limitofset.com •
Tel: 0212 567 45 35 - 0212 567 45 36 • Fax: 0212 567 45 33

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 (Marmara Üniversitesi)
Alpaslan Durmuş
Bayram Zafer Erdoğan (Anadolu Üniversitesi)
Bilal Eryılmaz (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Cengiz Kallek (İstanbul Şehir Üniversitesi)
Cengiz Yılmaz (Abdullah Gül Üniversitesi)
Deon Rossouw (Ethics Institute of South Africa / University of Stellenbosch)
Erkan Erdemir (İstanbul Şehir 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)
Hüner Şencan (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
İbrahim Halil Üçer (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Jon Oplinger (The University of Maine)
Kemal Sayar (Marmara Üniversitesi)
Luiz Ricardo Kabbach de Castro (EESC – Universidade de São Paulo)
Lütfi Sunar (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
M. Lutfi Arslan (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
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 (İstanbul Şehir Üniversitesi)
Necmettin Kızılkaya (İstanbul Üniversitesi)
Nihat Alayoğlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Nurullah Genç (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Ömer Çaha (İstanbul Sabahattin Zaim 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 (Uluslararası İslam Üniversitesi)
Stephen Hicks (Rockford University)
Süleyman Güder (İstanbul Üniversitesi)
Süphan Nasır (İstanbul Üniversitesi)
Şevki Özgener (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi)
Şuayip 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

Yönetici Ahlakının Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Bakış Açısına Etkisinde Çalışanların Fedakârlığının Aracı Rolü

İBRAHİM DURMUŞ / 1

Okul Müdürleri Etik Beklenti Ölçeği ile Etik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması

ABDURRAHMAN İLĞAN, MUSTAFA EKİZ / 38

Alternative Marketing Ethics Within the Context of the Madinah Markets and Akhi Organizations: The Anatolian Approach

BAYRAM ZAFER ERDOĞAN, ÖMER TORLAK, CENGİZ YILMAZ, MÜJDAT ÖZMEN, MAHMUT SAMİ İŞLEK / 82

Yöneticilerin Demokratik, Otokratik ve Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarının Sonucu Olarak Çalışanların Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları: Türk Turizm Sektörü Üzerine Bir Çalışma

ALİ OSMAN UYMAZ / 103

The Transition from Philanthropy to Corporate Social Responsibility (CSR) in Developing Countries: An Analysis of Award-Winning CSR Projects in Turkey

SEVGİ DÖNMEZ MAÇ, ŞULE AYDIN TURAN, SEMİH OKUTAN, ONUR METİN / 146

Toplam Kalite Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Davranışı İlişkisinde Etik İklim Tiplerinin Düzenleyici Rolü

YASİN ŞEHİTOĞLU, MAHMUT BİLGETÜRK / 171

DEĞERLENDİRMELER | REVIEWS

İbrahim Semih Akçomak, *Ahlaksız Büyüme*

ABDULKADİR KESKİN / 203

Yönetici Ahlakının Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Bakış Açısına Etkisinde Çalışanların Fedakârlığının Aracı Rolü

İbrahim Durmuş

Öz: Günümüz ortamında çalışanlar hem yöneticileri hem de çalışma arkadaşları ile birlikte işlerine yönelik ortak fikir alanları oluşturabilmektedir. Çalışanların ortak fikir alanları içerisinde yöneticilerin ahlaki davranışları, çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları ve fedakârlık davranışlarını etkileyebilmektedir. Araştırma sorunsalının oluşmasını sağlayan temel sebep, günümüz organizasyonlarında yöneticilerin ahlaki davranış sergilemelerinin altında yatan temel sebepleri irdeleyerek çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısının ve organizasyona karşı ortaya koyduğu fedakârlığın ne düzeyde etkili olduğunun analiz edilmesine duyulan ihtiyaçtır. Araştırma örneklemini, farklı iş ortamlarında faaliyette bulunan 382 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın uygulamasında modele ilişkin geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşılmış ve oluşturulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarında yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açısı üzerinde pozitif ve anlamlı, yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların fedakârlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı, çalışanların fedakârlıklarının çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerinde yine pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu ve yönetici ahlakının çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısı üzerindeki etkisinde çalışanların fedakârlıklarının tam aracı etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ahlak, yönetici ahlakı, çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısı, çalışanların fedakârlığı,

Abstract: In today's working environment, employees can create common ideas for their jobs with their managers and colleagues. Morality behaviors of managers within the common mindset of employees can affect the attitudes of employees towards their colleagues and altruistic behavior. The main reason for the emergence of the research problem is the need to examine the main reasons underlying the moral behavior of managers in today's organizations, and to analyze the effectiveness of the employee's perspective on his colleagues and the level of sacrifice he puts towards the organization. The research sample consists of 382 employees working in different business environments. In the application of the research, valid and reliable results regarding the model were obtained and all the hypotheses formed were accepted. According to the results of the research, the morality behaviors of the managers were found to be positive and meaningful on the perspective of the employees towards their colleagues, the morality behavior of managers is positive and significant on the sacrifices of employees, employees' sacrifices have again positive and significant effects on their attitude towards their colleagues and it has been concluded that employees' sacrifices have a full mediating effect on the effect of manager morality on the attitude of the employee to his / her colleagues.

Keywords: Morality, executive moral, the employee's perspective on colleagues, employees sacrifice, working environment.

@ Öğr. Gör., Gümüşhane Üniversitesi, ibrahimdurmus@gumushane.edu.tr

0000-0002-3872-2258

Durmuş, İ. (2020). Yönetici ahlakının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açısına etkisinde çalışanların fedakârlığının aracı rolü. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss.1-37

Giriş

Günümüz organizasyon yapılarındaki farklı ortamlarda çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri davranışlar, onların birbirlerine karşı bakış açılarını ve fedakârlık davranışlarını ahlaki açıdan şekillendirebilir. Ahlak, çalışma ortamında çalışan bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerini düzenleyen önemli bir faktördür. Zira ahlaki temele dayanmayan organizasyon yapılarında aksaklıkların olması muhtemeldir. Bu sebeple organizasyonlarda yöneticilerin hem kendi ahlaki değerlerini hem de çalışanlarının ahlaki beklentilerini dikkate almaları gerekebilmektedir. Bu açıdan organizasyonlardaki yöneticilerin ahlaki davranışları, çalışanların hem yöneticilere hem de diğer çalışanlara karşı bakış açılarını etkileyebilir. Ayrıca yöneticilerin ahlaklı olmaları, çalışanların fedakârlıkları üzerinde de etkili olabilir. Bu açıdan çalışma ortamında yöneticilerin ahlaki davranışları, çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açısı ve çalışanların fedakarlıklarının ölçülmesi literatürde önemli bir boşluğu doldurmaya yardımcı olabilir.

Doğuştan gelen ve kültürel ortamın etkisi altında gelişen organizasyonlar ve bireyler hem ahlaki normlar hem de ahlaki değerler üretirler. Çalışanların belirli bir organizasyonda çevresindekilere karşı davranışları hem organizasyonel ahlaki normlarından hem de bireysel ahlaki değerlerinden etkilenir (Lu vd., 2020, s. 2). Ahlaki açıdan doğru bir eylem, bireyin içinde bulunduğu durumda sosyal faydayı maksimize edecek eylem olarak ifade edilmektedir (Harsanyi, 1977, s. 626). Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlara ahlaki eylemlerde bulunduğu anda çalışanlar kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görürler ve ekstra rol davranışı sergilerler (Haldorai vd., 2020, s. 8). Bu durumda çalışanlar arasındaki ilişkilerde ahlaki davranışlar sergilerken merhamet, eşitlik ve adalet duyguları etkili olabilir (Shaheen ve Azadegan, 2020, s. 6). Ahlaki açıdan organizasyonda yer alan parçalar birbirleri ile etkileşime geçerek organizasyonun bütünlüğünü oluşturur. Bu bütünlük içerisinde yöneticilerin organizasyon içerisinde ahlaklı davranışları çalışanların hem fedakârlıklarına hem de çalışma arkadaşlarına bakış açılarına olumlu yansımaları olabilir. Zira sosyal mübadele kuramındaki karşılıklı ilişkiler dikkate alındığında yönetici ve çalışan ayırımı ahlaki açıdan önemli sonuçlar ortaya koyabilir.

Ahlak kavramı teorik açıdan değerlendirildiğinde Scanlon (1992, s.9) ahlak teorisinin belirli bir zamanda dikkate alınan belirli ilkelerden bağımsız olarak değerlendirilemeyeceğini ifade etmiştir. Bu açıdan Topçu (akt. Köseadağ, 2017, s. 78) bireyin şahsiyet olabilmesinin onun ahlak faili ya da ahlak kişisi olması ile mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Kohlberg ahlak teorisinde, ahlaki gelişimin yaşam boyu devam ettiğini belirtmiştir. O, neden-sonuç ilişkilerinde belirli açılarda ilerleme ol-

masına rağmen bütünlüyci çözümler konusunda sorgulanması gereken birçok yeni sorun olduğunu vurgulamıştır (Gibbs, 1979, ss. 94-95). Türer, ahlak anlayışındaki bu sorunların bireyin bir düşünme faaliyetinin ifadesi ile kendisini/varoluşunu ortaya koyduğunu belirtmiştir. Ayrıca çalışmasında problemlerin bütüncül olarak birbirleri ile ilişkili olduğunu ve ahlaki olarak bir çıkış noktasının belirlenmesinin bireyi daha işlevsel ve verimli kılabileceğini ifade etmiştir (Türer, 2009, s. 57). Aristo, mutluluk veya refah olarak ifade edilen saadete ulaşmak için ahlaki yaşamın gerekli olduğunu vurgulamıştır (Athota vd., 2020, s. 654). Grenberg ise rekabetçi davranışların olduğu bir yerde ahlaki durumun kibirlenme eylemine sebebiyet verebileceğini dolayısı ile değersizleşebileceğini ifade etmiştir (Banham, 2007, s. 588). Bu açıdan ahlaki temele dayanmayan faaliyetler olumsuz sonuçlar doğurabilir. Zira organizasyonlarda karşılıklı ilişkiler ahlaki çerçevede yürütülür ise çalışanlar açısından uygulanabilir bir bütünlük sağlanmış olur. Aksi takdirde hem çalışma ortamı hem de faaliyetlerde aksaklıklar gözlemlenebilir.

Belirli ilkelere sahip olanlar, ahlaki temeli dört ilkeye dayandırarak evrensel ilkeler ile ayrıntılardaki karmaşayı dengelerler. Bu ilkeler; bağımsızlık, iyilik, su-iistimal etmeme ve adalet olarak ifade edilmektedir (Bishop, 2013, ss. 38-39). Gerçekleştirilen araştırmalarda ahlak, uzun dönemi kapsayan sosyal hayatı, eğitim sistemini ve organizasyonları esas alan amaçları kapsamaktadır (Özen, 2015, s. 110). Açgözlülük ve insan doğası, ahlaki olmayan yöneticilerde her zaman var olacağı ifade edilen özelliklerdendir (Carroll, 2000, s. 41). Bu durumda organizasyonlarda çalışanların, faaliyetlerin işleyişinde, farklı ahlaki durumları dahi olsa bu ahlaki düşünceleri görmezden gelmek gibi bir ahlaki görevlerinin olmadığı anlaşılmaktadır (Schrag, 2001, s. 47). Ayrıca çalışanların organizasyonda ihlal edilemeyeceği belirli hakları olduğu da unutulmamalıdır (Greenwood, 2002, s. 273). Bu açıdan organizasyonlarda varolan ilkeler çerçevesinde bu hakları yerine getirebilmek için yöneticilere büyük ahlaki görevler düşmektedir. Zira çalışanlar, organizasyonlarındaki bütün faaliyetlerinde ahlaki ya da ahlak dışı eylemler ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Ahlaki düşünce yapısına sahip olmak, çalışanların ahlaki önemsemelerine yardımcı olur ve ahlaki şemalar ile ahlaki değerler, iş yerinde olumlu davranış sergilemek için içselleştirilir (Afsar ve Umrani, 2020, s. 113). Kişinin ahlaki kimliğe sahip olması ise kendisi hakkında sahip olduğu inançlar ve fikirler ile neyin yapılmasının kabul edilip edilemeyeceğinin farkında olması şeklinde ifade edilmektedir (Afsar vd., 2020, s. 1267). Bu durum ahlaki düşünce yapısına veya ahlaki kimliğe sahip olan bir çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısına önemli katkılar sağlayabilece-

ği gibi çalışanın organizasyonda daha fedakârca hareket sergilemesine de yardımcı olabilir.

Bir organizasyonun en değerli kaynağı insan kaynağıdır (Kao ve Lee, 1998, s. 600). Bir insanın bir iş yerinde çalışmasının temel nedeni ise genel olarak ekonomiktir (Larmer, 1992, s. 126). Bu açıdan günümüz organizasyonlarında çalışanlar her ne kadar ekonomik sebeplere öncelik vererek çalışıyor olsalar da çalışma ortamındaki ast-üst ilişkileri ve astların birbirleri ile olan ilişkilerinde ahlak, çalışanlara bakış açısı ve fedakârlık gibi kavramların önemi sürekli artmaktadır. Bu durumun temel nedenleri incelendiğinde bireysel ve çevresel etmelerin çok büyük etkilerinin olabileceği anlaşılmaktadır.

Araştırma sorunsalının oluşmasına kaynaklık eden temel sebep, günümüz organizasyonlarında yöneticilerdeki ahlaki davranışları sergilemelerinin altında yatan temel sebepleri irdeleyerek çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısını ve organizasyona karşı ortaya koyduğu fedakârlığın ne düzeyde etkili olduğunun analiz edilmesine duyulan gereksinimdir. Bu açıdan araştırma ile farklı organizasyonlarda çalışanların, yöneticilerinin ahlaki davranışlarından, çalışma arkadaşlarına bakış açılarının ve fedakârlıklarının etkilenme oranı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada, yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların diğer çalışanlara bakış açıları üzerindeki etkisinde çalışanların fedakârlığının aracı etkisi incelenmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Yönetici Ahlakı

Bilinçli ahlaki gelişim, bireylerin ahlaki meseleleri düşünürken ve etik ikilemleri çözerken uyguladıkları akıl yürütme yapılarını açıklayan bir yapıdır (Jordan vd., 2011, s. 4). Bu yapıdaki ahlaki düşünceler geneldir ve bir bireyin öz nitelikleri, profesyonel şefkat yeteneği ve yönlendirme gibi temel becerilerini ele alabilir (Gebhardt, 2016, s. 223). Bu açıdan bir organizasyonun sahibi ile yöneticileri arasındaki bağlar kaçınılmaz olarak ahlaki olmak zorundadır. Çünkü organizasyon varlıkları yöneticilere emanet edilmiştir ve yöneticiler de dolaylı veya açık olarak organizasyonların çıkarları için çalışacaklarına söz vermişlerdir. Ayrıca her söz gibi güven ilişkisi de güçlü bir ahlaki ağırlık taşımaktadır (Badaracco, 1992, s. 68). Bu açıdan yöneticilerin ahlaki yapısının oturmuş olması, çalışanların organizasyon varlıklarına karşı fiilî veya psikolojik davranış şekillerini etkileyebilir.

Ahlaki yapılar ve ilkeler değiştikçe ve geliştikçe bireylerdeki ideal benlik, toplum ve inanç algıları da değişir. Bu ideal değerler spekülâtif ve yaratıcı olduğu için

ahlaki yapıların kesinliğinin ötesine geçebilirler (Kohlberg ve Power, 1981, ss. 227-228). Bu durum iki kişinin ahlaki davranışları belirleyen ahlaki ilkeler üzerinde hemfikir olsalar bile her ilkenin göreceli önemi konusunda hemfikir olmalarının olası olmadığını ortaya koymaktadır (Rodgers ve Gago, 2003, s. 192). Bu açıdan yöneticiler, ahlaki temelde ilgilendikleri organizasyonun iyi bir amacı olmasını sağlamak için çaba sarf etmelidirler (Moore, 2008, s. 503). Yöneticilerin ayrıca stratejilerini yalnızca kişisel tercihleri açısından değil aynı zamanda kurumlar ve kamu yararı açısından belirleme konusunda ahlaki bir zorunluluğa sahip olmaları gerekir (Rohr, 1980, s. 211).

Kişisel ve kurumsal değerler arasındaki uyum, organizasyonun kurumsallığı geliştikçe daha iyi hâle gelir. Bu durum örgütlerin ahlaki duruşlara olan inançlarını (Posner ve Schmidt, 1987, s. 385) ve iş ahlaki davranışlarını teşvik eder (Berg ve Kalish, 1997, s. 222). Bu açıdan ahlaki bir iş ortamı oluşturmak, organizasyona olan güveni artıracaktır (Lim ve Chan, 2001, s. 215). Bunun için yöneticiler, iş yerlerinde en iyi sonuçlar elde etmelerini engelleyen durumları elimine etmeyi öncelikli hâle getirmeli ve çalışılan ortamda ahlaki bir iş ortamı oluşturmalıdırlar (Porter ve Jersey, 2004, s. 437).

Organizasyonlarda yöneticiler hem kendileri hem başkaları hem de örgüt için ahlaki amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşmak için kurumsallaşabilirler (Tarip, 2020, s. 20). Bu açıdan birçok üst düzey yönetici, ahlak yönetimi sorumluluğunu başkalarına devretmektedir (Weaver vd., 1999, s. 55). Bu devir işleminin yanında organizasyonlardaki politikalar, yöneticilerin başarı ihtiyaçlarını karşılamalarını kolaylaştırabilmektedir. Başarıya güçlü bir şekilde ihtiyaç duyan yöneticiler, örgüt politikalarını ahlak olarak değerlendirebilmektedirler (Zahra, 1989, s. 18). Bu açıdan her yönetim, yöneticileri aracılığı ile organizasyonlarda çalışanlar üzerinde ve çevresel değişkenler çerçevesinde kendi ahlaki değerlerini oluşturabilir. Bu değerler topluluğu aynı zamanda örgütün ahlaki değerlerinin yanında kültürel yapısını da şekillendirebilir.

Geçmişte yönetici ahlakına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde; İsraili (1988, s. 266) araştırmasında, bireylerin kendilerini rasyonel ve adil görmeye ihtiyaçlarının olduğunu, ahlaki olmayan bir davranışı kabul edilebilir şartlarda haklı gösterdiklerinde ahlaki bir davranış olarak ifade etme olasılıklarının yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu açıdan araştırmasının sonucunda yöneticiler açısından ahlaki olmayan “örgütsel işler varken kişisel işlerini yapmak” ve “ekstra kişisel zaman alıcı işler ile uğraşmak” gibi resmî olarak gözükken çalışma zamanlarından daha uzun saatlerde çalışmalarını, organizasyonlarının zamanı geri ödeme borcuna karşı-

lık kendilerini haklı hissetmelerine sebep olabileceğini vurgulamıştır. Snell (1996, s. 46) araştırması sonucunda ahlaki teorinin değişken olduğunu yani birtakım farklı aşamalar içerdiğini ortaya koymuştur. Bir yönetici gerçek bir ikilem ile karşı karşıya kaldığında ise bir iç mücadele süreci yaşadığını vurgulamıştır. Snell (2001, s. 337) başka bir araştırmasının sonucunda ise kalkınan ahlaki atmosferin öğrenen organizasyonların karakterlerinde tek ve birleştirici bir geleneğe sahip olmak yerine birkaç zayıf ahlaki geleneğin toplayıcısı olduğunu ifade etmiştir. Stevens (2004, s. 169) araştırmasının sonucunda Gallup'un Amerika'da 27 yılı bulan araştırmasında, 2002 yılında kamuoyu tarafından işletme yöneticileri değerlendirildiğinde, dürüstlük ve ahlak standartlarında fazla bir güven değişikliğinin olmadığını ve yöneticilerini düşük ya da çok düşük olarak değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Ofori (2010, s. 21) araştırması sonucunda Ganalı yöneticilerin hem bireysel hem de kurumsal ahlak değerlerinin kurumsal sosyal sorumluluk tutumlarına olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Collins (2010, s. 62) araştırmasının sonucunda günümüzde yönetsel açıdan ahlak ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının herkesin sorumluluğunda olduğunu ve örgütsel etkiler açısından dikkat edilmesi gereken değişkenler olduğunu ifade etmiştir. Wang ve diğerleri (2019, s. 485) ise araştırmalarının sonucunda yüksek ahlaki kimliğe sahip olan çalışanların, sosyal değişim ile etik olmayan örgütsel davranış arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatmış sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmalardan çıkarılabilecek genel sonuç, yöneticilerin ahlaklı davranışlarının organizasyondaki çalışma ortamı için olumlu sonuçlar oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Bakış Açısı

Örgütlerde bireysel düzenlemeleri teşvik eden ve kolaylaştıran yapılar, bireysel farklılıklar ve sonuçlar arasındaki ilişkileri güçlendirebilir (Hirst vd., 2009, s. 291). Misal olarak olumlu destekleyici iş ilişkilerine sahip olan çalışanların bu davranışa karşı olumlu geri dönüş sağlama veya organizasyona bağlı olma olasılığı daha yüksektir (Self vd., 2020, ss. 2-3). Bu durum bireysel perspektifin bir avantajı olarak bireyler arasındaki öngörülerin çevresel davranışlar üzerindeki etkileşimi inceleme imkânı sağlayabilir (Bissing-Olson vd., 2012, s. 501). Ayrıca organizasyonlardaki kültürel farklılıklar, iş ve alternatifler ile ilgili en başarılı bilgiler sağlayabilecek yaşam deneyimleri ve iç görülere yol açabilir (Ely ve Thomas, 2001, s. 265). Bu açıdan organizasyonlarda faaliyette bulunan benzer veya farklı kültürel potansiyele sahip çalışanların diğer çalışanlara karşı bakış açıları bu farklılıklar ile zenginleşebilir. Bu durum aynı zamanda çalışanların yeni ve farklı deneyimler kazanmasına da yol açabilir.

Organizasyonlarda her çalışan, işine uyum sağlamak için çalışır (Mitchell vd., 2001, s. 105). Organizasyonlar ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda, bireylerin kendilerini ait oldukları örgütlerin veya grupların çıkarları ile aynı seviyede tutabileceklerini, örgütün her zaman çalışanın veya yöneticilerinin çıkarlarının temel odağı olarak hizmet edemeyeceğini ifade etmişlerdir (Coyle-Shapiro ve Shore, 2007, s. 170). Ancak bazı araştırmalarda ise organizasyon içerisinde doğrudan demokratik bir katılımın olduğu, çalışanların günlük yaşamlarını veya geleceklerini ilgilendiren konularda sürekli etkileşimde bulunabildikleri, öneriler geliştirebildikleri, sorularını tartışabildikleri ve problemlerine ilişkin bir talep oluşturup motive olabildikleri bir ortamın var olduğu organizasyonlarda çalışanların ahlaki gelişmelerinin teşvik edilmesi ihtimali yüksek olduğu ifade edilmektedir (Verdorfer ve Weber, 2016, s. 62). Böyle bir organizasyonun varlığı, çalışanın ahlaki gelişimine bağlı olarak çalışma arkadaşlarına bakış açısına olumlu yansımaları olabilir.

Çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları ile ilgili daha evvel gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; Parker ve Axtell (2001, ss. 1098-1099) araştırmaları sonucunda perspektif alma ile ilgili iki önemli hususa dikkat çekmişlerdir. Bu hususları hedefe yönelik empati oluşturmak ve hedefin davranışa ilişkin olumlu nitelikleri ortaya koymak olarak ifade etmişlerdir. Çalışmalarında perspektif almanın birçok bireysel ve meslek ile ilgili pozitif sonuçlar ortaya koyduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca araştırmaları sonucunda çalışanların birden çok bakış açısı sergileme derecelerinin geliştirilebileceğini ortaya koymuşlardır. Abbott ve Cieri (2008, s. 313) araştırmalarının sonucunda organizasyondaki stratejik kararların çalışan ve yöneticilerin bakış açılarındaki iş hayatının faydalarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Araştırmalarında yönetici ve çalışanların iş hayatının faydalarına yönelik bakış açıları arasında yüksek seviyede bir uyuma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Greasley ve diğerleri (2008, s. 51), çalışanların güçlendirilmesinde bakış açılarının durumu ile ilgili araştırmaları sonucunda, organizasyonda başarılı bir güçlendirme için ekip çalışmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca araştırmada çalışanların bakış açıları ile güçlendirmenin psikolojik boyutuna odaklanarak mevcut rollerinin anlamlandırılmasında bakış açılarının derin bir anlayışı olduğunu keşfetmişlerdir. Sonuç olarak güçlendirmenin deneyimlerdeki bireysel farklılıklar yolu ve bireylerin algısı ile ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Baker-McClearn ve diğerleri (2010, s. 322) araştırmalarında çalışanların meslektaşlarının, potansiyel çıktı sağladığı kişilerin ve örgütün aşağılanmasına yönelik ahlaki bakış açılarının veya ahlak eksikliğinin çalışanların kariyer beklentilerini etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Bellou ve diğerleri (2015, s. 1211) araştırmalarının sonucunda çalışanların beklentilerini karşılamak için bir organizasyonun gerekli olan çeşitli becerile-

re sahip olması gerektiğini ve kaynaklarının çalışanlar tarafından kullanılmasına imkân sağlayabilmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Araştırmalarında ayrıca organizasyonun kendisini farklılaştırma yeteneğinin çalışanların gelişmesinde onları daha istekli yapabileceğini ve çalışanların organizasyona sadık kalabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, organizasyonel açıdan çalışanların bakış açılarını etkileyebilir. Strandberg ve Vigso (2016, s. 99) araştırmaları sonucunda organizasyonda kriz durumunda kişisel olarak bu durumdan etkilenen kişiler ile gerçekleştirilen iletişimin; güven duyma, çalışanları anlama ve anlam oluşturma gibi etmenlerin çalışanların ilerlemesinde hayati öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bu sonuç da organizasyonlarda iletişimin çalışanların bakış açısını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Dasborough ve diğerleri (2019, s. 13) araştırmalarında organizasyonda takım hâlinde ahlaki duyguların etik değerlerdeki farklılıkları açıklamaya yardımcı olduklarını ifade etmişlerdir. Onlar ayrıca organizasyon ekibinin uyumlu olmaması ile ahlaki durumları ve çalışma arkadaşlarına bakış açılarında (perspektif alma) başarısız olmaları durumunda ahlaki duyguların azalabileceğini vurgulamışlardır. Literatürde ulaşılabilen araştırmalarda yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açısı üzerindeki etkisini birebir ortaya koyan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu durumda elde edilen sonuçlar ile literatüre yeni ve farklı bir bakış açısı kazandırabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların Fedakârlığı

Fedakârlık bedeli ne olursa olsun vazgeçmektir. Yani fedakârlık, derecenin veya kalitenin önemli olduğu, kaynakların sınırlı olduğu ve alternatiflerin kullanımında bazı şeylerden vazgeçmeyi ima eder (Firth, 1963, s. 13). Ayrıca teorik olarak yapılan önceki çalışmalarda fedakârlık; organizasyon çevresinin bağlılığında etkin örgütsel performans için gerekli olan özel öneme sahip ve ilham verici örnek bir davranış olarak açıklanmaktadır (Choi ve Mai-Dalton, 1998, s. 476). Bu açıdan fedakârlık, organizasyonlarda çalışanların ayrılmaz bir parçası olabilir (Arnold ve Loughlin, 2010, s. 673).

Genel olarak organizasyonlarda fedakârlık, fedakârlığın manevi yapısında bir değişimi tetikleyerek ahlaki niteliklerin yenilenmesini veya yoğunlaştırılmasını sağlamaktadır (Firth, 1963, s. 13). Bu durumda fedakârlık açısından yüksek bir güç duygusu, hedeflere uygun davranmayı kolaylaştırır. Bu durum örgütsel olarak genellikle iş birliğine dayalı davranışları belirler (Hoogervorst vd., 2012, s. 884). Bazı zamanlarda fedakârlık açısından bakıldığında çalışanların işleri ile ilgili iş yüklerini kendileri oluşturabilirler (Reinardy, 2007, s. 116). Bu açıdan bir çalışanın işi için yer değiştirmesi gerektiğinde ise iş dışı fedakârlık yapması gerekebilir (Halvorsen vd., 2015, s. 1306).

Çalışanların fedakârlığına yönelik gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; Tsui ve diğerleri (1997, s. 1115) araştırmaları sonucunda organizasyonlardaki yetersiz yatırımların çalışan performansını feda edebileceğini ve bu durumun uzun vadede örgüt üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceğini vurgulamışlardır. Powell ve Meyer (2004, s. 170) çalışanların fedakârlığı ile ilgili çalışmaları sonucunda organizasyonlardaki bürokratik düzenlemelerin, iş dışı kaygıların, tatmin edici koşulların ve alternatif eksikliklerin önemli etkilerinin olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında örnek olarak çalışanların kuruma özel eğitime katılmak gibi belirli bir uyum için yaptıkları ayarlamaların mevcut bürokratik düzenlemelere de yanıt (örnek olarak ilerleme şartları gibi) olduğunu ifade etmişlerdir. Cremer ve Knippenberg (2005, s. 363) ise araştırmaları sonucunda fedakârlığın güven ve örgütsel özdeşleşme üzerinde aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç ile lider davranışlarının grup üyesi işbirliklerini etkileyen süreçler olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışanların fedakârlığına yönelik yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde; Hart ve Thompson (2007, s. 307) araştırmaları sonucunda organizasyonda çalışanların sadakat hedeflerini korumak ve alternatif bireyler karşısında ilişkiyi sürdürebilmek için çalışanın kendi çıkarını feda etmesinin ahlaki bir zorunluluk olduğunu vurgulamışlardır. Singh ve Krishnan (2008, s. 271) araştırmalarının sonucunda fedakârlığın, liderin sadece “kişisel vazgeçme” kavramına odaklanan kendini feda etmenin aksine liderin bütün kişiliği ile ilgili olabileceğini ifade etmişlerdir. Dawley ve diğerleri (2010, s. 250) çalışmalarının sonucunda çalışan fedakârlığının algılanan organizasyonel destek ile ayrılma niyeti arasında aracılık ettiği ve ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırmalarında algılanan örgütsel destek ile kişisel fedakârlığın daha da artırılabilceği sonuçlarına erişmişlerdir. Vandenberghe ve Panaccio (2012, s. 69) araştırmalarında motivasyon temelli fedakârlık ve birkaç alternatifi araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarında algılanan fedakârlık bağlılığının geriye yönelik destek arama davranışı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırmalarında algılanan fedakârlık kavramının olumlu olduğunu ve kariyer başarısı (terfi, maaş zammı gibi) ile ilgili birkaç alternatif bağlılığın olduğunu tespit etmişlerdir. Wright ve diğerleri (2013, s. 744) ise araştırmaları sonucunda organizasyonlarda değişim süreçlerinde yönetimin çalışanlarına bu sürece katılmaları konusunda net bilgiler ve fırsatlar sunmalarının çalışanların organizasyonun ve müşterileri için kendi çıkarlarının bazılarını feda edebileceklerini ifade etmişlerdir. Giacomelli ve diğerleri (2020, s. 13) üst düzey fedakârlık gösteren çalışanların prosedürlere bağlı olan kısıtlamalar sebebi ile mesleki beklentilerinin karşılanmaması durumunda organizasyondan ayrılma

duygusu yaşayabileceklerini vurgulamışlardır. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların fedakârlığı, organizasyonlarda yönetici ahlaki tarafından etkilenebilir ve çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerinde etkili olabilir.

Yöntem

Araştırma Hipotezleri ve Modeli

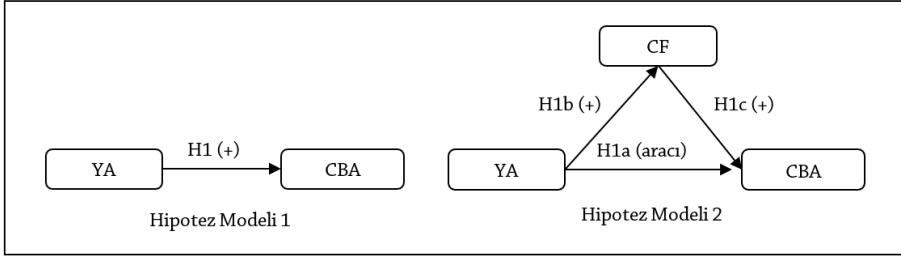
Araştırmada farklı mesleklerde farklı alanlarda çalışanların yöneticilerinin ahlaki davranışlarının onların çalışma arkadaşlarına bakış açılarına ve işlerine yönelik fedakârca davranışlarına olumlu yansımaları olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Zira hem geçmişte hem günümüzde hem de gelecekte yöneticilerin çalışma ortamlarında ahlaki davranışları, organizasyonda çalışanların fedakârca davranışlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı bakış açılarına katkıları olabilir. Araştırmanın teorik kısmında yöneticilerin ahlakına ilişkin verilen araştırmalar dikkate alındığında hem teoride hem de uygulamada ahlaklı davranışın etki edebileceği birçok değişken söz konusudur. Araştırmada bu değişkenlerden ahlak açısından literatürde fazla üzerinde durulmayan çalışan fedakârlığı ve çalışma arkadaşlarına bakış açıları değerlendirmeye alınarak literatürdeki bu boşluğun giderilmesi amaçlanmaktadır. Bu açıdan araştırmaya ilişkin hipotezler ve araştırma modeli oluşturulurken Sparks ve Hunt (1998), Chen ve diğerleri (2011) ve Chiang ve Hsieh'in (2012) dana önce gerçekleştirdikleri araştırmalarda kullandıkları modeller dikkate alınmıştır. Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken teorik kısımda ifade edilen araştırmalar çerçevesinde ve araştırmanın amacı doğrultusunda meydana getirilen hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmiş ve araştırmanın modeli Şekil 1'de belirtilmiştir.

H1: Yöneticilerin iş yerlerinde ahlaklı davranışları çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1a: Yöneticilerin iş yerlerinde ahlaklı davranışlarının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerindeki etkisinde çalışanların işlerine yönelik fedakârlıkları aracı etkiye sahiptir.

H1b: Yöneticilerin iş yerlerinde ahlaklı davranışları çalışanların fedakârlıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1c: Çalışanların iş yerindeki fedakârlıkları çalışma arkadaşlarına bakış açılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.



Şekil 1. Araştırmanın Hipotez Modeli

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma ölçekleri belirlenirken iş yerlerinde yöneticilerin ahlaki temelde faaliyet yürütmeleri ve bu faaliyetlerini çalışanlarına yansıtılabilmeleri çerçevesinde çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısı ve işine yönelik fedakârca hareket edebilme davranışı sergileyebilmesi bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Zira organizasyonlarda her ne kadar farklı yapılar ve farklı iş kolları yer alsada iletişim karşılıklı gerçekleştiği için yönetici ve çalışan ahlak, bakış açısı ve fedakârlık davranışları olarak değerlendirilmek istenmiştir. Bu açıdan araştırmada önceki çalışmalar dikkate alınmış ve araştırma ölçeği ile ilgili faydalanan kaynaklar Tablo 1’de ifade edilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Ölçeği

Ölçek	Maddeler	Kaynak
Yönetici Ahlakı (YA)	4 madde	Chen vd., 2011, s. 20
Çalışanın Çalışma Arkadaşlarına Bakış Açısı (CBA)	4 madde	Sparks ve Hunt, 1998, s. 99
Çalışan Fedakârlığı (CF)	4 madde	Chiang ve Hsieh, 2012, s. 185

Araştırma ölçekleri incelendiğinde; yönetici ahlakı ölçeği Chen ve diğerlerinin (2011) araştırmalarında kullandıkları ölçekten 4 madde, Sparks ve Hunt’un (1998) çalışanların bakış açısı (perspektif alma) ölçeğinden 4 madde ve çalışanların fedakârlığı ölçeği ise Chiang ve Hsieh’in (2012) araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir boyutu olarak kullandıkları fedakârlık (özgecilik) ölçeğinden yine 4 madde araştırmaya çalışanların fedakârlığı ölçeği olarak uyarlanmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Örnekleme

Araştırmada organizasyonlarda çalışan yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerindeki etkilerinde çalışanların fe-

dakârlıklarının aracı etkiye sahip olup olmadığının ve ilgili değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin var olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Başka bir ifade ile yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları ve fedakârlıkları üzerinde etkileri var mı? Çalışanların fedakârlıklarının çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerinde etkileri var mı? Yöneticilerin ahlaki davranışlarının (bağımsız değişken) çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinde çalışan fedakârlıklarının (aracı değişken) aracı etkisi söz konusu mu? Daha önce gerçekleştirilen araştırmalar referans alınarak bu sorulara yanıt aranmaktadır.

Teoriler başlangıçta belirli bir duruma ya da nesneye dayanmaktadır. Sonra bir dizi teorik önermenin oluşturulması için hem nitel hem de nicel teknikler kullanılarak geniş bir örnek üzerinde test edilmesi oldukça mantıklıdır (Zaborek, 2009, ss. 46-47). Bu açıdan araştırma örneklemini TR90 Bölgesi illeri içerisinde yer alan Gümüşhane, Rize ve Trabzon illerinde farklı alanlarda faaliyette bulunan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın farklı alanlarda uygulanmasındaki temel amaç her organizasyonda ahlaki yapıya etkisi olabileceği düşünülen yöneticilerin var olmasıdır. Araştırmada teknolojik gelişmelere bağlı olarak çalışanlara kolay erişim sağlamak için elektronik anket yöntemi kullanılmış ve tespit edilen ortalama 1000 çalışanın 382'sinden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmada belirlenen bu kişi sayıları uygulamada gerçekleştirilen meslekler dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya uygun örneklem belirlemek genel olarak araştırma ile ilişkili sınırlamaların aşılmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin örneklemin bir parçası olarak arkadaş veya aile kullanmak bilinmeyen kişileri hedeflemekten daha kolaydır (Taherdoost, 2016, s. 22). Bu açıdan örneklem belirlenirken Gümüşhane, Rize ve Trabzon'da özel sektörde ve kamuda farklı iş kolları ve farklı mesleklerde yönetici pozisyonunda olmayan; banka çalışanı, emniyet personeli, firma çalışanı, İŞKUR çalışanı, öğretmen, sağlık personeli, SGK çalışanı, sözleşmeli personel, SYDV çalışanı, üniversitesi personeli ve diğer mesleklerde faaliyette olan ortalama 1000 çalışana, arkadaşlar ve akrabalar vasıtası ile erişim sağlanmıştır. Araştırmada belirlenen 1000 kişi için %95 güven aralığında ve %5 hata payı dikkate alındığında $(n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q)$ araştırma evreninin örneklem büyüklüğü 278 olduğu gözlemlenmiştir (Baş, 2008, s.87). Araştırma evreninin 382 örnekleme sahip olması, araştırmanın evreni temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada çalışanlara yöneltilen anket soruları daha evvel farklı araştırmalarda kullanılmış olup ilgili analizler ile geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Araştırma ölçekleri belirlenirken çalışanların ölçekte yöneltilen soruları anlayabilmeleri ve iş faaliyetlerine göre

çekinmeden cevap verebilmeleri sağlamak için sorular tekrar gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Bu açıdan araştırma ölçek soruları yazar tarafından Türkçeye uyarlanarak katılımcılara yöneltilmiştir. Oluşturulan anketlerde değişkenlere ilişkin ölçeklerin yanıtlanmasında 5'li Likert derecelendirilme (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum) metodu kullanılmıştır. Araştırmanın anket formunda toplam 18 adet soru yer almaktadır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik bilgileri yer almıştır. İkinci bölümde ise yönetici ahlakı, çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları ve çalışanların fedakârlıkları değişkenlerine ilişkin ölçek sorularına yer verilmiştir.

Bulgular

Araştırmada değişkenlerin altında yatan yapılarını ortaya koymak için nicel veriler ışığında iki türlü keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapıların geçerliliği ve ölçeklerin güvenilirliği mevcut örneklemden elde edilen veriler kullanılarak test edilmiştir (Kyndt vd., 2009, s. 203). Araştırma analizleri gerçekleştirilirken ilk olarak SPSS 21 paket programı yardımı ile kayıp veri olup olmadığı kontrol edilmiştir. Daha sonra veriler üzerinde normallik testi gerçekleştirilmiş, skewness ve kurtosis değerleri dikkate alınarak araştırma ölçeklerinin genel olarak normal dağılım sergilediği gözlemlenmiştir. Sonrasında uygulamada demografik verilere ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur (Tablo 2). Araştırma analizinde daha sonra ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir (Tablo 3). Araştırmada ölçülmek istenilen her faktörün hangi değişken altında toplandığını ortaya koymak için modelde yer alan 3 değişkene bütünsel olarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 4). Araştırmada yönetici ahlakı (Tablo 5), çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısı (Tablo 6) ve çalışanın fedakârlık (Tablo 7) ölçeklerine ayrı ayrı keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada daha sonra AMOS 24 paket programı yardımı ile modele uygun bir şekilde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir (Şekil 2) ve literatür indeksleri (Tablo 8) kapsamında sonuçlar (Tablo 9) yorumlanmıştır. Daha sonra Model 1'de ortaya konulan ilişkiler için uygulama gerçekleştirilmiş (Şekil 3) ve Model 1'in literatürde kabul edilen (Tablo 10) değer aralıklarına sahip olup olmadığı (Tablo 11) ortaya konulmuştur. Araştırmada daha sonra Model 2'ye ilişkin analizler yapılmış (Şekil 4) ilgili sonuçlar literatür eşliğinde (Tablo 12-13) değerlendirilmiştir. Araştırmada sonuç ve tartışma kısmında ise elde edilen sonuçlar kapsamında değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri daha önce gerçekleştirilen araştırmalar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Araştırmaya ilişkin gerçekleştirilmiş analiz ve sonuçlar sırası ile aşağıdaki gibidir.

Demografik Veriler

Katılımcılara ilişkin demografik veriler, Tablo 2’de detaylı olarak verilmiştir.

Cinsiyet	f	%	Yaş	f	%
Kadın	193	50,5	20 veya altı	21	5,5
Erkek	189	49,5	21-26	89	23,3
Toplam	382	100,0	27-32	136	35,6
			33-38	76	19,9
Kurum Türü	f	%	39-44	33	8,6
Özel Sektör	159	41,6	45 ve üzeri	27	7,1
Kamu	221	57,9	Toplam	382	100,0
Toplam	382	100,0			
			Eğitim Durumu	f	%
Meslek	f	%	Ortaokul-Lise	87	22,8
Banka Çalışanı	13	3,4	Ön Lisans	42	11,0
Emniyet Çalışanı	11	2,9	Lisans	104	27,2
Firma Çalışanı	78	20,4	Lisansüstü	149	39,0
İŞKUR Çalışanı	22	5,8	Toplam	382	100,0
Öğretmen	56	14,7			
Sağlık Personeli	42	11,0	Aylık Gelir	f	%
SGK Çalışanı	32	8,4	2.200 TL ve altı	89	23,3
Sözleşmeli Personel	24	6,3	2.201-3.500 TL	71	18,6
SYDV Çalışanı	6	1,6	3.501-4.800 TL	75	19,6
Üniversite Personeli	82	21,5	4.801-6.100 TL	79	20,7
Diğer	16	4,2	6.101 ve üzeri	68	17,8
Toplam	382	100,0	Toplam	382	100,0

Tablo 2’de elde edilen sonuçlar incelendiğinde; araştırmaya katılanların çoğunluğunun kadın (193 kişi, %50,5) çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanların birçoğu 27-32 yaş aralığına (136 kişi, %35,6) sahip oldukları gözlemlenmektedir. Araştırma uygulamasına katılan çalışanların çoğu kamuda (221 kişi, %57,9) faaliyette buldukları anlaşılmaktadır. Mesleki açıdan değerlendirildiğinde çalışanların sırası ile üniversite personeli (82 kişi, %21,5), firma çalışanı (78 kişi, %20

,4), öğretmen (56 kişi, %14,7), sağlık personeli (42 kişi, %11) şeklinde sıralandıkları görülmektedir. Eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde araştırmaya katılan çalışanların birçoğu lisansüstü (149 kişi, %39) ve lisans (104 kişi, %27,2) düzeyinde eğitime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Çalışanlar aylık gelirleri açısından değerlendirildiğinde ise çalışanlar sırası ile 2.200 TL ve altı (89 kişi, %23,3), 4.801-6.100 TL (79 kişi, %20,7), 3.501-4800 TL (75 kişi, %19,6), 2.201-3.500 TL (71 kişi, %18,6) ve 6.101 TL ve üzeri (68 kişi, %17,8) gelire sahip oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Faktörlerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

Faktörler	Maddeler	Alınan Ölçekler Cronbach's Alpha	Araştırma Sonucu Cronbach's Alpha	KMO
Yönetici Ahlakı (YA)	4	.85	.89	.81
Çalışanın Çalışma Arkadaşlarına Bakış Açısı (CBA)	4	.80	.81	.75
Çalışan Fedakarlığı (CF)	4	.93	.76	.70

Araştırmada Tablo 3'te elde edilen değerler dikkate alındığında araştırma ölçeğinin geçerli ve güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca araştırmada uygulanan keşfedici faktör analizi sonuçlarında ölçeklerin anlamlılık düzeylerine ($p=.000$) sahip olduğu görülmüştür. Çalışmada ilgili değişkenlerden alınan ölçeklerin güvenilirlikleri dikkate alındığında araştırma sonuçlarına yakın sonuçlar olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları ve yönetici ahlakı ölçekleri, araştırma ölçeklerine çok yakın sonuçlar ortaya koymuştur. Bu sonuçlar kullanılan ölçeklerin genel itibari ile ait oldukları faktörleri kabul edilebilir seviyede açıkladıklarını göstermektedir. Ayrıca ölçeklerin Türkçeye uyarlanarak araştırılmasının aslı ile yakın sonuçlar ortaya koyması, ölçeklerin tutarlı olduğunu göstermektedir. Tablo 4'te tüm ölçeklerin bir arada faktör analizine tabi tutulduğu sonuçlar ifade edilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4. Her Ölçeğin Açıklanan Varyansa Katkıları ve Faktör Yükleri

Faktörler	Açıklanan Varyansa Katkısı	Özdeğer	Faktör Yükleri		
			YA	CBA	CF
YA1	25.380	3.046	Yöneticim insanların yeteneklerini ve erdemlerini kıskanmaz.		
YA2			Yöneticim kendisi için özel ayrıcalıklar aramaz.		
YA3			Yöneticim kişisel kazancı için benden faydalanmaz.		
YA4			Yöneticim yasa dışı kazançlar elde etmez.		
CBA1	47.163	2.614	İş yerimde biri ile anlaşmazlık yaşarsam, olaya onun bakış açısı ile bakmaya çalışırım.		
CBA2			İş yerimde genellikle olayları diğer kişilerin perspektifinden görmeyi kolay bulurum.		
CBA3			Kendimi başkasının yerine koyma konusunda iyimdir.		
CBA4			İş yerimde çalışanların belirli şeyleri neden yaptıklarını anlarım.		
CF1	67.318	2.419	İş yerimde ağır iş yüküm olsa da diğer arkadaşlarıma yardım ederim.		
CF2			İş yerimde işine devam etmeyenlere yardım ederim.		
CF3			İş yerimde yeni çalışanları yönlendirmeye yardımcı olurum.		
CF4			İş yerimdekilere yardımcı olma-ya her zaman hazırım.		
Kaiser-Meyer-Olkin = .786			Barlett's Test of = 2181.116		
Cronbach Alpha = .814			P = .000		
YA = Yönetici Ahlakı			CBA = Çalışanın Çalışma Arkadaşlarına Bakış Açısı		
			CF = Çalışan Fedakarlığı		

Araştırmada Tablo 4'te tüm modelin faktör yükleri, geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları incelendiğinde, araştırmanın ölçeklerinin geçerli ve güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir. Araştırmaya ilişkin her bir ölçeğin faktör yükleri, özdeğerleri ve açıklanan varyansa katkıları aşağıda Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 5. YA Ölçeğinin Açıklanan Varyansa Katkıları ve Faktör Yükleri

Faktörler	Açıklanan Varyans	Özdeğer	Faktör Yüğü
YA1 Yöneticim insanların yeteneklerini ve erdemlerini kıskanmaz.			.886
YA2 Yöneticim kendisi için özel ayrıcalıklar aramaz.	74.44	2.978	.893
YA3 Yöneticim kişisel kazancı için benden faydalanmaz.			.914
YA4 Yöneticim yasa dışı kazançlar elde etmez.			.749
Kaiser-Meyer-Olkin = .806	Barlett's Test of = 920.848	P = .000	
Cronbach Alpha = .885			

Tablo 5'te yönetici ahlakı ölçeğine ilişkin elde edilen sonuçlar dikkate alındığında ölçeğin uygulanabilir olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçek faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde ölçeğe en fazla katkı YA3 değişkeni sağlamıştır. Burada çalışanlar, yöneticilerin kişisel kazançları için kendilerinden faydalanmadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısına ilişkin sonuçlar Tablo 6'da ortaya konulmuştur.

Tablo 6. CBA Ölçeğinin Açıklanan Varyansa Katkıları ve Faktör Yükleri

Faktörler	Açıklanan Varyans	Özdeğer	Faktör Yüğü	
CBA1	İş yerimde biri ile anlaşmazlık yaşamam, olaya onun bakış açısı ile bakmaya çalışırım.		.864	
CBA2	İş yerimde genellikle olayları diğer kişilerin perspektifinden görmeyi kolay bulurum.		.834	
CBA3	Kendimi başkasının yerine koyma konusunda iyimdir.	63.538	2.542	.756
CBA4	İş yerimde çalışanların belirli şeyleri neden yaptıklarını anlarım.			.727
Kaiser-Meyer-Olkin = .749 Barlett's Test of = 522.390 P = .000				
Cronbach Alpha = .806				

Tablo 6'da çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları dikkate alınarak değerlendirildiğinde ölçeğe en fazla katkıyı CBA1 değişkeni sağlamıştır. Bu değişken ile çalışanlar iş yerlerinde biri ile anlaşmazlık yaşadıkları durumda olaya karşısındaki bakış açısı ile bakmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7. CF Ölçeğinin Açıklanan Varyansa Katkıları ve Faktör Yükleri

Faktörler	Açıklanan Varyans	Özdeğer	Faktör Yüğü	
CF1	İş yerimde ağır iş yüküm olsa da diğer arkadaşlarıma yardım ederim.		.819	
CF2	İş yerimde işine devam etmeyenlere yardım ederim.		.649	
CF3	İş yerimde yeni çalışanları yönlendirmeye yardımcı olurum.	60.164	2.407	.799
CF4	İş yerimdekilere yardımcı olmaya her zaman hazırım.			.822
Kaiser-Meyer-Olkin = .704 Barlett's Test of = 465.538 P = .000				
Cronbach Alpha = .755				

Çalışanların fedakârlığı ölçeği dikkate alındığında ise en fazla katkı CF4 değişkeni ile sağlanmıştır. Bu değişkende ise çalışanlar iş yerinde çalışan arkadaşlarına her zaman yardımcı olmaya hazır olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları ve Yorumlanması

Genel olarak keşfedici faktör analizi yapılan araştırmaların doğruluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmesi zorunludur (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75). Bu açıdan ilgili sonuçlar Şekil 2'de ortaya koyulmuştur. DFA uygulamasına ilişkin literatür indeksleri ise Tablo 8'de ifade edilmiştir.

Tablo 8. Literatür İndeksleri Değer Aralıkları ve Araştırma Modelinin DFA Sonuçları

Literatür İndeksleri	Değer Aralıkları	Araştırma Modeli Sonucu
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3.878
RMSEA	$< .05 - .08 \leq$.077
RMR	$< .1$.089
TLI	$> .90$.911
IFI	$> .90$.936
GFI	$> .90$.930
CFI	$> .90$.936

Tablo 8'de elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde araştırma modelinin kabul edilebilir değer aralıkları içerisinde yer aldığı gözlemlenmektedir. Araştırma modeli DFA'ya ilişkin regresyon ölçüm modeli sonuçları ise Tablo 9'da ifade edilmiştir.

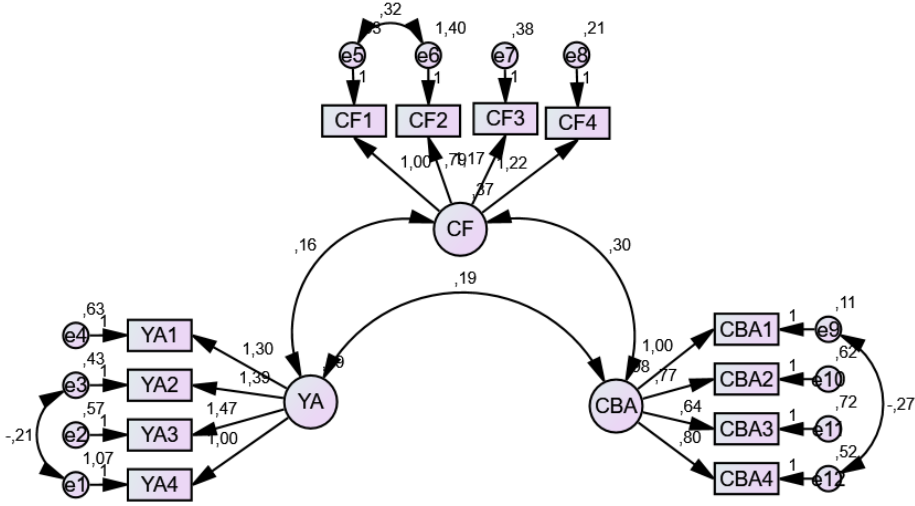
Tablo 9. Araştırma Modelinin DFA Regression Ölçüm Modeli Sonuçları

Modeldeki İlişkilendirmeler	Standardize β	S.E.	C.R.	p
YA - CF	.158	.037	4.231	***
YA - CBA	.193	.052	3.726	***
CF - CBA	.297	.042	7.005	***

*** = 0.000

Tablo 9'da erişilen sonuçlar dikkate alındığında YA ve CF arasında YA ve CBA arasında ve CF ve CBA arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir. Araştırma modeline ilişkin DFA sonuçları Şekil 2'de ortaya koyulmuştur.

Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2. DFA Sonuçları

Şekil 2’de ulaşılan sonuçlar ile Tablo 5 ve Tablo 6’da elde edilen sonuçlar dikkate alındığında araştırma uygulanabilir sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırma DFA uyum indekslerinde tam anlamı ile uyum sağlayabilmek için yöneticilerin ahlaklı davranışları ölçek sorularında YA2 ve YA4 arasında, çalışanların fedakârlıkları ölçeğinde CF1 ve CF2 arasında ve çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları ölçeğinde CBA1 ve CBA4 arasında modifikasyon gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada 3 boyut hâlinde incelenen değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve standardize edilmiş regresyon yükleri genel olarak 0.50’den yüksek olan değerlere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu analiz ile araştırma ölçeğinin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve ölçeğin geçerli olan değerlere sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Uygulanan Modeli 1’in Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırma modelinde yönetici ahlakının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açısı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik analiz gerçekleştirilmiş ve modele ilişkin elde edilen uyum indeksi sonuçları Tablo 10’da ortaya konulmuştur.

Tablo 10. Literatür İndeksleri Değer Aralıkları ve Araştırma Model 1'in Sonuçları

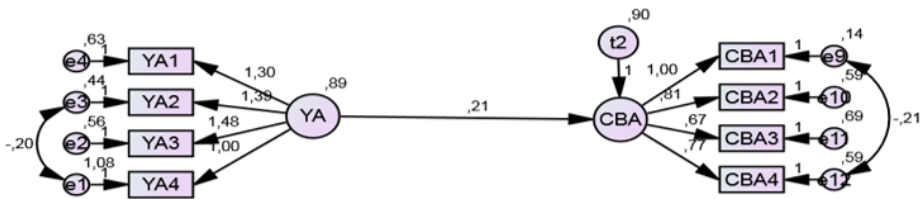
Literatür İndeksleri	Değer Aralıkları	Araştırma Modeli Sonucu
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3.511
RMSEA	$<.05-.08 \leq$.072
RMR	$<.1$.082
TLI	$>.90$.954
IFI	$>.90$.974
GFI	$>.90$.965
CFI	$>.90$.974

Tablo 10'da elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde araştırma modelinin kabul edilebilir değer aralıkları içerisinde yer aldığı gözlemlenmektedir. Araştırma modeline ilişkin regresyon ölçüm modeli sonuçları ise Tablo 11'de ifade edilmiştir.

Tablo 11. Araştırma Model 1'in Regression Ölçüm Modeli Sonuçları

Modeldeki İlişkilendirmeler	Standardize β	S.E.	p	Hipotez	Açıklama
YA - CBA	.214	.057	***	H1	Kabul

Yönetici ahlakı ve çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerindeki etkileri ile elde edilen sonuç dikkate alındığında; YA'nın CBA üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç oluşturulan H1 hipotezinin kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Araştırma analizlerinde modelin uyum indekslerini iyileştirmek için değişkenler arasında modifikasyon gerçekleştirilmiş ve ilgili sonuçlar Şekil 3'te belirtilmiştir.



Şekil 3. Model 1'in Analiz Sonuçları

Şekil 3'te elde edilen sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum organizasyonlarda yöneticilerin çalışanlarına karşı ahlaki temelde davranış göstermelerinin çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açısını olumlu yönde şekillendirdiğini göstermektedir.

Araştırma Model 2'nin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Araştırma Model 2'ye ilişkin analiz sonuçları Tablo 12'de ortaya konulmuş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 12. Literatür İndeksleri Değer Aralıkları ve Araştırma Model 2'nin Sonuçları

Literatür İndeksleri	Değer Aralıkları	Araştırma Modeli Sonucu
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3.878
RMSEA	$<.05-.08 \leq$.077
RMR	$<.1$.089
TLI	$>.90$.911
IFI	$>.90$.936
GFI	$>.90$.930
CFI	$>.90$.936

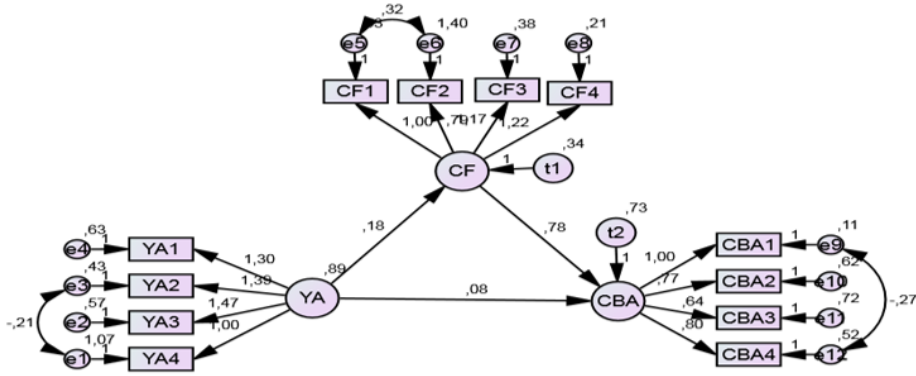
Araştırma Model 2'ye ilişkin indeks değerleri dikkate alındığında araştırmanın uygulanabilir olduğu sonuçlarını ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın aracı etkili regresyon ölçüm modeli sonuçları Tablo 13'te ifade edilmiştir.

Tablo 13. Araştırma Model 2'nin Regression Ölçüm Modeli Sonuçları

Modeldeki İlişkilendirmeler	Standardize β	S.E.	p	Hipotez	Açıklama
YA - CF	.177	.040	***	H1b	Kabul
CF - CBA	.776	.101	***	H1c	Kabul
YA - CBA (Aracı Değişken)	.079	.052	.130	H1a	Kabul

Teorik bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde aracılık etkisindeki önemli bir azalma, bir etkinin ortaya çıkması için hem gerekli hem de yeterli bir koşul olmasa da gerçekten aracı etkideki değişkenin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176). Tablo 13'te elde edilen sonuçlar incelendiğinde yöne-

tici ahlakının çalışanların fedakârlıkları üzerinde pozitif (Standardize $=.177$) ve anlamlı ($p=.000$) etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların fedakârlıklarının ise çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerinde yine pozitif (Standardize $=.776$) ve anlamlı ($p=.000$) etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir. Araştırma sonuçlarında ayrıca yönetici ahlakının çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısı üzerindeki etkisinde çalışan fedakârlığının tam aracı (Standardize $=-.079$ ve $p=.130$) etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar H1a, H1b ve H1c hipotezlerinin kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Araştırma analizleri ile ilgili modelin uyum indekslerini iyileştirmek için maddeler arasında modifikasyon gerçekleştirilmiş ve ilgili sonuçlar Şekil 4'te ortaya konulmuştur.



Şekil 4. Model 2'nin Analiz Sonuçları

Şekil 4'te elde edilen sonuçlar dikkate alındığında yöneticilerin ahlak anlayışlarının çalışan fedakârlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanların fedakârlık davranışlarının çalışanın bakış açıları üzerinde güçlü, pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca yönetici ahlakının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerindeki etkisinde çalışan fedakârlığının tam aracı etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar, araştırma hipotezlerinin tamamının kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları bağımsız değişkenin (yönetici ahlakı) bağımlı değişkenler (çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısı ve çalışan fedakârlığı) üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca yönetici ahlakının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerinde doğrudan (Model 1) ve dolaylı (fedakârlık üzerinden Model 2) etkilerinin önemli derecede etkili olduğunu araştırma sonuçları ortaya koymaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmada elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde araştırma hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir. Bu çerçevede yöneticilerin ahlaki davranışları çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açılarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemiştir. Yöneticilerin ahlaki davranışları çalışanların fedakârlıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemiştir. Çalışanların fedakârlıkları ise çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açılarını yine pozitif ve anlamlı olarak etkilemiştir. Ayrıca yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerindeki etkisinde çalışanların fedakârlıkları tam aracı etkiye sahip olmuştur. Literatürde yönetici ahlaki, çalışanın çalışma arkadaşlarına bakış açısı ve çalışan fedakârlığına ilişkin araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu sınırlamalar dikkate alınarak erişilen kaynakların araştırma sonuçlarına doğrudan ya da dolaylı katkıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Yönetici ahlaki açısından değerlendirildiğinde; Posner ve Schmidt (1987), kişisel ve kurumsal değerler arasındaki uyumun organizasyon kurumsallığının gelişmesi ile daha iyi bir hale gelebileceğini ve bu durumun örgütlerin ahlaki duruşlara olan inançlarını artırabileceğini vurgulamışlardır. Lim ve Chan (2001) araştırmalarında ahlaki bir iş ortamı oluşturmanın organizasyona olan güveni artıracağını ifade etmişlerdir. Ofori (2010), yöneticilerin hem bireysel hem de kurumsal ahlak değerlerinin kurumsal sosyal sorumluluk tutumlarına olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gebhardt (2016) araştırmasında ahlaki düşüncelerin genel olduğunu vurgulamış ve bir bireyin öz nitelikleri, profesyonel şefkat yeteneği ile yönlendirme gibi temel becerilerini incelenerek ele alınabileceğini vurgulamıştır. Haldorai ve diğerleri (2020) ise sosyal mübadele kuramı kapsamında çalışanlara ahlaki olarak davranılmasının çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerine ve ekstra rol davranışı sergilemelerine yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar araştırma sonucunda elde edilen yöneticilerin ahlaki davranışlarının hem çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açılarını hem de fedakârlık davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemesini destekler niteliktedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin çalışanlarına ahlaki yaklaşması, organizasyonda kişisel ve kurumsal değerler arasında uyum sağlayabileceğini, çalışanların organizasyona olan güvenini artırabileceğini ve çalışanların temel becerilerinin ahlaki değerler ile etkileşimli olabileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açılarını ifade eden araştırmalar incelendiğinde; Parker ve Axtell (2001), çalışanların bakış açıları ile ilgili hedefe yönelik empati oluşturmanın ve hedefin davranışa ilişkin olumlu niteliklerini ortaya koyma-

nın birçok bireysel ve mesleki pozitif sonuçları olduğunu vurgulamışlardır. Greasley ve diğerleri (2008), çalışanların bakış açıları ile güçlendirmenin psikolojik boyutunu inceleyerek mevcut rollerinin anlamlandırılmasında bakış açılarının derin bir anlayışı olduğunu belirtmişlerdir. Bissing-Olson ve diğerleri (2012) çalışmalarında bireysel perspektifin bireyler arasındaki öngörülerin çevresel davranışlar üzerindeki etkileşimi incelemeye imkân tanıyan bir avantajının olduğunu vurgulamışlardır. Dasborough ve diğerleri (2019) ise araştırmalarında organizasyon ekibinin uyumlu olmaması ile ahlaki durumları ve çalışma arkadaşlarına bakış açılarında başarısız olmaları durumunda ahlaki duyguların azalabileceğini ifade etmişlerdir. Bu durum ahlaki davranışın ve çalışma arkadaşlarına bakış açısının olumlu yansımalarının ahlaki duygulara olumlu katkıları olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, araştırma ile elde edilen yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların bakış açılarını pozitif ve anlamlı olarak, çalışanların fedakârlık davranışlarının da bakış açılarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemesini destekler niteliktedir. Zira bu duruma çalışanların bakış açılarına etki edebilecek bireysel ve mesleki empati oluşturma davranışları, mevcut pozisyonlarındaki psikolojik etkiler ve çevreleri ile olan etkileşimlerinin etkisi olmuş olabilir.

Çalışanların fedakârlık davranışlarına yönelik araştırmalar incelendiğinde; Firth (1963) araştırmasında fedakârlığın vazgeçmek ile eş değer olduğunu ifade etmiştir. Cremer ve Knippenberg (2005) araştırmalarında fedakârlığın güven ve örgütsel özdeşleşme üzerinde aracı etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Hart ve Thompson (2007), çalışanların sadakat hedeflerini korumaları için kendi çıkarını feda etmelerinin ahlaki bir zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir. Dawley ve diğerleri (2010) araştırmaları sonucunda çalışan fedakârlığının algılanan örgütsel destek ile ayrılma niyeti arasında aracılık etkiye sahip olduğunu ve ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği ortaya koymuşlardır. Hoogervorst ve diğerleri (2012) ise araştırmalarında fedakârlık davranışında güç duygusunu organizasyon içerisindeki iş birliğine dayalı davranışların oluşturabileceğini vurgulamışlardır. Bu sonuçlar, araştırma sonucu elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Yani çalışanların fedakârlık davranışlarının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açılarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemesi, yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların fedakârlıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemesi ve nihai olarak yöneticilerin ahlaki davranışlarının çalışanların çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerindeki etkisinde çalışanların fedakârlıklarının tam aracı etkiye sahip olması, çalışanların fedakârlık davranışlarının önemini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak organizasyon içerisinde yönetici ahlakının yanında çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı bakış açıları fedakârlık davranışlarını şekillendirmek-

tedir. Bu sonuçlar, araştırmanın uygulama alanının farklı iş ortamlarında gerçekleştirilmiş olmasına rağmen genel itibari ile çalışanların yöneticilerinden ahlaki davranış gözlemlediklerini ve bu durumun hem fedakârlıkları hem de çalışma arkadaşlarına bakış açıları üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanların organizasyonlarda oldukça fedakâr davrandıkları bunun sonucunda ise çalışanlara bakış açılarını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Bu durum gelecek çalışmalarda fedakârlık davranışının çalışan motivasyonu veya performansı üzerinde ne gibi etkilerinin olabileceğinin araştırılmasına imkân tanımaktadır.

Araştırma sonuçları genel olarak dikkate alındığında, organizasyonlarda faaliyetlerde bulunan çalışanların yöneticilerinin ahlaki davranış ortaya koymaları, örgütün sürekliliğine ve amaçlarına önemli etkileri olabilir. Yöneticilerin ahlaki olmaları ve bunu çalışanlarına yansıtmaları, çalışanın çalışma ortamında sergileyeceği ahlaki davranışlara da etki eder. Ayrıca yöneticilerin ahlaki ilkelere dikkat edip organizasyonun tamamına bunu uygulatabilmeleri, bütün kademelerde çalışanların hem birbirlerine karşı olumlu bakış açıları ve fedakârlıklarına hem de dış çevreye yönelik bakış açıları ile fedakârlıklarına olumlu katkıları olabilir. Sonuç olarak gelecek araştırmalarda organizasyonlardaki çalışanların ahlaki yapılarının üst yönetime olan etkileri, üst yönetimin birbirlerine bakış açıları ve fedakârlıkları araştırılabilir. Ayrıca sosyal mübadele kuramı kapsamında çalışanların ahlaki temelde ast-üst ilişkileri, örgütsel vatandaşlık davranışları, motivasyonları ve organizasyona olan bağlılıkları araştırılabilir. Elde edilecek bulgular ile literatüre farklı bakış açıları kazandırılabilir.

The Mediating Role of Employee Sacrifice in the Effect of Managerial Morality on Employees' Perspectives on Their Colleagues

İbrahim Durmuş

The behaviors of employees in different environments in today's organizational structures can shape their perspective towards each other and their self-sacrificing behavior in moral terms. Morality is an important factor that regulates the relationships of individuals working in the work environment with each other. Because there may be defects in organizational structures that do not rely on a moral basis. For this reason, managers in organizations may need to consider both their moral values and the moral expectations of their employees. In this respect, the ethical behavior of managers in organizations can affect the perspective of employees towards both managers and other employees. Besides, the moral nature of managers can also affect employees' sacrifice. In this respect, the moral behavior of managers in the work environment, the point of view of the employees towards their colleagues, and the measurement of the sacrifice of the employees can help to fill an important gap in the literature.

The harmony between personal and corporate values becomes better as the organizational corporate develops. This situation encourages the beliefs of organizations in moral stances (Posner and Schmidt, 1987) and business morality (Berg and Kalish, 1997). In this respect, creating a moral business environment will increase trust in the organization (Lim and Chan, 2001). For this, managers should prioritize eliminating situations that prevent them from achieving the best results in the workplace and create a moral work environment in the workplace (Porter and Jersey 2004).

@ Öğr. Gör., Gümüşhane Üniversitesi, ibrahimdurmus@gumushane.edu.tr

0000-0002-3872-2258

Structures that promote and facilitate individual arrangements in organizations can strengthen the relationships between individual differences and outcomes (Hirst et al., 2009). In this case, as an advantage of the individual perspective, it can allow the examination of the interactions between predictions among individuals on environmental behaviors (Bissing-Olson et al., 2012). Also, cultural differences in organizations can lead to life experiences and insights that can provide the most successful information about work and alternatives (Ely and Thomas, 2001). In this respect, the perspective of the employees working in organizations with similar or different cultural potential towards other employees may be enriched with these differences. This can also lead to new and different experiences for employees.

Sacrifice is to give up whatever the cost. In other words, the degree of sacrifice or quality is important, resources are limited and the use of alternatives implies giving up some things (Firth, 1963). Besides, the previous studies made in theory, sacrifice; it is described as an exemplary and inspiring example of behavior that is essential for effective organizational performance in the commitment of the organizational environment (Choi and Mai-Dalton, 1998). In this respect, self-sacrifice can be an integral part of working in organizations (Arnold and Loughlin, 2010). In general, self-sacrifice in organizations triggers a change in the spiritual structure of self-sacrifice to ensure the renewal or intensification of moral qualities (Firth, 1963).

The most valuable resource of an organization is human resources (Kao and Lee, 1998). The main reason why a person who works in a workplace is economic in general (Larmer, 1992). In this respect, although the employees in today's organizations are working with priority for economic reasons, the subordinate-parent relations in the working environment and the relations of subordinates with each other; the importance of concepts such as morality, point of view, and self-sacrifice is increasing day by day. When the main reasons for this situation are examined, it is understood that individual and environmental factors can have great effects. This research, it was tried to determine the rate of influence of the managers' moral behaviors and their perspectives and sacrifices. Also, the mediator effect of employees' self-sacrifice was investigated in the effect of managers' moral behaviors on employees' perspectives.

The hypothesis and model of the research were taken into consideration by the models used in Sparks and Hunt (1998), Chen et al. (2011), and Chiang and Hsieh (2012). While expressing the hypotheses of the research, the hypotheses created

within the framework of the researches stated in the theoretical framework and the purpose of the research are expressed as follows.

H1: Morality behaviors of managers at workplaces positively and significantly affect the attitude of employees towards their colleagues.

H1a: Employees' sacrifices towards their jobs have a mediating effect on the effect of morality behaviors of managers on the attitude of employees towards their colleagues.

H1b: Morality behaviors of managers in their workplaces positively and significantly affect the sacrifice of employees.

H1c: Employees' sacrifices at the workplace affect their attitude towards their colleagues positively and significantly.

In the study, it is aimed to determine whether the sacrifices of the employees have a mediating effect on the effects of the morality behaviors of the managers working in the organizations on the attitude of the employees towards their colleagues and whether there are significant relationships between the relevant variables. In other words, do the moral behaviors of the managers affect the attitude and sacrifice of the employees towards their colleagues? Does the sacrifice of employees have an impact on their perspective of their colleagues? Is there a mediating effect of employee sacrifice (mediator variable) in the effect of managers' moral behavior (independent variable) on employees' perspective of their colleagues (dependent variable)? Answers to these questions are sought concerning previous research.

Research Methodology

The sample of the research consists of employees working in different areas in Gümüşhane, Rize, and Trabzon provinces of TR90 Region. The research was conducted in 2019 in the private sector and the public sector. In the research, the electronic survey method was used to provide easy access to employees due to technological developments and a return was obtained from 382 out of 1000 identified employees. Questionnaires directed to employees were used in different researches before and their validity and reliability were tested with related analyzes. It was observed that the study variables showed valid and reliable results. Also, in the exploratory factor analysis results used in the study, it was seen that the scales had significant levels. When the reliability of the scales taken from the related variables is taken into consideration, it is observed that the results are close to the results of the study. In particular, employees' perspectives and executive morality scales showed

very close results to the research scales. These results show that the scales used generally explain the factors that they belong to at an acceptable level. Besides, the fact that the scales were adapted to Turkish and showed similar results with the original showed that the scales were consistent.

In the study, confirmatory factor analysis was applied to the variables examined in three dimensions and it was observed that the standardized regression loads generally had values higher than 0.50. With this analysis, the goodness of fit of the research scale was examined and it was observed that the scale had valid values. In addition, the results of the confirmatory factor analysis and the results of model 1 ($\chi^2/sd=3.511$, RMSEA=.072, RMR=.082, TLI=.954, IFI=.974, GFI=.965, CFI=.974) and model 2 ($\chi^2/sd=3.878$, RMSEA=.077, RMR=.089, TLI=.911, IFI=.936, GFI=.930, CFI=.936) structural equation modeling were found to have acceptable value ranges in the literature. The contribution of the research model scales to the total variance was %67,318. These results show that the research is feasible.

Conclusion and Discussion

When the results obtained in the study were evaluated in general, all of the research hypotheses were accepted. In this context, the moral behaviors of managers have positively and significantly affected the perspectives of employees towards their colleagues. The moral behavior of managers positively and significantly affected the sacrifices of employees. Employees' sacrifices also positively and significantly affected the attitude of employees towards their colleagues. Besides, employees' sacrifices had a full mediating effect on the effect of managers' moral behavior on their attitude towards their colleagues. In the literature, there are very limited studies on the morality of the manager, the perspective of the employee towards his / her colleagues, and employee sacrifice. Considering these limitations, the direct or indirect contributions of the sources accessed to the research results can be expressed as follows.

When the previous researches are examined; Firth (1963) stated in his research that sacrifice is equivalent to giving up. Lim and Chan (2001) stated that creating a moral work environment will increase trust in the organization. Parker and Axtell (2001) emphasized that there are many individual and occupational positive results in creating empathy towards the target and revealing the positive qualities of the target related to behavior. Hart and Thompson (2007) stated that it is a moral obligation for employees to sacrifice their own interests to maintain their loyalty

goals. Hoogervorst et al. (2012) emphasized that collaborative behaviors within the organization can create a sense of power in self-sacrifice behavior. Bissing-Olson et al. (2012) emphasized that individual perspective has an advantage that enables to examination of the interplay of predictions among individuals on environmental behaviors. In his research, Gebhardt (2016) emphasized that moral considerations are general and emphasize that an individual's basic skills, professional compassion, and directing skills can be examined and examined. Wang et al. (2019), on the other hand, concluded that employees with a high moral identity weaken the positive relationship between social change and unethical organizational behavior. These studies support the results of the research. Because of the positive reflections of the morality behaviors of the manager on the employee's self-sacrifice and point of view provide positive contributions to the organizational structure.

As a result, besides the morality of the manager within the organization, the perspectives of the employees towards each other and their jobs shape altruistic behaviors. These results reveal that although the research application area has been carried out in different business environments, employees generally observe moral behavior from their managers, and this situation has significant effects on both their sacrifice and their attitude towards their colleagues. Besides, it is understood that the employees behave quite altruistically in organizations and as a result, their perspective towards the employees is positively affected. This situation makes it possible to investigate the effects of altruism behavior on employee motivation or performance in future studies.

Kaynakça | References

- Abbott, J. ve Cieri, H. D. (2008). Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 303-322.
- Afsar, B. ve Umrani, W.A. (2020). Corporate social responsibility and pro-environmental behavior at workplace: The role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 109-125.
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. ve Umrani, W. (2020). Corporate social responsibility, work meaningfulness, and employee engagement: The joint moderating effects of incremental moral belief and moral identity centrality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 1264-1278.

- Athota, V.S., Budhwar, P. ve Malik, A. (2020). Influence of personality traits and moral values on employee well-being, resilience and performance: A cross-national study. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 653-685.
- Arnold, K. A. ve Loughlin, C. (2010). Individually considerate transformational leadership behaviour and self sacrifice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 670-686.
- Badaracco, J.L. (1992). Business ethics: Four spheres of executive responsibility. *California Management Review*, 64-79.
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J. ve Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- Banham, G. (2007). Kant's moral theory. *British journal for The History of Philosophy*, 15(3), 581-593.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baş, T. (2008). *Anket nasıl hazırlanır? Anket nasıl uygulanır? Anket nasıl değerlendirilir?* İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I. ve Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Berg, T. C. ve Kalish, G. I. (1997). Trust and ethics in employee-owned companies. *Business & Professional Ethics Journal*, 16(1-3), 211-223.
- Bishop, L. (2013). The value of moral theory for addressing ethical questions when reusing qualitative data. *Methodological Innovations Online*, 8(2), 36-51.
- Bissing-Olson, M. J., Zacher, H., Fielding, K. S. ve Iyer, A. (2012). An intraindividual perspective on pro-environmental behaviors at work. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 500-502.
- Carroll, A.B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33-42.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2011). Affective trust in chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 20(10), 1-24.

- Chiang, C.- F. ve Hsieh, T.- S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.
- Choi, Y. ve Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
- Collins, P. (2010). CSR and ethical issues in operations management. *Global Partnership Management Journal*, 1(1-2), 55-64.
- Coyle-Shapiro, J. A.- M. ve Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here?, *Human Resource Management Review*, 17, 166-179.
- Cremer, D. D. ve Knippenberg, D. V. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- Dasborough, M. T., Hannah, S. T. ve Zhu, W. (2019). The generation and function of moral emotions in teams: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, 1-20.
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Ely, R. J. ve Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Firth, R. (1963). Offering and sacrifice: Problems of organization. *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*, 93(1), 12-24.
- Gebhardt, J. A. (2016). Quagmires for clinical psychology and executive coaching? Ethical considerations and practice challenges. *American Psychologist*, 71(3), 216-235.
- Giacomelli, G., Vainieri, M., Garzi, R. ve Zamaro, N. (2020). Organizational commitment across different institutional settings: How perceived procedural constraints frustrate self-sacrifice. *International Review of Administrative Sciences*, 1-19.
- Gibbs, J. C. (1979). Kohlberg's moral stage theory a piagetion revision. *Human Development*, 22, 89-112.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. ve Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?. *Team Performance Management*, 14(1-2), 39-55.

- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. ve Li, J. (2020). Workplace Spirituality as a Mediator Between Ethical Climate and Workplace Deviant Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 1-11.
- Halvorsen, B., Treuren, G. J. M. ve Kulik, C. T. (2015). Job embeddedness among migrants: Fit and links without sacrifice. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1298-1317.
- Harsanyi, J.C. (1977). Morality and the theory of rational behavior. *Social Research*, 44(4), 623-656.
- Hart, D. W. ve Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323.
- Hirst, G., Knippenberg, D. V. ve Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Hoogervorst, N., Cremer, D. D., Dijke, M. V. ve Mayer, D. M. (2012). When do leaders sacrifice? The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 23, 883-896.
- Izraeli, D. (1988). Ethical beliefs and behavior among managers: A cross-cultural perspective. *Journal of Business Ethics*, 7, 263-271.
- Jordan, J., Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Finkelstein, S. (2011). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 20(10), 1-24.
- Kao, C. ve Lee, H. T. (1998). Demand for industrial management manpower in taiwan viewpoints of quantity and skill. *International Journal of Manpower*, 19(8), 592-602.
- Kohlberg, L. ve Power, C. (1981). Moral development, religions thinking, and the question of a seventh stage. *Zygon*, 16(3), 203-259.
- Kösedağ, S. (2017). Nurettin Topçu'da insan ve şahsiyet. *Mavi Atlas*, 5(1), 69-79.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. ve Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215.
- Larmer, R.A. (1992). Whistleblowings and employee loyalty. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 125-128.
- Lim, G-. S. ve Chan, C. (2001). Ethical values of executive search consultants. *Journal of Business Ethics*, 29, 213-226.

- Lu, H., Zou, J., Chen, H. ve Long R. (2020). Promotion or inhibition? Moral norms anticipated emotion and employee's pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 258, 1-10.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. ve Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108.
- Moore, G. (2008). Re-imagining the morality of management: A modern virtue ethics approach. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 483-511.
- Ofori, D. (2010). Executive and management attitudes on social responsibility and ethics in ghana: Some initial exploratory insights. *Global Partnership Management Journal*, 1(1-2), 14-24.
- Özen, S. (2015). Ahlak, ahlak teorisi ve bilimi, bilim ve iş ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 8(1), 109-149.
- Parker, S. K. ve Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1085-1100.
- Porter, G. ve Jersey, N. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 424-439.
- Posner, B. Z. ve Schmidt, W. H. (1987). Ethics in American companies: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 6, 383-391.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-Bet Theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Reinardy, S. (2007). Satisfaction vs. sacrifice: Sports editors assess the influences of life issues on job satisfaction. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84(1), 105-121.
- Rodgers, W. ve Gago, S. (2003). A model capturing ethics and executive compensation. *Journal of Business Ethics*, 48, 189-202.
- Rohr, J. A. (1980). Ethics for the senior executive service: Suggestions for management training. *Administration & Society*, 12(2), 203-216.
- Scanlon, T. M. (1992). The aims and authority of moral theory. *Oxford journal of legal studies*, 12(1), 1-23.
- Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41-66.

- Self, T. T., Gordon, S. ve Ghosh, A. (2020). Increasing management retention: The mediating role of organizational embeddedness on coworker support and turnover intention. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-20.
- Shaheen, I. ve Azadegan, A. (2020). Friends or colleagues? Communal and Exchange relationships during stages of humanitarian relief. *Production and Operations Management*, 1-23.
- Singh, N. ve Krishnan, V. R. (2008). Self-Sacrifice and transformational leadership: Mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 261-274.
- Snell, R. S. (1996). Complementing Kohlberg: Mapping the ethical reasoning used by managers for their own dilemma cases. *Human Relations*, 49(1), 23-49.
- Snell, R. S. (2001). Moral foundations of the learning organization. *Human Relations*, 54(3), 319-342.
- Sparks, J. R. ve Hunt, S. D. (1998). Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation. *Journal of Marketing*, 62(2), 92-109.
- Stevens, B. (2004). The ethics of the US business executive: A study of perceptions. *Journal of Business Ethics*, 54, 163-171.
- Strandberg, J. M. ve Vigso, O. (2016). Internal crisis communication: An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking. *Corporate Communications: An Internal Journal*, 21(1), 89-102.
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), 18-27.
- Tarip, I. (2020). Organizational moral learning by spiritual hearts: A synthesis of organizational learning, Islamic and critical realist perspectives. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(1), 1-25.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. ve Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Türer, C. (2009). Ahlak anlayışlarını eleştirmenin imkân ve sınırları. *The Journal of Conservative Thought*, 19-20, 55-66.
- Vandenbergh, C. ve Panaccio, A. (2012). Perceived sacrifice and few alternatives commitments: The motivational underpinnings of continuance commitment's subdimensions. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 59-72.

- Verdorfer, A. P. ve Weber, W. G. (2016). Examining the link between organizational democracy and employees moral development. *Journal of Moral Education*, 45(1), 59-73.
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y. ve He, W. (2019). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159, 473-489.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K. ve Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57.
- Wright, B., Christensen, R. K. ve Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738-747.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46, 74-85.
- Zaborek, P. (2009). Qualitative and quantitative research methods in management science. Marianna Strzyzewska (Ed.). *Selected methodological issues for doctoral students* içinde (ss. 41-50). Publisher: Warsaw School of Economics Publishing.
- Zahra, S. A. (1989). Executive values and the ethics of company politics: Some preliminary findings. *Journal of Business Ethics*, 8, 15-29.

Okul Müdürleri Etik Beklenti Ölçeği ile Etik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Abdurrahman İlğan, Mustafa Ekiz

Öz: Bu araştırma kapsamında öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin okul müdürüne ilişkin etik beklentileri ile bu beklentilerin gerçekleşme düzeyini ölçen okul müdürü etik liderlik davranışı ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 2018-2019 eğitim öğretim yılında Sakarya il sınırları içerisinde ilköğretim ve ortaöğretimde çalışan 541 öğretmen oluşturmuştur. Çalışma kapsamında "etik beklenti" ile "etik liderlik davranışı" olmak üzere likert türü iki ölçek geliştirilmiştir. Veri analizinde önce verinin faktör analizine uygunluğu için KMO ve Bartlett testleri, ardından veri analizleri için ise açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yanında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Etik Beklenti Ölçeği (EBÖ) ve Etik Liderlik Davranışları Ölçeklerinin (ELDÖ) geçerliliğine ve güvenilirliğine ilişkin elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir. Ölçekler 5'er boyuttan; EBÖ 48, ELDÖ ise 51 maddeden oluşmuştur. EBÖ varyansın %69'unu, ELDÖ ise %64'ünü açıklamış olup ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise her ikisi için .98 şeklinde hesaplanmıştır. Her iki ölçeğe yönelik yapılan DFA ise ortaya konulan modellerin uyum indeksleri incelendiğinde χ^2/sd ve RMSEA değerlerinin zayıf uyum; CFI, NFI ve IFI iyi uyum; SRMR'nin ise kabul edilebilir uyum değerleri verdiği ortaya çıkmıştır. Her iki ölçeğin uyum indeksleri oldukça benzer sonuçlar vermiş olup, genel anlamda ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinin makul düzeyde olduğunu belirtmek mümkündür.

Anahtar Sözcükler: Etik, etik beklenti, etik liderlik, okul müdürü, etik liderlik ölçeği.

Abstract: This research was aimed to validate and calculate reliability of teachers' ethical expectation related to principals and principal's ethical leadership behavior that measure effectuation level of teachers' ethical expectation scales according to teacher's perception. Sample of the research consisted of 541 elementary, middle, and high schools' teachers working in Sakarya province in 2018-2019 academic year. In this regard 'ethical expectation' and 'ethical leadership behavior' as Likert type scales were developed. KMO and Bartlett tests were used to examine suitability of data to manage exploratory factor analyses (EFA), then EFA and confirmatory factor analyses (CFA) were used along with calculation of Cronbach Alpha internal consistency coefficient. Results of validation and reliability of Ethical Expectation Scale (EES) and Ethical Leadership Behavior Scale (ELBS) were summarized as followed: Both scales included 5 dimensions along with EES consisted of 48, whereas ELBS consisted of 51 items. EES explained 69 % of total variance whereas ELBS explained 64 % of total variance along with, Cronbach Alpha internal consistency coefficient was calculated as .98 for both scales. CFA results related with fit indices for both scales could be interpreted

@ Prof. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi, abdurrahman.ilgan@idu.edu.tr

0000-0002-2972-7727

@ Şehit Mansur Cansız Anadolu İmam Hatip Lisesi, ekizm001@gmail.com

0000-0003-1512-7023

İlğan, A., Ekiz, M. (2020). Okul müdürleri etik beklenti ölçeği ile etik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss. 38-81

ed as followed: χ^2 / df and RMSEA was in below level; CFI, NI and IFI were in great whereas SRMR was in acceptable level. Fit indices of both scales were greatly like each other, generally it possible to say that both scales were reliably and valid in decent level.

Keywords: Ethic, ethical expectation, ethical leadership, school principal, ethical leadership scale.

Giriş

Etik, yasalardan farklı olarak çoğunlukla yazılı ve kesin koşullar içermemekle birlikte zamana, değişen koşullara, toplumsal gereksinim ve bilimsel gelişmelere bağlı olarak değişimler gösterebilmektedir. Etik, bir ahlaki eylem kuramı olup bunu öncelikle bilgi adına değil eylem adına gerçekleştirmektedir. Bu nedenle etik, salt kuram oluşturma amacıyla geliştirilmiş bir kuram, salt entelektüel bir doyuma hizmet eden zihinsel bir çalışma değil en başta düşünce ve eylem ilişkisidir (Pieper, 1999). Etik; Antik Yunan, Uzak Doğu felsefelerinde ve vahiy kökenli dinlerde insanlık tarihinin en eski dönemlerinden Aydınlanma çağına ve sonraki yüzyıllar boyunca günümüze kadar ele alınan bir felsefe dalıdır (Kuçuradi, 2003; Störig, 2000). Felsefenin çalışma alanı olarak etik veya iş ahlakı, uzun yıllardır akademik bir çalışma alanı olmakla birlikte etik sözcüğünün son yıllarda popüler hâle geldiğini belirtmek mümkündür (Kuçuradi, 2003). Etimolojik anlamda töre, gelenek ve alışkanlık anlamına gelen “etik” sözcüğü, Yunanca karakter anlamına gelen Latince “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Timuçin (2004), etik için “ethos”tan türetilen İngilizce “ethics” kavramı da ideal ve soyut olana işaret ederek ahlak bilgisi (*morality*) kurallarının ve değerlerinin incelenmesi sonucu ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Aydın, 2014). Yerel düzeyde ahlak olarak ifade edilebilecek bu doğrular, etik açıdan ele alındığında evrensel bir nitelik kazanır. Görülüyor ki etik tanımlarının birleştiği ortak nokta, insan davranışlarının doğru olarak temellendirilme gerekçesidir. Diğer bir ifadeyle etik kavramı, “iyi nedir” ya da “doğru hareket nedir” sorularına yanıt üretmeye çalışır (Aydın, 2014). Etik, bu anlamda iyi/kötü ayırımı yapar. Etik, davranışlara felsefi bir bakış açısı ile anlam kazandırmaya çalışarak doğru-yanlış, ödev-yükümlülük, toplumsal sorumluluk kavramlarını sorgulayarak insanı olgunlaştıran içsel bir güçtür. Bu olgunlaşma hâli ise insan için güçlü bir şekilde manevi baskısını hissettiği bir yaptırım gücü olarak belirir. Bireyin eylemleri hukuk kuralları, toplumsal örf ve dinsel öğretiler bağlamında kabul edilebilir olsa da etik açıdan kabul edilmeyebilir.

İnsan davranışlarının temelinde yatan gerçek ve hakikate ilişkin ileri sürülen yeni görüşlerin temellendirilme ihtiyacı, etik kuramların ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Etik yargıların temelinde yer alan nedenleri ele almak, gerçekte iyinin ve

doğrunun ne olduğu sorunlarına yanıt vermek amacıyla ortaya etik ile ilgili çeşitli kuramlar çıkmıştır. Bu bağlamda etik kuramlar, etik düşünce ve uygulamaların genel bir doğrulama testidir denilebilir (Arslan, 2009). Felsefe tarihinde ortaya atılan etik kuramlar, farklı ölçütlere göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin; etiğin konusu olan iyinin veya doğrunun yapısına göre Platon'un nesnelci (*objectivist*) veya Spinoza ile Hobbes'un öznelci (*subjectivist*) etik kuramları olarak iki ana başlık altında ele alınmıştır (Arslan, 2009). Bir başka sınıflamada, bir davranışta etik iyinin veya doğrunun bu davranışın amacında veya sonucunda ya da onun bizzat kendisinde bulunduğu görüşüne göre etik kuramlar üç şekilde sınıflandırılmıştır. İlki, Kant'ın kuramı niyetçi (*motivist*), ikincisi Epikuros'unki sonuççu (*consequence theories*) ve üçüncüsü ise W. D. Ross'un ödevci (*deontological*) kuramlarıdır (Arslan, 2009). Etik kuramları kapsamlı şekilde tasnif eden farklı bir çalışmada (Erol, 2020) ise etik kuramlar, uygulamalı ve teorik olmak üzere iki başlık altında sınıflanmış; teorik etik ise normatif, betimleyici ve metaetik olmak üzere üçe ayrılmıştır. Bunlardan "normatif etik", teolojik, deontolojik ve aksiyolojik etik; "metaetik" ise ahlaki doğacılık, akılcı sezgicilik, öznelcilik ve ahlaki görecelik yaklaşımlarından oluşmaktadır.

Kelimenin tam anlamıyla canlı bir organizma gibi çalışan eğitim örgütlerinin başta eğitimciler olmak üzere tüm paydaşları akli başında insanlar olmak durumundadır. Aristoteles (2014) bir insan için akli başında olmak demenin ne anlama geldiğini güzel, iyi ve adalete uygun davranmak olarak ifade etmiştir ve bu tür eylemleri, insanın yapması gereken davranışlar olarak belirtmiştir. Toplumsal yaşamın her bakımdan yaşayan örgütleri olarak okulların, eğitim-öğretim ortamlarının canlılığı ve toplumsal geleceğin inşa edildiği yerler olması bakımından yönetimleri büyük önem arz etmektedir. Toplumların geleceği olarak görülen çocukların öteden beri biriktire geldikleri ve yeni evrensel değerlerle geliştirdikleri etik ilkeler ve ahlaki değerler çerçevesinde yetiştirilmesi arzusu, eğitim örgütü çalışanları olarak başta okul müdürü olmak üzere tüm eğitimcilerin etik ilkelere uygun hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Calabrese'e (akt. Aydın, 2013) göre eğitim örgütlerinde yönetsel lider olarak okul müdürlerinin eylemleri, evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Aksi hâlde örgütsel adalet ve güven algısı zedelenirken öğrenci başarısı dolayısıyla örgütsel başarı düşer ve örgüt çalışanlarının mesleki gelişimleri de engellenebilir (İlğan, 2017).

Günümüz eğitimi ve eğitim yaklaşımları değerlendirildiğinde, kişilerin eğitildiği ama mevcut duruma nazaran daha iyi duruma gelmedikleri görülmektedir. Başka bir anlatımla ahlaki yozlaşma, etik kaygının kaybolması, bireylerin duyar-

sız, eylemlerinin sorumluluğundan kaçan, eylemlerinin hesabını veremeyen, düşündüklerini gerçekleştiremeyen, yaşadığını ve düşündüğünü özdeşleştiremeyen bireylerin ortaya çıkması genelde etik alanda yaşanan krize, özelde de kötü bir eğitimin sonuçlarına dayandırılmaktadır. Yaşanılan krizden çıkma, olumsuzlukları aşma yolunun etik ilkelerden hareketle iyi bir eğitimden geçtiği de herkes tarafından kabul edilmektedir (Bayram, 2014). Bu bağlamda eğitim etkinliklerinde okul yöneticilerine büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticilerinin işleri gereği hem öğrencilere ve iş görenlere hem de üstlerine ve toplumsal çevreye karşı birtakım sorumlulukları vardır. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada okul yöneticilerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlere aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez. Bu nedenle çağın gereklerini karşılamayı isteyen bir okul müdürü; dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmaya gayret etmeli, bir başka ifadeyle etik açıdan lider olmalıdır (Altuntop, 2014). İdeal yönetim ve ideal yönetici kavramları etrafında gelişen tartışmaların neticesinde birçok yönetim kuram ve teorileri ortaya atılmıştır. Bu kuramlar tarihî gelişim süreçleri içerisinde şunlardır (Koçel, 2020): Frederic Winslow Taylor'un geliştirdiği Bilimsel Yönetim Kuramı, Henri Fayol tarafından geliştirilen Yönetim Süreçleri Yaklaşımı, Türkiye ve dünyada ilkeleri en çok kullanılan Max Weber'in Bürokratik Yönetim Kuramı, Elton Mayo'nun İnsan İlişkileri Teorisi, Ludwig von Bertalanffy'nin Genel Sistemler Kuramı, Douglas McGregor'un X ve Y Yönetim Kuramı. Bütün bu gelişmeler büyük yönetim organizasyonlarından oluşan örgütler başat olmak üzere her bir örgütün yönetimi liderlik olgusunun öne çıkmasında etkili olmuştur. Bu ise kuramcılar tarafından liderlik davranışlarının ne olması gerektiği üzerinde yoğunlaşılmasını beraberinde getirmiştir (Bass ve Bass, 2008). Etkili liderlik ilkeleri belirlenirken ortaya atılan her bir kuram ve teorinin başlıca sorunsalını ise etik kaygılar oluşturmuştur (Shapiro ve Stefkovich, 2016).

Etik bir lider olan okul müdüründen beklenen çeşitli roller vardır. Okul müdürleri; adil, dürüst ve etik davranarak tüm öğrencilerin başarısına katkı sağlaması beklenen eğitim liderleridir. Etik değerlere sahip okul müdürü, yönetimin kalbi durumundaki karar mekanizmalarında alınan kararların yasal ve etik olmasına özen gösterirler. Okul müdürleri; sınav puanları, öğrenci ve öğretmen sorunları, veliler ve okul bütçesi kadar eşitlik, hak, adalet ve demokrasiyle de ilgilenmeli ve bu değerleri okul yaşamının bir parçası hâline getirmelidir. Buna göre etik lider olarak okul müdürünün şu davranışları sergilemesi beklenir (Tok ve Doğan, 2020): Çalışanların cesaretlendirilmesi, yetki paylaşımı yapması, farklı görüşlere saygı duyması, okulda çalışanların birbirine güvendiği bir iklim oluşturması, etik bağlamda örnek/

model davranışlar sergilemesi, tüm kararlarda öğrenci iyiliğini esas alması, kişisel çıkar sağlamaması, kendinin ve öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, etik davranışların ödüllendirilmesi, eğitim felsefesi ile ilgili tutarlı bir vizyon geliştirilmesi, etkili öğretimin ödev gibi görülmesi, toplumdaki farklı gruplar ile eşit mesafede kalınması. Millî Eğitim Bakanlığı (2015), 2015 tarih ve 21 numaralı genelgele ile “eğitim-öğretim hizmeti verenler için mesleki etik ilkeler”i belirlemiştir. Buna göre etik ilkeler; öğrenciler ile ilişkilerde eğitim mesleğine ilişkin, eğitimcilerle ilişkilerde, veliler ile ilişkilerde, okul yönetimi ve toplum ile ilişkilerde ve son olarak da okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile ilişkilerinde etik ilkeler başlıklarında mesleki etik ilkeler ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir.

Eğitim örgütünün tüm üyelerinin katılımı ve uzlaşması ile evrensel değerler doğrultusunda etik kaygıları giderecek, örgütteki tüm davranış ve uygulamalara yön verecek etik ilkelerin belirlenmesine yönelik çaba içerisinde olunmalıdır. Eğitim örgütleri için belirlenen yönetsel etik ilkeler, örgütte insan unsurunun sadece yasal düzenlemelerle kontrol altında tutulabileceği yanılgısının hatalı sonuçlarını da giderecektir. Bu bakımdan insanların yaşamının vazgeçilmez bir parçasını oluşturan etik değerlerin, öğretmen ve başta müdürler olmak üzere okul yöneticilerinin mesleki etik ilkelerinin betimlenmesi, eğitim örgütleri için öneme sahiptir. Eğitim örgütü lideri okul müdürünün en yakın izleyeni olan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik davranışlarına ilişkin beklentileri ile öğretmenlerin algılarına göre etik davranışların okul müdürleri tarafından sergilenme düzeyinin belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınmasıyla bu gerekliliğin büyük oranda karşılanması beklenmektedir. Diğer taraftan bu tür çalışmalarla üzerinde uzlaşmış etik ilkelerin belirlenmesi yolunda önemli bir aşama da kat edileceği ifade edilebilir.

Amaç ve Önem

Bu araştırmanın amacı; öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beklentilerini ve okul müdürlerinin yönetim sürecinde sergiledikleri etik liderlik davranışlarının düzeyini belirlemek için geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının geliştirmesidir. İlgili alanyazında okul müdürünün sergilediği etik liderlik veya etik davranışlarını betimlemeye yönelik sınırlı sayıda ölçek geliştirme çalışmalarının yanında (Minaz, 2018; Yılmaz, 2006) farklı sektörlerde geliştirilen ölçeklere de (Palalar-Alkan, 2015; Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012) rastlanmıştır. Eğitim sektöründe geliştirilen ölçek sayısının sınırlı olması, mevcut ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerinin olmaması, görece eskimiş olmalarının yanı sıra bu araştırma kapsamında geliştirilen etik beklentilere ilişkin yurt içi alanyazın-

da herhangi bir ölçeğe rastlanmamış olunmasıyla birlikte geliştirilmiş olan iki ölçeğe ilişkin ayrıntılı istatistiksel analizler ve temsil gücü yüksek bir örneklem üzerinde çalışılmış olması bakımından araştırmanın alana katkı sunması beklenmektedir.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı, çalışma grubu, veri toplama araçları ve nasıl geliştirildikleri, verilerin analiz ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır. Araştırmanın ölçek geliştirme temelde değişkenler arasındaki ilişkilere, yapı geçerliğinde gözlenen değişkenler ile örtük değişkenlere, güvenirlikte ise gözlenen değişkenler arası ilişkiye dayalı olması sebebiyle ilişkisel tarama araştırması modelinde/desenindedir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Sakarya ilinde kamu okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine ise basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 541 öğretmenden oluşmakta olup belirtilen örneklem grubu iki ölçme aracı için kullanılmakla birlikte verilerin ilk yarısı açılımlı faktör analizinde, kalan yarısı ise doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmıştır. Ölçek geliştirme bağlamında 300'ün üzerindeki gözlem sayısının yeterli olduğuna ilişkin alanyazının (Comrey, 1973; Comrey ve Lee, 1992; Tabachnic ve Fidell, 1996) yanında Gorsuch (1983) özellikle eğitim psikolojisi alanındaki araştırmalarda gözlem sayısı/madde oranının (5/1 veya 10/1); Floyd ve Widaman (1995) ise bu oranın geleneksel olarak 5/1 veya 4/1 şeklinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir. 541 kişiden oluşan katılımcı sayısının ilgili alanyazın hem toplam gözlem sayısı üzerinden hem de gözlem sayısı/madde oranına göre yeterli olduğunu ifade etmek mümkündür.

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcı öğretmenlere ilişkin demografik özellikler ve görev yaptıkları okullar şu şekilde özetlenebilir: 541 katılımcı arasında kadın katılımcıların sayısı 320 (%59,1) iken erkek katılımcıların sayısı 221 (%40,9) kişidir. 541 katılımcının 141'i (%26,1) 20-30 yaş grubunda; 237'si (%43,8) 31-40 yaş grubunda; 125'i (%23,1) 41-50 yaş grubunda; 34'ü (%6,3) 51-60 yaş grubunda; 2'si (%0,4) ise 61 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Bununla birlikte yaş değişkenine ilişkin anket sorusunu işaretlemeyen 2 (%0,4) kişi yer almaktadır. Katılımcıların 462'si (%85,4) lisans düzeyinde eğitim aldığını belirtirken 79'u (%14,6)'u yüksek lisans ve üzeri düzeyde eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların 3'ü (%0,6) görev süresine ilişkin beyanda bulunmaktan kaçınmıştır. Diğer taraftan 538

katılımcının 28'i (%5,2) 0-2 yıl; 110'u (%20,3) 3-5 yıl; 131'i (%24,2) 6-10 yıl; 89'u (%16,5) 11-15 yıl; 70'i (%12,9) 16-20 yıl; 63'ü (%11,6) 21-25 yıl; 47'si (%8,7) 26 ve üzeri yıl boyunca öğretmenlik yapmakta olduğunu belirtmiştir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Etik davranış, "beklenti" ve "liderlik davranışları sergileme" ölçekleri, ilgili bilimsel alanyazın taraması yapıldıktan sonra üç alan uzmanı ve 15 öğretmenin görüşleri alınarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin 52 ifadenin yer aldığı orta sütunun sol tarafında etik davranışlara ilişkin öğretmen beklentilerinin derecelendirildiği 5'li Likert ölçeği; sağ tarafında ise orta sütunda yer alan etik liderlik davranışlarına ilişkin ifadelerin okul müdürü tarafından sergilenme düzeyinin derecelendirildiği 5'li Likert ölçeği yer almaktadır.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen Etik Beklentileri Ölçeği (EBÖ) ile okul müdürlerinin sergilediği Etik Liderlik Davranışlarının sergilenme sıklığı Ölçeği (ELDÖ) 52 maddeli ve 5'li Likert türündedir. EBÖ'nün seçenekleri ve puanlaması "Hiç Beklemem (1), Biraz Beklerim (2), Beklerim (3), Çoğunlukla Beklerim (4) ve Kesinlikle Beklerim (5)" şeklinde olup ELDÖ'nün seçenekleri ve puanlaması ise "Hiç Sergilemez (1), Ara Sıra Sergiler (2), Sergiler (3), Çoğunlukla Sergiler (4), Sürekli Sergiler (5)" şeklinde yapılmıştır.

Veri Analizi

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik davranışlarına ilişkin öğretmen beklentileri ölçeği ve bu beklentilerin okul müdürü tarafından sergilenme ölçeği madde geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmadan önce verinin faktör analizine uygunluğu amacıyla KMO ve Barlett's testleri incelenmiştir. Tavşancıl (2002), KMO sayısının 1'e yaklaştıkça mükemmel, .80'lerde olmasının çok iyi ve .70 ile .60'larda olmasının ise vasat olduğunu belirtirken Büyüköztürk (2002), iyi bir faktör analizi için KMO'nun .60 ve üzerinde; Kalaycı (2006) ise .50'nin üzerinde olması gerektiğini belirtmiştir. AFA'da Temel Bileşenler Tekniği, döndürme tekniği olarak da dik döndürme kullanılmıştır. Öncelikle Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış ardından bu kapsamda çıkan modelin uyumunu ölçmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır (Brown, 2015). Ölçme aracının güvenilirliğini test etmek için ise şu analizler yapılmıştır: (a) Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılarak ölçeğin güvenilirliği, (b) ölçekte yer alan maddelerin güvenilirliği için düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerleri ve (c) toplam puana göre belirlenmiş üst %27 ve alt %27'lik grupların faktör puanları ve madde puanları arasında

anlamli bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi kullanılmıştır. AFA'da 48 maddede 5 boyut olarak ortaya çıkan EBÖ'nün kuramsal modelinin uyum indekslerini incelemek amacıyla Lisrel programıyla DFA yapılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan kovaryans matrisi Maksimum Benzerlik Modeli (*Maximum Likelihood Model*) ile analiz edilmiştir. Bunların yanında ölçeklerin iç tutarlılığını incelemek amacıyla boyutların toplam puanlarının hem kendi aralarında hem de toplam ölçek puanı arasındaki korelasyon değerleri, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri de incelenmiştir.

Bulgular

Araştırma kapsamında aynı maddeler olmak kaydıyla iki farklı ölçekten hareketle her iki ölçek için farklı başlıklar altında analizler yapılmış ve raporlaştırılmıştır.

Öğretmen Etik Beklentiler Ölçeğine (EBÖ) İlişkin

EBÖ'ye ilişkin AFA yapılmadan önce veri setinin faktörlere ayrılıp ayrılmayacağına karar vermek için KMO (Beavers vd., 2013) ve verinin çok değişkenli normalliğini gösteren Bartlett küresellik testleri (şencan, 2005) incelenmiştir. Buna göre KMO .97 düzeyinde mükemmel yakın olup, Bartlett testi de anlamlı çıkmak ($p < .05$) suretiyle veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen etik beklenti ölçeğine yönelik yapılan ilk analizde, döndürme işlemi yapılmadan ölçeğin tek boyutlu olarak 11. madde ölçekten çıkarılmak suretiyle varyansın %55,7'si olmak üzere makul bir düzeyde açıkladığı görölmüştür. Sosyal bilimlerde ölçölmeye çalışılan psikolojik yapının açıklanan varyansını artırmak hedefi kapsamında dik döndürme yapıldığı takdirde, açıklanan varyans oranının %69,14'e çıkmaması dolayısıyla ölçeğin çok boyutlu olarak kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu kapsamda dik döndürme suretiyle yapılan analizde biraz tutucu davranmak suretiyle .40'ın altında yük değeri vermeyen (Kahn, 2006) veya bir boyutta tek madde olması dolayısıyla ölçekten çıkarılan 11, 23, 27 ve 29. maddelerden sonra yapılan AFA'ya ilişkin boyutlar, boyutların açıkladıkları varyans oranı, maddelerin faktör yük değerleri ve düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Beklentileri Ölçeği Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyon Değerleri

Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonu
Faktör 1. Adalet, Eşitlik ve İnsan Onurunu Temel Alan Demokratik Çalışma Ortamı Sağlama		
32. Çalışanların ve öğrencilerin kişiliklerini özgürce ve eksiksiz olarak gerçekleştirmesi için demokratik tutum sergiler.	0.724	.874
30. Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	0.719	.854
31. Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı bir şekilde katılır.	0.713	.870
24. Bireysel hakları korur.	0.675	.880
28. Tartışmalar için özgür ortamlar oluşturur.	0.657	.787
35. Görev ve sorumluluklarına ilişkin hesap verebilirlik algısı yüksektir.	0.649	.844
52. Öğretmenlerin mesai ve ders saatlerine titizlikle uymaları yönünde gerekli tedbirleri alır.	0.629	.846
50. Görevini icra ederken siyasi, dini ve ideolojik etki altında kalmadan hareket eder.	0.609	.764
36. Öğretmenlerin saygınlık ve onurunun korunması konusunda gereken hassasiyeti gösterir.	0.606	.858
48. Kurumun kaynaklarından tüm öğretmenlerin eşit bir şekilde istifade etmesini sağlar.	0.602	.839
13. Başarıları adaletli bir şekilde ödüllendirir.	0.601	.755
14. Meslektaşlarıyla ilgili edindiği bilgilerde gizliliğe riayet eder.	0.596	.782
25. Öğretmenlere öğrencilerle ilgili güven sarsıcı veya önyargılı yaklaşımlara neden olacak telkin ve yönlendirmelerden sakınır.	0.581	.797
51. Görevlerini vatana hizmet bilinci ve şuuru ile yapar.	0.581	.797
10. Hatalarını kabul eder.	0.580	.735
12. Bilgi birikimini ve mesleki tecrübelerini hiçbir menfaat beklemezsizin paylaşır.	0.564	.754
8. Görevinin gerektirdiği her türlü bilgiyi, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek gelişimini sürdürür.	0.549	.709

15. Kurumun amaç ve hedeflerine bağlıdır.	0.530	.773
37. Öğretmenleri görmezden gelme, önemsememe, onları aşağılayıcı sözler, alay ve hoşlanılmayan şaka vb. davranışlardan kaçınır.	0.477	.756
<i>Boyutun Güvenirlik Katsayısı: .974</i>		
<i>Boyutun Açıkladığı Varyans: %22,47</i>		
Faktör 2. Özel Yaşama Saygılı, Tarafsız, Dürüst ve Güven Verme		
44. İnsanlar arasında dedikodu ve laf taşıyıcılık yapmaz.	0.802	.869
46. Kişilerin özel yaşamına ilişkin bilgi edinme girişimlerinde bulunmaz.	0.789	.864
45. Cinsellik içeren söz ve davranışlardan şiddetle kaçınır.	0.769	.836
42. Öğretmen, öğrenci ve personelle ilgili gerçekleri ve kayıtları değiştirmez ve hatalı kullanmaz.	0.764	.846
49. Üst yöneticilerin çıkarına iş ve işlem yapmaz.	0.733	.845
43. Sendikal ayrımcılık yapmaz.	0.705	.802
47. Kişisel inanç ve siyasi görüşünü ele verecek tarzda hareket etmez.	0.701	.822
41. Taciz ve istismar vakaları karşısında etkin ve tutarlı bir tavır sergiler.	0.583	.782
33. Çalışanlar arasında ara bozuculuk yapmaz.	0.554	.793
38. Okul çalışanlarına yönelik parmakla gösterme ve gözdağı verme gibi davranışlardan kaçınır.	0.547	.738
34. Okulda tek adam kültürünün oluşmasına müsaade etmez.	0.539	.785
26. Öğrencilerin huzurunda ve değişik ortamlarda meslektaşlarının aleyhinde söz söylemez.	0.507	.758
40. Öğretmen ve veli ilişkilerinde aşırı samimiyetten kaçınır.	0.463	.693
39. Okulun genelini ilgilendiren kararlar alınırken kişilerin çıkarlarını görmezden gelir.	0.446	.579
<i>Boyutun Güvenirlik Katsayısı: .959</i>		
<i>Boyutun Açıkladığı Varyans: %19,87</i>		
Faktör 3. İnsan Odaklı Nitelikli Öğrenme Ortamı Oluşturma		
2. Eğitim öğretim faaliyetlerini sevgi ve saygı temelinde planlar.	0.740	.799
1. Eğitim-Öğretimin sağlıklı ve güvenli bir ortamda yapılabilmesi için gereken önlemleri alır.	0.675	.723

4. Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenler arasında eşitlik, tarafsızlık ve liyakat ilkelerine uygun hareket eder.	0.658	.746
5. Yasal zorunluluklar ve acil durumlar dışında gizli bilgileri korur ve kimseyle paylaşmaz.	0.645	.775
6. Meslektaşları ile öğrencilerin kaliteli bir eğitim alması için işbirliği yapar.	0.581	.719
3. Öğrenciyi utandıracak, onurunu kıracak söz ve davranışlardan kaçınır.	0.545	.587
21. Dürüst ve doğru sözlüdür.	0.466	.728
<i>Boyutun Güvenirlik Katsayısı: .904</i>		
<i>Boyutun Açıkladığı Varyans: %11,59</i>		
Faktör 4. Çıkar İlişkisinden Sakınma		
17. Sembolik nitelikteki hediyeler hariç mesleki kararını ve tarafsızlığını etkileyecek hediyeleri kabul etmez.	0.653	.619
9. Mesleki nüfuzunu (güç) kullanarak kişisel menfaat sağlamaz.	0.651	.599
7. Toplum nezdinde kötü kabul edilen alışkanlıklara sahip değildir.	0.536	.543
16. Karar alma aşamasında keyfi hareket ederek acele etmez.	0.501	.471
<i>Boyutun Güvenirlik Katsayısı: .753</i>		
<i>Boyutun Açıkladığı Varyans: %7,82</i>		
Faktör 5. Güvene Dayalı İletişim Kurma ve Mesleki Hassasiyet		
22. Alçak gönüllüdür.	0.562	.723
19. Samimi ve güvene dayalı bir iletişim kurar.	0.510	.737
20. Üzüntü, sıkıntı, mutsuzluk gibi kişisel durumlarını okul çalışanlarına ve öğrenciyi yansıtmaz.	0.492	.745
18. Mesai ve ders saatlerine titizlikle uyar.	0.473	.759
<i>Boyutun Güvenirlik Katsayısı: .876</i>		
<i>Boyutun Açıkladığı Varyans: %7,39</i>		
Toplam Ölçek:		
Açıklanan Toplam Varyans: %69,13; Güvenirlik Katsayısı: .983		

Tablo 1'den görüleceği üzere son yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 5 boyutta kararlı bir yapıda ve makul düzeyde açıklanan varyans ve güvenirlik katsayısına sahip olduğu görülmüştür. "Adalet, eşitlik ve insan onurunu temel alan demokratik çalışma ortamı sağlama" şeklinde isimlendirilen birinci boyut; 8, 10, 12, 13, 14, 15, 24, 25, 28, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 48, 50, 51 ve 52 numaralı maddelerden oluşmakta olup maddelerin faktör yük değerleri .48 ile .72 arasında, madde toplam güvenirlik katsayıları ise .71 ile .88 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %22,47 iken güvenirlik katsayısı .97 ve öz değeri ise 10.79 olarak hesaplanmıştır.

"Özel yaşama saygılı, tarafsız, dürüst ve güven verme" şeklinde isimlendirilen ikinci boyut; 26, 33, 34, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47 ve 49 numaralı maddelerden oluşmakta olup maddelerin faktör yük değerleri .45 ile .80 arasında, madde toplam güvenirlik katsayıları ise .58 ile .87 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %19,47 iken güvenirlik katsayısı .97 öz değeri ise 9.54 olarak hesaplanmıştır.

"İnsan odaklı nitelikli öğrenme ortamı oluşturma" şeklinde isimlendirilen üçüncü boyut; 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 21 numaralı maddelerden oluşmakta olup maddelerin faktör yük değerleri .47 ile .74 arasında, madde toplam güvenirlik katsayıları ise .59 ile .80 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %11,60 iken güvenirlik katsayısı .90 ve öz değeri ise 5,57 olarak hesaplanmıştır.

"Çıkar ilişkisinden sakınma" şeklinde isimlendirilen dördüncü boyut; 7, 9, 16 ve 17 numaralı maddelerden oluşmakta olup faktör yük değerleri .50 ile .65 arasında, madde toplam güvenirlik katsayıları ise .47 ile .62 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %7,8 iken güvenirlik katsayısı .75 ve öz değeri ise 3,75 olarak hesaplanmıştır. "Güvene dayalı iletişim kurma ve mesleki hassasiyet" şeklinde isimlendirilen beşinci boyut; 18, 19, 20 ve 22 numaralı maddelerden oluşmakta olup faktör yük değerleri .47 ile .73 arasında, madde toplam güvenirlik katsayıları ise .73 ile .76 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %7,4 iken güvenirlik katsayısı .88 ve öz değeri ise 3,54 olarak hesaplanmıştır. EBÖ'nün açıkladığı toplam varyans %69,13 ve toplam güvenirlik katsayısı .98 olarak hesaplanmıştır. EBÖ'de yer alan maddelerin faktör yük değerleri, madde toplam-korelasyon değerleri ve boyutların açıkladıkları varyans ile güvenirlik katsayıları dikkate alındığında, ölçeğin oldukça açıklayıcı ve iç tutarlığa sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. EBÖ'nün maddeler (göstergeler) ile gizil değişkenler (alt boyutlar) ve gizil değişkenler ile EBÖ arasındaki ilişkileri gösteren yol şeması Şekil 1'de, modelin uyum indeksleri ise Tablo 2'de verilmiştir.

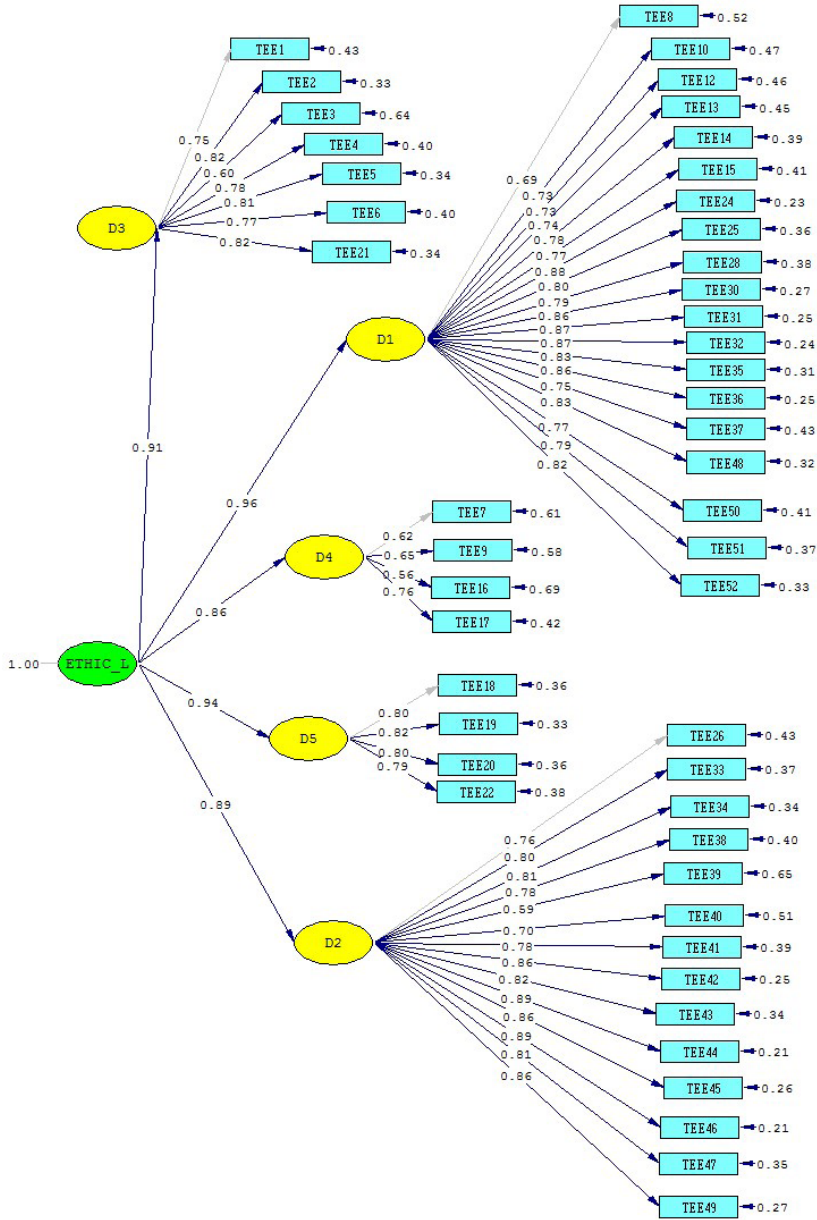
Şekil 1'den görüleceği üzere gizil değişkenlerden gözlenen değişkenlere doğru çizilen tek yönlü okların üzerindeki değerler, maddelerin faktör yük değerlerini, maddele-

re sağ dış taraftan gelen oklar üzerindeki değerler ise maddenin hata varyansını bunun yanında EBÖ'den (ETHIC_L) D1-D5 arası boyutlara giden okların üzerindeki değerler ise gizil değişkenler arasındaki standartlaştırılmış ilişki katsayılarını göstermektedir. Buna göre birinci boyuta ilişkin (Şekil 1'de D1) maddelerin faktör yük değerleri .69 ile .88 arasında, hata varyansları ise .25 ile .52 arasında; ikinci boyuta ilişkin (Şekil 1'de D2) maddelerin faktör yük değerleri .59 ile .89 arasında, hata varyansları ise .21 ile .65 arasında; üçüncü boyuta ilişkin (Şekil 1'de D3) maddelerin faktör yük değerleri .60 ile .82 arasında, hata varyansları ise .34 ile .64 arasında; dördüncü boyuta ilişkin (Şekil 1'de D4) maddelerin faktör yük değerleri .56 ile .76 arasında, hata varyansları ise .42 ile .69 arasında ve beşinci boyuta ilişkin (Şekil 1'de D5) maddelerin faktör yük değerlerinin ise .79 ile .82 arasında, hata varyanslarının ise .33 ile .38 arasında olduğu hesaplanmıştır. Bu sonuca göre gözlenen değişkenlerin faktör yük değerlerinin görece yüksek (makul) olduğu bunun yanında tüm maddeler dikkate alındığında diğer boyutlar düşük olmakla birlikte, D4 boyutuna ilişkin maddelerin hata varyanslarının diğer boyutlara oranla görece yüksek çıktığı görülmüştür. EBÖ ile alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, boyut sırasına göre ilişki katsayılarının (Lambda) sırasıyla $\lambda = .96, .89, .91, .86$ ve $.94$ olmak üzere oldukça yüksek düzeyde ortaya çıktığı görülmüştür. Tablo 2'de EBÖ'ye ilişkin kurulan modelin uyum indeksleri verilmiştir.

Tablo 2. EBÖ'ye İlişkin Kurulan Modelin Uyum İndeksleri

X ²	SD	P-Değeri	CFI	NFI	AGFI	IFI	GFI	SRMR	RMSEA
5891.33	1075	0.000	.98	.97	.66	.98	.69	.053	.091

Tablo 2'deki uyum indeksleri incelendiğinde χ^2/sd 'nin (Marsh, Balla ve McDonald, 1988) 5.48 şeklinde çıkan değerinin zayıf uyum olarak değerlendirildiğini söylemek mümkündür. χ^2 değerinin örnekleme duyarlı olması (Şimşek, 2007) dolayısıyla diğer uyum indekslerine bakılması uygun olacaktır. CFI, NFI ve IFI değerlerinin ise iyi uyum (Sivo, Fan, Witta ve Willse, 2010; Şimşek, 2007); SRMR değerinin kabul edilebilir (McDonald ve Moon-Ho, 2002) uyum ve son olarak da RMSEA değerinin (Sivo, Fan, Witta ve Willse, 2010) zayıf uyum verdiği ifade edilebilir. Ölçülmesi amaçlanan yapıdaki gizil değişkenlerin (alt boyutların) ortaya çıkarılması için öncelikle AFA ardından DFA yapılması önerilmektedir (Brown, 2015; Schumacker ve Lomax, 2010). Bunun yanında AFA yapmadan DFA yapılması için örtük değişkenlerin biliniyor olması ve göstergelerin (maddelerin) de bu kapsamda geliştirilmesi gerekmektedir (Bandalos ve Finney, 2010). Bu çalışmada kuram temelinde önceden öngörülmüş ve buna dayalı geliştirilmiş maddeler olmadığı için taslak ölçme aracında çok sayıda madde geliştirilmiş ve buna göre öncelikle EFA ardından da DFA yapılması uygun görülmüştür. EBÖ'de uyum indekslerinin bir kısmı iyi uyum bir kısmı ise vasat



Chi-Square=5891.33, df=1075, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

Şekil 1. EBÖ'ye İlişkin Göstergeler ile Gizil Değişkenler Arasındaki ilişkiler

uyum değerleri vermiştir. Ölçek geliştirme çalışmalarında AFA ve DFA'nın farklı algoritmalar ile hesaplanması ve farklı paradigmalara sahip olmaları dolayısıyla sonuçların uyumu ve benzerliği bakımlarından genellikle farklı sonuçlar çıkabilmektedir. Bu araştırmada da benzer bir durum söz konusu olup EBÖ, AFA'da hem tek boyutlu hem çok boyutlu olarak kullanılabilir sonuçlar vermenin yanı sıra sosyal bilimler alanı için oldukça yüksek düzeyde (%69) açıklanan varyansa (DeVellis, 2003) ve güvenilirlik katsayısına sahip olmakla birlikte DFA'nın bazı indeksleri ise vasat uyum vermiştir. Tablo 3'te DFA sonucunda ortaya çıkan modele ilişkin madde numaraları, standardize edilmiş faktör yük değerleri, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını ortaya koyan t değerleri ile gözlenen değişkenlerin gizil değişkende açıkladıkları varyansı gösteren R² değerleri verilmiştir.

Tablo 3. EBÖ'ye İlişkin Faktör Yük, t ve R² Değerleri

Boyutlar	Madde Numarası	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri (λ)	t	R ²
	8	0.69		.48
	10	0.73	16.39*	.53
	12	0.73	16.50*	.54
	13	0.74	16.58*	.55
	14	0.78	17.43*	.61
	15	0.77	17.22*	.59
	24	0.88	19.57*	.77
	25	0.80	17.88*	.64
1. Adalet, Eşitlik ve İnsan Onurunu Temel Alan Demokratik Çalışma Ortamı Sağlama	28	0.79	17.67*	.62
	30	0.86	19.07*	.73
	31	0.87	19.27*	.75
	32	0.87	19.42*	.76
	35	0.83	18.53*	.69
	36	0.86	19.26*	.75
	37	0.75	16.89*	.57
	48	0.83	18.46*	.68
	50	0.77	17.24*	.59
	51	0.79	17.72*	.63
	52	0.82	18.34*	.67

	26	0.76	.57	
	33	0.80	19.90* .63	
	34	0.81	20.31* .66	
	38	0.78	19.28* .60	
	39	0.59	14.18* .35	
	40	0.70	17.12* .49	
2. Özel Yaşama Saygılı, Taraflısız, Dürüst ve Güven Verme	41	0.78	19.48* .61	
	42	0.86	21.96* .75	
	43	0.82	20.46* .66	
	44	0.89	22.73* .79	
	45	0.86	21.88* .74	
	46	0.89	22.63* .79	
	47	0.81	20.19* .65	
	49	0.86	21.71* .73	
		1	0.75	.57
		2	0.82	19.80* .67
3. İnsan Odaklı Nitelikli Öğrenme Ortamı Oluşturma	3	0.60	13.98* .36	
	4	0.78	18.74* .60	
	5	0.81	19.67* .66	
	6	0.77	18.61* .60	
	21	0.82	19.79* .66	
		7	0.62	.39
4. Çıkar İlişkisinden Sakınma	9	0.65	12.15* .42	
	16	0.56	10.77* .31	
	17	0.76	13.59* .58	
	18	0.80	.64	
5. Güvene Dayalı İletişim Kurma ve Mesleki Hassasiyet	19	0.82	21.55* .67	
	20	0.80	20.81* .64	
	22	0.79	20.33* .62	

Tablo 3'ten görüleceği üzere gözlenen değişkenlerin (maddelerin) standardize edilmiş faktör yük değerlerinin görece yüksek olduğu ve EBÖ'de yer alan tüm maddelerin t değerlerinin de anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Birinci boyutta t değerleri 16.39 ile 19.57 arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değerleri ise .48 ile .77 arasında; ikinci boyutta t değerleri 14.18 ile 22.73 arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değerleri ise .35 ile .79 arasında; üçüncü boyutta t-değerleri 13.98 ile 19.80

arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değerleri ise .36 ile .67 arasında; dördüncü boyutta t değerleri 10.77 ile 13.59 arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değerleri ise .31 ile .58 arasında ve beşinci boyutta t değerleri 20.33 ile 21.55 arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değeri ise .62 ile .67 arasında hesaplanmıştır. Buna göre gözlenen değişkenlerin gizil değişkende açıkladıkları varyans oranlarının görece yüksek, makul bir düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür. EBÖ'nün alt boyutlarının toplam puanları üzerinden alt ve üst %27'lik dilimlere göre karşılaştırılmasına ilişkin aritmetik ortalama ve t-testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. EBÖ'nün Alt Boyutlarının Alt ve Üst %27'lik Dilimlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Aritmetik Ortalama ve t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Alt %27		Üst %27		Alt ve Üst Grup Karşılaştırması t-testi	p
	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
1. Adalet, Eşitlik ve İnsan Onurunu Temel Alan Demokratik Çalışma Ortamı Sağlama	75.18	11.18	95.00	0.00	21.49*	.000
2. Özel Yaşama Saygılı, Tarafsız, Dürüst ve Güven Verme	55.06	10.60	70.00	0.00	17.07*	.000
3. İnsan Odaklı Nitelikli Öğrenme Ortamı Oluşturma	29.34	5.06	34.80	.87	12.89*	.000
4. Çıkar İlişkisinden Sakınma	15.51	3.13	19.68	1.40	14.74*	.000
5. Güvene Dayalı İletişim Kurma ve Mesleki Hassasiyet	15.71	2.90	19.92	.49	17.37*	.000

*p= ,000; alt ve üst gruplar 146'şar kişiden oluşmuştur.

Tablo 4'ten görüleceği üzere alt ve üst %27'lik grupların puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin t-testi değerlerinin 1-5, boyutlar için sırasıyla 21.49, 17.07, 12.89, 14.74, 17.37 şeklinde olup bu değerlerin de anlamlı ($p < .01$) olduğu ortaya çıkmıştır. Çıkan bu sonuçlara göre EBÖ'nün alt boyutlar kapsamında öğretmenlerden etik beklentileri yüksek olanlar ile düşük olanları ayırmada güvenilirlik

ölçütlerinden birisi olarak yeterli olduğunu ifade etmek mümkündür. EBÖ'nün iç tutarlılığını incelemek amacıyla boyutların toplam puanlarının hem kendi aralarında hem de toplam ölçek puanı arasındaki korelasyon değerleri, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Boyutlar Arası Korelasyon Değerleri, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Boyutlar arası korelasyonlar						
	$\bar{\chi}$	Ss	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EBÖ Toplam Puanları	223.38	25.19	.97**	.94**	.87**	.78**	.87**
1. Adalet, Eşitlik ve İnsan Onurunu Temel Alan Demokratik Çalışma Ortamı Sağlama	88.51	10.20		.86**	.81**	.69**	.84**
2. Özel Yaşama Saygılı, Tarafsız, Dürüst ve Güven Verme	65.40	8.45			.75**	.68**	.75**
3. İnsan Odaklı Nitelikli Öğrenme Ortamı Oluşturma	32.94	3.62				.67**	.78**
4. Çıkar İlişkisinden Sakınma	18.11	2.74					.66**
5. Güvene Dayalı İletişim Kurma ve Mesleki Hassasiyet	18.41	2.43					

** $p \leq .01$

Tablo 5'ten görüleceği üzere EBÖ ile alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerinin oldukça yüksek olmak üzere .78 ile .97 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Buna göre toplam EBÖ ile en yüksek korelasyon değerini "adalet, eşitlik ve insan onurunu temel alan demokratik çalışma ortamı sağlama" alt boyutu vermekte iken en düşük korelasyon değerini ise "çıkar ilişkisinden sakınma" alt boyutunun verdiği ortaya çıkmıştır. EBÖ'nün toplam puanı ile alt boyutlar ve alt boyutların da birbirleriyle olan korelasyon değerlerinin .01 düzeyinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

EBÖ'den alınan ortalama puanlar incelendiğinde, EBÖ (48 madde) alınabilecek en yüksek puan 240, en düşük puan ise 48 olup ölçeğin aritmetik ortalaması $\bar{\chi} = 223,38$ 'dir. Bu sonuç, öğretmenlerin okul müdürünün etik davranışlarına ilişkin beklentilerinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında EBÖ'nün alt boyutları bağlamında değerlendirildiğinde birinci boyut olan, "adalet, eşitlik ve insan onurunu temel alan demokratik çalışma ortamı sağlama" alt boyutundan (19 madde) alınabilecek en yüksek puan 95 ve en düşük puan ise 19 olup

ölçeğin aritmetik ortalaması (\bar{x} =88,51); ikinci alt boyut olan “özel yaşama saygılı, tarafsız, dürüst ve güven verme” alt boyutundan (14 madde) alınabilecek en yüksek puan 70 ve en düşük puan ise 14 olup ölçeğin aritmetik ortalaması (\bar{x} =65,40); üçüncü alt boyut olan “insan odaklı nitelikli öğrenme ortamı oluşturma” alt boyutundan (7 madde) alınabilecek en yüksek puan 35 ve en düşük puan ise 7 olup ölçeğin aritmetik ortalaması (\bar{x} =32,94); dördüncü alt boyut olan “çıkar ilişkisinden sakınma” alt boyutundan (4 madde) alınabilecek en yüksek puan 20 ve en düşük puan ise 4 olup ölçeğin aritmetik ortalaması (\bar{x} =18,11); beşinci ve son alt boyut olan “güvene dayalı iletişim kurma ve mesleki hassasiyet” alt boyutundan (4 madde) alınabilecek en yüksek puan 20 ve en düşük puan ise 4 olup ölçeğin aritmetik ortalaması (\bar{x} =18,41) şeklinde ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin etik beklenti ölçeğinden elde ettikleri yüksek puanlar, öğretmenlerin okul müdürüne ilişkin etik beklentilerinin yüksek olmasını, düşük puanlar ise etik beklentilerinin düşük olmasını ifade etmektedir. EBÖ beş alt boyuttan oluşmakla birlikte her bir boyut için toplam puanlar elde edilmesinin yanı sıra alt boyutların toplanmasından da toplam puanlar elde edilmektedir. EBÖ’den alınabilecek en yüksek puan 240 iken en düşük puan ise 48’dir. Buna göre EBÖ’den alınan 48-86,4 arası puan öğretmenin okul müdürüne ilişkin düşük düzeyde etik beklentiye; 86,4-124,8 arası puan görece düşük (ortalama puanın altı) düzeyde etik beklentiye; 124,8-163,2 arası puan orta düzeyde etik beklentiye; 163,2-201,6 arası puan görece yüksek (ortalamanın üstü) düzeyde etik beklentiye ve 201,6-240 arası puanın ise yüksek etik beklentiye sahip olduğunu göstermektedir.

Okul Müdürü Etik Liderlik Davranışları Sergileme Ölçeğine (ELDÖ) İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları sergileme düzeyini belirlemek için hazırlanan ölçeğin (ELDÖ) yapı geçerliği amacıyla AFA yapılmadan önce veri setinin faktörlere ayrılıp ayrılamayacağına karar veren KMO ve verinin çok değişkenli normalliğini gösteren Bartlett küresellik testleri incelenmiştir. Buna göre KMO .97 düzeyinde mükemmel yakın olup Bartlett testi de anlamlı çıkmak ($p < .05$) suretiyle veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

ELDÖ’ye yönelik yapılan ilk analizde, döndürme işlemi yapılmadan ölçeğin tüm maddelerinin kusursuz şekilde tek boyutlu olarak varyansın %48,67’si olmak üzere makul bir düzeyde açıkladığı görülmüştür. Sosyal bilimlerde ölçülmeye çalışılan psikolojik yapının açıklanan varyansını artırmak hedefi kapsamında dik döndürme yapıldığı takdirde açıklanan varyans oranının %64,04’e çıkması dolayısıyla ölçeğin çok boyutlu olarak kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu kapsamda dik döndürme

suretiyle yapılan analizde makul yük değeri vermeyen 13. Madde, kesim noktası olarak alınan .40'ın altında faktör yük değerli vermesi nedeniyle analizden çıkarıldıktan sonra yapılan AFA'ya ilişkin boyutlar, boyutların açıkladıkları varyans oranı, maddelerin faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyon değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Sergilediği Etik Davranışların Sıklığına İlişkin Öğretmen Gözlemi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Toplam Madde Korelasyonu
Faktör 1. Özel Yaşama Saygı Duyma, Tarafsız ve Güvenilir Olma		
46. Kişilerin özel yaşamına ilişkin bilgi edinme girişimlerinde bulunmaz.	.842	.854
45. Cinsellik içeren söz ve davranışlardan şiddetle kaçınır.	.827	.786
44. İnsanlar arasında dedikodu ve laf taşıyıcılık yapmaz.	.808	.839
47. Kişisel inanç ve siyasi görüşünü ele verecek tarzda hareket etmez.	.720	.793
49. Üst yöneticilerin çıkarına iş ve işlem yapmaz.	.700	.811
43. Sendikal ayrımcılık yapmaz.	.680	.774
42. Öğretmen, öğrenci ve personelle ilgili gerçekleri ve kayıtları değiştirmez ve hatalı kullanmaz.	.671	.748
50. Görevini icra ederken siyasi, dini ve ideolojik etki altında kalmadan hareket eder.	.616	.726
38. Okul çalışanlarına yönelik parmakla gösterme ve gözdağı verme gibi davranışlardan kaçınır.	.589	.748
33. Çalışanlar arasında ara bozuculuk yapmaz.	.588	.748
37. Öğretmenleri görmezden gelme, önemsememe, onları aşağılayıcı sözler, alay ve hoşlanılmayan şaka vb. davranışlardan kaçınır.	.580	.749
48. Kurumun kaynaklarından tüm öğretmenlerin eşit bir şekilde istifade etmesini sağlar.	.541	.731
26. Öğrencilerin huzurunda ve değişik ortamlarda meslektaşlarının aleyhinde söz söylemez.	.529	.748
51. Görevlerini vatana hizmet bilinci ve şuuru ile yapar.	.524	.685
41. Taciz ve istismar vakaları karşısında etkin ve tutarlı bir tavır sergiler.	.485	.605
29. Bencil davranışlar sergilemez.	.473	.686

17. Sembolik nitelikteki hediyeler hariç mesleki kararını ve tarafsızlığını etkileyecek hediyeleri kabul etmez. .445 .651

40. Öğretmen ve veli ilişkilerinde aşırı samimiyetten kaçınır. .439 .656

Boyutun Güvenirlilik Katsayısı: .960

Boyutun Açıkladığı Varyans: %18,63

Faktör 2. Mesleki Yönetim Etiği

1. Eğitim-Öğretimin sağlıklı ve güvenli bir ortamda yapılabilmesi için gereken önlemleri alır. .736 .738

18. Mesai ve ders saatlerine titizlikle uyar. .712 .747

6. Meslektaşları ile öğrencilerin kaliteli bir eğitim alması için işbirliği yapar. .698 .793

15. Kurumun amaç ve hedeflerine bağlıdır. .648 .769

8. Görevinin gerektirdiği her türlü bilgiyi, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek gelişimini sürdürür. .641 .680

52. Öğretmenlerin mesai ve ders saatlerine titizlikle uymaları yönünde gerekli tedbirleri alır. .628 .601

5. Yasal zorunluluklar ve acil durumlar dışında gizli bilgileri korur ve kimseyle paylaşmaz. .616 .725

2. Eğitim öğretim faaliyetlerini sevgi ve saygı temelinde planlar. .614 .782

23. Tüm koşullarda gerçeği söyler. .579 .772

4. Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenler arasında eşitlik, tarafsızlık ve liyakat ilkelerine uygun hareket eder. .573 .743

21. Dürüst ve doğru sözlüdür. .554 .778

14. Meslektaşlarıyla ilgili edindiği bilgilerde gizliliğe riayet eder. .543 .738

12. Bilgi birikimini ve mesleki tecrübelerini hiçbir menfaat beklemezsiniz paylaşır. .488 .690

Boyutun Güvenirlilik Katsayısı: .946

Boyutun Açıkladığı Varyans: %17,27

Faktör 3. Demokratik ve Güven Temelli Çalışma Ortamı Oluşturma

30. Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder. .756 .815

31. Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı bir şekilde katılır. .747 .840

28. Tartışmalar için özgür ortamlar oluşturur. .689 .803

22. Alçak gönüllüdür. .672 .777

32. Çalışanların ve öğrencilerin kişiliklerini özgürce ve eksiksiz olarak gerçekleştirmesi için demokratik tutum sergiler. .658 .809

19. Samimi ve güvene dayalı bir iletişim kurar.	.614	.808
24. Bireysel hakları korur.	.597	.817
34. Okulda tek adam kültürünün oluşmasına müsaade etmez.	.568	.715
35. Görev ve sorumluluklarına ilişkin hesap verebilirlik algısı yüksektir.	.556	.788
36. Öğretmenlerin saygınlık ve onurunun korunması konusunda gereken hassasiyeti gösterir.	.555	.765
10. Hatalarını kabul eder.	.486	.689
25. Öğretmenlere öğrencilerle ilgili güven sarsıcı veya önyargılı yaklaşımlara neden olacak telkin ve yönlendirmelerden sakınır.	.470	.676

Boyutun Güvenirlik Katsayısı: .953

Boyutun Açıkladığı Varyans: %16,08

Faktör 4. Rol Model Davranışlar Sergileme

7. Toplum nezdinde kötü kabul edilen alışkanlıklara sahip değildir.	.650	.597
9. Mesleki nüfuzunu (güç) kullanarak kişisel menfaat sağlamaz.	.576	.646
3. Öğrenciyi utandıracak, onurunu kıracak söz ve davranışlardan kaçınır.	.497	.519
11. Mesleğini sevmediği izlenimini verecek davranışlardan kaçınır.	.452	.646
20. Üzüntü, sıkıntı, mutsuzluk gibi kişisel durumlarını okul çalışanlarına ve öğrenciyeye yansıtmaz.	.436	.615

Boyutun Güvenirlik Katsayısı: .813

Boyutun Açıkladığı Varyans: %6,28

Faktör 5. Karar Alma Sürecinde Kamu Yararını Gözetme

27. Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	.653	.482
39. Okulun genelini ilgilendiren kararlar alınırken kişilerin çıkarlarını görmezden gelir.	.629	.528
16. Karar alma aşamasında keyfi hareket ederek acele etmez.	.468	.582

Boyutun Güvenirlik Katsayısı: .711

Boyutun Açıkladığı Varyans: %5,77

Toplam Ölçek:

Açıklanan Toplam Varyans: %64,03; Cronbach's Alpha: .980

Tablo 6'dan görüleceği üzere son yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 5 boyutta kararlı bir yapı ve makul düzeyde açıklanan varyans ve güvenilirlik katsayısına sahip olduğu görülmüştür. "Özel yaşama saygı duyma, tarafsız ve güvenilir olma" şeklinde isimlendirilen birinci boyut 17, 26, 29, 33, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 ve 51 numaralı maddelerden oluşmakta olup maddelerin faktör yük değerleri .44 ile .84 arasında, madde toplam güvenilirlik katsayıları ise .66 ile .85 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %18,63 iken boyutun güvenilirlik katsayısı .96 ve öz değeri ise 9,5 olarak hesaplanmıştır.

"Mesleki yönetim etiği" şeklinde isimlendirilen ikinci boyut 1, 2, 4, 5, 6, 8, 12, 14, 15, 18, 21, 23 ve 52 numaralı maddelerden oluşmakta olup maddelerin faktör yük değerleri .49 ile .74 arasında, madde toplam güvenilirlik katsayıları ise .69 ile .79 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %17,27 iken boyutun güvenilirlik katsayısı .95 öz değeri ise 8,8 olarak hesaplanmıştır.

"Demokratik ve güven temelli çalışma ortamı oluşturma" şeklinde isimlendirilen üçüncü boyut 10, 19, 22, 24, 25, 28, 30, 31, 32, 34, 35 ve 36 numaralı maddelerden oluşmakta olup maddelerin faktör yük değerleri .47 ile .76 arasında, madde toplam güvenilirlik katsayıları ise .68 ile .84 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %16,08 iken boyutun güvenilirlik katsayısı .95 ve öz değeri ise 8,2 olarak hesaplanmıştır.

"Rol model davranışlar" şeklinde isimlendirilen dördüncü boyut 3, 7, 9, 11 ve 20 numaralı maddelerden oluşmakta olup maddelerin faktör yük değerleri .44 ile .65 arasında, madde toplam güvenilirlik katsayıları ise .52 ile .60 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %6,3 iken boyutun güvenilirlik katsayısı .81 ve öz değeri ise 6,3 olarak hesaplanmıştır.

"Karar alma sürecinde kamu yararını gözetme" şeklinde isimlendirilen beşinci boyut 16, 27 ve 39 numaralı maddelerden oluşmakta olup maddelerin faktör yük değerleri .47 ile .65 arasında, madde toplam güvenilirlik katsayıları ise .48 ile .58 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans %5,8 iken boyutun güvenilirlik katsayısı .71 ve öz değeri ise 3,54 olarak hesaplanmıştır.

ELDÖ'nün açıkladığı toplam varyans %64,03 ve toplam güvenilirlik katsayısı .98 olarak hesaplanmıştır. ELDÖ'de yer alan maddelerin faktör yük değerleri, madde toplam-korelasyon değerleri ve boyutların açıkladıkları varyans ile güvenilirlik katsayıları dikkate alındığında ölçeğin oldukça açıklayıcı ve iç tutarlılığına sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

AFA'da 51 maddede 5 boyut olarak ortaya çıkan ELDÖ'nün kuramsal modelinin uyum indekslerini incelemek amacıyla Lisrel programıyla DFA yapılmıştır.

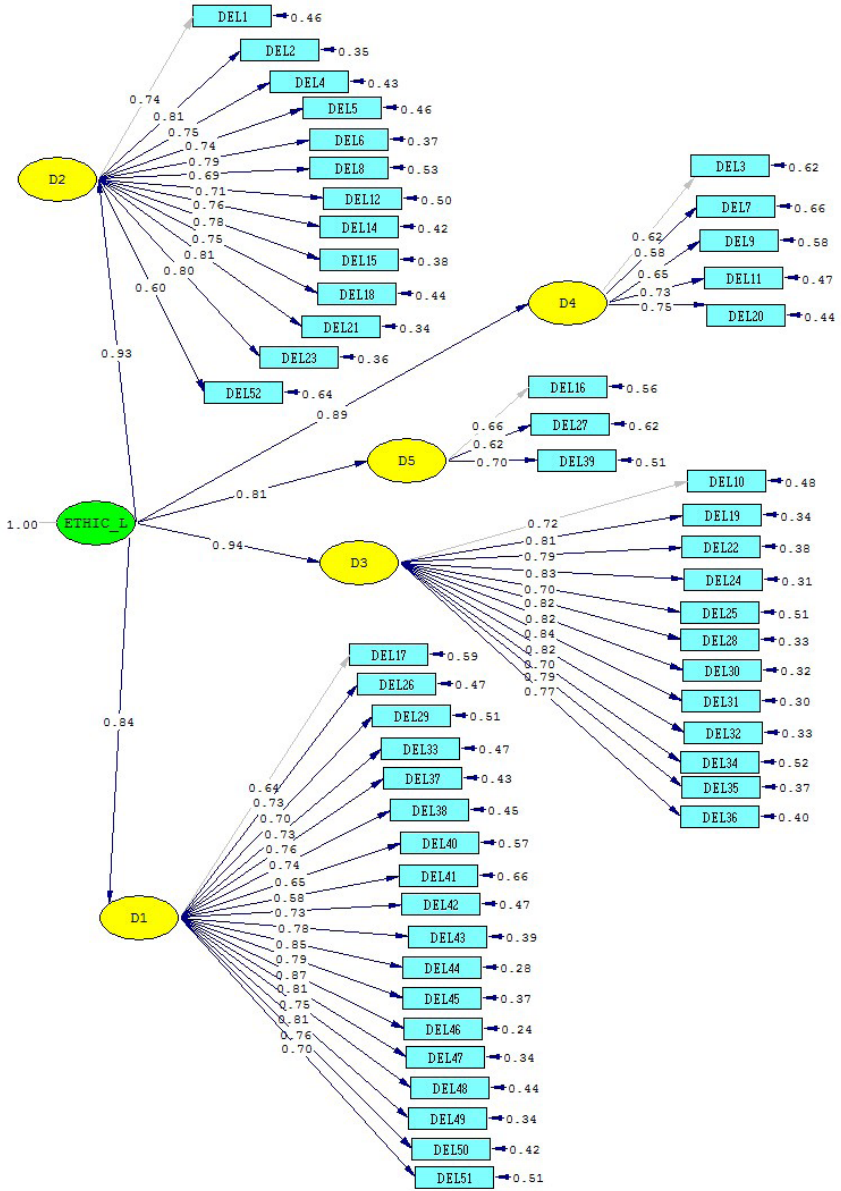
ELDÖ'nün maddeler (göstergeler) ile gizil değişkenler (alt boyutlar) ve gizil değişkenler ile ELDÖ arasındaki ilişkileri gösteren yol şeması Şekil 2'de modelin uyum indeksleri ise Tablo 7'de verilmiştir.

Şekil 2'den görüleceği üzere gizil değişkenlerden gözlenen değişkenlere doğru çizilen tek yönlü okların üzerindeki değerler, maddelerin faktör yük değerlerini, maddelere sağ dış taraftan gelen oklar üzerindeki değerler ise maddenin hata varyansını bunun yanında ELDÖ'den (ETHIC_L) D1-D5 arası boyutlara giden okların üzerindeki değerler ise gizil değişkenler arasındaki standartlaştırılmış ilişki katsayılarını göstermektedir. Buna göre birinci boyuta ilişkin (Şekil 1'de D1) maddelerin faktör yük değerleri .58 ile .85 arasında, hata varyansları ise .28 ile .66 arasında; ikinci boyuta ilişkin (Şekil 1'de D2) maddelerin faktör yük değerleri .60 ile .81 arasında, hata varyansları ise .34 ile .64 arasında; üçüncü boyuta ilişkin (Şekil 1'de D3) maddelerin faktör yük değerleri .70 ile .84 arasında, hata varyansları ise .30 ile .52 arasında; dördüncü boyuta ilişkin (Şekil 1'de D4) maddelerin faktör yük değerleri .58 ile .75 arasında, hata varyansları ise .44 ile .66 arasında ve beşinci boyuta ilişkin (Şekil 1'de D5) maddelerin faktör yük değerleri ise .62 ile .70 arasında, hata varyansları ise .51 ile .62 arasında olduğu hesaplanmıştır. Bu sonunca göre gözlenen değişkenlerin faktör yük değerlerinin görece yüksek (makul) olduğu bunun yanında ise tüm maddeler dikkate alındığında diğer boyutlar düşük olmakla birlikte D4 ve D5 boyutlarına ilişkin maddelerin hata varyanslarının diğer boyutlara oranla görece yüksek çıktığı görülmüştür. ELDÖ ile alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde boyut sırasına göre ilişki katsayılarının (Lambda) sırasıyla $\lambda = .84, .93, .94, .89$ ve $.91$ olmak üzere oldukça yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 7'de ELDÖ'ye ilişkin kurulan modelin uyum indeksleri verilmiştir.

Tablo 7. ELDÖ'ye İlişkin Kurulan Modelin Uyum İndeksleri

X ²	SD	P-Değeri	CFI	NFI	AGFI	IFI	GFI	SRMR	RMSEA
6057.58	1219	0.000	.98	.97	.67	.98	.69	.068	.086

Tablo 7'deki uyum indeksleri incelendiğinde χ^2/sd 'nin (Marsh, Balla ve McDonald, 1988) 4.97 şeklinde çıkan değerinin zayıf uyum olarak değerlendirildiğini ifade etmek mümkündür. χ^2 değerinin örnekleme duyarlı olması (Şimşek, 2007) dolayısıyla diğer uyum indekslerine bakılması uygun olacaktır. .98 olarak hesaplanan CFI'nin .97 olarak hesaplanan NFI değerinin ve .98 olarak hesaplanan IFI değerlerinin ise mükemmel uyuma (Sivo, Fan, Witta ve Willse, 2010; Şimşek, 2007),



Chi-Square=6057.58, df=1219, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

Şekil 2. ELDÖ'ye İlişkin Göstergeler ile Gizil Değişkenler Arasındaki ilişkiler

.068 olarak hesaplanan SRMR'nin kabul edilebilir (McDonald ve Moon-Ho, 2002) uyuma ve son olarak da .086 şeklinde hesaplanan RMSEA'nin (Sivo, Fan, Witta ve Willse, 2010) zayıf uyuma tekabül ettiğine ilişkin görüşlerin yanında .05 ile .10 arasındaki SRMR ve RMSEA'nın kabul edilebilir olduğuna ilişkin (MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996) görüşler de mevcuttur. Bunun yanında .67 ile .69 şeklinde hesaplanan AGFI ve GFI değerlerinin ise zayıf uyuma işaret ettiğini belirtmek mümkündür. Zayıf değerlerin iyileştirilmesi amacıyla denenen modifikasyonun ise anlamlı artışlar sağlamaması dolayısıyla ilgili analiz sonuçlarının mevcut hâliyle kullanılması uygun görülmüştür. Tablo 8'de DFA sonucunda ortaya çıkan modele ilişkin madde numaraları, standardize edilmiş faktör yük değerleri, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını ortaya koyan t değerleri ile gözlenen değişkenlerin gizil değişkende açıklanan varyansı gösteren R² değerleri verilmiştir.

Tablo 8'den görüleceği üzere gözlenen değişkenlerin (maddelerin) standardize edilmiş faktör yük değerlerinin görece yüksek olduğu ve ELDÖ'de yer alan tüm maddelerin t değerlerinin de anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Birinci boyutta t değerleri 12.42 ile 17.22 arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değerleri ise .34 ile .76 arasında; ikinci boyutta t değerleri 13.99 ile 19.51 arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değerleri ise .36 ile .66 arasında; üçüncü boyutta t-değerleri 16.11 ile 19.53 arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değerleri .48 ile .70 arasında; dördüncü boyutta t değerleri 11.40 ile 13.81 arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değerleri ise .34 ile .56 arasında ve beşinci boyutta t değerler 11.52 ile 12.64 arasında, maddelerin açıkladıkları varyans değeri .38 ile .49 arasında hesaplanmıştır. Buna göre gözlenen değişkenlerin gizil değişkende açıkladıkları varyans oranlarının görece yüksek (makul bir düzeyde) olduğunu söylemek mümkündür. ELDÖ'nün alt boyutlarının toplam puanları üzerinden alt ve üst %27'lik dilimlere göre karşılaştırılmasına ilişkin aritmetik ortalama ve t-testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 8. ELDÖ'ye İlişkin Faktör Yük, t ve R² Değerleri

Boyutlar	Madde Numarası	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri (λ)	t	R ²
1. Özel Yaşama Saygı Duyuma, Tarafsız ve Güvenilir Olma	17	0.64		.41
	26	0.73	14.93*	.53
	29	0.70	14.43*	.49
	33	0.73	14.93*	.53
	37	0.76	15.41*	.57
	38	0.74	15.19*	.55
	40	0.65	13.67*	.43
	41	0.58	12.42*	.34
	42	0.73	14.98*	.53
	43	0.78	15.81*	.61
	44	0.85	16.82*	.72
	45	0.79	16.01*	.63
	46	0.87	17.22*	.76
	47	0.81	16.32*	.66
	48	0.75	15.24*	.56
	49	0.81	16.32*	.66
	50	0.76	15.54*	.58
	51	0.70	14.45*	.49
2. Mesleki Yönetim Etiği	1	0.74		.54
	2	0.81	19.29*	.65
	4	0.75	17.88*	.57
	5	0.74	17.49*	.54
	6	0.79	18.99*	.63
	8	0.69	16.23*	.47
	12	0.71	16.77*	.50
	14	0.76	18.09*	.58
	15	0.78	18.72*	.62
	18	0.75	17.71*	.56
	21	0.81	19.51*	.66
	23	0.80	19.16*	.64
52	0.60	13.99*	.36	

	10	0.72		.52
	19	0.81	18.97*	.66
	22	0.79	18.30*	.62
	24	0.83	19.34*	.69
	25	0.70	16.26*	.49
3. Demokratik ve Güven Temelli Çalışma Ortamı Oluşturma	28	0.82	19.06*	.67
	30	0.82	19.14*	.68
	31	0.84	19.53*	.70
	32	0.82	19.10*	.67
	34	0.70	16.11*	.48
	35	0.79	18.47*	.63
	36	0.77	17.96*	.60
	3	0.62		.38
4. Rol Model Davranışlar Sergileme	7	0.58	11.40*	.34
	9	0.65	12.45*	.42
	11	0.73	13.50*	.53
	20	0.75	13.81*	.56
	16	0.66		.44
5. Karar Alma Sürecinde Kamu Yararını Gözetme	27	0.62	11.52*	.38
	39	0.70	12.64*	.49

Tablo 9. ELDÖ'nün Alt Boyutlarının Alt ve Üst %27'lik Dilimlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Aritmetik Ortalama ve t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Alt %27		Üst %27		Alt ve Üst Grup Karşılaştırması t-testi	p
	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
1. Özel Yaşama Saygı Duyma, Tarafsız ve Güvenilir Olma	71.08	15.66	79.75	14.85	4.86*	.000
2. Mesleki Yönetim Etiği	52.55	8.66	57.36	10.06	4.38*	.000
3. Demokratik ve Güven Temelli Çalışma Ortamı Oluşturma	47.23	8.62	52.47	9.78	6.68*	.000

4. Rol Model Davranışlar Sergileme	19.15	4.23	21.37	4.37	4.40*	.000
5. Karar Alma Sürecinde Kamu Yararını Gözetme	10.83	3.12	12.28	3.22	3.90*	.000

*p= ,000; alt ve üst gruplar 146'şar kişiden oluşmuştur.

Tablo 9'dan görüleceği üzere alt ve üst %27'lik grupların puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi değerlerinin 1-5. boyutlar için sırasıyla 4.86, 4.38, 6.68, 4.40, 3.90 şeklinde olup bu değerlerin de anlamlı ($p < .01$) olduğu ortaya çıkmıştır. Çıkan bu sonuçlara göre ELDÖ'nün alt boyutlar kapsamında okul müdürünün sergilediği etik davranışlara ilişkin öğretmen algısı yüksek olanlar ile düşük olanları ayırmada güvenilirlik ölçütlerinden birisi olarak yeterli olduğunu ifade etmek mümkündür. ELDÖ'nün iç tutarlılığını incelemek amacıyla boyutların toplam puanlarının hem kendi aralarında hem de toplam ölçek puanı arasındaki korelasyon değerleri, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Faktörler Arası Korelasyon Değerleri, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

Boyutlar	Faktörler arası korelasyonlar						
	\bar{X}	Ss	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Etik Liderlik Davranış Ölçeği (ELDÖ) Toplam Puanı	214.31	36.75	.93**	.89**	.92**	.82**	.73**
1. Özel Yaşama Saygı Duyuma, Tarafsız ve Güvenilir Olma	76.80	14.84		.71**	.77**	.74**	.68**
2. Mesleki Yönetim Etiği	55.34	9.31			.86**	.69**	.56**
3. Demokratik ve Güven Temelli Çalışma Ortamı Oluşturma	49.94	9.59				.68**	.60**
4. Rol Model Davranışlar Sergileme	20.60	4.32					.61**
5. Karar Alma Sürecinde Kamu Yararını Gözetme	11.64	3.08					

Tablo 10'dan görüleceği üzere ELDÖ ile alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerinin oldukça yüksek düzeyde olmak üzere .73 ile .93 arasında değiştiği ortaya

çıkıştır. Buna göre toplam ELDÖ ile en yüksek korelasyon değerini “özel yaşama saygı duyma, tarafsız ve güvenilir olma” alt boyutu vermekte iken en düşük korelasyon değerini ise “karar alma sürecinde kamu yararını gözetme” alt boyutunun verdiği ortaya çıkmıştır. ELDÖ’nün toplam puanı ile alt boyutlar ve alt boyutların da birbirleriyle olan korelasyon değerlerinin .01 düzeyinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

ELDÖ’den alınan yüksek puanlar, öğretmen görüşlerine göre okul müdürünün etik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini, düşük puanlar ise etik liderlik davranışlarını düşük düzeyde sergilediklerini ifade etmektedir. ELDÖ beş alt boyuttan oluşmakla birlikte her bir boyut için toplam puanlar elde edilmenin yanı sıra alt boyutların toplanmasından da toplam puanlar elde edilmektedir. ELDÖ’den alınabilecek en yüksek puan 255 iken en düşük puan 51’dir. Buna göre ELDÖ’den alınan 51-91,8 arası puan öğretmen algısına göre okul müdürünün etik liderlik davranışlarını düşük düzeyde sergilediğini, 91,82-132,6 arası puan etik liderlik davranışlarını görece düşük (ortalama puanın altı) düzeyde sergilediğini, 132,6-173,4 arası puan etik liderlik davranışlarını orta düzeyde sergilediğini, 173,4-214,2 arası puan etik liderlik davranışlarını görece yüksek (ortalamanın üstü) düzeyde sergilediğini ve 214,2-255 arası puan ise etik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilediğini göstermektedir.

ELDÖ’den alınan ortalama puanlar incelendiğinde (51 madde) alınabilecek en yüksek puan 255, en düşük puan ise 51 olup ölçeğin aritmetik ortalaması ise $M=214,31$ ’dir. Bu sonuç, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik davranışları yüksek düzeyde sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bunun yanında ELDÖ’nün alt boyutları bağlamında değerlendirildiğinde birinci boyut olan “özel yaşama saygı duyma, tarafsız ve güvenilir olma” alt boyutundan (18 madde) alınabilecek en yüksek puan 90 ve en düşük puan 18 olup ölçeğin aritmetik ortalaması ($M=76,80$), ikinci alt boyut olan “mesleki yönetim etiği” alt boyutundan (13 madde) alınabilecek en yüksek puan 65 ve en düşük puan ise 13 olup ölçeğin aritmetik ortalaması ($M=55,34$), üçüncü alt boyut olan “demokratik ve güven temelli çalışma ortamı oluşturma” alt boyutundan (12 madde) alınabilecek en yüksek puan 60 ve en düşük puan ise 12 olup ölçeğin aritmetik ortalaması ($M=49,94$), dördüncü alt boyut olan “rol model davranışlar sergileme” alt boyutundan (5 madde) alınabilecek en yüksek puan 25 ve en düşük puan ise 5 olup ölçeğin aritmetik ortalaması ($M=20,60$), beşinci ve son alt boyut olan “karar alma sürecinde kamu yararını gözetme” alt boyutundan (3 madde) alınabilecek en yüksek puan 15 ve en düşük puan ise 3 olup ölçeğin aritmetik ortalaması ($M=11,64$) şeklinde ortaya çıkmıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin okul müdürüne ilişkin etik davranış beklentilerini ve bu davranışların yerine getirilmesine ilişkin aynı maddelerin (göstergelerin) farklı seçeneklere göre değerlendirilmesi sonucunda iki adet ölçek geliştirme çalışması ve bu ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerine ilişkin ayrıntılı istatistikler yapılmıştır.

Ölçeklere ilişkin maddeler (göstergeler), ilgili bilimsel alanyazın taraması yapıldıktan sonra alan uzmanları ve öğretmen görüşleri alınarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Taslak ölçme aracı, önceden belirlenmiş herhangi bir kuram veya modele dayanılarak hazırlanmamış olduğu için veriler üzerinde keşfedici bir yaklaşım sunan AFA, ortaya çıkan modelin okul yaşamı uygulamaları ile uyum düzeyini belirlemek için ise DFA ardından da çeşitli madde analizleri yapılmıştır. Taslak ölçme aracında 52 adet olumlu madde yer almış olup ölçeğin sol tarafında etik beklentilere ilişkin seçenekler, sağ tarafında ise etik davranışların okul müdürü tarafından yerine getirilmesine ilişkin seçenekler yer almıştır. İki adet ölçek olması dolayısıyla analizlerin tamamı her iki ölçek için de yapılmıştır.

EBÖ ve ELDÖ'ye ilişkin KMO ve Bartlett testlerinin ardından yapılan AFA'da, ölçekler tek boyutlu olarak da makul sonuçlar vermekle birlikte açıklanan varyans oranını artırmak ve bilimsel bilgiyi detaylandırmak amacıyla yapılan dik döndürme sonucunda her iki ölçeğin beş boyut altında makul/kararlı bir yapı daha yüksek varyans sonucu verdiği ortaya çıkmıştır. EBÖ Ölçeğinin alt boyutları: 1) Adalet, eşitlik ve insan onurunu temel alan demokratik çalışma ortamı sağlama, 2) özel yaşama saygılı, tarafsız, dürüst ve güven verme, 3) insan odaklı nitelikli öğrenme ortamı oluşturma, 4) çıkar ilişkisinden sakınma ve 5) güvene dayalı iletişim kurma ve mesleki hassasiyet şeklinde; ELDÖ ölçeğinin alt boyutları ise 1) özel yaşama saygı duyma, tarafsız ve güvenilir olma, 2) mesleki yönetim etiği, 3) demokratik ve güven temelli çalışma ortamı oluşturma, 4) rol model davranışlar sergileme ve 5) karar alma sürecinde kamu yararını gözetme şeklinde isimlendirilmiştir.

EBÖ'nün açıkladığı toplam varyans %69,13 ve toplam güvenilirlik katsayısı .98 iken ELDÖ'nün açıkladığı toplam varyans %64,03 ve toplam güvenilirlik katsayısı ise .98 olarak hesaplanmıştır. EBÖ ve ELDÖ'de yer alan maddelerin faktör yük değerleri, madde toplam korelasyon değerleri ve boyutların açıkladıkları varyans ile güvenilirlik katsayıları dikkate alındığında her iki ölçeğin oldukça açıklayıcı ve iç tutarlığa sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. EBÖ'ye yönelik yapılan DFA sonucunda, EBÖ ile alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde boyut sırasına

göre ilişki katsayılarının (Lambda) sırasıyla $\lambda = .96, .89, .91, .86$ ve $.94$ şeklinde olduğu ELDÖ ile alt boyutları arasındaki ilişkiler katsayılarının (Lambda) ise sırasıyla $\lambda = .84, .93, .94, .89$ ve $.81$ olmak üzere oldukça yüksek düzeyde ortaya olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçeklere ilişkin modelin uyum indeksleri incelendiğinde her iki ölçekte CFI, NFI ve IFI iyi uyum, χ^2/sd ile RMSEA zayıf uyum vermekte iken SRMR, EBÖ için kabul edilebilir, ELDÖ için ise zayıf uyum katsayıları vermiştir. EBÖ ve ELDÖ’de yer alan tüm maddelerin gizil değişkenler ile olan t değerlerinin de anlamlı olmasının yanında güvenirlilik amacıyla yapılan alt ve üst %27’lik grupların puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin t-testi değerlerinin de anlamlı ($p < .01$) olduğu ortaya çıkmıştır. Her iki ölçeğin toplam puanı ile alt boyut puanları ve alt boyutların da birbirleriyle olan korelasyon değerlerinin $.01$ düzeyinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul müdürünün etik liderlik davranışları sergilemesine ilişkin geliştirilen taslak ölçekte 52 madde yer almıştır. Ölçme aracına yönelik yapılan yapı geçerliği analizi sonucunda ölçeğin tek boyutlu olarak herhangi bir döndürme ve müdahale işlemi yapmadan maddelerin tamamının çalıştığı, geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği ortaya çıkmakla birlikte bilimsel bilgiyi detaylandırmak ve sınıflandırmak amacıyla dik döndürme işlemi yapılmış ve bir maddenin çıkarılması suretiyle ölçeğin kararlı bir yapıya kavuştuğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre bu araştırma kapsamında geliştirilen okul müdürü etik liderlik davranışları sergileme ölçeği, 51 madde ve beş boyuttan oluşmakta ve oldukça geçerli ve güvenilir değerlere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de eğitim örgütlerinde öğretmenler üzerinde yapılan diğer etik liderlik ölçek geliştirme çalışmalarına değinmek gerekirse Yılmaz’ın (2006) doktora tezi için geliştirdiği etik liderlik ölçeği 44 madde ve dört boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar ise “iletişimsel etik”, “iklimsel etik”, “karar vermede etik” ve “davranışsal etik” şeklinde kavramlaştırılmış olup dört boyutun açıkladığı toplam varyans %61,14 olup ölçeğin toplam güvenirlilik katsayısı ise $.97$ şeklinde hesaplanmıştır. Yılmaz’ın (2006) ölçeğindeki boyut isimleri, ölçeklerin farklı olması dolayısıyla bu araştırma kapsamında ortaya çıkan boyut isimlerinden farklı olmakla birlikte “bencil olmama”, “adaletli olma”, “farklı öğretmen görüşlerine saygı duyma”, “tartışmalarda yapıcı ve anlayışlı olma”, “doğru sözlü olma ve dürüst davranma”, “karşılaşılan durumlar karşısında cesaretli ve sabırlı olma”, “insanlara eşit davranma”, “bireysel hakları koruma” gibi çok sayıda benzer ifadeler olduğu ifade edilebilir. Etik liderlik ölçek geliştirme çalışmasının yapıldığı başka bir araştırmada (Uğurlu ve Sincar, 2012), 24 maddeden oluşan ölçeğin tek boyutlu bir yapıda olduğu, varyansın %65,4’ünü açıkladığı ve Cronbah

Alpha güvenilirlik katsayısının ise .94 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada geliştirilen ölçekler de tek boyutlu olarak EBÖ için varyansın %55,7'sini, ELDÖ için ise %48,6'sını açıklamanın yanı sıra “öğretmenler ile sıcak ve samimi ilişkiler kurma”, “öğretmenler ile görüş alışverişinde bulunma”, “personel arasında adil olma”, “okul yönetiminde politik ayrımcılık yapmama ve okul yönetimine yansıtma”, “karar verme süreçlerinde personel haklarını koruma”, “ödül verilmesinde adaletli olma” gibi çok sayıda benzer maddeler mevcuttur. Farklı bir çalışmada (Özen ve Durukan, 2016) ise örgütsel etik iklim ölçeği uyarlama çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada ölçek beş boyuttaki toplam 22 maddeden oluşmuş olup beş faktörün açıkladığı toplam varyans %57,69, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise .87 şeklinde hesaplanmış, ölçeğe yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizinin de kabul edilebilir katsayılar verdiği bulunmuştur.

Bu araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik davranışlarına yönelik beklentilerinin oldukça yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Toker (2007), öğretmenlerin okul müdürlerinden etik ile de ilişkili olarak öğretimin denetimi alt boyutundaki liderlik davranışlarının “oldukça çok” düzeyinde beklemekte iken okul müdürünün bu davranışları ise “nadiren” yerine getirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okulun yönetim sürecinde oldukça yüksek düzeyde etik liderlik davranışları sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu araştırma kapsamında ortaya çıkan okul müdürlerinin yüksek düzeyde etik liderlik davranışları göstermesine ilişkin sonuçlar, farklı araştırmalarda (Akçekoçe ve Bilgin, 2016; Çimen ve Karadağ, 2019; Küçükşüleymanoğlu ve Çelik, 2014; Sağlam ve Emirbey, 2017; Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017; Uranbey, 2018) ortaya çıkmıştır. Etik liderlik davranışlarının okul müdürleri tarafından sergilenme sıklığına ilişkin öğretmenlerin farkındalığının bu denli yüksek olması, eğitim örgütlerinin etik yönetim karakterine büründüğü izlenimini vermektedir. Elbette bunda başta etik kavramına ilişkin farklı türlerde ve yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğunu beyan eden öğretmen kadrosunun olması ile izlenenlerde etik liderlik modelini benimseyen ve bu çerçevede hareket ettiği izlenimi uyandıran okul müdürlerinin etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir:

Ölçek, kamu okullarına yönetici görevlendirmelerinde İl Millî Eğitim Müdürlükleri tarafından uygulanan mülakatlar öncesinde eğitim kurumu yönetici adaylarının etik farkındalık düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılması durumunda, nitelikli aday seçimine katkı sağlayabilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik davranışları yüksek düzeyde sergilediği algısının devamlılığını sağlamaya dönük çalışmalar yapılabilir. Bu kapsamda etik eğitim süreçlerini konu edinen akademik okuma saati benzeri uygulamaların yanında çeşitli hizmet içi (seminer, panel, söyleyişi, münazara vb.) etkinlikler yaygınlaştırılabilir.

Öğretmenlerin algılarına göre etik davranışlara yönelik oldukça yüksek düzeydeki beklentilerin ve liderlik davranışlarının olduğu kamu okullarında oluşan etik iklim ve kültürün akademik başarıya ve olumlu örgütsel çıktılara dönüşmesi için okul müdürlerinin etik liderlik profillerini öğretimsel liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, dağıtımsal liderlik vb. liderlik nitelikleriyle harmanlaması önerilir.

Developing Principals' Ethical Expectation Scale and Ethical Leadership Scale: Validity and Reliability Study

Abdurrahman İlğan, Mustafa Ekiz

Theoretical Framework

Ethics involves moral issues and choices and deals with the proper and improper behaviors displayed in the business environment. Organizational behaviors are affected by policies related to ethical codes, reward and punishments systems, and managers' leadership styles. The need to explore the phenomenon of ethical leadership in organizations has been prompted by the increasing societal concern regarding the unacceptability of organizational leaders being indifferent to moral responsibility, much less being engaged in unethical behaviors (Mendonca & Kanningo, 2007). Ethical standards have changed rapidly over the past decade or so, and the rate of change is increasing (Bellingham, 2003). Ethical leadership nowadays has become more important within the complexities of the world. The issues educational organizations face such as inequality, especially in terms of gender, socio-economic background, decision making, student assessment, and teachers' performance evaluation are some of the important topics related to ethical issues.

Globalization has caused serious ethical problems in various fields, education being one of these. The problems caused by globalization have also been witnessed by educational administrations and have caused various ethical dilemmas for scho-

@ Prof. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi, abdurrahman.ilgan@idu.edu.tr

0000-0002-2972-7727

@ Şehit Mansur Cansız Anadolu İmam Hatip Lisesi, ekizm001@gmail.com

0000-0003-1512-7023

ol managers, teachers, students, and societies as a whole. These ethical dilemmas lay the burden on organizational managers to be ethical leaders. Humans themselves are the reason why schools exist that have been inspired to train individuals who adopt social roles and live in harmony with other members of society. Schools' human resources are the basic factor that define the future societal framework. When summarizing the basic philosophy of education as the process of changing individuals' behaviors toward a desired course by making accurate and ideal use of educational resources, the importance of having talented school managers with ethical leader profiles is understandable for being able to realize educational organizations' educational philosophy.

Being the school leader, principals are able to develop ethics codes. Browne (2020) suggested some steps for principals to follow in creating ethics codes: 1) Have principals write down a list of their beliefs about school leadership and more importantly have them explain why they have these beliefs. 2) Have them write a paragraph about why these ethical codes are necessary. 3) Have them write in detail how their beliefs would affect their behaviors and actions as school leader within the school environment. 4) Have them write out a handful of challenging situations in which a principal would be called upon to bring this code of ethics to life.

Justifying unethical behavior starts with four types of behaviors. The first is a misperception about the behavior that helps to remove unintended consequences and consider the behaviors to be good. The second is accepting behaviors that appear highly advantageous for organizations or individuals as actions that can be performed. The third is thinking that improper behaviors may go unnoticed by third parties. The fourth and final one is people assuming they will be supported by their organization even if they act unethically. The number of excuses exemplified for justifying nonethical behaviors can be increased, such as assuming that some ethical principles and norms can be ignored to facilitate certain processes for the benefit of society. Another example would ignoring individuals who behave unethically because they are trying to protect their own interests (Aydın, 2018).

Objectives and Research Questions

This study aims to develop valid and reliable scales regarding teachers' ethical expectations and principals' ethical leadership behavioral performance in the context of Turkey. Even though some scales have been developed on ethical leadership (Minaz, 2018; Uğurlu & Sincar, 2012; Yılmaz, 2006), no scales currently exist in the context of Turkey regarding teachers' ethical expectations. Hence, this study aims

to fill this gap. Another contribution from this study is the simultaneous validation of two scales containing the same items along with second-order confirmatory factor analyses with advanced statistics.

Methodology

Sample and Population

The population of the study is comprised of 10,240 teachers working at public schools located in Turkey's province of Sakarya. The schools are taken into consideration as clusters with teachers being selected using the simple random sampling technique for each school; 541 public teachers make up the sample of the study. Of the 541 participants, 320 (59.1%) are female, 221 (40.9%) are male, 141 (26.1%) are between the ages of 20 and 30, 237 (43.8%) are between the ages of 31 and 40, and 161 (29.8%) are between the ages of 41 and 50. Of the participants, 462 (85.4%) have an undergraduate degree and 79 (14.6%) have a post-graduate degree; 146 (27%) work at public elementary schools, 135 (25%) at middle schools, 138 (25.5%) at general academic high schools, and 138 (25.5%) at vocational high schools.

Measures and Data Analysis

The items included in both scales have been developed for the aim of this research based on the considerations of experts from the field of educational sciences with measurement expertise and of experienced teachers as well as a review of the related literature. The items included on the draft scale have been addressed by the experts from three faculties and 15 teachers; certain revisions were made by taking their opinions into account. The final versions of the scales to be administered to teachers contain 52 items and are 5-point Likert-type scales. The instrument has three columns: the left column contains the Teachers' Ethical Expectations Scale with the answer options of never expected, rarely expected, sometimes expected, often expected and always expected; the middle column contains ethics-related items; and the right column contains the Principals' Ethical Leadership Behaviors Scale with the answer options of never display, rarely display, sometimes display, often display, and always display. The data have been analyzed using the KMO and Bartlett tests for examining the factorability and normal distribution of data. Exploratory factor analyses (EFAs) were conducted to examine the underlying dimensionality of the item set, then second-order confirmatory factor analysis (CFA) was used to verify the model created as a result of the EFAs. Cronbach's alphas have

been calculated for internal consistency, and corrected item-total correlations were used for item reliability. The significance of the difference between scores from the lower and upper 27-percentile groups for all the participants has additionally been analyzed, with the independent samples t-test being used for reliability.

Findings

Because the development and analyses of the two scales have been conducted separately for each scale, the results are presented under two different headings in the findings for each scale.

Teachers' Ethical Expectations Scale (TEES)

The EFA conducted for the Teachers' Ethical Expectations Scale shows it to have a single dimension explaining 55.7% of the total variance. Even though a satisfactory result has been found for TEES having a single dimension, varimax rotation has also been performed to enhance information about the explained variance. Four items were removed in the final step of EFA due to low factor loading values. The final EFA resulted in the following five dimensions: The first dimension of providing a democratic work atmosphere based on justice, equity, and dignity contains 19 items and explains 22.47% of the variance with an eigenvalue of 10.79, factor loading values between .72 and .48, and an alpha coefficient of .97. The second dimension of respecting privacy, objectivity, honesty, and trustworthiness contains 14 items and explains 19.47% of the variance with an eigenvalue of 9.54, factor loading values between .80 and .45, and an alpha coefficient of .96. The third dimension of providing a quality human-centered teaching atmosphere contains seven items and explains 11.59% of the variance with an eigenvalue of 5.57, factor loading values between .74 and .47, and an alpha coefficient of .90. The fourth dimension of avoiding relationships based on self-interest contains four items and explains 7.82% of the variance with an eigenvalue of 3.57, factor loading values between .65 and .50, and an alpha coefficient of .75. The fifth dimension of communication based on trust and professional sensibility also contains four items and explains 7.39% of the variance with an eigenvalue of 3.54, factor loading values between .73 and .47, and an alpha coefficient of .88. The EFA results reveal the TEES to explain 69.13% of the total variance and its Cronbach alpha of reliability to be calculated as .98.

CFA has been performed based on the EFA results. According to the CFA results, TEES' path schema can be summarized as follows: The factor loadings range

between .88 and .69 for the items from the first dimension, between .89 and .59 for the items from the second dimension, between .68 and .60 for the items from the third dimension; between .76 and .56 for the items from the fourth dimension, and between .82 and .79 for the items from the fifth dimension. The fit indexes for TEES are provided in Table 1.

Table 1. Fit Indexes of TESS

X ²	df	p	CFI	NFI	AGFI	IFI	GFI	SRMR	RMSEA
5891.33	1075	0.000	.98	.97	.66	.98	.69	.053	.091

As can be seen in Table 1, an $\chi^2 / df = 5.48$ is assumed to be bad, while *CFI*, *NFI*, and *IFI* values have great levels; the *SRMR* is at an acceptable while the *RMSEA* is at a low level. Standardized factor loadings, *t*-test results, and the *R*² analysis from the EFA regarding TESS having five dimensions can be summarized as follows: Items' factor loadings vary between .89 and .56; accordingly, the dimension can be said to have quite a high level of relationality with the items. The *t* values regarding the ability of the latent variables' items to describe the observed variables are statistically significant at the level of $p < .001$ and range between 22.63 and 10.77. Additionally, the *r*² values indicate how much of the explained variance in the observed variables stems from the latent variables; this has been calculated at reasonable levels varying between .79 and .31. Finally, after assessing TEES as having multiple dimensions, a comparison of *t*-test values regarding the lower and upper 27 percentiles' average scores was performed: The value is 21.49 for the first dimension, 17.07 for the second dimension, 12.89 for the third dimension, 14.74 for the fourth dimension, and 17.37 for the fifth dimension. The results from the TEES' scores dimensions with respect to *t*-test values are statistically significant ($p < .001$).

Principals' Ethical Leadership Behaviors Scale (PELBS)

The results from the EFA performed for the Principals' Ethical Leadership Behaviors Scale shows it to have a single dimension that explains 48.67% of the total variance in TESS scores. Although the results regarding PELBS having a single dimension are satisfactory, varimax rotation has been performed to enhance information about the explained variance. In the final step of the EFA, one item was removed due to its low factor loading value. The results from the final EFA show PELBS to have five dimensions, just like the TEES, and the results can be summarized as follows: The first dimension of respecting privacy, being objective, and being trustworthy contains 18 items and explains 18.63% of the variance with an

eigenvalue of 9.5, factor loading values between .84 and .44, and an alpha coefficient of .96. The second dimension of professional management ethics contains 13 items and explains 17.27% of the variance with an eigenvalue of 8.8, factor loading values between .74 and .49, and an alpha coefficient of .95. The third dimension of providing a work atmosphere based on democracy and trustworthiness contains 12 items and explains 16.08% of the variance with an eigenvalue of 8.2, factor loading values between .84 and .68, and an alpha coefficient of .95. The fourth dimension of performing as a role model contains five items and explains 6.3% of the variance with an eigenvalue of 6.3, factor loading values between .65 and .44, and an alpha coefficient of .81. The fifth dimension of considering common public interest while making decisions contains three items and explains 5.8% of the variance with an eigenvalue of 3.54, factor loading values between .65 and .47, and an alpha coefficient of .71. The EFA results reveal the PELBS to explain 64.03% of the total variance and to have a Cronbach alpha of reliability calculated as .98, which is quite similar to the results from TEES.

CFA has been performed based on the EFA results. According to the CFA results, the path schema for PELBS can be summarized as follows: factor loadings range between .85 and .58 for the items from the first dimension, between .81 and .60 for the items from the second dimension, between .84 and .70 for the items from the third dimension, between .75 and .58 for the items from the fourth dimension, and between .70 and .62 for the items from the fifth dimension. The fit indexes for PELBS are provided in Table 2.

Table 2. Fit Indexes of PELBS

χ^2	df	p	CFI	NFI	AGFI	IFI	GFI	SRMR	RMSEA
6057.58	1219	0.000	.98	.97	.67	.98	.69	.068	.086

As can be seen in Table 2, an χ^2 / df of 4.97 is assumed to be low; *CFI*, *NFI*, and *IFI* values are at high levels, and *SRMR* is at an acceptable level, while *RMSEA* is at a low level. Standardized factor loadings, *t*-test, and r^2 analysis results from the EFA regarding PELBS having five dimensions can be summarized as follows: The items' factor loading values range between .85 and .58; accordingly the dimensions can be said to have quite a high level of relationality with the items. The *t* values regarding the ability of the latent variables' items to describe the observed variables are statistically significant at $p < .001$ and range between 19.51 and 11.40. Additionally, the r^2 values indicate how much of the explained variance in the observed variables stems from the latent variables and are at reasonable levels varying between .68 and .34. As a result, PELBS is considered to have multiple dimensions; next a

comparison of the *t*-test values was conducted regarding the lower and upper 27 percentiles' average scores. The value is 4.86 for the first dimension, 4.38 for the second dimension, 6.68 for the third dimension, 4.40 for the fourth dimension, and 3.90 for the fifth dimension. These results reveal lower *t* values compared to those from the TEES. The results from comparing PELBS' dimensions show the *t*-test values to be statistically significant ($p < .001$).

Discussion and Implications

This study has developed two valid and reliable scales about teachers' ethical expectation and principals' ethical leadership behaviors in the context of Turkey. As a result of the EFAs and CFAs, both scales have been found to be quite valid and reliable. Even though both scales have been analyzed multidimensionally to enhance the classification of scientific knowledge, the results of which show both to have five dimensions, the scales also function within a single dimension. Despite some scale development studies being found regarding principals' ethical leadership (Minaz, 2018; Uğurlu & Sincar, 2012; Yılmaz, 2006), the current study's scale differs in terms of including two sub-scales covering the same items and includes a second-order CFA; the Teachers' Ethical Expectations Scale is another contribution from this study. This study reveals teachers' ethical expectations to be able to be measured at quite high levels, with the same being applicable to principals' performing ethical leadership. Some studies (Akçekoce, Bilgin, 2016; Çimen & Karadağ, 2019; Küçüksüleymanoğlu & Çelik, 2014; Sağlam & Emirbey, 2017; Tabancalı & Çakıroğlu, 2017; Uranbey, 2018) carried on Turkish samples show consistency with the results from the current study in regard to principals displaying high levels of ethical leadership. Based on the results of the current study, the following suggestions have been proposed:

- The scales can be used to select principal or vice principal candidates before being interviewed by superintendents in order to examine and determine the candidates' ethical awareness.
- This study reveals principals to display ethical leadership behaviors at a high level. This may be interpreted positively for schools. Maintaining this positive behavior in principals is important.
- Teachers' positive perceptions about their ethical expectations and principals' ethical leadership for public schools as well as ethical climate and culture should be reflected onto improving students' academic achievement.

References | References

- Akçekoce, A., & Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1–23. Retrieved from: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/408119>
- Altıntop, S. (2014). Liderlik etiği. In S. Atak & S. Kenan Gül (Eds.), *Meslek etiği kavramları* (pp. 343–368). Ankara, Turkey: Adalet.
- Aristoteles, (2014). *Nikomakhos'a etik: Bütün yapıtları* [Nikomakhos'a ethics] (F. Akderin, Tran.; 5th ed.). İstanbul, Turkey: Say.
- Arslan, A. (2009). *Felsefeye giriş*. Ankara, Turkey: Adres Yayınevi.
- Aydın, İ. (2013). Öğretimde denetim: Durum saptama, değerlendirme ve geliştirme. Ankara, Turkey: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2014). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara, Turkey: Pegem Yayıncılık.
- Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2010). Factor analysis: Exploratory and confirmatory. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *The reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences* (pp. 93–114). New York, NY: Routledge.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of Leadership: Theory, research, managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Bayram, L. (2014). Eğitim etiği. In S. Atak & S. Kenan Gül (Eds.), *Meslek etiği kavramları* (pp. 173–188). Ankara, Turkey: Adalet.
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research: Practical assessment. *Research and Evaluation*, 18(6), 1–13.
- Bellingham, R. (2003). *Ethical leadership: Rebuilding trust in corporations*. Amhurst, MA: HRD Press Inc.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: The Guilford Press.
- Browne, A. (2020). *Lighting the way: The case for ethical leadership in schools*. London, UK: Bloomsbury Education.
- Büyüköztürk, Ş. (2002b). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara, Turkey: Pegem Yayıncılık.
- Comrey, A. L. (1973). *A first course in factor analysis*. New York, NY: Academic Press.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Özel okul müdürlerinin etik davranışları üzerine bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 171–201. doi: 10.12711/tjbe.2019.12.1.0125
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Erol, E. (2020). Ahlak ve etik ile ilgili temel kavramlar ve teoriler. In A. İlğan (Ed.), *Eğitimde ahlak ve etik* (pp. 1–24). Ankara, Turkey: Pegem Akademi.

- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286–299.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- İlğan A. (2017). Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve denetimi: Öğrenen öğretmenler, başarılı öğrenciler. Ankara, Turkey: Anı Yayıncılık.
- Kahn, J. H. (2006). Factor analysis in counseling psychology research, training, and practice: Principles, advances, and applications. *The Counseling Psychologist*, 34, 684–718.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul, Turkey: Beta Basım Yayım.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve etikler. *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 423, 7–9.
- Küçükşuleymanoglu, R., & Çelik, N. (2014). Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Journal of World of Turks*, 6(3) 19–43.
- Mendonca, M., & Kanungo, R. N. (2007). *Ethical leadership*. New York, NY: Open University Press.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391–410.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149. doi: 10.1037/1082-989X.1.2.130
- McDonald, R. P., & Moon-Ho, R. H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64–82.
- Minaz, B. M. (2018). Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(60), 767–785.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2015). Eğitim-öğretim hizmeti verenler için mesleki etik ilkeler. 2015 tarih ve 21 numaralı genelge. Retrieved from: <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1997.pdf>
- Minaz, B. M. (2018). Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(60), 767-785.
- Özen, F., & Durukan, E. (2016). Algılanan örgütsel etik iklim ile öğretmenlik meslek etiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(4), 593–627.
- Palalar-Alkan, D. (2015). Etik liderlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38(1), 109–121.
- Pieper, A. (1999). Einführung in die Ethik (V. Atayman & G. Sezer, Trans.). Ankara, Turkey: Ayrıntı.

- Sağlam, A. Ç., & Emirbey, A. R. (2017). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(12), 92–104.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed). New York, NY: Routledge.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. London, UK: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Sivo, S. A., Fan, X., Witta, E. L., & Willse, J. T. (2010). The search for optimal cutoff properties: Fit index criteria in structural equation modeling. *Journal of Experimental Education*, 74(3), 267–288.
- Störig H. J. (2000). İlkçağ felsefesi: Hint, Çin, Yunan (Ö. C. Güngören, Tran.). İstanbul, Turkey: Yol Yayıncılık.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlik* (1st ed.). Ankara, Turkey: Seçkin Yayınları.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları*. Ankara, Turkey: Ekinoks Yayınevi.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (1996). *Using multivariate statistics*. New York, NY: Harper Collins College Publishers.
- Tabanlı, E., & Çakıroğlu, Z. K. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392–417.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara, Turkey: Nobel Yayın Dağıtım.
- Timuçin, A. (2004). *Descartes felsefesine giriş*. İstanbul, Turkey: Bulut.
- Tok, T. N., & Doğan, H. (2020). Etik lider olarak okul müdürü. In A. İlğan (Ed.), *Eğitimde ahlak ve etik* (pp. 297–323). Ankara, Turkey: Pegem Akademi.
- Toker, T. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentileri ve beklentilerin gerçekleşme düzeyleri*. (Unpublished master's thesis). Hacettepe Üniversitesi, Ankara Turkey.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143–155.
- Uğurlu, C. T., & Sincar, M. (2012). The validity and reliability study of school administrators' ethical leadership scale. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 191–204.
- Uranbey, E. (2018). *Etik liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi*. (Unpublished master's thesis). Başkent Üniversitesi, Ankara, Turkey.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Unpublished doctoral dissertation). Selçuk Üniversitesi, Konya, Turkey.

Alternative Marketing Ethics Within the Context of the Madinah Markets and Akhi Organizations: The Anatolian Approach*

Bayram Zafer Erdoğan, Ömer Torlak, Cengiz Yılmaz, Müjdat Özmen, Mahmut Sami İşlek

Öz: Bu çalışma, Batı dışı toplumlarda tarihsel pazarlama düşüncesi ve pratiğini pazarlama etiği perspektifinde incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, pazarlama biliminin ana konusu olan değişim (mübadele) davranışının dönüşümü ve mevcut kavramsallaştırılmasına yönelik yeni anlayışlar sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışma doğası gereği kavramsaldir. Tarihsel olarak değişim uygulamalarının tasvirini sağlar ve daha sonra Batılı yorumlamalardan farklı olan ve Anadolu'yu temel alan (Küçük Asya) meydana gelen pazarlama düşüncesi ve pratiğinin evriminin alternatif bir açıklamasını sunar. Pazarlamanın, moderniteden çok önce uygulandığı ve üzerine düşünüldüğü sonucuna varılmıştır. Aslında 7. yüzyıla kadar tarihlendirilebileceği ileri sürülmektedir. Ayrıca, farklı kültürel ve dini geçmişler, benzersiz pazarlama anlayışlarına yol açabilmektedir. Batı yorumlarının aksine, Anadolu yaklaşımı değişim için farklı temel güdüler sunmaktadır. Bunlar sadece bireyin çıkarlarını ve isteklerini değil, aynı zamanda toplumun genel iyiliğini ve manevi bir tekâmülü de içerir. Bu bağlamda çağdaş Batılı pazarlama izahlarının tüm pazarlama bağlamlarına genelleştirilemeyeceği savunulmaktadır. Bu doğrultuda, Anadolu bağlamında değişim davranışının ve etik perspektifinin derinliğine ve çeşitliliğine ışık tutmak için kültürel ve tarihsel olarak köklü bir yaklaşım sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Tarihi, Pazarlama Ahlakı, Medine Pazarları, Hisbe Teşkilatı, Ahi Teşkilatı, Anadolu Yaklaşımı

* An earlier version of this study was presented at 8. Global Islamic Marketing Conference, at Alanya, 3-5 May, 2017

@ Prof. Dr., Anadolu University, bzerdogan@anadolu.edu.tr

0000-0002-2147-7356

@ Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, omertorlak@gmail.com

0000-0002-8927-5355

@ Prof. Dr., Ortaoğu Teknik Üniversitesi, ycengiz@metu.edu.tr

0000-0002-9383-1457

@ Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, mujdatsld@gmail.com

0000-0001-5921-7253

@ Arş. Gör. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, msislek@ogu.edu.tr

0000-0001-9728-2961

Erdoğan, B. Z., Torlak, Ö., Yılmaz, C., Özmen, M. ve İşlek, M. S. (2020). *Alternative marketing ethics within the context of the madinah markets and akhi organizations: the anatolian approach*. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss. 82-102

Abstract: This paper aims to explore the idea and practice of historical marketing in non-Western societies in terms of marketing ethics. Furthermore, it aims to provide novel insights into the evolution of the core subject matter of marketing science and exchange behavior regarding its present conceptualization. The paper is conceptual in nature, providing a historical depiction of exchange practices and then presenting an alternative account of the evolution of the ideas and practices of marketing that occurred in the Anatolian peninsula (Asia Minor) different from that of Western interpretations. Marketing is concluded to have been practiced and pondered about long before modernity. Indeed, marketing can be argued to date back as early as the 7th century. In addition, differing cultural and religious backgrounds may have led to unique understandings of marketing. As argued contrary to Western interpretations, the Anatolian approach presents different primary motives for exchange. These include not only individual interests and desires but also the well-being of society at large in addition to spiritual advancement. We argue that contemporary Western interpretations of marketing cannot be generalized to all marketing contexts. Accordingly, a culturally and historically rooted approach is presented to shed light on the depth and diversity of human exchange behavior and ethical perspective in the context of Anatolia.

Keywords: Marketing history, Marketing ethics, Madinah markets, Hisbah organizations, Akhi organizations, Anatolian approach

Introduction

The history of marketing practices and thought have long been approached discretely in the discipline based on the common belief that everything about marketing originates from the establishment of the capitalist economic system. However, marketing practices have always existed regardless of whether they were discrete, relational, or exchanged. Indeed, Hunt (2011) and Shaw (2016) have argued marketing to have been practiced and thought about since ancient times. On the other hand, not until the 20th century did marketing evolve into an academic discipline in its own right (Shaw & Jones, 2005). This led academics in the West and the East to produce intellectual output in terms of modern marketing teachings without any historical orientation. The position taken in the present paper is that a dire need exists to also study marketing teachings and practices from pre-modern times. Studying historical marketing ideas and practices, particularly in non-Western societies, may lead to novel insights about the evolution of the core subject matter of marketing science (i.e., human exchange behavior) and its journey toward its current conceptualization.

This lack of historical orientation is a widespread phenomenon that included academicians from Eastern cultures educated in the West. This situation is very similar to the one explained in Janice P. Nimura's book *Daughters of the Samurai: A Journey from East to West and Back*. The book has an interesting story about three young Japanese children who had been sent to the United States to learn how to educate Japanese women in the modern world. After 10 years in the United States, their journey ended up in Japan again where they had become foreigners.

This study exhibits an alternative historical and conceptual background of the marketing practices in Anatolia, a non-Western market. While working in the non-Western context, we like Jafari et al. (2012) consider Anatolia to be a society influenced by the West, as Anatolia has characteristics in common with the post-Renaissance scientific developments, a modernity based on Enlightenment, liberal democracy as its dominant political system, a high per-capita income and economic prosperity, and a developed urban and technological infrastructure. By taking this perspective, we accept that every context has a diversity of historical, sociocultural, economic, ideological, and political factors that have driven unique socio-economic developments and knowledge generation (Jafari et al., 2012). A limited number of studies exist concerning non-Western marketing practices and contexts. Karababa (2015) stated market institutions to have existed in the 16th- and 18th-century Ottoman flower markets to generate standards, brands, and norms. However, the context was not independent from the West. Other non-Western locales such as India and China also have a rich history of markets and marketing. Long before the East India Company took control of Indian markets and popularized the consumption of British goods, powerful merchant communities, credit instruments, and specialized local markets had existed in India (Sreekumar & Varman, 2016, p. 395). In the late Qing and Republican periods, China experienced many interactions with the Western world, and modern marketing took root in China during these times (Gao, 2016, p. 354). Indeed, viewing non-Western marketplace practices as being exclusively a product of Western colonization, Westernization, and modernization is inadequate. However, each non-Western market had its own particular characteristics.

Performing marketing with moral values in mind has always been important. Times have often occurred when earning more profits and ignoring honesty in competition and fair trade have been evident. The exchange of value that forms the basis of marketing is seen in these periods to produce negative results for one of the parties. In the long term, the morality of marketing has become more controversial as a result of the widespread issues in society that are adversely affecting today's and future generations. On the other hand, differences in marketers' levels of idealism and realism and personal values can affect their deeds in various contexts (Karande et.al, 2002, Singhapakdi & Vittel, 1993). At the point reached today, the moral aspects of marketing and marketers' social responsibilities have become issues that cannot be neglected.

In order to support the Anatolian marketing approach based on marketing ethics, this study discusses in detail the practices of the Islamic Prophet Muhammad

(pbuh) in the first market place (Madinah Markets), the organization of Hisbah, and the organizational structure of the Akhi as an important institutional structure of the Anatolian lands and *futuwwa* [conception of moral behavior around which confraternal institutions were developed]. In this context, all these written and unwritten institutional regulations can be claimed to have been at an advanced level compared to the ethical principles in marketing developed in today's world.

Roots of the Anatolian Approach

The Anatolian approach was influenced by contemporary Western interpretations of marketing, namely the Anglo-Saxon and Germanic Alpine approaches (Baker & Gummesson, 2009). These two approaches highlight the differences in marketing conceptualizations between North American and Continental European scholars. Dating back to the Anglo-Saxon and Rhine/Nordic models of capitalism (Sapir, 2006), these approaches present different ideological stances about marketing. The former is dyadic and transactional in nature, and the latter is oriented toward long-term relationships (Palmer, Lindgreen, & Vanhamme, 2005). Additionally, what is meant by Western interpretations is similar to the comparison made by Adnan (2013) and Abe Daabes (2018). Both authors made conventional versus Islamic marketing comparisons, where they referred to Western interpretations of markets and marketing as conventional. However, rather than focusing only on religion, this paper uses the more contextual term *Anatolian* to highlight a unique and authentic perspective in which not only religion/religious institutionalizations but also cultural factors are in effect.

To shed light on the development of the Anatolian approach, numerous Anatolian civilizations such as the Assyrians (2000-1700 BC), Hittites (1650-1200, BC), Phrygians (1200-700 BC), Lydians (700-300 BC), Urartians (2000-600 BC), and the Persian (543-333 BC) and Byzantine Empires (395-1453 AD) should be examined. Even though these civilizations' heritages have had important roles in the evolution of the Anatolian approach, this paper's examination of its foundations is limited to the religious and cultural institutions of the Seljuk and Ottoman Empires, namely the Hisbah and Akhi Organizations. As discussed below, the Madinah markets were the main early sources of influence on these organizations.

The Madinah Markets

Trade, commerce, and therefore exchange was an important social activity for Muslim society at the time of the Prophet Muhammad. One of the first things the Proph-

et did upon his arrival to Madinah was to establish the communal mosque and the market for Muslims, even though another market already existed in the area (Setia, 2014, p. 153). As a former merchant who had traveled and done business with several cities in Middle East, the Prophet was experienced in trade, markets, and products. The Prophet Muhammad's establishment of communal mosques and markets shows that Muslims had needed their own market with their own terms. Commercial exchange and trade (*tijarah*) were considered an extension of being Muslim in that society. The mosque with its market was not only a place for devotion but also a social sphere for people to come together and trade. When the Muslim market was established, the first rule was no designated areas or parts would occur for particular sellers and no tax would be charged for being in the market. Those two rules were contrary to the usual practice. Other markets around had strict rules about taxation and property in the market. This different market establishment ended up lowering prices for consumers, causing the other surrounding markets to decline, and facilitating a new seller's entrance into the market (Kallek, 1997).

Islam also has a trade-promoting institutional framework. The diffusion of Muslims along trade paths and repetitive contacts with Muslim merchants had a huge effect on the Islamization of Inner Asia, Southeast Asia, and Sub-Saharan Africa (Michalopoulos, Naghavi, & Prarolo, 2012). People have converted to Islam after seeing the trade philosophy and practice of Muslim merchants. Therefore, Muslims may have been doing something distinct. The rich historical heritage of Mesopotamia and Islam's unique way of seeing things have come together to build an authentic trade and marketing practice, although every Muslim society and state has interpreted this authenticity in its own terms and context.

Kahf (1996) stated the foundations of the Islamic markets to have three characteristics that distinguished them from the existing markets established by different religious groups in Madinah: first, reorganizing the market in relation to freedom and eliminating taxes on transactions; second, the powerful moral basis for market relationships; and finally, the regulation of those relationships with well-documented legal frameworks. With this triple structure, Muslims constructed and added different functions to the market. An alternative understanding of markets leads to a unique way of doing business, which can be seen in the transactions. For instance, honesty, fulfillment of contracts, and truthfulness were the basic requirements, and their absence was neither permitted nor tolerated.

What is meant by Islamic in this study is the revelation of the Holy Quranic verses and the practices of the Prophet Muhammed (*sunnah*), taking account Is-

lam's various interpretations as prescribed by different schools of thoughts, religious authorities, and clerics (Ahmad, 2018). The Islamic way of doing business requires balancing outcomes among the universe, society, and individuals (Tabakoğlu, 2013). Islamic teaching suggests that responsible acts that are not harmful to humans' inner peace and the material world are essential to avoid upsetting the balance of nature and the universe. Balance is about society. Balance within society deals with the balance between justice and prosperity and its fair distribution among the members of society. The acts of both buyers and sellers should be fair in these terms. Additionally, balance is about the individual. In the marketplace, one needs to prevent exorbitance that could be harmful to oneself or others. Beyond being a faith or belief, Islam guides people to endeavor for spiritual and material development both individually and collectively (Ahmad, 2018). For example, one verse from the Holy Quran (4:29) dictates the following regarding fair business: "*O you who have believed, do not consume one another's wealth unjustly but only [in lawful] business by mutual consent. And do not kill yourselves [or one another]. Indeed, Allah is to you ever Merciful.*" (4:29).

Thus, Muslim society has had the goal of forming markets in their terms from the very beginning. Although they were a rather small group in Madinah, they were still trying to protect their religion and way of doing business by constructing a separate market. The Prophet Muhammad led this market development process through both teaching and practice. He advised Muslims to be honest and just in their market relationships. In one of his Hadiths, he warns Muslims, "When you want to buy something, tell the price you can give! When you want to sell something, tell the value of it on the market, not the high price!"¹

This unique way of doing business created its own heritage. Hisbah and Akhi organizations arose from this invaluable heritage. This not only created several social entities in Muslim societies, but also Muslim merchants' and tradesmen's way of doing business caused many conversions to Islam in several regions around the world (Michalopoulos, Naghavi, & Prarolo, 2012). The diffusion of Muslims along trade routes (Geertz, 1968; Lewis, 1980) and the importance of the pre-Islamic and pre-industrial trade routes and ports in the Old World have been revealed by several authors. What is missing here is how the diffusion of Muslims along trade routes caused reversions. Ensminger (1997) highlighted that a voluntary behavior is present in conversion. So when non-Muslim societies met with Muslim mer-

1 İbn Mâce, Ticâret, 29.

chants and witnessed their honesty and truthfulness in business transactions, they might have altered their exchange behavior or questioned their own value judgements and thus converted to Islam. Or non-Muslim communities may see an economic advantage about being Muslim since Muslim traders can link those regions to commercial centers. Either way, trade or market behavior apparently is very much dependent on individuals' values and societies' value judgments. Human beings are complex organisms whose behavior cannot be separated from their emotions, perspectives, or values.

Hisbah Organizations

After the establishment of an Islamic state in Arabia, legal institutions were formalized. Hisbah organizations are one of these and their institutional structure was developed in Khalifa Omar bin Hattab's time (634-644 AD). These organizations occupy a significant place among Islamic State institutions (Bal, 2013, p. 135). Their main purpose is to follow Allah's orders and the Prophet's Sunnah by promoting good and forbidding evil (*amr bil maroof & nahi anil munkar*).

Hisbah organizations affect numerous relationships in society and have had major effects on market relationships in particular because their major aim is to protect the consumer by implementing economic regulations and controlling transactions (Alkış, 2011). Controlling business transactions provides less of a workload to judicial bodies, and with the help of Hisbah organizations, people resolve their problems in the market.

Hisbah organizations have various roles in Muslim society and have maintained their status as a social institution in almost all Islamic states throughout history. People working for these organizations are called *Muhtasib* [Constables] and require having certain proficiencies in order to do this job. The first *Muhtasib* was the Prophet. The Prophet frequently inspected the market to supervise the implementation of economic provisions and immediately intervened when illegitimate situations or behaviors were observed (Kallek, 2015, p. 133). Ibn Khaldun considered the execution of Hisbah affairs as a religious obligation under the responsibility of the ruler. The ruler is responsible for assigning appropriate people to this position (Bal, 2013, p. 135). A person who works for the organization should have qualities such as:

- being a Muslim,
- being a freeman,

- abstaining from unlawful acts,
- having transparent intentions
- being content with one's own belongings and having no interest in others',
- a high commitment to Sunnah,
- knowing how to regulate and monitor,
- keeping his word,
- and being sufficiently able-bodied to perform one's duties

According to Nasr al-Shayzari (n.d.), who wrote *Nihayat al-Rutba fi Talab al-Hisba* [The Utmost Authority in the Pursuit of Hisbah], which gives a clear picture of the organization during the Salahaddin Eyyubi time (11th century), the organization's duties (i.e., issues that organization members should be in charge of) are as follows:

- Regulating the measurements used in business transactions,
- Detecting those who cheat and do not pay their debts on time,
- Regulating the sanitariness of meat and vegetables,
- Checking whether doctors are eligible to prescribe medicine,
- Monitoring whether non-Muslims are following agreements they have made,
- Regulating schools to make sure that education is on track,
- Regulating the cleanliness of market and shops

As mentioned above, a *Muhtasib* has duties not only regarding trade or market transactions but also with respect to almost all social interactions. This shows that Muslim societies make no distinctions among the spheres of daily life. Business, social, and religious life are interdependent. This is more of a holistic view that accepts human experience and life as a whole. That is why a *Muhtasib* can be interested in many things, as their primary duty is promoting the good, truth, and justice and forbidding evil and injustice (*amr bil maroof & nahi anil munkar*). They use this motto to regulate social and economic life in society, which has resulted in the development of a standard way of doing business in buyer/seller relationships. Both the institutional values of societies and the intrinsic values of individuals shape these relationships.

Al-Ahkam al-Suq, another important work by Yahya Ibn Omar al-Andalusi, is also about Hisbah organizations and contains valuable information about market regulation and structure (Bal, 2013, p. 139). In *Al-Ahkam al-Suq*, Yahya ibn Omar has collected fatwas for Hisbah organizations under the following headings:

- Transparency
- Banning monopolistic tendencies and cartels
- Preventing ihtikar [Hoarding]
- Forbidding cheating and unfair competition
- Prohibiting the sale of haram (forbidden) goods (Bal, 2013).

Hisbah organizations were actually important regulators of the market economy in the early days of Islam. In this context, these organizations can be considered as the institutional equivalent of the free market mechanism that is a must for modern marketing.

When the Prophet Muhammad decided to construct a communal market place in Madinah, his persistence about creating a Muslim market caused an increased demand for the market. Therefore, all Muslim societies and states have attempted to formulate their own Hisbah organizations. In the Anatolian experience, Turkish Muslims created Akhi organizations and manifested an alternative and distinct way of doing business in 13th-century Anatolia.

Akhi Organizations

Akhi organizations, being a pre-guild experience in Anatolian history (Özbirecikli, 2010), date back to the Abbasid Khalifa al-Nasir (1180-1225; Gölpınarlı, 1950). When he developed the futuwwa organization, Seljuk sultans also participated, and Akhism had a chance to bloom and grow in Anatolia with their contribution (Köksal, 2008).

Futuwwa groups are associated with altruism, kindness, assistance, philanthropy, tolerance, and being opposed to self-indulgence. They have also been defined as a movement in Islamic mysticism, a religious and professional union, or craftsmen's organization. Akhis all around Anatolia were active in social life. When a member of these organizations saw any travelers around their city or village, they immediately organized their accommodations and arranged for food for them. The section on Anatolia in Ibn Battuta's travel book *Travels in Asia and Africa, 1325-354* shows several instances of this.

We stayed here at the college mosque of the town, the administrator of which was Shaykh Shiháb ad-Dín al-Hamawí. Now in all the lands inhabited by the Turkmens in Anatolia, in every district, town, and village, there are to be found members of the organization known as the Akhiya or Young Brotherhood. Nowhere in the world will you find men so eager to welcome strangers, so prompt to serve food and to satisfy the wants of others, and so ready to suppress injustice and kill [tyrannical] agents of the police and the miscreants who join

with them. A Young Brother (Akhi in their language) is one who is chosen by all the members of his trade [guild], or by other young unmarried men, or those who live in ascetic retreat, to be their leader. This organization is known also as the Futuwwa, or Order of Youth. (Ibn Battuta, Travels in Asia and Africa, 1325-1354, Chapter IV)

We of course did not know what they were saying and were afraid of them, thinking they were those brigands and that this was their town. At length God sent us a man who knew Arabic, and he explained that they were members of two branches of the "Young Brotherhood," each of whom wanted us to lodge with them. We were amazed at their generosity. It was decided finally that they should cast lots, and that we should lodge first with the winner. (Ibn Battuta, Travels in Asia and Africa, 1325-1354, Chapter IV)

Even though some authors are found to advocate that Akhism has no roots in futuwwa organizations and is just a unique way of doing business in Turkic societies (Çağatay, 1997), we believe that many similarities exist between the futuwwa and Akhi organizations and that they both benefit from the heritage of Hisbah organizations. Both Hisbah and Akhi organizations facilitate the survival of religion's social values in society. They are not just secular institutions that monitor the market and provide municipal services (Kallek, 2015, p. 133), unlike the *Agora nomos*, which performed similar functions in the Roman Empire (Foster, 1970).

Akhi organizations had branches in every area of life and were social-economic structures where craftsmen and traders made worldly and spiritual improvements (Erdogan et al., 2015). At the same time, Akhi organizations were institutions of solidarity for craftsmen that had arisen in Anatolia at the beginning of the 13th century. The term *Akhism* refers to the social, political, and economic principles of Akhi organizations and constructed the social relations of that time. Akhi organizations also had certain regulatory and supervisory duties that were just for members. However, these rules also followed the spirit of the motto of promoting the good, truth, and justice and forbidding evil and injustice (*amr bil maroof & nahi anil munkar*). Based on this motto, the rules for Akhism can be classified as social and economic (Gülvahaboğlu, 1991, p. 248). Its social rules consist of:

- Obeying the orders of Allah
- Being hospitable and helpful,
- Embracing people without taking into consideration religion or culture,
- Not talking behind people's back,
- Resisting cruelty and injustice,
- Trying to guide people to follow a righteous path, and
- Not having hatred or enmity toward anyone.

Furthermore, economic rules were also present, including:

- being generous,
- not cheating or lying in trade,
- helping the just weak over the unjust strong,
- being fair,
- giving priority to public interests,
- considering manual labor as sacred,
- not committing thievery (Özbirecikli, 2010).

The *raison d'être* for Akhism was excellence in service (Torlak & Özmen, 2009), and the Akhis had to produce quality in terms of social and economic rules based on *amr bil maroof & nahi anil munkar*. According to Ülgener (2006), moderation and austerity are the basic economic elements of Akhism. Ülgener said:

The perfect human being (insan-ı kamil) of this age is the person who is far from anxiety about the future and the rampant greed resulting from continuous contacts with the material world. He is also calm, at peace within, and confident about his livelihood (p. 87).

The key point is how that kind of philosophy affects people's behavior in the marketplace. How does the past compare to the present in this regard? Torlak, Erdoğan, and Yılmaz (2013) advocate that an Akhi understanding of exchange provides a different perspective regarding the notion of exchange in terms of both its situational and functional characteristics. In an Akhi understanding of exchange, exchange processes are seen as instruments facilitating personal faith and progress as well as mastery in business; therefore, intrinsic satisfaction and solidarity predominate over economic considerations. The Anatolian approach, which will be discussed in the next section, originates from the Akhi understanding, but the application and philosophy of business has been altered in accordance with the spirit and context of the times.

The Akhi organization should be emphasized as having been a beneficial social institution within the Ottoman economic system, which is arguably far from the case of anything found in a liberal capitalist economy. From the 13th century to the late 19th century, the Ottoman economy was a planned economy controlled by the government. The government strictly controlled the land, labor, and capital. Taking this controlling function as the base of the system, the Ottoman economic system had three principles: ensuring provisions, traditionalism, and fiscalism (Genç, 2000). Genç states that every economic action in Ottoman markets where Akhi organizations were active consisted of different combinations of these three princi-

ples. According to the provision principle, every single economic action has to meet people's needs. That is why the most important criterion for markets is to be able to provide goods and services to consumers. This way of thinking may be accepted as customer-centric at some level. The second principle is traditionalism, which represents the tendency to maintain social and economic balance and to restrain instability. Through traditionalism, the Akhi organization and its rules for trade, markets, and craftsmen were institutionalized in this social sphere. The third principle, fiscalism, is about maximizing treasury income and stabilizing it at a maximum level. This means that strict laws and orders existed for collecting the taxes that provide the government with power and wealth. For accurate and sustainable tax flows, the government should promote more market activity. Thus, Akhi organizations existed and developed based on an economic system established on these three principles. In this way this heritage lastly creates an alternative way of doing business.

Discussion: The Anatolian Approach

The aforementioned explorations of historical and cultural institutions' heritages can be seen as the foundations for the Anatolian approach, which has the motto "The customer is the benefactor." However, the Anatolian approach is different and distinct from the Hisbah and Akhi Organizations. It is a somewhat synthesized and modernized version.

Akhi understanding prioritizes a high level of societal and spiritual objectives and individuals' maturation and development over self-interests; it also presents a different exchange model with considerations beyond commercial objectives and activities and is shaped by political, martial, and social concerns (Torlak, Erdogan, & Yılmaz, 2013, p. 189). According to Ülgener (2006), the Akhi organization represents a mindset opposite in all respect to the liberal capitalist system, while the Anatolian approach just presents a different and distinct mindset among today's business people and relationships. In the Akhi organization, the moral code of social life even for craftsmen and traders who should have connections to economic activities is based on a spiritual worldview. This basic idea can be summarized in one sentence: Do not get caught up in material possessions or the material world. In addition, the Anatolian approach mentions the ethical considerations of today's business people and advocates having a relationship with possessions and material goods but not affirming a bond with them. The relationship should be limited to doing business with the ultimate goal of this business not being the pursuit of

fortune. Business people who accept and advocate the heritage of Akhi organizations, whose heritage stems from the Madinah markets and Hisbah and Futuwwa organizations) and its moral codes not only expect material gains from business transactions or relationships but also possess a spiritual goal for the sake of Allah.

The Anatolian approach is a reflection of a unique philosophy stemming from the historical and cultural institutions and way of doing business in Anatolia. The conservative merchant group, which is handled through the concept of Islamic Calvinist in the context of Anatolia (European Stability Initiative, 2005), has acquired such nomenclatures by considering their work at the macro level from an economic perspective. However, instead of treating Anatolia as a uniform whole, it may also be addressed as different groups. This nomenclature, which can be defined as a combination of macroeconomic effects such as the employment these groups create, their effects on export and import values, and their personal characteristics such as being socially conservative and religious, actually reveals that these traders' business practices are ignored. Instead of these conceptualizations, the Anatolian approach emphasizes that the point of view of the market and marketing in Anatolia emerged through a unique historical legacy with its own social continuum. Even today, some actors in the Anatolian marketing environment pursue the traditional way of doing business by borrowing, altering, and transforming the Akhi practices and ideas. As a product of marketing relationships within networks that prioritize societal and spiritual considerations, the Anatolian approach is derived from a market economy that cares for society, producers, customers, and the environment as a whole. The Anatolian approach sees the cultural context as an institutional actor that shapes the exchange process between the marketer and the consumer. It defines ideal approved behaviors in the marketplace and, in this way, shapes practices similarly to the functions carried out by the Hisbah and Akhi organizations. On the other hand, the Anatolian approach does not ignore the strong effect of Protestant ethics on today's business relationships and the reality of consumer society. Instead, it presents an alternative way of doing business, which today's business people currently practice.

A marketing approach that explains the relationships the buyer, seller and all other parties have within a market transaction is needed not just in Western countries but also all around the world. To advance the discipline, additional solutions must be found for non-Western markets. In the case of Anatolia, attempts have been made to overcome this deficiency by developing more suitable theoretical approaches with regard to explicating the idiosyncrasies of Anatolian society (Er-

doğan, 2009; Torlak, 2010; Torlak, Erdoğan, & Yılmaz, 2013). These approaches are rooted in the historically rich Anatolian culture, whose fundamental aspects are virtuous behavior and the Akhi organizations. However, more effort is needed to give a clearer picture of the situation. Therefore, the connection Akhi organizations have with Hisbah and Madinah markets is significant. The main guiding principle for all these organizations is to follow Allah's commandments and the Prophet's Sunnah by promoting the good and forbidding evil (*amr bil maroof & nahi anil munkar*); this is the Islamic way of understanding markets and market relationships. At the beginning in the Madinah markets, regulatory influence remained minimal as the market relationships were simple. The market relied on interventions and solutions in the face of events that developed on the spot. However, later on, with increasing numbers of products and people subject to exchange, the market needed more systematic institutions such as the Hisbah and Akhi organizations. This systematic guidance did not occur just through written rules. In addition to written rules, a worldview centered on religious principles in every sphere of life influenced the market transactions. The Anatolian approach is also seen to have a visible, systematic effect on today's markets. Followers may waive potential profits or choose less profitable options in order to live morally (İşlek & Erdoğan, 2019).

The Anatolian approach has been shaped by the powerful effects from Muslims' practices in the marketplace and from Muslim scholars' work on business ethics, as well as non-Muslim actors in the markets and their cultural influence. In other words, the collective history of Anatolia is not only from Islam or Islamic tradition but also from interactions between Muslim and non-Muslim actors in the marketplace. During these interactions, they learned from each other and of course their ways of doing business became similar over time. Not just during the Ottoman era but even today, Anatolia is a place where people from different racial, ethnic, and religious backgrounds live together peacefully. Although Ottoman cities were characterized by residential segregation of certain religious groups (Karagedikli & Tunçer, 2016), craftsmen and tradesmen in the cities may have been from different religions, but they were neighbors in the market (Faroqhi, 1987). Foreign merchants (Iranians, Italians, Mongols, etc.) did not restrict themselves to visiting the ports; they were active actors in bazaars and khans (caravan stopping points) that were located in city centers for trade exchanges (Cahen, 1968). With this close relationship between market actors coming from distinct places, cultures, and religions, they learned from each other through their business relationships. This shows that market practices are not shaped just by religion; social interactions and

relationships shape the market ideology of every actor in the market. Furthermore, Anatolia has always been a peninsula where different ancient civilizations and societies have lived. Throughout its history, Assyrians, Hittites, Phrygians, Lydians, Urartians, and others formed huge civilizations in Anatolia (Mortan & Küçükerman, 2010). Their heritage was accepted *posteriori* by societies. The Persian Empire, Byzantine Empire, Seljuks, and Ottoman Empire all landed in Anatolia and created a unique and authentic cultural background as a result of rich interactions among distinct societies.

In a mostly globalized and *glocalized* world (Robertson, 1995), specific approaches stemming from particular contexts or world views may seem problematic; yet scientific research in the social sciences predominantly examines the West, and conceptual frameworks created in this context are applied to non-Western contexts in an attempt to understand them. This way of attempting to achieve understanding is criticized by authors from both Western and non-Western cultures (Said, 1978; Alatas, 2003; Fırat & Tadajewski, 2009). However, the Anatolian approach is a set of practices that attempt to survive in the global world. No market or structure is found that hasn't been influenced by the global financial sector, interdependent economies, or macro-economic policies. Essentially, the Anatolian approach is an effort to establish a marketing and business method by either integrating into or existing in spite of strong global influences. Furthermore, it seeks to understand the market in a non-Western (even defining itself as a bridge between the West and the East) context. Having a concern with doing business in a manner appropriate to Islamic ethics and traditions has been the main component of the Anatolian approach. This core component presents itself as not only ignoring worldly gains, but also considering competitors' earnings in the marketplace with exalted feeling of *hassanat*.²

Being in a critical and significant area on the Silk Road, Anatolia has had the advantage of ongoing relationships and business transactions for a long time. The marketing success of the Anatolian approach and its importance from a marketing relationship perspective relies on the ongoing relationships of buyers and sellers who have exchanged their goods and money for a long time. Silk Road trade has enabled commerce of art, ideas, and luxury goods at a competitive but amicable rate that helped shape the European Renaissance (Brotton, 2002). In addition, the same Silk Road created improved trade and stable markets in Anatolian cities. Ibn

2 Acts of goodness enabling man to reach Paradise.

Battuta emphasizes the existence of fine and rich bazaars in Anatolian cities for many years. Trade and exchange usually continued regardless of ideological differences, military conflicts, or the like. The consistent market structure of Anatolian cities contributed to the growth of safe and reliable trade. Safe and reliable trade also came from the practices of merchants. Without being honest, reliable, and trustworthy, relationships between buyers and seller could not survive long enough to maintain the transactions that required lengthy transfers along the Silk Road. The Anatolian approach also considers this way of doing business as a source of its rich trade culture.

Conclusion

Exchange behavior is a necessity for all types of social and economic interactions and relations. It does not date back to any one place or any time but has been present throughout history. However, in the marketing discipline the way the concept of exchange is understood and interpreted is mostly based on the marketing literature composed by the Anglo-Saxon and the Germanic Alpine approaches. These approaches not only shape the understanding of markets and marketing behavior, but also restrict the perspective of marketers from non-Western countries with regard to both the alternative historical views of market exchange and original contributions to the discipline. With these approaches, central and peripheral relations have been established between Western and non-Western marketing academicians, creating a dependency on the center. To escape this vicious cycle, marketers should concentrate more on history, try to make some original findings, and provide these authentic ideas for the benefit of marketing academia. Because much can be learned by studying market behavior in pre-modern times, more effort needs to be placed into understanding market behavior throughout history. Even in pre-modern times, as Braudel (2015; 1985) stated, society did not exist without exchange. He also highlights an important contrast within the market economy between villagers who are satisfying their needs and those who develop capitalism, which has become more dominant in today's world. Indeed, what this paper attempts to achieve has arisen from these kinds of ideas and problems. This study has argued exchange to have been practiced and viewed in Madinah markets as internal to the self and not separate from religion essentially as a means to reach the final objective of spiritual perfection and receiving the praise of Allah on the Day of Judgement. Similarly, the primary motives for exchange in the Anatolian

Akhi tradition were not only to serve individual interests and desires but also the well-being of society at large and its spiritual advancement.

By following Venkatesh's (1995) suggestion for using historically constituted systems of meaning to interpret and theorize about contemporary behavior, the Anatolian approach may shed light on the background and current situation through its own context. Similar to Tadjewski's (2015) effort at charting marketing relations practices, which date back much further than the 1970s, this study also shows that today's marketing practices in a non-Western context may not be understandable solely in terms of industrialization or Western historical events because the influence from the unique histories of particular locales may be present that Western thought doesn't consider. The concept of multiple modernities discusses multiple trajectories of diverse modernization processes rather than a single and uniform modernization process (Karababa, 2012, p. 14). This concept provides a basis for the Anatolian approach in two ways: (1) as a modern marketing approach due to the Anatolian approach having been developed during the modernization process of the late Ottoman Empire and early days of Turkey, and (2) as an alternative way of doing business that does not include capitalist development of markets (Slater, 1997) or Protestant ethics (Weber, 1978), even though these are central in Western markets. Hence, the Anatolian approach offers far more comprehensive principles than today's principles of marketing ethics.

Non-Western cultures have certain unique business cultures such as *Guanxi* in China (Liu, Li, Tao, & Wang, 2008), *Blat* in Russia (Michailova & Worm, 2003), *Et Moone* in the Middle East (Abosag & Lee, 2013), and *Boon Koon* in Thailand (Pimpa, 2008). All these different approaches and sets of practices are worthy of attention for understanding local business structures. We believe that, just as in the Anatolian approach, look at practices of local or regional marketplace actors in every single culture with these more suitable lenses is more sensible.

Finally, by focusing on the exchange philosophy in Anatolia, we have aimed to initiate a discussion that will be able to help achieve a better understanding of the depth and diversity of marketing. We believe that an increased academic interest in these unique historical and cultural backgrounds may bring original contributions to the marketing literature.

Kaynakça | References

- Abosag, I., & Lee, J. W. (2013). The formation of trust and commitment in business relationships in the Middle East: Understanding Et-Moone relationships. *International Business Review*, 22(3), 602–614.
- Abu Daabes, A. (2018). Islamic marketing paradoxes: A way to understand it again. *Journal of Islamic Marketing*, 9(2), 329–337.
- Adnan, A. A. (2013). Theoretical framework for Islamic marketing: Do we need a new paradigm? *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 157–165.
- Ahmad, N. (2018). Toward advancing debates on Islamic marketing: A renewed perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 152–166.
- Alatas, S. F. (2003). Academic dependency and the global division of labour in the social sciences. *Current Sociology*, 51(6): 599–613.
- Alkış, A. (2011). Tüketicinin korunması açısından hisbe teşkilatı ile 4077 sayılı tüketici kanunundaki kurum ve kuruluşlarının karşılaştırılması. *KSÜ İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17, 133–162.
- Baker, M. J., & Gummesson, E. (2009). Marketing in adversity. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 97–103.
- Bal, F. (2013). İktisat kaynağı olarak hisbe literatürü ve Yahya B. Ömer el Endülüsi'nin Ahkâmü's-Sûk adlı eseri, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(12), 133–149.
- Braudel, F. (2015). *Kapitalizmin kısa tarihi* (İ. Yerguz, Tran.). Istanbul, Turkey: Say Yayınları.
- Brotton, J. (2002). *The Renaissance bazaar: From the Silk Road to Michelangelo*. New York, NY: Oxford University Press.
- Çağatay, N. (1997). *Bir Türk kurumu olarak Ahilik*. Ankara, Turkey: Türk Tarih Kurumu.
- Cahen, C. (1968). *Pre-Ottoman Turkey: A general survey of the material and spiritual culture and history c. 1071-1330* (J. Jones-Williams, Tran.). New York, NY: Taplinger.
- Ensminger, J. (1997). Transaction costs and Islam: Explaining conversion in Africa. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 153(1), 4–29.
- Erdoğan, B. Z. (2009). Pazarlama: Küresel krizin suçlusu mu, kurtarıcısı mı?, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 41–51.
- Erdoğan, B. Z., Torlak, Ö., Yılmaz, C., & İşlek, M., S. (2015, May 28-31). A historical approach to marketing from Anatolia: Akhi organizations, Paper presented at the 17th Biennial Conference on Historical Analysis and Research in Marketing. The Queen Mary, Long Beach, CA.
- European Stability Initiative. (2005). Islamic Calvinists: Change and conservatism in central Anatolia. Retrieved from http://www.esiweb.org/pdf/esi_document_id_69.pdf

- Faroqhi, S. (1987). *Men of modest substance: House owners and house property in seventeenth-century Ankara and Kayseri*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Fırat, A. F., & Tadaewski, M. (2009). Critical marketing – Marketing in critical condition. In P. MacLaran, M. Saren, B. Stern, & M. Tadaewski (Eds.), *The SAGE handbook of marketing theory*. London, UK: Sage.
- Foster, B. R. (1970). Agoranomos and muhtasib. *Journal of the Economic and Social History of the Orient*, 13(2), 128–144.
- Gao, Z. (2016). A history of modern marketing in China. In D.G. B. Jones & M. Tadaewski (Eds.), *The Routledge companion to marketing history* (pp. 353–369). Oxford, UK: Routledge.
- Geertz, C. (1968). *Islam observed: Religious development in Morocco and Indonesia*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Genç, M. (2000). *Osmanlı imparatorluğunda devlet ve ekonomi*. İstanbul, Turkey: Ötügen.
- Gölpınarlı, A. (1950). İslam ve Türk illerinde fütüvvet teşkilatı ve kaynakları. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 11(14), 2–354.
- Gülvahaboğlu, A. (1991). *Ahi evran-ı veli ve Ahilik*. Ankara, Turkey: Memleket.
- Hunt, S. D. (2011). On the intersection of marketing history and marketing theory. *Marketing Theory*, 11(4), 483–489.
- Ibn Battuta. (2013). *Ibn Battūta travels in Asia And Africa 1325–1354* (H. A. R. Gibb, Ed. & Tran.). New York, NY: Routledge. (Original work published 1929).
- İşlek, M. S., & Erdoğan, B. Z. (2019). Anadolu yaklaşımı mümkün mü? Türk girişimci biyografi ve otobiyografileri üzerine bir inceleme. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 227–258
- Kahf, M. (1996). Market and prices. In *Principles of Islamic Economics* (Ch. 6). Kuala Lumpur, Malaysia: IUM. Retrieved from http://monzer.kahf.com/papers/english/market_and_prices.pdf
- Kallek, C. (1997). Medine pazarı. In M. Özel (Ed.), *İktisat ve din* [Economics and Religion] (pp.7–12). İstanbul, Turkey: İz.
- Kallek, C. (2015). Sosyal servet: İslam'da yönetim-piyasa ilişkisi. İstanbul, Turkey: Klasik.
- Karababa, E. (2012). Approaching non-Western consumer cultures from a historical perspective: the case of early modern Ottoman consumer culture. *Marketing Theory*, 12(1), 13–25.
- Karababa, E. (2015). Marketing and consuming flowers in the Ottoman empire, *Journal of Historical Research in Marketing*, 7(2), 280–292.
- Karagedikli, G., & Tunçer, Ç. (2016). The people next door': Housing and neighbourhood in Ottoman Edirne, 1734-1814. *Economic History Society Annual Conference*. Robinson College, Cambridge, UK.
- Karande, K. Rao, C.P., & Singhapakdi, A. (2002). Moral philosophies of marketing managers: A comparison of American, Australian, and Malaysian cultures. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 768–791.

- Köksal, M. F. (2008). *Ahi evran ve Ahilik*. Kırşehir, Turkey: Kırşehir Valiliği Kültür Yayınları.
- Lewis, B. (1993). *The Arabs in history* (6th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Liu, Y., Li, Y., Tao, L., & Wang, Y. (2008). Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 432–446. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.04.001
- Michailova, S., & Worm, V. (2003). Personal networking in Russia and China: Blat and Guanxi. *European Management Journal*, 21(4), 509–519.
- Michalopoulos, S., Naghavi, A., & Prarolo, G. (2012). *Trade and geography in the origins and spread of Islam* (Working Paper No. 18438). Retrieved from National Bureau of Economic Research website <http://www.nber.org/papers/w18438>
- Mortan, K., & Küçükerman, Ö. (2010). *Çarşı, pazar, ticaret ve kapalıçarşı*. İstanbul, Turkey: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Özbirecikli, M. (2010). The institutions forming the socioeconomic structure of Turkish private enterprises between the 13th and 19th Centuries: Akhi, the Lonca system and the Gedik system. *Pecunia*, 11, 135–152.
- Pimpa, N. (2008). Relationship value in Thai business-to-business marketing. *Journal of Asia-Pacific Business*, 9(3), 235–247.
- Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. In M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson (Eds.), *Global modernities*. London, UK: Sage.
- Said, E. (1978). *Orientalism*. New York, NY: Pantheon.
- Setia, A. (2014). Trade, commerce, money and market in the Islamic experience: A brief overview. *Islamic Sciences*, 12(2), 150–166.
- Shaw, E. H., & Jones, D. G. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239–281.
- Shaw, E. H. (2016). Ancient and medieval marketing. In D.G. B. Jones & M. Tadajewski (Eds.), *The Routledge companion to marketing history*. Oxford, UK: Routledge.
- Singhapakdi, A. & Vittel, S. J. (1993). Personal values underlying the moral philosophies of marketing professionals. *Business & Professional Ethics Journal*, 12(1), 91–106.
- Slater, D. (1997). *Consumer culture and modernity*. Cambridge, UK: Polity.
- Sreekumar, H., & Varman, R. (2016). History of marketing in India. In D. G. B. Jones & M. Tadajewski (Eds.), *The Routledge companion to marketing history* (389–405). New York, NY: Routledge.
- Tabakoğlu, A. (2013). *İslam iktisadına giriş [Introduction to Islamic Economics]* (3rd ed.). İstanbul, Turkey: Dergah.
- Tadajewski, M. (2015). Charting relationship marketing practice: it really didn't emerge in the 1970s, *Journal of Historical Research in Marketing*, 7(4), 486–508.

- Temporal, P. (2011). *Islamic branding and marketing: Creating a global Islamic business*. South Tower, Singapore: John Wiley & Sons.
- Torlak, Ö. (2010). Pazarlamanın yeni tanımı ve pazarlama karmasındaki değişime ilişkin değerlendirmeler. In İ. Varinli & K. Çatı (Eds.), *Güncel pazarlama yaklaşımlarından seçmeler* (2nd ed.; pp. 1–30). Ankara, Turkey: Detay.
- Torlak, Ö., & Özmen, M. (2009, May 28-31). A comparison between East and West in terms of marketing ethics codes. Paper presented at the *14th Biennial Conference on Historical Analysis and Research in Marketing* (CHARM). Leicester, UK. Retrieved from: <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/Proceedings%20Vol.%2014.htm>
- Torlak, Ö., Erdoğan, B. Z., & Yılmaz, C. (2013, May 30-31). Bir sosyal pazarlama (işletmecilik) modeli olarak Ahi örgütleri. Paper presented at the *Social Business @ Anadolu International Conference*. Eskişehir, Turkey, Retrieved from: <http://sbau.anadolu.edu.tr/sbau-2013/bildiriler/SBCONF-2013-M-09.pdf>
- Ülgener, S. F. (2006). *İktisadi çözümlenin ahlak ve zihniyet dünyası*. İstanbul, Turkey: Derin.
- Venkatesh, A. (1995). Ethnoconsumerism: A new paradigm to study cultural and cross-cultural consumer behavior. In J. A. Costa & G. J. Bamossy (Eds.), *Marketing in a multicultural world* (pp. 26–67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkley, CA: University of California Press.

Yöneticilerin Demokratik, Otokratik ve Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarının Sonucu Olarak Çalışanların Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları: Türk Turizm Sektörü Üzerine Bir Çalışma

Ali Osman Uymaz

Öz: Bu çalışmanın amacı; demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar (ÖYAOD) arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma genel tarama modellerinden nedensel karşılaştırma tarama modeline göre tasarlanmıştır. Araştırma modeline, araştırmalarda hem liderlik hem de ÖYAOD ile pozitif ilişki tespit edilen duygusal bağlılık aracı; bireyin şahsına münhasır normatif bağlılık, devam bağlılığı ve performans yönetim sistemi araçlarından prim ise düzenleyici değişken olarak dâhil edilmiştir. Araştırmada kullanılan veri seti, turizm sektöründe çalışan ve müşterilerle direkt teması bulunan beş yıldızlı otellerde tur operatörü, rehber, resepsiyon ve otel içi mağazalarda çalışan 362 kişiden toplanmıştır. Analizler SmartPLS 3.9 ile yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile ÖYAOD arasında ilişki tespit edilmemiştir. Aracı değişken olarak tanımlanan duygusal bağlılığın liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Normatif bağlılığın bağımsız değişken olarak ÖYAOD ile arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki tespit edilmiş, düzenleyici değişken olarak ise liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir. Devam bağlılığının ne bağımsız değişken olarak ne de moderatör değişken olarak anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir. Diğer bir düzenleyici değişken olan performans prim sisteminin ise prim alan çalışanlarla prim almayan çalışanların arasında normatif bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki açısından 0.00 anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, örgütsel bağlılık, örgüt yararına ahlaki olmayan davranış, iş ahlakına aykırı davranışlar, performans yönetimi, prim sistemi, smart PLS.

Abstract: This study examines the relations between democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles and unethical prosocial organizational behaviors (UPB). The research was designed in accordance with the causal-comparative method. At the research model, affective commitment is described as a mediating variable; normative commitment, continuance commitment, and performance bonus are described as the moderator variables. The research data was collected from the hotel employees (n=362) who have direct contact with customers. Analyses were made with SmartPLS 3.9. According to the results, no relations were found between democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles and UPB. No significant effect of affective commitment, which is defined as the mediating variable, on the relationship between leadership style and UPB was found. The normative commitment, as an independent variable, was found to be positively correlated with UPB at a significance level of 0.05. However, as a moderator variable, it was not found to have the moderating effect on the relationship between leadership styles and UPB. No significant relations of continuance commitment neither as an independent variable nor as a moder-

@ Dr. Öğr. Üyesi., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ali.uymaz@alanya.edu.tr

0000-0002-2572-0085

Uymaz, A. O. (2020). Yöneticilerin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının sonucu olarak çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: Türk turizm sektörü üzerine bir çalışma. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss. 103-145

ator variable were found. On the other hand, the bonus system, which is another moderator variable, was found to generate a difference at 0.00 significance level between the employees who receive bonuses and those who do not receive any bonuses in terms of the relationship between normative commitment and UPB.

Keywords: Leadership, organizational commitment, unethical prosocial organizational behaviors, unethical behaviors, performance management, bonus plan, smart PLS.

Giriş

Drucker ve Maciariello (2012), bir girişimin örgütsel yapısını oluşturamazsa pazarda başarı elde etmiş olsa bile orta ve uzun dönemde varlığını devam ettiremeyeceğinin altını çizmektedir. Örgütsel yapının kurulması; iş süreçleri, görev tanımları ve kurallarının tanımlanmasına kadar geniş bir yelpazede birçok düzenlemeyi kapsamaktadır. Örgütün başarısını, sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen görev tanımları, yönetmelik ve yönergeler ile tanımlanmış çalışan davranışları kadar çalışanların iradeleri sonucu yaptıkları davranışlar da etkili olmaktadır. Bu tür davranışlara görev tanımında ve performans kriterlerinde bulunmayan fakat çalışanın yaptığı ekstra rol (Organ, 1988) davranışları örnektir.

1980'li yıllardan sonra bu tarz pozitif davranışların örgüte ve çalışma ortamına katkısı dolayısıyla örgüt yönetimleri tarafından örgüt içinde oluşması arzulanmış ve desteklenmiştir (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1991). Bu pozitif davranışlar, akademik dünya için de popüler bir araştırma konusu olmuştur. Yapılan araştırmalarda çalışanların örgüt yararı için yapmış oldukları ekstra rollerin yanında iş ahlakına uymayan davranışlar da gösterdikleri tespit edilmiştir (Warren, 2003; Molinsky ve Margolis, 2005). 2010 yılından sonra yapılan araştırmalarda ise örgütsel performansa katkı yapan, pozitif çalışan davranışlarının bazı karanlık yönlerinin bulunduğu da gündeme gelmeye başlamıştır. Örneğin; çalışanlar, iyi niyet ve nedenlerden dolayı olumlu görünen, sonucunda örgüte yarar sağlayan fakat üçüncü taraflara zarar veren çalışan davranışları da ortaya koyabilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011). Çalışanların örgütün veya örgüt üyelerinin etkin çalışmasını desteklemek için ahlaki değerleri, sosyal normları ve yasaları ihlal eden bu tür davranışları, Umphress ve diğerleri (2010) tarafından örgüt yararına ahlaki olmayan davranış (ÖYAOD) olarak tanımlanmıştır.

ÖYAOD araştırmaları genellikle sosyal mübadele kuramı kapsamında incelenmiştir. Sosyal mübadele kuramının temel varsayımı; tarafların karşılıklı fayda beklentisi içinde sosyal ilişkiye girdiği ve bu ilişkiyi sürdürdüğü bir durumdur (Blau, 1986). Sosyal mübadele kuramında her ne kadar yazılı bir kural olmasa da fayda sağlanan tarafın karşılık olarak diğer tarafın lehine davranacağı varsayılmaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2008). Gouldner'a (1960) göre sosyal mübadele

teorisi kapsamında kişinin faydasına yapılan bir şeyin karşılığını vermesi gerektiği, kişi kendisine olumlu davranan kişilere benzer şekilde olumlu karşılık vermeli, olumsuz tutum ve davranış içinde bulunmamalıdır. Bu toplumsal bireye öğretilmesi gereken bir norm olarak ele alınmıştır.

ÖYAOD üzerine yapılan araştırmalarda sosyal mübadele kuramı varsayımlarını destekleyen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Sosyal mübadele kapsamında çalışanların iyi ve içerik olarak kaliteli bir ilişkiye sahip oldukları, yöneticilerine ve örgütlerine karşı bir minnettarlık hissettikleri (Cropanzano ve Mitchell, 2005) için ÖYAOD gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir (Umphress ve Bingham, 2011; Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013; Graham, Ziegert ve Capitano, 2015). Farklı liderlik tarzlarının örneğin etik liderlik (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013) ve dönüşümcü liderliğin (Graham, Ziegert ve Capitano, 2015; Effelsberg, Solga ve Gurt, 2014) pozitif ilişki niteliğinde ÖYAOD'ı teşvik ettiği tespit edilmiştir.

Tekarslan'a (2004) göre bir yönetici, tek bir liderlik tarzı kullanmasının ötesinde birçok liderlik tarzını eş zamanlı kullanabilir ve bir liderlik tarzının kullanılma düzeyi diğer bir tarzın ne kadar kullanılacağını belirlememektedir. Yöneticiler farklı konularda veya farklı kişilere karşı farklı liderlik tarzları gösterebilirler. Literatürde genellikle tek bir kapsamında araştırma yapılmıştır (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013; Effelsberg, Solga ve Gurt, 2014; Zou, Titan ve Liu, 2015). Liderlik tarzları incelenirken birbirinden bağımsız olarak ele alınabilecekleri ve yöneticilerin aynı anda farklı liderlik tarzları gösterebilecekleri için bu çalışma daha önce çalışılmamış ve liderlikte en temel ayırım olan demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile ÖYAOD arasındaki ilişkiyi incelenmek üzere tasarlanmıştır.

Liderlik, güçlü bir değişken olarak diğer değişkenleri direkt etkileyebildiği gibi aracı bir değişken üzerinden de etkisini artırabilmektedir (Haque, Fernando ve Caputi, 2019; Asif, Qing, Hwang ve Shi, 2019). Liderlik, örgütsel bağlılığın oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır (Jackson, Meyer ve Wang, 2013). Yapılan çalışmalarda ÖYAOD üzerinde hem liderliğin hem de örgütsel bağlılığın bir türü olan duygusal bağlılığın pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Matherne ve Litchfield, 2012; Coşkun ve Ülgen, 2017). Fakat diğer bağlılık türleri olan normatif ve devam bağlılıkları ile ÖYAOD arasındaki ilişki incelenmemiştir. Bryant ve Merritt (2019) çalışmalarında etik olmayan davranışların bir norm olarak ortaya çıkma olasılığına dikkat çekmektedir. Normatif bağlılık, ailede ve eğitim sisteminde sosyalleşme sürecinde "ekmek yediğiniz yere hizmet edilmesi ve oranın korunması" olarak öğretilmektedir. Normatif bağlılığı bulunan bir kişi, ahlaki bir ilke olarak örgüt yaranına hizmet etme zorunluluğu hissetme olasılığı

bulunmaktadır ve örgütün başarılı olması ve devamının sağlanması için çalışanlar sorumluluk hissetmektedir (Dwahan ve Mulla, 2012; Markovits, 2011). Normatif bağlılık, düzenleyici değişken olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir.

Lee ve diğerleri (2019), kıdem ile ÖYAOD arasında pozitif, Kalshoven, Dijk ve Boon (2016) ise kıdem ile ÖYAOD arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Kıdeme paralel gelişen bağlılık türü ise devam bağlılığıdır. Bunun için devam bağlılığı, düzenleyici değişken olarak araştırma modeline dahil edilmiştir.

ÖYAOD'ın kısıtlarından biri, çalışanın davranışı kendi çıkarına olan bir sonuç ortaya çıkardığı zaman bunun ÖYAOD kapsamında değerlendirilmemesidir. Turizm sektöründe performans dayalı prim sistemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışanlar kimi durumlarda yüksek prim almak için de ÖYAOD benzeri davranışlarda bulunabilme olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle çalışan davranışlarının ÖYAOD kapsamında olup olmadığını tespit edebilmek için performans yönetim sistemi aracı olan prim, araştırma modeline düzenleyici değişken olarak dâhil edilmiştir.

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış

ÖYAOD, örgütün ve/veya örgüt üyelerinin etkin çalışmasını destekleyen fakat sosyal normları, yasaları ya da ahlaki değerleri ihlal eden pozitif davranışlar olarak tanımlanmıştır (Umphress ve Bingham, 2011). ÖYAOD, örgütsel performans olumlu katkıları olmakla birlikte toplumsal ve örgütsel normları hatta yasaları ihlal eden davranışları kapsamaktadır. Çalışan ÖYAOD ile örgüte ve/veya diğer üyelere fayda sağlamayı hedefler. Aslında çalışan özgeci bir niyetle örgüt yararına fakat üçüncü tarafların zarar gördüğü şekilde davranmaktadır. ÖYAOD her ne kadar pozitif olsa da fark edildiği zaman onaylanmayan, ahlaki açıdan kabul edilemez davranışlardır. Kısa vadede örgüte katkı sağlasa da uzun vadede hem çalışana hem de örgüte büyük zararlar vermektedir (Coşkun ve Ülgen, 2017). ÖYAOD tespit edildiği zaman davranışı gerçekleştiren kişinin iş hayatı ve kariyeri olumsuz etkilendiği gibi performansına katkı yaptığı örgütün itibarı da zarar görmekte hatta örgüte karşı davalar açılmakta ve VW emisyon krizinde (BBC, 2020) olduğu gibi ciddi cezalarla karşı karşıya kalınmaktadır.

Umphress ve Bingham (2011) tarafından bir davranışın ÖYAOD kapsamında sayılabilmesi için üç kistas tanımlanmıştır. Çalışanın niyeti birinci kistastır. Çalışan davranışıyla örgüte fayda sağlamak niyetinde olmalıdır. Davranış ve sonucu, çalışanın örgüt yararına fayda sağlamak gibi bir niyeti olmadan veya bilgisizliğinden dolayı ortaya çıkmış olabilir. Umphress ve Bingham (2011) tarafından bu tarz davranışların ÖYAOD kapsamında değerlendirilmemesi gerektiği belirtilmektedir.

Bunun için ÖYAOD'ın hata ve farkında olmadan yapılan yanlışlıklardan ayrılması gerekir. Hata sonucu örgüt yararına bir davranış ortaya çıkabilir fakat niyet olarak davranış kasıtlı yapılmadığı için ÖYAOD sayılmaması gerekir.

İkincisi, çalışanın davranışının sonucudur. Eğer çalışanın davranışı örgüt yararını hedeflenen sonucu sağlamışsa ÖYAOD kapsamında değerlendirilmelidir. Yani ÖYAOD niyeti ile yapılan davranışın sonucunun da hedeflenen faydayı sağlanması gerekir. Örneğin; ÖYAOD niyeti ile davranılmış fakat ortaya çıkan sonuç, VW emisyon krizinde olduğu gibi örgüte fayda sağlamak yerine zarar vermiş ise ÖYAOD sayılmaması gerekir. Çünkü davranış, ÖYAOD değil iş ahlakına aykırı davranışa dönüşmüş ve çalışanın hedefi olan örgüt yararına katma değer ortaya çıkmamıştır. Bunun için ÖYAOD açısından sonuç tanımlayıcı olmaktadır.

Üçüncü kısıt ise çalışan davranışı kendisine fayda sağlamak için yaptığı zaman ÖYAOD kapsamında değerlendirilmemelidir. Çünkü çalışanlar kişisel çıkarları için ahlaki olmayan davranışlar gösterebilmektedirler (Grover ve Hui, 1994). Çalışanların sahip olduğu Makyavelist tutumların ÖYAOD gibi örgütün performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Castille, Buckner ve Thoroughgood, 2018).

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışlar ve Liderlik Tarzları

Umpress ve diğerleri (2010), ÖYAOD'ı lider ve takipçisi arasındaki pozitif ilişkiden kaynaklanan sosyal mübadele sonucu ortaya çıkan davranış olarak tanımlamıştır. Çalışan, yöneticisinin kendisine karşı pozitif davranışlarına karşılık örgüte ve yöneticisine fayda sağlayacak şekilde karşılık vermektedir (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013; Effelsberg ve Solga, 2013; Graham, Ziegert ve Capitano, 2015). Bu mübadele kapsamında Wang ve diğerleri (2018) çalışanın algılanan mübadele kalitesi ile ÖYAOD gösterme niyeti ve istekliliği arasında önemli düzeyde ilişki ve çalışan ile yöneticisinin arasındaki ilişkinin kalitesi arttıkça çalışanlarda da ÖYAOD'ın arttığını tespit etmişlerdir.

Yönetici, örgütün temsilcisi olmakla beraber ast yöneticisi ile örgütten bağımsız bir mübadele ilişkisine girebilmektedir (Olkkonen ve Lipponen, 2006; Connolly, Certo, Ireland ve Reutzell, 2011). Dolayısıyla örgüt ve yönetici birbiriyle bağlantılı görülebildiği gibi çalışan tarafından ayrı olarak da değerlendirilebilmektedir. Çalışan, davranışlarını örgütü veya yöneticisini referans alarak düzenleyebilmektedir. Yapılan araştırma sonuçları etik (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013), dönüşümcü (Graham, Ziegert ve Capitano, 2015; Effelsberg, Solga ve Gurt, 2014), karizmatik (Graham, Ziegert ve Capitano, 2015) gibi pozitif liderlik tarzlarının ÖYAOD'ı teşvik ettiğini tespit etmiştir.

Liderliğin hem örgütsel bağlılık (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996), örgütsel vatandaşlık (Kim, Van Dyne, Kamdar ve Johnson, 2013), psikolojik sözleşme (Alcover, Rico, Turnley ve Bolino, 2016) veya yönetici ile özdeşleşme (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013) gibi faktörleri etkilediği hem de onlar üzerinden çalışan davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel aidiyetin (Umpress, Bingham ve Mitchell, 2010), duygusal bağlılığın (Chen, Chen ve Sheldon, 2016; Matherne ve Litchfield, 2012), örgütsel özdeşleşmenin (Effelsberg ve Solga, 2013; Umphress ve Bingham, 2011) ve yönetici ile özdeşleşmenin (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013) çalışanın ÖYAOD'ını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hatta yöneticisine karşı yüksek özdeşleşme geliştirmiş astlarda yöneticinin etik olmayan karar ve davranışları bulunsa bile ÖYAOD'ın ortaya çıkma olasılığı mevcuttur (Bryant ve Merritt, 2019).

Araştırma Hipotezleri

1939 yılında Kurt Lewin (1997), otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının grup davranışlarına etkisini incelemek için bazı deneyler yapmıştır. Bu çalışma ile sonrasında tanımlanacak liderlik tarzlarının da temelini oluşturan, en temel liderlik tarzları demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tanımlanmıştır.

Demokratik liderin davranışları olarak grubun amaçlarını, politikalarını, ne iş yapılacağına ve nasıl yapılacağına grup olarak karar vermek; iş programını önceden açıklamak ve görev dağılımını gruba bırakmak, astlar ile arasındaki güç mesafesini düşük ve iletişimi en üst seviyede tutmak olarak özetlenebilir (Cunningham, Salomone ve Wielgus, 2015).

Araştırma sonuçlarına göre demokratik liderlik, astlar tarafından tercih edilen bir liderlik tarzı olmuştur. Astların iş tatmininin ve güdülenmelerinin, ürünlerin ise kalitelerinin diğer liderlik tarzlarına göre daha yüksek olduğu, lider iş ortamında bulunmasa dahi üretimde verimin diğer liderlik tarzlarına göre daha az düştüğü tespit edilmiştir. Hem çalışan hem de örgüt açısından uzun dönemde demokratik liderliğin en etkin ve verimli tarz olduğu sonucuna varılmıştır (Lewin, 1997).

Otoriter liderin davranışları olarak grubun amaçlarını, politikalarını, ne iş ve işin nasıl yapılacağına tümüyle kendi başına karar vermek, iş programını en son aşamada açıklayarak gelecek hakkında belirsizlik yaratmak, astlar ile arasındaki güç mesafesini yüksek, iletişimi en düşük seviyede ve yukarıdan aşağıya tek yönlü tutmak olarak özetlenebilir (Dyczkowska ve Dyczkowski, 2018).

Araştırma sonuçlarına göre otoriter liderlikte astların iş tatmini ve güdülenmelerinin düşük olmakla birlikte üretimde verimlilikleri yüksek olmuştur. Lider, iş

ortamından uzaklaştığı zaman üretimde verimliliğin önemli ölçüde düştüğü tespit edilmiştir. Hem çalışan hem de örgüt açısından kısa dönemde otoriter liderlik yüksek verim sağlamaktadır (Lewin, 1997).

Serbesiyetçi liderin davranışları olarak ise grup politikalarının oluşturulmasında tüm yetkiyi gruba bırakmak, işe ilişkin grup tartışmalarında katkıyı en az düzeyde tutmak ve salt başvurulduğu zaman katılmak, faaliyetleri yönlendirme konusunda hiçbir çaba içinde bulunmamak, astların performanslarının değerlendirilmesi için bilinçli olarak bir çaba göstermemek olarak tanımlanabilir. Serbesiyetçi liderlik tarzı astlara karar verme ve işi istedikleri gibi yapmalarında serbestlik tanır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Faaliyetleri yönlendirme konusunda liderde hiçbir çaba bulunmazken yetki kullanma hakkı tamamen astlara bırakılmıştır (Tekarslan, 2004). Serbesiyetçi liderlik, Lewin'in (1997) araştırma sonuçlarına göre etkili olmayan liderlik tarzıdır. Diğer araştırma sonuçları da astların performanslarına negatif etkisinin olduğunu teyit etmektedir (Chenevert, Vandenberghe, Doucet ve Ayed, 2013).

Demokratik (Bass, 1990), dönüşümcü (Graham, Ziegert ve Capitano, 2015; Efelsberg ve Solga, 2013) ve etik liderlik (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013) tarzları gibi pozitif liderlik tarzlarına karşı çalışanlar pozitif bir karşılık olarak ÖYAOD'ı göstermektedir. Çalışanların pozitif liderlik niteliğine uygun şekilde pozitif bir karşılık verme tutumu içinde oldukları tespit edilmiştir (Ackermann, Feliks ve Murphy, 2016; Zou, Titan ve Liu, 2015).

Bass'a (1990) göre otokratik liderlik, yönetici ast ilişkisi ve örgüt performansı açısından etkisi negatif algılansa da (Liphadzi, Aigbavboa ve Thwala, 2015) pozitif sonuçlar ortaya çıkardığını gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Fey, Adaeva ve Vitkovskaia, 2001). Yönetici ast ilişkisi açısından negatif görülse de örgüt performansı açısından otokratik liderliğin örgütsel performansa önemli katkısı olduğu görülmektedir (Lewin, 1997). Hatta çalışanların risk almak istemediği işlerde ve zamanlarda otokratik liderlik tercih edilen bir liderlik tarzı olmakta ve pozitif algılanmaktadır (Fey, Adaeva ve Vitkovskaia, 2001).

Birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de hem çalışanlar hem de müşteriler açısından liderlik tarzının önemi büyüktür. Liderlik fonksiyonu çalışanlar kadar müşterileri de etkilemektedir. Yöneticilerin astlarına karşı göstermiş oldukları liderlik tarzının astların müşterilerine karşı davranışları üzerinde önemli etkisi olduğunu araştırma sonuçları göstermektedir (Boukis, Koritos, Daunt ve Papastathopoulos, 2020). Hatta turizm sektöründe yalnız yöneticilerin davranışları değil

tüm çalışanların davranışları liderlik tarzı kapsamında, ürün ve hizmet paketlerinin bir parçası olarak değerlendirilebilmektedir (Wong ve Lee, 2012).

H₁: Yöneticinin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H_{1b}: Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık, Wiener (1982) tarafından örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için disiplin süreci sonucu oluşturulmuş ve örgüt üyelerinin belirli bir yön ve tarzda davranmasını sağlayan, Allen ve Meyer (1990) tarafından ise üyeleri örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Currivan (1999) örgütsel bağlılığı, örgütte kalma ve örgüte karşı davranışlar ile ilgili bir ön eğilim ve tutum olarak görmekte, örgütsel bağlılığın örgüt üyesinin örgüt ilişkisini ve örgüt ile ilişkili durumlarda tutum ve davranışlarını şekillendirmekte olduğunu vurgulamaktadır.

En çok kabul görmüş olan Meyer ve Allen'ın (1991) modeline göre örgütsel bağlılığın üç türü vardır. Birincisi; psikolojik bir durum olan duygusal bağlılık, ikincisi; sosyal bir durum olan normatif bağlılık, üçüncüsü ise ekonomik fayda durumu olan devam bağlılığıdır.

Örgütsel bağlılık, üyenin örgüt ile ilişkisinin niteliği kadar üyenin örgüte karşı duyduğu bağlılık türü ve seviyesi de önemlidir. Çünkü bağlılığın türü ve seviyesindeki farklılık, çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Turnipseed, 2002). ÖYAOD araştırmalarında duygusal bağlılık tek boyut olarak incelenmiş ve bazısında pozitif ilişki (Matherne ve Litchfield, 2012) tespit edilirken bazısında ise ilişki tespit edilememiştir (Lee, Schwarz, Newman ve Legood, 2019).

ÖYAOD üzerinde pozitif etkisi olan dönüşümcü (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Lo, Ramayah ve Run, 2010; Dunn, Dastoor ve Sims, 2012), etik liderlik (Kim ve Brymer, 2011) ve diğer liderlik tarzları duygusal bağlılığı da pozitif etkilemektedir (Chen, Hwang ve Liu, 2009; Clinebell, Skudiene, Trijonyte ve Reardon, 2013).

Araştırma sonuçlarına göre liderlik davranışı hem örgütsel bağlılığı hem de ÖYAOD'ı güçlendirmektedir (Chen, Hwang ve Liu, 2009; Jackson, Meyer ve Wang, 2013). Liderlik ve ÖYAOD ilişkisi kapsamında yalnız duygusal bağlılığın aracılık etkisi incelenmiş ve bu etkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir (Matherne ve Litchfield, 2012). Yönetici-

nin liderlik tarzı, duygusal bağlılığı da etkilediği için liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide duygusal bağlılığının aracı rolü üstlenebileceği öngörülmektedir.

H₂: Yöneticinin liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'ı arasındaki ilişkide astın duygusal bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H_{2a}: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide astın duygusal bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H_{2b}: Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide astın duygusal bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H_{2c}: Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide astın duygusal bağlılığının aracılık etkisi vardır.

Bryant ve Merritt (2018), iş ahlakına aykırı davranışların norm olarak ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır. Wiener (1982) normatif bağlılığı, bireyin sosyalleşme sürecinde aile, okul ve örgütlerdeki disiplin sürecinde kazandığı örgüt üyeliği ile aktif olan örgüte karşı sorumluluk duygusu olduğunu belirtir. Bireyin örgüte karşı sahip olduğu sorumluluk duygusu, örgüte sadık olması, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için fedakârlık yapmaya hazır olması gibi sonuçlar sağlamaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Birey, örgütün başarılı olması ve devamının sağlanması için sorumluluk hissetmektedir (Dwahan ve Mulla, 2012). Birey normatif bağlılık ile örgüte geldiği, liderlikten kısmen bağımsız olduğu için araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak tanımlanmıştır.

H₃: Astın normatif bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H₄: Yöneticinin liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{4a}: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{4b}: Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{4c}: Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{4d}: Astın duygusal bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasında çalışanın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

Becker'e (1960) göre birey karar verirken o anda gerçekleştireceği davranışı ile ilgili görünmeyen fakat davranışın gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesinin ortaya çıkaracağı sonuçlara bağlı olarak kendisine fayda sağlayacak bir şeyi kaybetme veya

kazanma durumunu göz önüne alarak örgüt ile ilişkisini düzenlemektedir. Lee ve diğerleri (2019), kıdem ile ÖYAOD arasında pozitif, Kalshoven, Dijk ve Boon (2016) ise kıdem ile ÖYAOD arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Allen ve Meyer (1990), devam bağlılığını bireyin verdiği emeğe, kıdeme bağlı kazanılmış hakların büyüklüğü ve kaybetme riski ile örgüt haricindeki alternatiflerin azlığı olmak üzere iki faktör olarak incelemişlerdir. Devam bağlılığı, örgüt kıdemine bağlı geliştigi için devam bağlılığı ile ÖYAOD arasında da ilişki bulunabileceği öngörülmektedir. Devam bağlılığı araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak tanımlanmıştır.

H₅: Astın devam bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H₆: Yöneticinin liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında çalışanın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{6a}: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{6b}: Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{6c}: Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{6d}: Astın duygusal bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasında astın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

Performans yönetimi sisteminin temelde üç hedefi bulunmaktadır. Birincisi, örgütsel performansı yönetmek; ikincisi, çalışanların performansını yönetmek ve üçüncüsü ise örgütsel hedeflerle çalışanların performansını eşleştirmektir (Williams, 1998). Performans yönetimi, sistemi belirlenen üretim veya satış hedefleri, bu hedeflerin performans ölçüm kıstasları ile çalışan performans değerlendirme sonuçlarının karşılaştırılması sonucu elde edilen verilere göre yönetilmektedir. Performans yönetim sistemi sonuçları hem örgüt hem de çalışanların yönetilmesi için kısa, orta ve uzun dönemli olarak kullanılabilir. Örneğin; uzun ve orta vadede çalışanlar açısından yetenek ve kariyer yönetimi için kullanıldığı gibi kısa ve orta vadede prim ödemelerinin hesaplanması için de kullanılabilir. Primler, bireysel performansa bağlı olduğu gibi hem bireysel hem de ekip ve/veya örgüt performansına göre, süre açısından ise yıllık olduğu gibi haftalık hatta günlük performans sonuçlarına göre hesaplanabilmektedir (Register, 2020).

Satış hedefleri gibi önceden belirlenen performans göstergelerine göre hesaplanan prim ile çalışanların hedefleri gerçekleştirmeleri hatta geçmeleri için motive

olmaları hedeflenmektedir. Çalışan, örgütün performansını geliştirirken aynı zamanda kendisi de bu iyileştirmeden fayda sağlamaktadır (Tyson ve York, 1996). Çünkü ek ödemeler kapsamındaki prim ödemeleri çalışmaya yönlendirme, motive etme ve çalışanın performansını dolayısıyla örgütsel performansı geliştirme açısından önemli araçlardır (Hugh ve Feldman, 1986).

Performansı artırmaya yönelik çalışan davranışları örgüt, bölüm ve diğer çalışanların performans göstergelerinde de iyileştirme yapmaktadır. Çalışan, elde edilen sonuçlardan doğrudan veya dolaylı olarak kendisine fayda sağlayabilmektedir. Bir davranışın ÖYAOD kapsamında sayılabilmesi için çalışanın davranışı kendi çıkarı için yapmamış olması gerekir (Umphress ve Bingham, 2011). Turizm sektöründe çalışanların ücretleri genellikle sabit olan asgari ücrete ek, değişken yani yapmış oldukları satış üzerinden hesaplanan prim sistemi ile hesaplanmaktadır. Bunun için prim almayanlar ile prim alanlar arasındaki farkı görebilmek ve çalışanın davranışının hedefini tespit edebilmek için prim, düzenleyici değişken olarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Düzenleyici değişkeninin amacı; prim alan çalışanlarla prim almayanlar arasında ÖYAOD açısından anlamlı bir fark olup olmadığını, anlamlı fark varsa prim alanların davranışlarının ÖYAOD kapsamında sayılıp sayılmayacağını tespit etmektir. Eğer iki grup arasında anlamlı fark varsa prim alanlar kişisel fayda sağladığı için davranışları ÖYAOD kapsamında görünse bile sayılmaması gerekir.

H_{7j} : Yöneticinin liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7a} : Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

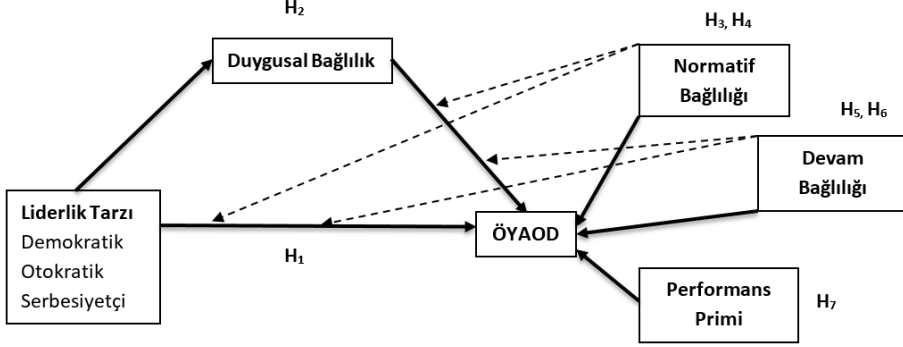
H_{7b} : Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7c} : Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7d} : Astın duygusal bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7e} : Astın normatif bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7f} : Astın devam bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmalarda ÖYAOD, sosyal mübadele kuramı kapsamında lider ve astların pozitif ilişkisinin sonucu olarak incelenmiştir. Bu çalışma, nedensel karşılaştırma araştırması (Salkind, 2020) olarak tasarlanmış ve çalışmanın araştırma soruları “Farklı liderlik tarzları ÖYAOD’ı nasıl etkilemektedir?”, “Pozitif liderlik tarzlarının güçlendirdiği duygusal bağlılığın liderlik tarzları ile çalışanın ÖYAOD’si arasındaki ilişkideki aracılık etkisi nedir?”, “Kişiyeye münhasır normatif ve devam bağlılıklarının ÖYAOD arasındaki ilişki nasıldır?”, “Bu değişkenlerin liderlik tarzı ile çalışanın ÖYAOD’si arasındaki ilişkide nasıl bir düzenleyici etkileri bulunmaktadır?” şeklinde belirlenmiştir.

Daha önceki çalışmalarda ÖYAOD ile örgütsel bağlılık tarzlarından duygusal bağlılık (Umphress ve Bingham, 2011; Matherne ve Litchfield, 2012; Lee, Schwarz, Newman ve Legood, 2019) boyutu incelenmiş, normatif ve devam bağlılıkları ile ÖYAOD arasındaki ilişki incelenmemiştir. Bu çalışma bu açıdan literatüre katkı yapacaktır.

Araştırma Yöntemi

Çalışma genel tarama modellerinden nedensel karşılaştırma tarama modeline göre tasarlanmıştır. Tarama araştırmaları; bireylerin tutum, davranış, fikir ve inançlarını ilişkisel ve neden-sonuç ilişkisini belirleme ihtiyacı duyulduğu zaman tercih edilebilecek bir yöntemdir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015).

Örneklem ve Veri

Araştırma verisi kasti örnekleme tekniği ile Antalya ili Alanya ilçesinde bulunan beş yıldızlı otellerde müşteri ile direkt teması bulunan tur operatörleri, transfer görev-

lileri, resepsiyon görevlileri, barmen, garson ve otel içi mağaza çalışanları örneklem olarak belirlenmiştir. Alanya'da 82 beş yıldızlı otel bulunmakta (ATHA, 2020) ve bir beş yıldızlı otelde ortalama 187 kişi çalışmaktadır (Üngüren ve Çevirgen, 2016). Ana kütlenin büyük olduğu çalışmalarda nicel çalışmalar için %95 güven aralığı için en az 384 katılımcıdan elde edilen verilerle analiz yapılması önerilmektedir (Kurtuluş, 2011). PLS-SEM analizi içinse genel olarak en düşük örnek hesaplamasında araştırma modelindeki iç ve dış gizli (latent) değişkenlerin en az 10 katı olması önerilmektedir (Hair, Sarstedt, Ringle ve Mena, 2012; Kock ve Hadaya, 2018). Veriler 2019 Haziran ayında 10 asistan öğrenci tarafından yüz yüze, toplam 362 kişiden, basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. PLS-SEM analizi için asgari şartlar karşılandığı için çalışmada analiz aşamasına geçilmiştir. Bazı katılımcıların bazı ifadeleri, demografik bilgileri boş bırakmaları veya tüm cevaplara aynı şıkki işaretlemeleri gibi nedenlerden dolayı 24 katılımcı analize dâhil edilmemiştir. Analize dâhil edilen katılımcıların 218 tanesi erkek 120 tanesi kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 31'dir. Katılımcılar öğrenim durumu açısından 106 tanesi lisans, 28 tanesi ön lisans, 151 tanesi lise, 53 tanesi ise orta öğretim mezunudur. Katılımcıların ortalama iş tecrübesi 5, şirket kıdemi ise 1,8 yıldır. Katılımcıların 117 tanesi sabit maaşa ek performans primi ile 221 tanesi ise sabit maaş karşılığında çalışmaktadır.

Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Liderlik Tarzı Ölçeği, davranışsal teorilerden Iowa Üniversitesi araştırma sonuçlarıyla elde edilen otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarını ölçen bir ölçektir. Clark (2007) tarafından geliştirilmiştir, 30 ifadeden oluşan Liderlik Stilleri Ölçeği, Yörük ve diğerleri (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen (1991, 1997) tarafından geliştirilmiş olan duygusal, normatif ve kronik devam bağlılık tarzlarından oluşan bir ölçektir. 19 ifadeden oluşan ölçek, Kaya ve Selçuk (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Örgüt Yaranına Ahlaki Olmayan Davranış Ölçeği (ÖYAOD), Umphress ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen, 7 ifadeden oluşan ölçek, Baba (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Ölçek maddeleri beşli Likert ölçeği (1=Tamamen katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) ile ölçülmüştür.

Performans primi ise tanımlanmış bir performans primi olup olmadığı 'evet' veya 'hayır' olarak sorulmuş olup hesaplanma ve ödeme sistemi sorulmamıştır.

Analiz Süreci

Analiz sürecinde çok boyutlu analiz yöntemlerinden yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin temelde iki yöntemi vardır. Birincisi, kovaryans temelli yapısal eşitlik modelidir. İkincisi ise kısmi varyans tabanlı en küçük kareler yöntemine göre yapısal eşitlik modelidir. Modele dâhil edilen boyut ve değişken sayısı arttığı zaman en küçük kareler regresyonu temelli yapısal eşitlik modeli kullanılması önerilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Araştırmada en küçük kareler regresyonu temelli yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve analizler Smart PLS 3.9 programı ile yapılmıştır. Analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi olarak p değeri <0.05 kabul edilmiştir.

Model Ön Analizleri

Araştırma modeli yol analizi yapılmadan ölçekler ön analizleri Hair ve diğerlerinin (2010) önerdiği aşağıdaki adımlar ve kıstaslara göre yapılmıştır.

1. Değişkenlerin güvenilirliği: Değişkenlerin dışsal yüklerinin 0.70'ten büyük olması önerilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010).
2. İç tutarlılık güvenilirliği: Cronbach's alpha ve bileşik güvenilirlik (Composite reliability-CR) değerlerinin 0.70'ten büyük olması gereklidir (Urbach ve Ahlemann, 2010).
3. Geçerlilik:
 - a. Uyuşum geçerliliği: AVE (The Average Variance Extracted) değerlerinin 0.50'den büyük olması gereklidir (Fornel ve Larcker, 1981; Falk ve Miller, 1992).
 - b. Ayırt edici geçerlilik için ise üç analiz yapılmıştır:
 - i. Fornell-Lacker ayırt edici geçerlilik analizi (Fornel ve Larcker, 1981).
 - ii. Çapraz yükler (Urbach ve Ahlemann, 2010).
 - iii. The Heterotrait-Monotrait (HTMT) değerlerinin $<.90$ (Henseler vd., 2014).

Değişken güvenilirliği için öncelikle yükleri 0.70'ten düşük olan değişkenler analiz edilmiştir. Bu analizde Hair ve diğerlerinin (2010) önerdiği yöntem tercih edilmiştir. Yükleri 0.40'tan küçük olan değişkenler analizden çıkarılmış, 0.70 üzerindeki değişkenler korunmuştur. 0.40 ile 0.70 arasında yükleri bulunan değişkenler için ise uyum geçerliliği (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerine bakılmıştır. Eğer değişkenlere ait değerler norm değerler içindeyse analiz kapsamında

tutulmuştur. Ölçek ön analizleri sonucunda liderlik tarzı ölçeğinden 2 ifade, örgütsel bağlılık ölçeğinden 2 ifade analizden çıkarılmıştır.

İkinci adımda, iç tutarlılık analizi Cronbach's alpha, bileşik güvenilirlik (CR) ve uyuşum geçerliliği ise AVE değerleri üzerinden yapılmıştır. Tablo 1'deki değerler, asgari değerleri karşıladığı için iç tutarlılığın sağlandığı, AVE değerlerinin >0.50'den büyük olduğu için uyuşum geçerliliğinin olduğu görülmüştür.

Tablo 1. İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha), Bileşik Güvenirlik (CR), Uyuşum Geçerliliği (AVE)

	Cronbach's Alpha $\alpha \geq 0.70$	CR ≥ 0.70	AVE ≥ 0.50
Demokratik liderlik	0.905	0.925	0.637
Devam bağlılığı	0.793	0.863	0.611
Duygusal bağlılık	0.906	0.926	0.641
Normatif bağlılık	0.769	0.833	0.555
ÖYAOD	0.805	0.853	0.557
Otokratik liderlik	0.809	0.863	0.516
Serbesiyetçi liderlik	0.831	0.874	0.501

Üçüncü aşamada ise ayırt edici geçerlilik için Fornell-Lacker analizi çıktısı olan korelasyon tablosu incelenmiştir. Fornell-Lacker yöntemine göre analiz çıktısında diyagonal değerlerin ait olduğu sütundaki diğer değerlerden daha büyük olması gerekir (Fornel ve Larcker, 1981). Fornell-Lacker analizi sonucu elde edilen ve Tablo 2'de verilen sonuçlar incelendiği zaman modelin ayırt edici geçerliliği bulunduğu görülmektedir.

Tablo 2. Fornell-Lacker Ayırt Edici Geçerlilik Analizi

	Demokratik	Devam	Duygusal	Normatif	ÖYAOD	Otokratik	Serbesiyetçi
Demokratik liderlik	0.898						
Devam bağlılığı	0.181	0.782					
Duygusal bağlılık	0.399	0.266	0.800				
Normatif bağlılık	0.339	0.424	0.605	0.675			

ÖYAOD	0.200	0.228	0.127	0.314	0.676		
Otokratik liderlik	0.816	0.131	0.366	0.371	0.219	0.779	
Serbesiyetçi liderlik	0.878	0.207	0.423	0.383	0.203	0.774	0.708

Henseler ve diğerleri (2015), Fornell-Lacker yönteminin ayırt edici geçerlilik açısından hassas olmadığını, bunun için ikinci bir analiz olan Heterotrait-Monotrait (HTMT) analizinin yapılmasını önermişlerdir. Ayırt edici geçerliliği değerlendirmek için çok boyutlu matrise dayalı alternatif bir yaklaşım önerilmektedir: Korelasyonların Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT). HTMT değerleri modelde kullanılan farklı boyutlara ait değişkenlerin korelasyonları ile aynı boyutlara ait değişkenlerin korelasyonlarının analizi sonucu elde edilen korelasyon değerleridir (Al-Fraihat, Joy, Masa'deh ve Sinclair, 2020).

Tablo 3. HTMT Ayırt Edici Geçerlilik Analizi

	Demokratik	Devam	Duygusal	Normatif	ÖYAOD	Otokratik	Serbesiyetçi
Demokratik liderlik							
Devam bağlılığı	0.212						
Duygusal bağlılık	0.434	0.289					
Normatif bağlılık	0.421	0.499	0.768				
ÖYAOD	0.212	0.269	0.207	0.345			
Otokratik liderlik	0.831	0.161	0.416	0.466	0.251		
Serbesiyetçi liderlik	0.853	0.247	0.482	0.495	0.232	0.829	

Tablo 3 analiz sonuçlarında görüldüğü gibi HTMT analizi değerleri ≤ 0.90 olduğu için modelin ayırt edici geçerliliği bulunduğu görülmektedir.

Araştırma Modeli Yol Analizi

Araştırma modeli yol analizi, Hair ve diğerlerinin (2010) önerdiği analiz sırasına göre yapılmıştır:

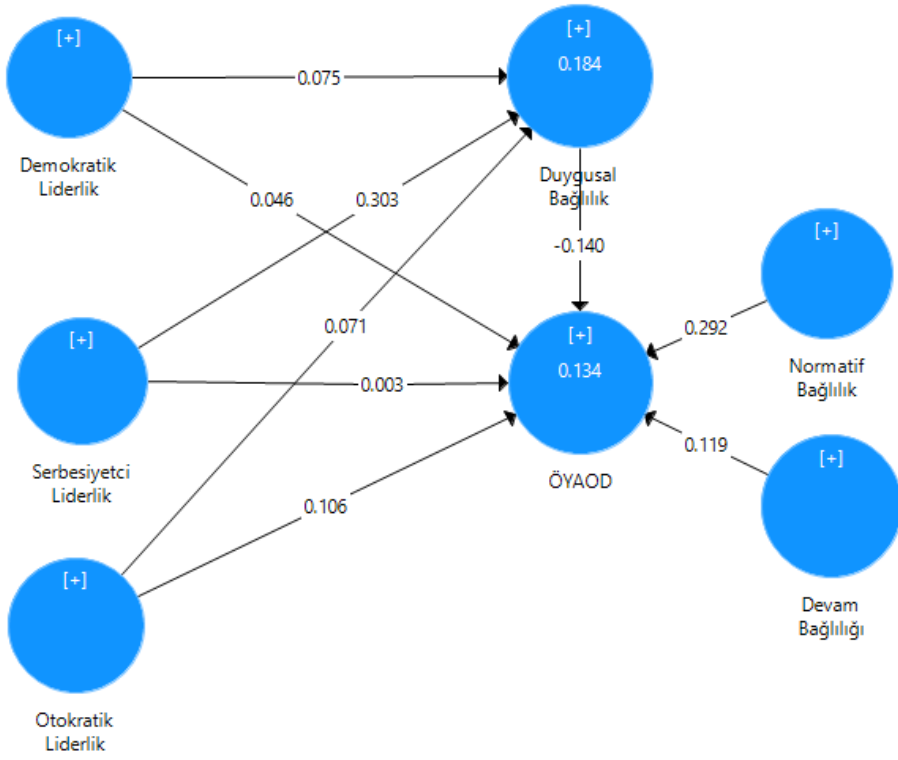
1. Araştırma modeli doğrusallık analizi: Varyans artış faktörü $VIF < 5$ (Variance Inflation Factor, VIF),
2. Araştırma modeli yol analizi ve kapsamındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyi analizi ($p < 0.05$),

3. Açıklanan varyans analizi R^2 değeri (0.190 zayıf; 0.333 orta; 0.670 yüksek düzey),
4. Araştırma modeli önemlerine göre performans haritası analizi (IPMA),
5. Q^2 Endojen değişkenlerin tahmin gücü analizi (Q^2 değeri >0),
6. Model uygunluğunun analizi ($SRMR \leq 0.08$; $RMS_{\theta} \leq 0.12$),
7. PLS predict analizi Q^2 değeri >0 .

Araştırma modelinin doğrusallık analizi için varyans artış faktörü (VIF) değerlerinin oluşturulması gerekmektedir. Değişkenlere ait VIF değerlerinin ≥ 5 'ten büyük olması, araştırma modelindeki bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu ifade eder (Hair, Black, Babin VE Anderson, 2010). Bunun için araştırma modeli değişkenlerine ait VIF değerlerinin < 5 'ten küçük olması istenir. Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırma modeli kapsamındaki değişkenlerin VIF değerleri < 5 'ten küçük tespit edilmiştir. Bunun için araştırma modeli analizinde kullanılan değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı kabul edilmiştir.

Tablo 4. Araştırma Modelinin Doğrusallık Analizi

	Duygusal bağlılık	ÖYAOD
Demokratik liderlik	4.477	4.542
Otokratik liderlik	3.124	3.234
Serbesiyetçi liderlik	4.575	4.739
Devam bağlılığı		1.240
Duygusal bağlılık		1.704
Normatif bağlılık		1.884



Şekil 2. Araştırma Modeli Yol Analizi

İkinci aşamada, araştırma modeli yol analizi ile faktörler arası ilişkiler analizi yapılmıştır. SmartPLS ile araştırma modeli yol analizi yeniden 5.000 örneklem oluşturularak yapılmıştır (Hair, Sarstedt, Ringle ve Mena, 2012). Analiz sonucunda elde edilen β değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını görebilmek için t testi ve p değerlerine bakılmıştır. %5 anlamlılık düzeyi için p değerinin <0.05 ve t değerinin >1.65 'ten büyük olması gerekir.

Tablo 5. Araştırma Modeli Yol Analizi

	β değerleri	t testi değerleri	P değerleri	Hipotez
Demokratik liderlik -> ÖYAOD	0.036	0.269	0.788	H _{1a} desteklenmemiştir
Otokratik liderlik -> ÖYAOD	0.096	0.836	0.403	H _{1b} desteklenmemiştir

Serbesiyetçi liderlik -> ÖYAOD	-0.040	0.278	0.781	H _{1c} desteklenmemiştir
Normatif bağlılık-> ÖYAOD	0.292	4.221	0.000***	H ₃ desteklenmiştir
Devam bağlılığı-> ÖYAOD	0.119	1.775	0.076*	H ₅ desteklenmemiştir
Duygusal bağlılık-> ÖYAOD	-0.140	1.782	0.075*	
Demokratik liderlik -> Duygusal	0.075	0.663	0.508	
Otokratik liderlik -> Duygusal	0.071	0.729	0.466	
Serbesiyetçi liderlik -> Duygusal	0.303	2.764	0.006**	

* 0.10, ** 0.05, *** 0.000 anlamlılık düzeyinde

Araştırma modeli yol analizi sonuçları Tablo 5'te görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre H₁ hipotezleri desteklenmemiştir. Yani demokratik, otoriter ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile ÖYAOD arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak tanımlanan normatif bağlılık ile ÖYAOD arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve araştırma sonuçlarına göre H₃ hipotezi desteklenmiştir. Çalışanın normatif bağlılığı ÖYAOD'ı güçlendirmektedir.

Araştırma modeli değişkenleri tarafından açıklanan varyansı tespit etmek için R² değerlerine bakılmıştır. Şekil 2'de görüldüğü gibi değişkenler tarafından bağımlı değişkenin varyansının %13,4'ü açıklanmıştır. R² değeri 0.67, 0.33 ve 0.19 olmak üzere kırılma noktaları güçlü, orta ve zayıf olmak üzere tanımlanmıştır (Henseler, Ringle ve Sinkovics, 2009). Norm değerlere göre ÖYAOD'ın açıklanmasında bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenlerin zayıf kaldığını yani ÖYAOD açıklanmasında bu değişkenler haricinde başka faktörlerin de etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Aracı değişken duygusal bağlılığın etkisini tespit etmek için dolaylı etkiler analizi yapılmıştır. Benzer şekilde analiz sonucunda elde edilen β değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını görebilmek için p değerleri ve t testi sonuçlarına bakılmıştır. %5 anlamlılık düzeyi için p değerinin <0.05 ve t değerinin >1.65'ten büyük olması gerekir. Tablo 6'da verilen analiz sonucuna göre liderlik tarzı ile çalışanın ÖYAOD'si arasında duygusal bağlılığın aracı etkisi tespit edilmemiş ve H₂ hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 6. Araştırma Modeli Aracı Değişken Etkisi Analizi

	β değerleri	t testi değerleri	P değerleri	Hipotez
Demokratik -> Duygusal -> ÖYAOD	-0.010	0.539	0.590	H _{2a} desteklenmemiştir
Otokratik -> Duygusal -> ÖYAOD	-0.010	0.563	0.573	H _{2b} desteklenmemiştir
Serbesiyetçi -> Duygusal -> ÖYAOD	-0.042	1.329	0.184	H _{2c} desteklenmemiştir

* 0.10, ** 0.05, *** 0.000 anlamlılık düzeyinde

Düzenleyici değişkenler normatif ve devam bağlılıklarının etkisini tespit etmek için dolaylı etkiler analizi yapılmıştır. Benzer şekilde analiz sonucunda elde edilen β değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını görebilmek için p değerleri ve t testi sonuçlarına bakılmıştır. %5 anlamlılık düzeyi için p değerinin <0.05 ve t değerinin >1.65'ten büyük olması gerekir. Tablo 7'de görülen analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı ile çalışanın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide normatif ve devam bağlılığının düzenleyici etkisi tespit edilmemiş, H₄ ve H₆ hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 7. Araştırma Modeli Düzenleyici Değişkenler Etkisi Analizi

Düzenleyici Etkiler		β değeri	t testi değeri	P değeri	Hipotez
Normatif Bağlılık	Demokratik-> ÖYAOD	-0.132	0.931	0.352	H _{4a} desteklenmemiştir
	Otokratik-> ÖYAOD	0.094	0.834	0.404	H _{4b} desteklenmemiştir
	Serbesiyetçi -> ÖYAOD	0.137	0.847	0.397	H _{4c} desteklenmemiştir
	Duygusal -> ÖYAOD	-0.071	1.056	0.291	H _{4d} desteklenmemiştir
Devam Bağlılığı	Demokratik -> ÖYAOD	0.127	0.880	0.379	H _{6a} desteklenmemiştir
	Otokratik -> ÖYAOD	-0.091	0.741	0.459	H _{6b} desteklenmemiştir
	Serbesiyetçi-> ÖYAOD	0.028	0.208	0.836	H _{6c} desteklenmemiştir
	Duygusal -> ÖYAOD	-0.035	0.541	0.589	H _{6d} desteklenmemiştir

Araştırma modeline düzenleyici değişken olarak dâhil edilen performans primi almayanlarla performans primi alan çalışanların karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

Tablo 8. Performans Primi Almayanlarla Alanların Karşılaştırmalı Analizi

	Prim almayanlar ile alanlar arasındaki fark	Prim almayanlar ile alanların t-testi değeri	P- değeri	Hipotez
Demokratik liderlik-> ÖYAOD	0.456	1.653	0.100*	H _{7a} desteklenmemiştir
Otokratik liderlik -> ÖYAOD	0.004	0.018	0.986	H _{7b} desteklenmemiştir
Serbesiyetçi liderlik -> ÖYAOD	0.508	1.762	0.079*	H _{7c} desteklenmemiştir
Duygusal bağlılık-> ÖYAOD	0.047	0.313	0.754	H _{7d} desteklenmemiştir
Normatif bağlılığı-> ÖYAOD	0.339	2.231	0.026**	H _{7e} desteklenmiştir
Devam bağlılığı-> ÖYAOD	0.236	1.693	0.091*	H _{7f} desteklenmemiştir

* 0.10, ** 0.05, *** 0.000 anlamlılık düzeyinde

Tablo 8'de verilen analiz sonuçlarına göre normatif bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki açısından prim almayan katılımcılarla prim alanlar arasında anlamlı bir fark vardır. H_{7e} hipotezi desteklenmiş, diğer hipotezler desteklenmemiştir. Prim almayanlarla prim alanların arasındaki anlamlı farkların hangi değişkenler arasındaki ilişkide ve hangi gruptan kaynaklandığı gösteren sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

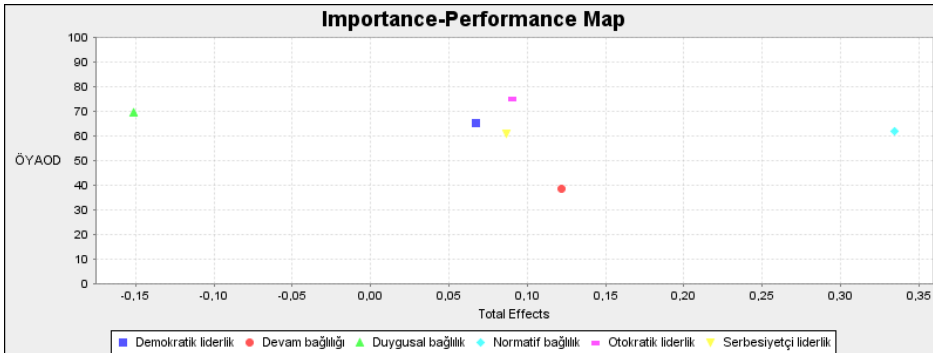
Tablo 9. Performans Primi Almayanlarla Alanların Faktörler Düzeyinde Karşılaştırmalı Analizi

	Prim almayanlar t testi değeri	Prim alanlar t testi değeri	Prim almayan- lar p değeri	Prim alanların p değeri
Demokratik liderlik -> ÖYAOD	0.666	1.401	0.506	0.161
Otokratik liderlik -> ÖYAOD	0.581	0.585	0.562	0.558
Serbesiyetçi liderlik -> ÖYAOD	0.593	1.699	0.553	0.089*

Devam bağlılığı -> ÖYAOD	2.760	0.133	0.000***	0.894
Duygusal bağlılık -> ÖYAOD	2.064	1.121	0.039**	0.262
Normatif bağlılık -> ÖYAOD	2.463	5.144	0.014**	0.000***
Demokratik liderlik -> Duygusal bağlılık	1.674	1.404	0.098*	0.160
Otokratik liderlik -> Duygusal bağlılık	0.059	1.455	0.953	0.146
Serbesiyetçi liderlik -> Duygusal bağlılık	1.478	3.102	0.140	0.002**

* 0.10, ** 0.05, *** 0.000 anlamlılık düzeyinde

Tablo 9'da görüldüğü gibi prim almayanlarda demokratik liderlik ile duygusal bağlılık; duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında zayıf da olsa bir ilişki tespit edilmiştir. Şekil 2'de görüldüğü gibi duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki negatiftir. Bu analiz sonuçlarında yola çıkarak prim almayan çalışanlarda bulunan duygusal bağlılık, ÖYAOD'a eğilimi zayıflatacaktır. Hem prim almayanlar hem de prim alanlar açısından normatif bağlılık ile ÖYAOD arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Şekil 2'de görüldüğü gibi ilişki pozitif olduğu için normatif bağlılık bulunan tüm çalışanlarda ÖYAOD'a eğilimli olduklarını söyleyebiliriz. Serbesiyetçi liderliğin ise prim alan grupta duygusal bağlılıklarının ve ÖYAOD'larının arasında istatistiksel olarak daha anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli Önemlerine Göre Performans Haritası

Daha sonra önemlerine göre performans haritası analizinde performansı yüksek olan ve bağımlı değişkenin üzerinde etkisi önemli olan değişkenlerin tespitinin analizidir (Palos-Sanchez, Martin-Velicia ve Saura, 2018). Performans analizi sonucu değişkenlerin analiz değerleri 0 ile 100 arası olabilir. Önem açısından ise -1 ile +1 arasındaki toplam regresyon değerleri verilmektedir. Analizin doğru olabilmesi için ölçek değerleri analiz öncesi girilmesi; örneğin beşli Likert ölçeği için asgari 1 azami 5 değerinin girilmesi gerekir (SmartPLS, 2020).

Şekil 3 ve Tablo 10'da görüldüğü gibi ÖYAOD üzerinde normatif bağlılık en önemli pozitif etkiye sahip değişkendir. İkinci değişken, ÖYAOD üzerinde negatif etkisi olan duygusal bağlılıktır. Turizm sektörü çalışanlarından oluşan katılımcılar açısından duygusal bağlılık ÖYAOD'a eğilimi zayıflatmaktadır. Önem ve performans haritası analizi uygulamacılara hangi faktörlerin daha etkili olduğunu göstermektedir (Palos-Sanchez, Martin-Velicia ve Saura, 2018).

Tablo 10. Araştırma Modeli Önemlerine Göre Performans Haritası Sonuçları

	ÖYAOD üzerindeki toplam etkisi	ÖYAOD üzerindeki toplam performans
Demokratik liderlik	0.034	65.383
Devam bağlılığı	0.118	38.589
Duygusal bağlılık	-0.135	69.710
Normatif bağlılık	0.333	59.615
Otokratik liderlik	0.113	74.217
Serbesiyetçi liderlik	-0.043	64.488

Tablo 11. Q² Değişkenlerin Tahmin Gücü Analizi

	Yapısal doğrulanmış çapraz geçerlilik kümeleri (CCC)		Yapısal doğrulanmış çapraz geçerlilik fazlalığı (CCR)	
Demokratik liderlik	0.499	Tahmin gücü yüksek	---	
Devam bağlılığı	0.344	Tahmin gücü orta	---	
Duygusal bağlılık	0.506	Tahmin gücü yüksek	0.106	Tahmin gücü düşük
Normatif bağlılık	0.352	Tahmin gücü orta	---	
ÖYAOD	0.285	Tahmin gücü orta	0.147	Tahmin gücü düşük
Otokratik liderlik	0.333	Tahmin gücü orta	---	
Serbesiyetçi liderlik	0.338	Tahmin gücü orta	---	

Önem ve performans haritası analizinden sonra değişkenlerin tahmin gücü analizi yapılmıştır. Fakat bu aşamada şunu da belirtmek gerekir. Tablo 11’de değişkenlerin tahmin gücü analizi sonuçlarında da görüldüğü gibi Umphress ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen ÖYAOD ölçeğinin kendisinin de model içindeki tahmin gücü orta, iç değişkenler tahmin gücü açısından ise düşük yani zayıf olduğu tespit edilmiştir. Umphress ve Bingham (2011) tarafından ÖYAOD tanımında “örgüt, yöneticisi ve çalışanları yararına yapılan davranışlar” olarak tanımlanırken geliştirdikleri ölçek yalnız örgüt yararına olan davranışları ölçmeye yönelik ifadeleri içermekte, lider ve diğer çalışanlara yönelik davranışları ölçmemektedir. Bununla birlikte mevcut ölçeğin yeterli olmadığı (Bryant ve Merritt, 2019; Coşkun ve Ülgen, 2017) ve bu araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi geliştirilmesi gerekmektedir.

Değişkenlerin tahmin gücü analizi, ilgi düzeyinin değerlendirilmesi için Q^2 PLS Blindfolding analizi yapılmıştır (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2016). İhmal değeri 8 verilmiştir (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin ve Lauro, 2005). Tablo 11’de analiz sonuçları görülmektedir. Yapısal doğrulanmış çapraz geçerlilik kümeleri analizi (CCC-Construct Crossvalidated Commuality) araştırma modeli değişkenleri tahmin gücünün ve ölçüm modelinin kalitesinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Analiz (manifest) açık değişkenlerin tahmin oranları veya modelin (latent endogenous) gizli değişkenlerinin değerleri üzerinden yapılmaktadır. Yapısal doğrulanmış çapraz geçerlilik fazlalığı (CCR-Construct Crossvalidated Redundancy) yol analizi için oluşturulmuş araştırma modelinin kalitesinin göstergesidir (Duarte ve Raposo, 2010). Hair ve diğerlerine (2016) göre Q^2 analizi için norm değerler Q^2 değeri >0.35 değişkenin tahmin gücü yüksek, Q^2 değeri 0.35 ile 0.15 arasında ise değişkenin tahmin gücü orta, Q^2 değeri ≤ 0.15 ise tahmin gücü zayıftır. Tablo 11’de araştırma modeli boyutlarının değerleri verilmiştir. ÖYAOD boyutu araştırma modeli için de asgari standartları sağlasa da tahmin gücü orta değişken olduğu görülmektedir. Araştırma modelinde bağımlı değişken olarak tanımlanan ÖYAOD model kapsamında tahmin gücü zayıf bir değişkendir. Benzer şekilde duygusal bağlılığın tahmin gücü yüksek olmakla birlikte model kapsamında aracı değişken olarak zayıf bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Bir sonraki analiz olarak araştırma modelinin tahmin gücünün analizidir. Standartlaştırılmış hata kareler ortalamasının karekökü (SRMR) model uyumsuzluk göstergelerinden biridir (Henseler vd., 2014). SRMR değeri için norm değer ≤ 0.08 ’dir. Araştırma modeli değeri 0.079 ’dur ve modelin uygun olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada, hata kareler ortalamasının karekökü (RMS_{θ}) dış model değişkenlerinin korelasyonunun analizidir (Henseler vd., 2014). Araştırma modelinin uygunluğu için analiz değeri ≤ 0.12 ’den küçük olması gerekir (Hair, Black, Babin ve

Anderson, 2010). PLS RMS_{θ} değeri 0.103 olarak elde edilmiştir. Diğer analizlerde değişkenlerin tahmin gücü düşük olmakla birlikte RMS_{θ} analizine göre araştırma modeli bütünsel olarak değerlendirildiği zaman uygun bir modeldir.

Model uygunluk analizinin son aşamasında ise model uyum derecesi analizi (GoF) bulunmaktadır. Bunun için PLS'in bir analizi bulunmamasıyla birlikte aşağıdaki formül önerilmektedir (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin ve Lauro, 2005).

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times \text{average communality})}$$

GoF analizi için norm değerler ise (Wetzels, Schröder ve Van Oppen, 2009):

GoF değeri <0.1 model uygun değildir.

GoF değeri 0.1 ile 0.25 arasında ise model uygunluk açısından zayıf,

GoF değeri 0.26 ile 0.36 arası ise model uygunluk açısından orta,

GoF değeri >0,37 ise model uygunluk açısından yüksektir.

Araştırma modelinin GoF analiz değeri 0.25 hesaplanmıştır. Model uygun olmakla birlikte güçlü bir model değildir.

Uygunluk analizinden sonra PLSpredict analizi ile modelin örneklem dışı tahmin gücü değerlendirme analizi yapılmıştır (Shmueli vd., 2019). $MAE_{PLS} - MAE_{LM}$ ve $Q^2_{PLS} - Q^2_{LM}$ analizleri sonucu elde edilen değerlerin sıfırdan büyük ve pozitif olması, PLS SEM tahmini hatalarının, ortalamalar üzerinden yapılan analizlerin tahmini hatalarından daha küçük olduğunun ifadesidir. Bu durum PLS SEM modellerinin daha yüksek tahmin gücüne sahip olduğunun göstergesidir (Shmueli, Ray, Velasquez-Estrada ve Chatla, 2016; Evermann ve Tate, 2016). Tablo 12'de görüldüğü gibi değişkenlerinin analiz sonuçları pozitifdir ve tahmin güçleri bulunmaktadır.

Tablo 12. PLSpredict Modelin Örneklem Dışı Tahmin Gücü Analiz Değerleri

	PLS MAE	Q^2_{PLS}	LM MAE	Q^2_{LM}	$MAE_{PLS} - MAE_{LM}$	$Q^2_{PLS} - Q^2_{LM}$
Duygusal B7	0.81	0.27	0.70	0.07	0.106	0.20
Duygusal B2	0.92	0.21	0.84	0.12	0.079	0.09
Duygusal B4	1.01	0.22	0.89	0.10	0.122	0.13
Duygusal B1	0.85	0.33	0.72	0.10	0.132	0.24
Duygusal B6	1.03	0.30	0.87	0.12	0.156	0.17
Duygusal B3	0.90	0.25	0.77	0.10	0.123	0.14
Duygusal B5	0.77	0.22	0.68	0.07	0.088	0.15

ÖYAOD 5	1.17	0.00	1.20	-0.06	-0.034	0.06
ÖYAOD 1	1.25	0.03	1.21	0.03	0.047	0.00
ÖYAOD 2	1.21	0.01	1.24	-0.07	-0.030	0.08
ÖYAOD 3	1.21	-0.01	1.25	-0.10	-0.045	0.09
ÖYAOD 7	1.02	0.12	0.98	0.10	0.040	0.02
ÖYAOD 6	1.15	0.01	1.15	-0.06	-0.009	0.07
ÖYAOD 4	0.98	0.00	1.01	-0.08	-0.025	0.08

Tartışma

Araştırma modeli, yol analizi öncesi yapılan geçerlilik, güvenilirlik ve uygunluk analizleri sonucu ölçeklerin ve toplanan verilerin analiz sonuçlarına göre uygun olduğu görülmüştür. Sonrasında yapılan araştırma modeli yol analizi sonuçlarına göre H_1 hipotezleri desteklenmemiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile ÖYAOD arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak turizm sektöründe müşterilerle sürekli temas eden çalışanların yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik tarzlarının çalışanların ÖYAOD arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Yine Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırma modelinde aracı değişken olarak tanımlanan duygusal bağlılığın liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide aracılık etkisi tespit edilememiş ve H_2 hipotezleri desteklenmemiştir.

Araştırma modelinde hem bağımsız hem de düzenleyici değişken olarak tanımlanan normatif ve devam bağlılığının sonuçlarına bakıldığı zaman Tablo 5'te görüldüğü gibi normatif bağlılık bağımsız değişken olarak ÖYAOD'la arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve H_3 desteklenmiştir. Normatif bağlılık ile ÖYAOD arasında tespit edilen ilişki için normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların ÖYAOD'a eğilimlerinin olacağı söylenebilir. Bu sonuç, Bryant ve Merritt (2018) iş ahlakına aykırı davranışların norm olarak ortaya çıkabileceği öngörülerini desteklemektedir. İş hayatı öncesi alt yapısı oluşturulan normatif bağlılık iş ahlakına aykırı bile olsa örgüt yararına olan davranışlara yönlendirmektedir. Tablo 7'de paylaşılan normatif bağlılığın liderlik tarzı ile çalışanın ÖYOAD'si arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi tespit edilmemiş ve H_4 hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 5'te görüldüğü gibi devam bağlılığı bağımsız değişken olarak ÖYAOD'la arasında 0.10 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat araştırma kapsamında anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlendiği belirlenen kıstasa göre H_5 desteklenmemiştir. Tablo 7'de paylaşılan devam bağlılığının liderlik tarzı ile çalışanın ÖYOAD'si arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi tespit edilmemiş ve H_6 hipotezleri desteklenmemiştir.

Literatüre göre liderlik hem ÖYAOD üzerinde hem de duygusal bağlılık üzerinde etkili olurken duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında ilişki bulunmaktadır (Chen, Hwang ve Liu, 2009). Tablo 5'te duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında 0.10 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki tespit edilmiş olmakla birlikte Tablo 6'da araştırma modelinde aracı değişken olarak tanımlanmış duygusal bağlılığın liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide etkisinin olmadığı görülmektedir. Fakat Tablo 9'da görüldüğü gibi prim almayan çalışanlarda duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat Şekil 2'de görüldüğü gibi negatif ilişki daha önceki pozitif ilişki bulunana (Matherne ve Litchfield, 2012) veya ilişki bulunamamış (Lee, Schwarz, Newman ve Legood, 2019) araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Bu araştırma sonucuna göre prim almayan çalışanların sahip olduğu duygusal bağlılık ÖYAOD'ı güçlendirmek yerine zayıflatmaktadır.

Araştırma modeli yol analizi sonuçlarında yalnız normatif bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki ile ilgili H_3 hipotezi desteklenmiştir. Sonrasında yapılan araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak tanımlanan performans primi etkisini tespit etmek için prim almayanlar ile prim alanların karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Tablo 8'de görüldüğü H_{7e} hipotezi de desteklenmiştir. Yani prim almayan çalışanlarla prim alan çalışanlar normatif bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki açısından istatistiksel anlamda farklıdır. Bu farklılıkların hangi boyutlarda olduğunu gösteren Tablo 9 incelendiği zaman prim almayan çalışanlar açısından demokratik liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki 0.09 düzeyde istatistiksel olarak anlamlıdır. Şekil 2'de görüldüğü gibi demokratik liderlikle duygusal bağlılık arasında zayıf da olsa pozitif ilişki vardır. Bu sonuçlara göre demokratik liderlik duygusal bağlılığı güçlendirecektir, güçlenen duygusal bağlılık ÖYAOD'ı zayıflatacaktır.

Prim almayanların duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile ÖYAOD arasındaki ilişkiler araştırma kistası 0.005 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Hem prim almayanlar hem de prim alanlar açısından normatif bağlılıkla ÖYAOD arasında pozitif ve araştırma modeli kapsamında en güçlü olan ilişki tespit edilmiştir. Şekil 2 ve 3, Tablo 5, 8, 9, 10 ve 11'de görüldüğü gibi çalışan ÖYAOD'ı bir norm olarak gördüğü söylenebilir. Çalışma tutkunluğu, sonuç odaklılık gibi temel kişilik özelliğine dönüşmüş tutumlar, ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilemiştir (Kong, 2016). Örgüt üyeliğinden önce oluşan normatif bağlılık da temel kişilik özelliği kapsamında değerlendirilebilir ve normatif bağlılığı yüksek birey üyesi olduğu örgüt için ÖYAOD'a meyilli olduğu söylenebilir.

Tablo 9'da görüldüğü gibi prim alanlarda serbesiyetçi liderlik ile ÖYAOD arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aynı ilişki, prim almayanlar açısından geçerli değildir. İlişkinin niteliği açısından Tablo 5 incelendiği zaman serbesiyetçi liderlik, duygusal

bağlılığı güçlendirmektedir. Tablo 9 incelendiği zaman bu ilişkinin prim alanlarda anlamlı olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak serbesiyetçi liderliğin sınırsız özgürlük sağlayan ortamında prim alan çalışanların duygusal bağlılıkları güçlenmektedir. Castille ve diğerleri (2018), Makyavelist davranışlarla çalışanların ÖYAOD benzeri iş ahlakına aykırı davranışlar yapabileceğini vurgulamışlardır. Prim alan çalışanlarda ÖYAOD kapsamında değerlendirilebilecek davranışların kendi çıkarları için yapma olasılıklarının olduğu söylenebilir.

Tablo 5 ve 9'da görülen diğer bir sonuç, devam bağlılığı ile ÖYAOD arasındaki ilişkidir. Prim almayan çalışanlar açısından devam bağlılığı ile ÖYAOD arasında ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin niteliği açısından Tablo 5 incelendiği zaman pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak prim almayan ve devam bağlılığı yüksek çalışanlarda ÖYAOD'a bir eğilim olacağı söylenebilir. Bu durum devam bağlılığı literatürü ile örtüşmektedir. Devam bağlılığı bulunan çalışan işini kaybetmemek ve şirketi korumak için (Meyer ve Allen, 1997) örgütsel performansı geliştirmek amacıyla ÖYAOD benzeri davranışlar göstermektedir. Bu durum Lee ve diğerleri (2019), Kalshoven, Dijk ve Boon (2016) tarafından yapılan ve kıdem ile ÖYAOD arasında pozitif ilişki araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

ÖYAOD çalışmalarında kullanılan mevcut ölçek tanımındaki kapsamı ölçmek için Tablo 11'de verilen analiz sonuçları görüldüğü gibi yeterli değildir. Bunun için ölçekte örgüt ile ilgili olan ifadeler, yönetici ve iş arkadaşlarına uyarlanarak kullanılması daha anlamlı sonuçlar vereceği öngörülmektedir. Çünkü ölçek ve model; geçerlilik, güvenilirlik ve uygunluk testlerinde asgari standartları sağlamış olsa da Tablo 11'de görüldüğü gibi mevcut hâliyle güçlü bir ölçek değil ölçeğin geliştirilmesi gerekir veya doğrudan ölçen deney yöntemleri de (Coşkun ve Ülgen, 2017) kullanılabilir.

Turizm sektörü iş gücü devri yüksek bir sektördür, katılımcıların ortalama şirket kıdemleri 1,8 olması bu durumun bir göstergesidir. Araştırma modeli geçerlilik, güvenilirlik ve uygunluk testlerinden geçtiği için farklı katılımcıların olduğu, örneğin; üretim ağırlıklı, örgütsel kıdem yüksek olduğu işletmelerde test edilebilir. Çünkü literatürde duygusal bağlılıkta veya kıdemde olduğu gibi ÖYAOD ile birçok değişken arasında ilişkilerin niteliği net değildir. Farklı alanlarda yapılan araştırmalar, konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Araştırma yaklaşımında ÖYAOD için tanımlanmış kistaslar kabul edilerek model tasarlanacaksa prim gibi bir kontrol değişkenin dâhil edilmesi, hangi çalışanın hangi davranışının ÖYAOD kapsamında değerlendireceği konusunda yardımcı olacaktır.

Employees' Unethical Prosocial Organizational Behavior as an Outcome of Managers' Democratic, Autocratic, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Study on the Turkish Tourism Sector

Ali Osman Uymaz

Abstract: This study examines the relationships democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles have on unethical prosocial organizational behaviors (UPB). The research is designed in accordance with the causal-comparative method. Affective commitment is defined in the research model as the mediating variable with normative commitment, continuous commitment, and performance bonus as the moderating variables. The research data have been collected from hotel employees ($n = 362$) who are directly in contact with customers. The analyses have been performed using SmartPLS 3.9. According to the results, no relationships have been found for democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles with UPB. The mediating variable of affective commitment has been found to have no significant effect on the relationship between leadership styles and UPB. The independent variable of normative commitment has been found to be positively correlated with UPB at a significance level of $p < 0.05$. However, it was not found to have any moderating effect as a moderating variable on the relationship between leadership styles and UPB. No significant relationship has been found for continuance commitment either as an independent variable or as a moderating variable. Meanwhile, performance bonus, which is another mediating variable, has been found to generate a significant difference at the level of $p = .000$ between employees who receive bonuses and those who do not in terms of the relationship between normative commitment and UPB.

Keywords: Leadership, Organizational commitment, Unethical prosocial organizational behaviors, Unethical behaviors, Performance management, Bonus plan

Summary

In the 1980s, management desired and supported positive employee behaviors due to their contribution to organizational performance (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991). Research results (Warren, 2003; Molinsky & Margolis, 2005) have indicated employees to display extra-role behaviors not in compliance with work ethics. Studies conducted after 2010 have also revealed some dark aspects of em-

@ Assistant Professor, Alanya Alaaddin Keykubat University, ali.uymaz@alanya.edu.tr

ORCID 0000-0002-2572-0085

Uymaz, A. O. (2020). Yöneticilerin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının sonucu olarak çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: Türk turizm sektörü üzerine bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13 (2), ss.

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe.2020.13.2.0166
Turkish Journal of Business Ethics, 2020
isahlakidergisi.com

ployees' positive behaviors to contribute to organizational performance. For example, employees may also have behaviors that appear well-intentioned and contribute to organizational performance but harm third parties (Umphress & Bingham, 2011). Umphress et al. (2010) defined such behaviors that violate moral values, social norms, and laws in support of organizational performance or an organization's members as unethical prosocial organizational behavior (UPB).

According to Tekarslan (2004), a manager can use many leadership styles simultaneously. A manager can show different leadership styles with regard to different subjects or toward different subordinates. UPB research is often conducted over a single leadership style (Miao, Newman, Yu, & Xu, 2013; Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; Zou, Titan, & Liu, 2015). This study accepts managers as being able to display different leadership styles simultaneously and has been designed to examine the relationship managers' democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles (i.e., the most fundamental variations in leadership styles) have with employees' UPB.

Being a powerful variable, leadership can directly affect other variables, as well as have increased influence through mediating variables. (Haque, Fernando, & Caputi, 2019; Asif, Qing, Hwang, & Shi, 2019). Leadership is defined as an important factor in developing organizational commitment (Jackson, Meyer, & Wang, 2013). Studies have indicated leadership and affective commitment to have a positive effect on UPB (Matherne & Litchfield, 2012; Coşkun & Ülgen, 2017). However, the relationships that normative and continuance commitments have with UPB have yet to be examined. Bryant and Merritt (2018) emphasized unethical behavior to be able to emerge as a norm. Normative commitment is taught in the family and school as a part of the socialization process. An employee with normative commitment may feel the obligation to serve the success and continuity of the organization as a moral principle (Dwahan & Mulla, 2012; Markovits, 2011). Therefore, normative commitment has been included in the research model as a moderating variable.

Lee et al. (2019) found a positive relationship to exist between tenure and UPB, while Kalshoven, Dijk, and Boon (2016) found this relationship to be negative. Continuance commitment may develop with regard to company tenure. For this reason, continuance commitment has also been included in the research model as a moderating variable.

One of the limitations of UPB is employee behaviors that produce self-serving results are not evaluated within the scope of UPB. Performance-based bonus systems are widely used in the tourism sector, and employees in some cases may

display behaviors similar to UPB to get a bonus. Consequently, performance bonuses have been included in the research model as a moderating variable in order to determine whether or not employee behavior falls within the scope of UPB.

Theoretical Framework and Hypotheses

In 1939, Kurt Lewin (1997) conducted some experiments to examine the effects authoritarian, democratic, and laissez-faire leadership styles have on group behavior. With this study, Lewin identified democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles as making up basic leadership styles, and since then these have been studied and described.

As in many other sectors, leadership is an important factor in the tourism sector. Research results indicate managers' leadership styles to affect employees' behaviors toward customers (Boukis, Koritos, Daunt, & Papastathopoulos, 2020). Managers can simultaneously show different leadership styles that are able to affect UPB.

Hypothesis H_{1a}: A relationship exists between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{1b}: A relationship exists between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{1c}: A relationship exists between managers' laissez-faire leadership style and subordinates' UPB.

The different types and levels of organizational commitment affect employee behavior (Turnipseed, 2002). Affective commitment has been examined as a single factor in UPB studies, with some studies indicating it to have a positive relationship (Matherne & Litchfield, 2012) and others finding no relationship (Lee, Schwarz, Newman, & Legood, 2019).

Hypothesis H_{2a}: Subordinates' affective commitment has a mediating effect on the relationship between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{2b}: Subordinates' affective commitment has a mediating effect on the relationship between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{2c}: Subordinates' affective commitment has a mediating effect on the relationship between manager's laissez-faire leadership style and subordinates' UPB.

Wiener (1982) defined normative commitment as the sense of responsibility felt toward an organization and as something individuals gain in the family and at school during the socialization process that becomes active with membership in an organization. An individual's sense of responsibility toward an organization results in behaviors such as being loyal and being ready to make sacrifices for the organization to help it achieve its goals (Allen & Meyer, 1990). Individuals feel responsible for the success and continuity of an organization (Dwahan & Mulla, 2012). Individuals come to an organization possessing normative commitment, which is partially independent of the manager's leadership style. Thus, it has been included as a moderating variable in the research model.

Hypothesis H₃: A relationship exists between subordinates' normative commitment and UPB.

Hypothesis H_{4a}: Subordinates' normative commitment has a moderating effect on the relationship between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{4b}: Subordinates' normative commitment has a moderating effect on the relationship between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{4c}: Subordinate's normative commitment has a moderating effect on the relationship between the manager's laissez-faire leadership style and the subordinate's UPB.

Hypothesis H_{4d}: Subordinates' normative commitment has a regulating effect between subordinates' affective commitment and UPB.

According to Becker (1960), at the time of decision making, employees consider the consequences options have and which situations will benefit them and arrange their relationship with their organization. Lee et al. (2019) found a positive relationship to exist between company tenure and UPB, while Kalshoven, Dijk, and Boon (2016) found a negative relationship for this. Meyer and Allen (1990) examined continuance commitment as two variables (i.e., vested rights based on seniority and lack of job opportunities outside the organization). While continuance commitment improves with organizational tenure, a relationship is predicted to likely exist between continuance commitment and UPB. Continuance commitment has been defined as a moderating variable in the current research model.

Hypothesis H₅: A relationship exists between subordinates' continuance commitment and UPB.

Hypothesis H_{6a}: Subordinates' continuance commitment has a moderating effect on the relationship between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{6b}: Subordinates' continuance commitment has a moderating effect on the relationship between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{6c}: Subordinates' continuance commitment has a moderating effect on the relationship between the manager's laissez-faire leadership style and the subordinate's UPB.

Hypothesis H_{6d}: Subordinates' continuance commitment has a regulating effect between subordinates' affective commitment and UPB.

Performance management systems have three goals: to manage organizational performance, manage employee performance, and match organizational goals with employee performance (Williams, 1998).

Employee behavior that aims at increasing organizational performance also improves the departmental performance and other employees' performance. Employees can benefit directly or indirectly from these results. For a behavior to be considered within the scope of UPB, the employee must not act in their self-interest (Umphress & Bingham, 2011). Performance bonuses have been included in the study as a moderating variable in order to determine the difference between those who receive a bonus and those who don't as well as the goal of employees' behavior. Employee behavior that serves self-interests should not be counted even if it resembles UPB.

Hypothesis H_{7a}: Performance bonuses have a moderating effect on the relationship between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{7b}: Performance bonuses have a moderating effect on the relationship between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{7c}: Performance bonuses have a moderating effect on the relationship between managers' laissez-faire leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{7d}: Performance bonuses have a regulating effect on the relationship between employees' affective commitment and UPB.

Hypothesis H_{7e}: Performance bonuses have a regulating effect on the relationship between employees' normative commitment and UPB.

Hypothesis H_{7f}: Performance bonuses have a regulating effect on the relationship between employees' continuance commitment and UPB.

Method

The study has been designed with respect to the causal-comparative screening model (Christensen, Johnson, & Turner, 2015).

Sample

The research sample has been determined using the bias sampling method. Data have been collected from the tour operators, transfer staff, receptionists, bartenders, waiters, and in-hotel store employees who have direct contact with customers at five-star hotels located in the Alanya District of the province of Antalya. The data were collected face-to-face from 362 tourism sector employees by 10 assistant students using a simple random sampling method in June 2019. The minimum sample size for analyzing a partial-least-squares structural equation model (PLS-SEM) is recommended to be at least 10 times the amount of internal and external latent variables in the research model (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Kock, 2018; Nadya, 2018). Twenty-four participants were excluded from the analysis for reasons such as leaving demographic information blank or marking the same option for all items. Of the participants, 218 are men and 120 are women. Their average age is 31. For educational status, 106 have undergraduate degrees, 28 have associate degrees, 151 have high school diplomas, and 53 have finished middle school. The participants' average work experience is 5 years and average company tenure is 1.8 years. Of the participants, 117 are given performance bonuses in addition to their salary, and 221 just receive a salary.

Measuring the Variables

Managers' leadership styles have been measured using the Leadership Styles Scale developed by Clark (2007) and adapted to Turkish by Yörük et al. (2011). Organizational commitment has been measured using the Organizational Commitment Scale developed by Meyer and Allen (1991, 1997) and adapted to Turkish by Kaya and Selçuk (2007). UPB has been measured with the Unethical Pro-Social Organizational Behavior Scale developed by Umphress et al. (2010) and adapted to Turkish by Baba (2020). Scale items are measured using a 5-point Likert-type scale

(1 = totally disagree, 5 = totally agree). The presence of a performance bonus was asked as a yes/no question, while bonus calculations and payment systems were not queried.

Data Analysis

The analyses were made using the program SmartPLS 3.9. Statistical significance has been accepted at the level of $p < 0.05$ in the analyses.

Findings

According to the analysis results, hypotheses H_{1a} through H_{2c} and H_5 are not supported. In other words, no relationship has been determined for managers' democratic, authoritarian, or laissez-faire leadership styles with their employees' UPB.

A positive relationship was found between normative commitment (defined as both an independent and moderating variable) and UPB; thus, the research results support hypothesis H_3 . Employees' normative commitment as an independent variable strengthens their UPB ($t = 4.221, p = 0.000$).

A positive relationship has been found for continuance commitment as an independent variable with UPB at a significance level of $p = 0.10$. However, because the research has identified significance levels as $p < 0.05$ within the scope of the research, the result is not considered significant. At the same time, the moderating effect of continuance commitment on the relationship between the managers' leadership styles and employees' UPB was indeterminate.

An analysis of moderating effects has been conducted to determine the effect normative and continuance commitments have as moderating variables. According to the analysis results, no moderating effect for normative or continuance commitment was detected in the relationship between managers' leadership styles and employees' UPB; thus, hypotheses H_{4a} through H_{4d} and H_{6a} through H_{6d} are not supported.

A comparative analysis has also been performed regarding employees who receive a performance bonus and those who do not. According to the results, a significant difference exists between those who receive a performance bonus and those who do not in terms of the relationship between normative commitment and UPB ($t = 2.231, p = 0.026$). Thus, hypothesis H_{7e} is supported, while hypotheses H_{7a} through H_{7d} and hypothesis H_{7f} are not.

The relationships affective ($t = 2.064, p = 0.039$), normative ($t = 2.463, p = 0.014$), and continuance ($t = 2.760, p = 0.000$) commitments have with UPB for employees who do not receive a performance bonus are all significant.

Conclusion and Discussion

The research results show no relationship to exist for managers' democratic, autocratic, or laissez-faire leadership styles with employees' UPB. No mediating effect has been detected for affective commitment (as a mediating variable) in the research model on the relationship between leadership styles and UPB at all participant levels.

A significant negative relationship has been found between affective commitment and UPB for employees who do not receive a performance bonus. This result does not coincide with the results of previous studies that have found a positive relationship (Matherne & Litchfield, 2012) or no relationship (Lee, Schwarz, Newman, & Legood, 2019) to exist. According to the current research results, affective commitment weakens UPB for employees who don't receive a performance bonus.

In the research model, a positive relationship has been found between normative commitment (both as an independent and as a moderating variable). Employees with high normative commitment can be said to tend toward UPB. This result supports Bryant and Merritt's (2018) prediction that unethical behavior may emerge as the norm.

The strongest positive relationship between UPB and normative commitment has been identified for employees regardless of whether they receive a performance bonus or not. Employees with high normative commitment can be said to view UPB as the norm. Attitudes that have transformed into basic personality traits such as passion for working and being results-oriented have been indicated to have a positive effect on UPB (Kong, 2016). Normative commitment, which forms prior to organizational membership, can also be considered within the scope of basic personality traits.

For employees who do not receive a performance bonus, a positive relationship exists between continuance commitment and UPB. This result is consistent with the continuance commitment literature. Employees who possess continuance commitment exhibit UPB in order not to lose their job and to protect the company (Meyer & Allen, 1997). This result coincides with the results of the positive relationship between tenure and UPB as shown in the study conducted by Lee et al. (2019) and Kalshoven, Dijk, & Boon (2016).

Kaynakça | References

- Ackermann, K., Feliks, J. ve Murphy, R. (2016). Reciprocity as an individual difference. *Journal of Conflict Resolution*, 60(2), 340-367.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H. ve Bolino, M. C. (2016). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7, 4-35.
- Al-Fraihat, D., Joy, M., Masa'deh, R. ve Sinclair, J. (2020). Evaluating e-learning systems success: An empirical study. *Computers in Human Behavior*, 102, 67-86.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J. ve Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11, 1-16.
- ATHA. (2020). *Alanya Touristic Hoteliers Association*. Number of Accommodation Facilities According to Types of Alanya. <https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/alanaya-konaklama-tesis-sayilari/> adresinden erişilmiştir.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baba, A. (2020). *Yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışına etkisinde, duygusal bağlılığın aracı rolü*. Basılmamış doktora tezi. İstanbul: Beykent üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- BBC. (2020). *Emisyon skandalı: Volkswagen '15 milyar dolar ceza ödeyecek'*. https://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160627_vw_abd_emisyon adresinden erişilmiştir.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. ve Gilbert, N. (1996). Foci ve bases of employee commitment: Implication for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. New York: Routledge.

- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L. ve Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 1-13.
- Bryant, W. ve Merritt, S. M. (2019). Unethical pro-social behavior and positive leader-employee relationships. *Journal of Business Ethics*.
- Castille, C. M., Buckner, J. E. ve Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 919-930.
- Chen, M., Chen, C. C. ve Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096.
- Chen, T., Hwang, S. ve Liu, Y. (2009). Employee trust, commitment and satisfaction as moderators of the effects of idealized and consideration leadership on voluntary performance: A structural equation investigation. *International Journal of Management*, 26(1), 127-141.
- Chenevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O. ve Ayed, A. K. (2013). Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 63(5), 277-286.
- Christensen, L. B., Johnson, B. R., Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Clark, D. (2007). *Leadership style survey*. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html> adresinden erişilmiştir.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R. ve Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science*, 6(1), 139-152.
- Connelly, B., Certo, S., Ireland, R. ve Reutzel, C. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Coşkun, A. ve Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İş Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cunningham, J., Salomone, J. ve Wielgus, N. (2015). Project management leadership style: A team member perspective. *International Journal of Global Business*, 8(2), 27-54.
- Currivan, D. B. (1999). The casual order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee Turnover. *Human Resources Management Review*, 9(4), 495-524.

- Drucker, P. ve Maciariello, J. (2012). *Yönetim*. İ. Gülfidan (Çev.). İstanbul: Optimist.
- Duarte, A. P. ve Raposo, M. L. (2010). A PLS model to study brand references: An application to the mobile phone market. V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler ve H. Wang (Ed.). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* içinde (ss. 449-486). Berlin: Springer.
- Dunn, M. W., Dastoor, B. ve Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-60.
- Dwahan, V. ve Mulla, Z. R. (2012). The role of pay and leadership in developing organizational commitment. *South Asian Journal of Management*, 18(2), 60-75.
- Dyczkowska, J. ve Dyczkowski, J. (2018). Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business and Economics*, 4(2), 193-217.
- Effelsberg, D. ve Solga, M. (2013). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 581-590.
- Effelsberg, D., Solga, M. ve Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93.
- Evermann, J. ve Tate, M. (2016). Assessing the predictive performance of structural equation model estimators. *Journal of Business Research*, 69(10), 4565-4582.
- Falk, R. F. ve Miller, N. B. (1992). *A primer for a soft modeling*. Ohio: The University of Akron.
- Fey, C. F., Adaeva, M. ve Vitkovskaia, A. (2001). Developing a model of leadership styles: What works best in Russia? *International Business Review*, 10, 615-643.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graham, K. A., Ziegert, J. C. ve Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 423-436.
- Grover, S. L. ve Hui, C. (1994). The influence of role-conflict and self-interest on lying in organizations. *Journal of Business Ethics*, 13(4), 295-303.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Haque, A., Fernando, M. ve Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 759-774.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A. ve Straub, D. W. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (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.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hugh, A. J. ve Feldman, D. C. (1986). *Organizational behaviour*. US: McGraw-Hill Inc.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P. ve Wang, F. (2013). Leadership, commitment and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Kalshoven, K., Dijk, H. ve Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 500-512.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kim, W. G. ve Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kim, Y., Van Dyne, L., Kamdar, D. ve Johnson, R. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 231-245.
- Kock, N. ve Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS SEM: The inverse square root and gamma exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261.

- Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86-91.
- Kurtuluş, K. (2011). *Araştırma yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2008). Social exchange theory and research on business to business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A. ve Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 109-126.
- Lewin, K. (1997). Experiments in social space (1939). *Reflections*, 1(1), 7-13.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. ve Thwala, W. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. *Procedia Engineering*, 123, 284-290.
- Lo, M. C., Ramayah, T. ve Run, E. C. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5384-5388.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Markovits, Y. (2011). Normative commitment and loyal boosterism: Does job satisfaction mediate this relationship? *MIBES Transactions*, 5(1), 73-89.
- Matherne, C. F. ve Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership*, 9(5), 35-46.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publications.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. ve Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116, 641-653.
- Molinsky, A. ve Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245-268.

- Olkkonen, M. E. ve Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books.
- Palos-Sanchez, P., Martin-Velicia, F. ve Saura, J. R. (2018). Complexity in the acceptance of sustainable search engines on the internet: An analysis of unobserved heterogeneity with PLS-FIMIX. *Complexity*, 1-19.
- Register, T. F. (2020). *The Code of Federal Regulations of the United States of America*. <https://www.govinfo.gov/help/cfr> adresinden erişilmiştir.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Salkind, N. J. (2020). *Encyclopedia of research design*. <http://methods.sagepub.com/reference/encyc-of-research-design/n42.xml?PageNum=129> adresinden erişilmiştir.
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez-Estrada, J. M. ve Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Evaluating the predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Hiram, T., Vaithilingam, S. ve Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347.
- SmartPLS. (2020). *SmartPLS*. <https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/ipma> adresinden erişilmiştir.
- Tekarslan, E. (2004). Liderlik. C. A. Baysal ve E. Tekarslan (Ed.). *Davranış bilimleri içinde* (ss. 243-294). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. ve Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Turnipseed, D. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15.
- Tyson, S. ve York, A. (1996). *Human resources management*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing.
- Umphress, E. E. ve Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22, 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B. ve Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.

- Urbach, N. ve Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Üngüren, E. ve Çevirgen, A. (2016). Alanya'daki konaklama işletmelerinin genel yapısının analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 2223-2236.
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y. ve He, Y. (2018). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 473-489.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632.
- Wetzels, M., Schröder, G. O. ve Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 177-195.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, R. (1998). *Performance management*. London: Thomson Business Press.
- Wong, J. Y. ve Lee, W. H. (2012). Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour leaders. *Tourism Management*, 33, 1112-1121.
- Yörük, D., DüNDAR, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 103-109.
- Zou, W. C., Titan, Q. ve Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationship, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156.

The Transition from Philanthropy to Corporate Social Responsibility (CSR) in Developing countries: An Analysis of Award-Winning CSR Projects in Turkey

Sevgi Dönmez Maç, Şule Aydın Turan, Semih Okutan, Onur Metin

Abstract: This study aims to contribute to the CSR literature in the context of developing countries by presenting a descriptive analysis of the award-winning CSR projects that have been carried out in Turkey. The sample of the research consists of the 28 projects awarded in three outstanding CSR contests in Turkey in 2017. The study uses content analysis as the analysis method. The analyses examine project owners' general profiles and the projects' orientations and organization. The findings demonstrate CSR projects in Turkey to have some characteristics consistent with the CSR literature regarding developing countries, as well as some significant differences. In this regard, while the effects of traditional philanthropy partially persist, religion, which has been identified as an indigenous factor in developing countries, has not been found in any project. Furthermore, the findings show large national and multinational companies to play active roles in the CSR field, the traditional concept of philanthropy in Turkey to have been institutionalized within the scope of CSR, and CSR to have expanded to include sustainability and strategic CSR. The study makes a contribution to the literature on CSR practices within developing countries by revealing the profile of CSR projects in Turkey and discussing the developments in CSR.

Keywords: Corporate social responsibility, CSR projects, Turkey, Developing countries, Content analysis

Öz: Bu çalışma Türkiye'de gerçekleştirilmiş olan ödüllü KSS projelerine ilişkin betimleyici bir analiz sunarak, gelişmekte olan ülkeler bağlamında KSS literatürüne katkı yapmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini 2017 yılında Türkiye'de önde gelen 3 KSS yarışmasında ödül kazanan yirmi sekiz projeden oluşmaktadır. Çalışmada analiz yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Analizde proje sahiplerinin genel profili, projelerin yönelimi ve projelerin organizasyonu irdelenmiştir. Bulgular, Türkiye'deki KSS projelerinin, gelişmekte olan ülkelere ilişkin KSS yazını

@ Assist. Prof., Sakarya Üniversitesi, smac@sakarya.edu.tr

0000-0002-3937-9703

@ Assist. Prof., Sakarya Üniversitesi, saydin@sakarya.edu.tr

0000-0002-2927-545X

@ Assist. Prof., Sakarya Üniversitesi, okutan@sakarya.edu.tr

0000-0002-9430-0367

@ Assist. Prof., Sakarya Üniversitesi, ometin@sakarya.edu.tr

0000-0002-0773-6489

➔ Dönmez Maç, S., Aydın Turan, Ş., Okutan, S., Metin, O. (2020). The transition from philanthropy to corporate social responsibility (CSR) in developing countries: an analysis of award-winning CSR projects in Turkey. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss. 146-170

ile tutarlı bazı özelliklere sahip olduğunu, ancak bazı önemli farklılıklar da taşıdığını göstermektedir. Bu bağlamda, geleneksel hayırseverliğin etkileri kısmen devam etmekle birlikte, gelişmekte olan ülkelerde yerel bir faktör olarak tanımlanan din faktörüne hiçbir projede vurgu yapılmadığı görülmüştür. Öte yandan, ulusal ve çok uluslu büyük şirketlerin KSS alanında aktif rol oynadığı anlaşılmaktadır. Türkiye'deki geleneksel hayırseverlik kavramı KSS kapsamında kurumsallaşmıştır ve KSS anlayışı sürdürülebilirlik ve stratejik KSS temalarını da içerecek şekilde genişlemektedir. Çalışma, Türkiye'deki KSS alanına ilişkin gelişmeleri tartışarak ve ödül almış projelerinin profilini ortaya çıkararak gelişmekte olan ülkelerdeki KSS uygulamaları yazınına katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sosyal sorumluluk, KSS projeleri, Türkiye, Gelişmekte olan ülkeler, İçerik analizi

Introduction

Corporate social responsibility (CSR) reminds organizations of their ethical and philanthropic responsibilities beyond their economic and legal responsibilities (Carroll, 1991). While being a USA-based concept, CSR has also spread to different regions, including developing countries (Blowfiel & Frynas, 2005; Chapple & Moon, 2005; Visser, 2008; Crane et al., 2008; Jamali & Sidani, 2012; Jamali & Karam, 2018). Accordingly, philanthropic activities are common among the CSR activities in developing countries (Chapple & Moon, 2005; Jamali & Mirshak, 2007; Yunis et al., 2017). Additionally, Visser (2008, pp. 492–493) claimed CSR in developing countries to be less formalized or institutionalized compared to developed countries and issue-specific/sector-led CSR codes, standards, and guidelines to also be common. Furthermore, large, high profile, national and multinational companies have active roles (Visser, 2008; Sajjad & Eweje, 2014) in the context of developing countries. Meanwhile, developed countries have higher CSR disclosures than developing countries (Bhatia & Makkar, 2019) and sustainability is an important part of communication in developed countries (Kvasničková Stanislavská et al., 2020).

However, CSR activities in developing countries have also undergone some changes in recent years. Matten and Moon (2008) claimed a more discretionary and instrumental perspective on CSR to be spreading from more developed countries to developing countries. Instrumental CSR is seen as customer-oriented, short-term issue management for persuading stakeholders and financial performance (Deren-van het Hof & Hoştut, 2017). The emergence of these developments in developing countries is seen to signal their convergence to developed countries in terms of CSR practices (Matten & Moon, 2008; Jamali & Sidani, 2012). Jamali & Neville's (2011) study conducted in Lebanon found businesses to respond to global CSR pressures in various ways and accordingly there was a convergence, but this remained superficial and the traditional philanthropy still presented. Another study from Jamali & Sidani (2012, pp. 2-3) found the traditional form of philanthropy in Middle Eastern countries to be changing into more institutionalized forms of giving, as a result of the influence from the Western conceptualization of CSR.

However, CSR has been found to exist there as a complement to philanthropic giving and traditions (Kassis & Majaj, 2012, p. 11) and to not yet have been institutionalized as strategic CSR (Jamali & Sidani, 2012, pp. 2–38). Strategic CSR activity goes beyond the understanding of instrumental CSR with its well-planned, long-term perspective in creating business value (Deren-van het Hof & Hoştut, 2017). In other words, corporate and social initiatives are intertwined, so companies ought to invest in CSR as part of their business strategy to become more competitive (Porter & Kramer, 2006).

This study aims to contribute to the CSR literature in the context of developing countries by presenting a descriptive analysis of the award-winning CSR projects that have been carried out in Turkey. The literature on CSR in developing countries constitutes the conceptual framework of the research. As a developing country, Turkey has a rich history of philanthropy (Ararat, 2008; Alakavuklar et al., 2009; Ertuna & Tükel, 2010; Saraç et al., 2016). Philanthropy is considered here as traditional philanthropy, which means doing good without expecting gain and with a religious understanding based on tradition and culture (Alakavuklar et al., 2009, p. 116). Meanwhile, the claim of “...as a result of institutional change, the practice of philanthropy in Turkey is transforming in favor of CSR” (Alakavuklar et al., 2009, p. 111) is consistent with the literature on CSR in other developing countries. Along with this institutional change, CSR practices such as signing international contracts, obtaining certificates, reporting, developing projects, and having CSR contests have emerged in Turkey. However, despite developments in CSR practices, a detailed examination of the field has not been achieved yet, which is the justification for the current study.

Examining the current literature reveals a limited amount of research to have been conducted on CSR projects. These studies provide general information about the projects’ subjects, target groups, partners, administrative structures, and visibility (Yüksel et al., 2008) or just mention the projects awarded or included in the success lists (Deren van het Hof, 2016). However, CSR projects in Turkey have not yet been systematically analyzed to reveal new developments in CSR in the context of developing countries. Thus, further empirical studies on CSR projects are required; as such, the current study’s empirical context is the award-winning projects. These projects are assumed to reflect CSR practices and be a sign of the transformation of traditional CSR understanding in the country.

The following section provides an overview of the field in Turkey by considering the historical transformation and evaluating the scholarly research on CSR,

after which comes the study's materials, methods, and findings. The findings have been evaluated by considering the literature on CSR in developing countries. Finally, the conclusion includes a summary of the significant findings and suggestions for CSR practice and further research.

Corporate Social Responsibility in Turkey

When considering the historical development of CSR in Turkey, a transformation is observed to have taken place in the following three steps. After establishing the Republic of Turkey in line with secularization (Göle, 1997), the state took its place as the dominant actor in the field and tended to fulfill social requirements beyond the mystical understanding of goodness (Alakavuklar et al., 2009, p. 116), where religion had previously also been influential.

With more liberal policies in the economic field and the development of the private sector after the 1960s (Alakavuklar et al., 2009), the state withdrew from the field, and business people and holdings got involved in philanthropic activities. In this phase, most family-owned business groups launched their associated foundations and started to allocate a percentage of their profits for these organizations (Topal & Gürdağ, 2009). This was the result of capital owners feeling responsible for society (Munyar, 2009) and also as a way to ensure legitimacy for themselves by supporting state and society.

After the 1980s, the field became open to influence from outside factors such as the CSR practices of multinational companies and their joint ventures, supply chain effects, laws and regulations imposed upon Turkey by international agreements, activist work of international non-governmental organizations (NGOs), the desire to join the European Union, and academic research and management education being transferred (Ararat, 2008; Alakavuklar et al., 2009). In addition to external influences, local NGOs promoting CSR practices and environmentally conscious customers have also been influential (Corporate Social Responsibility Association of Turkey, 2010a). During this time, the foundations of holdings and national companies as well as international companies emerged as new influential actors. Furthermore, the traditional philanthropic activities of the actors became institutionalized, and CSR activities were added to the charitable activities. Currently, CSR awards, reporting and monitoring CSR standards (Dönmez-Maç et al., 2019), and supporting United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) reflect involvement in CSR (Hatipoğlu et al., 2019).

Various empirical studies are found on CSR in Turkey and generally focus on the firms listed in Borsa Istanbul Indexes 30, 50, and 500 as well as the Corporate Governance Index (Ararat, 2008; Özgüç, 2009; Ertuna & Tükel, 2010; Karademirli İdağ-Suher, 2010; Saraç et al., 2016) and *Capital* magazine's list of most admired companies (Öztürk & Ayman, 2008; Eker-Akgöz & Engin, 2016; Özdora-Aksak & Atakan-Duman, 2016). These studies used business surveys (Ararat, 2008; PricewaterhouseCoopers Turkey, Business Council for Sustainable Development Turkey & Istanbul Stock Exchange, 2012; Confederation of Employer Associations of Turkey, 2016); business websites (Öztürk & Ayman, 2008; Karademirli İdağ-Süher, 2010; Eker-Akgöz & Engin, 2016; Özdora-Aksak & Atakan-Duman, 2016); corporate governance compliance reports, annual and/or sustainability reports (Özgüç, 2009; Ertuna & Tükel, 2010); or multiple data sources including all of these (Saraç et al., 2016). Many of the studies have used content analysis (Öztürk & Ayman, 2008; Özgüç, 2009; Karademirli İdağ-Suher, 2010; Eker-Akgöz & Engin, 2016; Saraç et al., 2016) as the analysis method.

Materials and Methods

Materials

This research uses the descriptive design. In order to access the materials, the purposeful sampling method has been adopted with the study focusing on award-winning projects. This is due to the contests and awards, which are given to companies by a legitimate organization, a group of experts, or the public (Deren-van het Hof, 2016, p. 2), disseminate information more accurately (Ásványi, 2009); and provide much more reliability than the company's platforms, internal reports, advertisements, or websites (Gruber et al., 2017, p. 399). Finally, awards are particularly interesting as a sign of the transformation from traditional philanthropic activities to a more instrumental and strategic CSR. Therefore, award-winning projects are assumed to provide a picture of CSR practices in Turkey as well as the transformations in the field from traditional philanthropy to CSR in the context of developing countries.

The criteria sampling strategy (Patton, 2002, p. 243; Creswell, 2007, p. 127) has been adopted for selecting the contests/awards. The criteria used here are to be national in scope, to have occurred for at least three years, and to be the most current (2017) contest as of the date of the research. According to the described criteria, three contests and 28 award-winning projects from 27 organizations have been

included in the scope of the research, the details of which are given in Table 1. Data about the projects have been compiled based on the application forms (if available), corporate websites, project pages, and social media accounts where applicable.

Table 1. Information About the Contests in the Sample

Organization	Event Name	Aim of the event	# of award-winning projects (2017)
Confederation of Employer Associations of Turkey (TİSK)	CSR Award Program	Awarding the projects finding solutions to social problems.	10
Corporate Social Responsibility Association of Turkey (TKSSD)	CSR Marketplace	Supporting the realization of UN sustainable development goals (SDGs).	14
Corporate Volunteers Association (ÖSGD)	Volunteer Awards Program	Awarding social benefits through employees.	4

Data Analysis Method

The data have been analyzed using the content analysis method. Using content analysis is appropriate to “reveal the focus of individual, group, institutional, or societal attention” (Weber, 1990, p. 9) and to “examine trends and patterns in documents” (Stemler, 2001, p. 1). Thus, scholars frequently use content analysis in CSR studies (i.e., Gray et al., 1995; Hackston & Milne, 1996; Unerman, 2000; Ertuna & Tükel, 2010; Öztürk & Ayman, 2008; Wanderley et al., 2008; Özgüç, 2009; Karademirlidağ-Suher, 2010; Eker-Akgöz & Engin, 2016; Saraç et al., 2016; Jamali & Karam, 2018; Witek-Crabb, 2019). When implementing content analysis, the primary aim is to do what Punch (2014, p. 219) states as the “direct analysis of the text in terms of meaning.” The unit of analysis (Graneheim & Luhman, 2004, p. 106) is the text about the project, and the unit of meaning is the sentences.

The code book used as a guide throughout the analysis was developed step by step with reference to Patton’s (2002, pp. 462–465) descriptions. Based on the con-

ceptual framework of the study and research questions, an initial code list was accordingly created by the researchers with trial coding being made first. In the second step, the overlaps and divergences of the titles included in the project texts from TISK's Corporate Social Responsibility Awards competition and the titles in TKSSD's Marketplace Activity catalog have been carefully examined and considered when developing the code list. Subsequently, the trial coding was repeated. At the end of this process, the code definitions (Miles & Huberman, 2016) were agreed upon and the final version of the code book was achieved.¹ As a result, the data from the 28 projects were coded with respect to the final version of the code book. Because the aim is to uncover the overall profile of the projects, the codes used in the content analysis are descriptive (Miles & Huberman, 2016, p. 57). All codes in the code book are classified under three main themes and 10 sub-themes, as given in Table 2.

Table 2. Main Themes of the Research

Themes	Sub-themes
Project owners' general profile	Organization type
	Ownership structures
	Other CSR initiatives
Project Orientation	Objectives
	Themes and topics
	Target groups
Project Organization	Continuity
	Collaboration
	Employee participation
	Online visibility efforts

Trustworthiness of the Research

Several tactics have been applied (Lincoln, 1995, p. 277; Miles et al., 2014, p. 271; Shenton, 2004, p. 73; Miles & Huberman, 2016, pp. 278–280; Denzin, 2009) to ensure the trustworthiness of the research process.

1 The final version of the codebook is given in Appendix 1.

For inter-coder reliability (Weber, 1990, p. 17), the final step of coding of the data was conducted by two researchers specialized in the field of CSR and in qualitative research methods. Miles & Huberman (2016) model has been followed for coding. Because memos strongly contribute to the development/revision of the coding system (Miles & Huberman, 2016), the memos have been written down from the very beginning of the study and used mainly in terms of developing the code system (and eventually for interpreting the findings). Additionally, a research diary has been kept (Miles & Huberman, 2016, p. 284) that includes information about the decisions and activities related to the research process.

Regarding the reliability, the consensus among coders has been evaluated in accordance with Miles & Huberman (2016, p. 64) internal consistency criteria. The consensus between the two coders varies between 81% and 96%; therefore, the consistency of the coding process can be said to be acceptable.

The primary data were also used in some cases for triangulating the secondary data. Questions about different issues were asked to the person responsible for the project and award programs for increasing the validity and reliability of the analysis process. The researchers' evaluations have also been shared, and interested parties' opinions were obtained. All but one of the people in charge responded positively to these requests. Data saturation is assumed to have been reached because all the award-winning projects of 2017 in outstanding contests in Turkey are contained in the scope of the research. The study was carried out between February and August of 2019.

Results and Discussion

Project Owners' General Profile

The findings show 70% of the organizations that received awards to be companies, 19% to be small- or medium-sized enterprises (SMEs), and the remaining three winners to be a local business association, a cost center, and a foundation. The foundation and cost center also operate directly in unison with companies. Within the companies, holdings (business groups in Turkey) additionally stand out: two business groups won awards, three business groups are shareholders in five of the award-winning companies, and the cost center serves under a business group. Regarding the ownership structures, 13 organizations (48.15%) are domestic and 14 (51.85%) have foreign business partners in terms of capital share. Eight (26%) organizations have signed the United Nations Global Compact (UNGC, 2019), 10 (37%) organizations had published reports under the heading of sustainability,

and 12 (44%) organizations have referred to the United Nation's SDGs through their sustainability reports, project application forms, and web pages. All these organizations are companies.

Table 3. Project Owners' General Profile

	f	%
Organization Type	-Company	19 70.0
	-SME	5 19.0
	-Other (Cost Center, Foundation, Local Business Association)	3 11.0
Ownership Structure	-Entirely Domestic	13 48.15
	-Partnership with foreign entities	14 51.85
CSR Initiative	-Signatory of the UNGC	8 26.0
	-Published CSR Reports	10 37.0
	-Referred to the UN SDGs	12 44.0

The first important finding is the dominance of companies in the CSR field. This finding is compatible with Visser's (2008). Already in the context of Turkey, the transition from philanthropy to CSR has been highlighted by the role of these actors (Alakavuklar et al., 2009). Companies also monitor current developments in the CSR field by becoming UNGC signatories, publishing sustainability reports, and mentioning the UN SDGs. This finding may raise the question of why SMEs have received fewer awards. In this context, TISK officials (personal communication, March 27, 2019) have asserted the justification that the number of applications received from SMEs is relatively few and to have been insufficient.

Project Orientation

Objectives

When examining the aims of the projects in light of the literature, ethical/voluntary, economic, and legal objectives are seen to have come to the fore as corporate social responsibility approaches. While evaluating these categories, the topics emphasized in the project texts have been taken into account. For example, while statements such as, "that has provided and will provide significant added value to our country," "By ensuring that future generations enjoy science and internalize it at an early age, they will be able to provide the solutions needed for developing humanity in the future," and "to raise awareness about gender equality and at the same time inspire

the realization of projects that will contribute to transformation in the business environment and society” have been evaluated as reflecting the ethical/philanthropic approach, the aim of the project encouraging young people toward vocational training by “contributing to the training of qualified workforce” has been evaluated as being economic because the firm also meets its own labor force needs from these young people. In another example, a project aiming “to improve the quality of life of society in general and of its customers in particular with preventive health solutions in line with its sustainability strategy” has also been evaluated as being economic because in this way the company has the opportunity to offer new products to its customers. Finally, the example of a project aiming to “enable companies to carry out social compliance audits internally” is considered to be legal in nature as it contributes to the realization of the legal audits mandatory in the sector.

When examining the distribution of project goals, 21 (75%) of the 28 total projects are prepared for ethical/philanthropic purposes. Four projects (~14%) consider ethical/philanthropic and economic goals together. Only two (~7%) projects have legal purposes, and only one project (~4%) has an economic purpose. The presence of ethical/philanthropic objectives in the majority of the projects is consistent with other studies; this suggests that philanthropy is prominent in the context of developing countries (Chapple & Moon, 2005; Jamali & Mirshak, 2007; Yunis et al., 2017; Ertuna & Tükel, 2010; Karademirlidağ-Suher, 2010).

Visser (2008) mentioned five reasons for the predominance of philanthropic responsibilities in developing countries: indigenous traditions of philanthropy related to religions and beliefs, countries’ socio-economic needs, the effects societies’ problems have on the success of enterprises, these countries’ reliance on foreign aid and donations, and the development of CSR. The last four factors are seen in the findings, whereas concerning the indigenous traditions of philanthropy, no projects were found to focus on religious values or motivations. This finding might be related primarily to the state’s secularization (Göle, 1997) and the impact secularization has had on private-sector organizations.

The scarcity of projects focusing on legal objectives may be related to the lower priority developing countries give to legal responsibilities (Visser, 2008) and companies’ avoidance of increased legal responsibilities (Schwartz & Carroll, 2003). One of the two project owners focusing on legal responsibilities is a state-owned business association, and the other is an SME affiliated with this business association. Therefore, private sector organizations are not oriented towards projects focusing on legal issues.

The fact that most of the projects have ethical/philanthropic goals can be seen as their perception of CSR remains mostly related to solving social problems and as philanthropy. However, giving awards to projects that have economic objectives can be considered a significant change in the field of CSR in Turkey. In this context, organizations have begun to establish and disclose the relationship between CSR and corporate interests. Porter & Kramer (2006) argued integrating CSR into business strategies to make the companies more profitable and productive. Thus, Matten & Moon's (2008) suggestion that an instrumental perspective on CSR is spreading from the more developed to the emerging and developing world also appears to be valid for the case of Turkey, and this may be considered as a step towards strategic CSR activities.

Themes and Topics

Quality education (21.43%), decent work and economic growth (14.29%), partnerships for objectives (14.29%), and gender equality (10.71%) are the foremost themes among the award-winning projects. Furthermore, project themes are found related to other principles of the UN SDGs, although to a lesser extent. The distribution of project themes, including their topics, is given in Table 4.

Table 4. Themes and Topics of the Projects

Theme	Topic	f	%
Goal 4: Quality Education	- Establishing a specialized education center for people with autism	6	21.43
	- Educating science teachers		
	- Vocational education		
	- Educating children and their parents		
Goal 8: Decent Work and Economic Growth	- Equal opportunity in education	4	14.29
	- Employment		
	- Social compliance		
Goal 17: Partnerships to Achieve the Goal	- Employee volunteer programs	4	14.29
	- Supporting civil society		

	- Raising public awareness		
Goal 5: Gender Equality	- Supporting scientific research	3	10.71
	- Supporting women in education, agriculture, and employment		
Goal 3: Good Health and Wellbeing	- Preventive solutions in the field of health	2	7.14
	- Healthy living awareness for children		
Goal 9: Industry, Innovation, and Infrastructure	- Supporting start-ups	2	7.14
	- Risk control of imported products		
Goal 11: Sustainable Cities and Communities	- Ensuring the safety of bicycle users in traffic	2	7.14
	- Raising awareness of sustainable cities		
Goal 12: Responsible Consumption and Production	- Energy-saving	2	7.14
	- Socially responsible sales		
Goal 10: Reduced Inequality	- Integrating immigrants	1	3.57
Goal 13: Climate Action	- Energy-saving	1	3.57
Goal 15: Life on Land	- Sustainable agriculture	1	3.57
	Total	28	100

The themes of education, human development, employment creation, and inequality are consistent with Jamali & Karam's (2018) findings in the context of developing countries. From Turkey's past to the present, the most discussed topic under CSR has been education (Ararat, 2008; Ertuna & Tükel, 2010; Karademir-lidağ-Suher, 2010; Yüksel et al., 2008). Accordingly, the high number of education-related projects overlaps with Turkey's requirements. Students who underperform are comparatively high according to scores from the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015), and education mismatch is still a big problem (Duman, 2018), which is a consequence of unplanned education policy and poor quality. Similarly, economic growth is one of the top-priority issues in the country; the unemployment rate is slightly above 13% and is a bigger problem for youth and women (20.1%/16.3%, respectively; OECD, 2019). Demand for action on these issues is also present in the community (Corporate Social Respon-

sibility Association of Turkey 2010b; Deren-van het Hof, 2009). Gender equality is a significant problem in Turkey, as well. The female employment rate is the lowest among OECD records. When considering women's social life related to education, health, politics, and the economy overall, the Global Gender Gap report shows Turkey to rank 133 among 149 countries (World Economic Forum, 2018).

When considering all this together, organizations are understood to have tended to fill gaps where the state fails to produce qualitative solutions, particularly on issues related to welfare and human development such as education and gender equality. In the context of developing countries, Bradley & Nathan (2019) associated this inclusion of private sector organizations with the expectations of the local community to occur when the state cannot provide products and services at the desired level or quality. Within the scope of partnerships to achieve the goal, employee volunteerism comes to the fore and is associated with increasing employee volunteerism in the field of CSR (Rodell et al., 2016) and in Turkey.

The presence of issues related to the other UN SDGs (although to a lesser extent) indicates new social needs and demonstrates sustainability to be gaining importance. For example, around 3.6 million immigrants have come to Turkey from Syria since 2012 under temporary protected status (General Directorate of Migration Management, 2019). One of the projects concerns integrating refugees in terms of reducing inequalities. Similarly, supporting start-ups is also compatible with the needs of the entrepreneurship ecosystem in Turkey (Ministry of Development, 2014, 2019). When considering all these factors, an increase in the number of CSR projects focused on these new issues can be expected in the coming years.

One significant finding is that some issues have also emerged related to sustainability. This finding overlaps with the Turkey Sustainability Reporting: National Review Report (Confederation of Employer Associations of Turkey, 2016), which set forth that Turkey has taken substantial steps in terms of its sustainability practices. The general trend Strand et al. (2015) indicated is consistent with this interpretation. Within this scope, all the reports of the companies have interestingly been made under the heading of sustainability. However, this report recalls that steps are still to be taken in areas such as renewable energy generation, poverty based on regional development, people with disabilities, and occupational health and safety. The limited number of projects on such issues supports the findings from that report.

Another critical point in terms of findings is related to issues that have never been addressed. Türker (2015) stated the perception and implementation of CSR

mainly being philanthropic activities to mean that organizations ignore their long-term economic, legal, and ethical responsibilities. Project topics related to child labor, human rights, and corruption, which Jamali & Karam (2018) pointed out in the context of developing countries, were not found in the examined projects; only one project addressed social compliance in the context of fair labor practices. However, a need exists for projects related to these issues in Turkey considering that the percentage of workers without any social security in Turkey is 35.2%, union density is at 9%, and collective bargaining coverage is at 7% (Turkish Statistical Institute [TurkStat], 2019).

The Relationship between Project Topics and the Project Owners' Activities

Of the projects, 17 (~61%) were somewhat related to the project owner's activities. This relationship can be seen in all projects with economic or legal objectives and in 10 of the 21 projects (~36%) with ethical/philanthropic objectives. In research on CSR projects in Turkey, Ararat (2008) mentioned none of the examined projects to be related to the core business of the corporations. The findings from the current study differ Ararat's (2008), showing that corporations' core business has started becoming the subject of CSR projects and activities or having a relationship with them. These findings support the claim that the understanding of instrumental CSR is emerging in developing countries (Matten & Moon, 2008).

Target Groups

Our findings show a wide range of diversity to exist in terms of target groups. In empirical studies in Turkey, the general public emerges as the most cited target group (Özgüç, 2009; Karademirlidağ-Suher, 2010; Ertuna & Tükel, 2010). As Jamali & Karam (2018) further stated, a wide range of CSR beneficiaries also occurs in developing countries. Consistent with the findings from these studies, the current study shows a wide range of groups to constitute the target groups in ethical/philanthropic projects and in projects with economic and legal objectives, customers and primary stakeholders such as suppliers, employees, and dealers to constitute the target groups. Lastly and consistent with Ararat's (2008) claims, the current study demonstrates hardly any mention of labor unions or shareholders to exist in CSR practices. This finding on labor unions may be related to the low level of union density in Turkey as mentioned above. On the other hand, and consistent with Jamali & Karam's (2018) suggestions, shareholders are not at the forefront as a target group in CSR activities in Turkey.

Project Organization

Continuity of the Projects

A total of 26 of the 28 projects (~93%) emphasize on continuity. Therefore, most of the projects designed or supported by organizations are not one-off but on-going. Jamali & Sidani (2012) suggested the traditional form of philanthropy in the Middle East to be changing into more institutionalized and coordinated forms of giving. Accordingly, the projects under scrutiny are examples of coordinated CSR programs due to their continuity characteristics. Therefore, these organizations' projects can be said to have been conducted in a planned manner beyond traditional philanthropic practices both financially and organizationally.

Collaboration

When examining the collaborations, approximately 53% of all the collaborations realized in the 28 projects were with NGOs. Of these NGOs, 47% are foundations, and 34% are associations. Of all collaborations, 36% have been made with public bodies. Furthermore, 33% of all collaboration made with public bodies and 55% of all cooperation made with the Ministries and their affiliated units were made with the Ministry of National Education and its affiliated units. This finding seems to be related to the predominance of education among the project topics. In addition, the project owners have in a few cases even cooperated with primary stakeholders such as suppliers, dealers, and customers. In the scope of CSR in Turkey, project owners cooperating with NGOs and public bodies is common (Öztürk & Ayman, 2008; Karademirlidağ-Suher, 2010; Yüksel et al., 2008). Establishing these partnerships serves both parties' interests. Accordingly, businesses benefit from the expertise and reputation of NGOs, whereas NGOs benefit from the human and material resources enterprises have (Deren-van het Hof, 2009).

Employee Participation

Employee involvement is found in 75% of the projects, with employees voluntarily participating in 50% of them. A previous study (Öztürk & Ayman, 2008) stated that enterprises do not provide much room for employee volunteer activities. According to the findings from the current study, employee participation has been observed in many projects. Thus, an increase is found in employee participation in CSR activities with respect to current developments in the CSR field (Rodell et al., 2016).

Visibility Efforts for the Projects

Of the 28 projects, 20 (~71%) have logos exclusively designed for the projects and that differ from the organization logo, the other eight projects have logos that refer to the company name or logo. Most of the projects' having a custom-designed logo can be interpreted as an effort to create a brand value for the projects. Meanwhile, when considering the project logos that reference the names of the project owners, companies appear to care about not only the visibility of the project but also about their own company name.

In total, 21 of the 28 projects (75%) have project websites and a section on the corporate websites as a CSR communication channel; this finding demonstrates the online visibility of CSR activities to have gained importance, as Du et al. (2010) also indicated. Social media accounts have also been examined. Accordingly, while Facebook, Twitter, and Instagram are used more, YouTube and LinkedIn, which may require more professional work than the others, are the least used social media platforms. When analyzing social media accounts, visibility on social media is found to be broadly provided through social media sharing with hashtags. When considering hashtag sharing and the number of social media accounts side by side, 20 projects can be said to be visible on Instagram, 19 on Facebook, and 14 on Twitter. The fact that projects are also highly visible on social media may be associated with social media's superiority (Branco & Rodrigues, 2006) in terms of providing more information, being more cost-effective, more up-to-date, and more interactive than traditional communication channels.

Additionally, organizations made no attempt at a systematic visibility effort in 25% of the projects beyond participating in the contest; this can be considered related to the traditional philanthropy approach (Alakavuklar et al., 2009). However, the low level of visibility cannot be explained by traditional philanthropy in all cases. For example, three out of seven projects that have neither a website nor any content on the corporate website, are related to the core business of the companies with their customers as the target group. Therefore, the lack of a need for a particular project web site or a specific section on the corporate web site can be argued. Finally, only two of the projects, which are related to building an education center and helping students in mountain villages) have no systematic visibility effort due to traditional philanthropy.

Conclusion

The current study has aimed to analyze CSR projects in Turkey and to discuss developments in the context of developing countries. Accordingly, the significant findings of the study can be summarized as follows:

- The majority of award-winning organizations are companies. In this context and as a country-specific business group, holdings and their affiliates as well as companies carrying various foreign components in terms of capital structure stand out in the field. Furthermore, these companies are at the forefront regarding CSR reporting, UNGC signing, and reference to the UN SDGs.
- When considering project orientation, the effects of traditional philanthropy partially persist. In this regard, the most common objectives for the projects have been defined as ethical/philanthropic; project topics generally focus on societal needs, and the leading target group is a wide range of groups in society. Meanwhile, religion, which has been identified as an indigenous factor affecting philanthropic activities in the context of CSR in developing countries, was not seen in any project.
- Emerging and remarkable developments also are present in terms of project orientation. In this regard, projects are found, even if the number is small, to have economic and legal objectives. Furthermore, some new topics being introduced in the context of the UN SDGs and topics being linked to the core business of organizations are also significant. The newly emerging social needs, sustainability agenda, and instrumental approach are understood to feed this situation. Additionally, primary stakeholders have emerged as the target group, even if only in a small number of projects.
- When considering project organization, many of the projects emphasize continuity and collaborate with public bodies and NGOs, and the majority of projects are seen to have visibility efforts. High levels of employee participation and, even if small in number, collaborations with primary stakeholders are significant new developments.

Briefly, in terms of project organization, the traditional concept of philanthropy in Turkey has been institutionalized within the scope of CSR, while in terms of project orientation, although traditional philanthropy persists to some extent, CSR has expanded to include sustainability and strategic CSR. These developments align with the claims that developing countries are affected by developed countries'

perspective on CSR. Hence, the study claims CSR practices in Turkey to converge with those of developed countries.

The findings from this study bring about some new research topics, and further research can be conducted on the following issues:

- Why are medium-sized firms less likely to apply to CSR contests? Conversely, how can the experience of the small number of SMEs that applied and won awards be explained?
- Why are no religious influences found in any of the projects as indigenous factors? Can companies' efforts to gain legitimacy by paying back to society be identified as an indigenous tradition (Visser, 2008) of philanthropy in Turkey?
- How do organizations decide on the topics for the CSR projects? Why are no projects found to have focused on certain issues even though they correspond to societal needs?
- What does the increased employee participation mean in terms of the transformation of CSR understanding in Turkey?
- What is the theoretical explanation for the developments of CSR in Turkey? Is this convergence with developed countries substantive or symbolic?

The current study has provided some suggestions for CSR practices, too. Accordingly:

- In terms of the effective use of limited resources allocated to CSR projects, deficiencies in project writing should be eliminated.
- The UN SDGs can be highlighted in all contests to motivate organizations to develop projects about social needs that have been ignored.
- The organizations that organize contests can guide medium-sized SMEs to be effective in the field of CSR.

Limitations of the Research

One of the limitations of the research has been the methodological problems contained in the projects' texts. Thus codes with titles such as project aim, target, outputs, and effects have been identified by the coders for the projects with conceptual disarray. This situation may have prevented greater inter-coder consensus from occurring. A second limitation concerns the fact that the projects cover the most

recent year. This situation does not allow researchers to see the changes experienced over time. In this sense, the study does not claim its results to be longitudinally generalizable; it does, however, claim transferability between different contests and CSR projects of companies from different sectors and sizes.

Kaynakça | References

- Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S., & Öztürk, E. B. (2009). Türkiye’de hayırseverlikten sosyal sorumluluğa geçiş: Bir kurumsal değişim öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9, 103–143.
- Ararat, M. (2008). A development perspective for corporate social responsibility: Case of Turkey. *Corporate Governance*, 8, 271–285.
- Ásványi, K. (2009). *CSR communication of a large bank* (p. 17). Paper presented at the FIKUSZ’09 Symposium for Young Researchers Conference. Budapest, Hungary.
- Bhatia, A., & Makkar, B. (2019). CSR disclosure in developing and developed countries: A comparative study. *Journal of Global Responsibility*, 11(1), 1–26.
- Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005). Setting new agendas: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81, 499–513.
- Bradly, A., & Nathan, G. (2019). Institutional CSR: Provision of public goods in developing economies. *Social Responsibility Journal*, 15 (7), 874–887.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective. *Corporate Communication: An International Journal*, 11, 232–248.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting. *Business & Society*, 44, 415–441.
- Confederation of Employer Associations of Turkey (2016). Turkey sustainability reporting national review report. Retrieved from: <http://tisk.org.tr/en/project/corporate-social-responsibility-for-all-project-turkey-sustainability-reporting-national-review-report/>
- Corporate Social Responsibility Association of Turkey (2010a). *CSR principles in international business*. Retrieved from: <http://csrturkey.org/publications/>

- Corporate Social Responsibility Association of Turkey (2010b). *Turkey corporate social responsibility association baseline report*. Retrieved from: <http://csrturkey.org/publications/>
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2008). *Corporate social responsibility readings and cases in a global context* (1st ed., pp. 3–20). New York, NY: Routledge.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed., pp. 125–129). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K. (2009). *Qualitative inquiry under fire-Toward a new paradigm dialogue* (1st ed.). Walnut Creek, CA: Left Coast.
- Deren-van het Hof, S. (2009). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları*. Ankara: TÜBİTAK.
- Deren-van het Hof, S. (2016). Kurumsal sosyal sorumlulukta başarı ve ödüller. In S. Deren-van het Hof, & S. Hoştut (Eds.), *Kurumsal sosyal sorumlulukta güncel yönelim ve yaklaşımlar* (pp. 1–16). İstanbul, Turkey: Nobel.
- Deren-van het Hof, S., & Hoştut, S. (2017). Instrumental, strategic and political conception of corporate social responsibility. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 7, 126–146.
- Dönmez-Maç, S., Okutan, S., Metin, O., & Aydın-Turan, Ş. (2019). Evolution of traditional philanthropy to corporate social responsibility: The overview of the context and practices in Turkey. *Bilgi Dergisi*, 21(1), 210–231.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Review*, 12, 8–19.
- Duman, A. (2018). Education mismatches in the labor markets and their impact on wages across sectors: Evidence from Turkey. *Sosyoekonomi*, 26, 227–242.
- Eker-Akgöz, B., & Engin, E. (2016). Corporate social responsibility in Turkey: An analysis through web sites. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8, 18–30.
- Ertuna, B., & Tükel, A. (2010). Traditional versus international influences: CSR disclosures in Turkey. *European Journal of International Management*, 4, 273–289.
- General Directorate of Migration Management. (2019). *Temporary protection*. Retrieved from: <https://en.goc.gov.tr/temporary-protection27>
- Göle, N. (1997). Secularism and Islamism in Turkey: The making of elites and counter-elites. *Middle East Journal*, 51, 46–58.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures, and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105–112.

- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8, 47–77.
- Gruber, V., Kaliauer, M., & Schlegelmilch, B. B. (2017). Improving the effectiveness and credibility of corporate social responsibility messaging an Austrian model identifies influential CSR content and communication channels. *Journal of Advertising Research*, 57, 397–409.
- Hackston, D., & Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9, 77–108.
- Hatipoglu, B., Ertuna, B., & Salman, D. (2019). Evaluation of a Turkish company's progress towards a CSR 2.0 approach to corporate governance. In *Corporate sustainability and responsibility in tourism* (pp. 343–360). New York, NY: Springer.
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Review*, 20, 32–61.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72, 243–262.
- Jamali, D., & Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102, 599–621.
- Jamali, D., & Sidani, Y. (2012). Introduction. In D. Jamali, & Y. Sidani (Eds.), *CSR in the Middle East: Fresh perspectives* (1st ed.). Hampshire, UK: Palgrave MacMillan.
- Karademirlidağ-Suher, İ. (2010). Zirvedeki Türk işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi: Web sitelerine yönelik bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6, 33–48.
- Kassis, S., & Majaj, Y. (2012). CSR and philanthropy: Different forms of effective social investment. In D. Jamali, & Y. Sidani (Eds.), *CSR in the Middle East: Fresh perspectives* (1st ed., pp. 11–24). Hampshire, UK: Palgrave MacMillan.
- Kvasničková-Stanislavská, L., Pilař, L., Margarisová, K., & Kvasnička, R. (2020). Corporate social responsibility and social media: Comparison between developing and developed countries. *Sustainability*, 12(13), 5255.
- Lincoln, Y. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1, 275–289.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404–424.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). *Nitel veri analizi* (2nd ed.). Ankara, Turkey: Pegem.
- Miles, M. B., Huberman, A.M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministry of Development. (2014). *Onuncu kalkınma planı 2014-2018*. Retrieved from: http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/The_Tenth_Development_Plan_2014-2018.pdf
- Ministry of Development. (2019). *Onbirinci kalkınma planı 2019-2023*. Retrieved from: <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf>
- Munyar, V. (2009, October 17). Carnegie hayırseverlik madalyası Koç ailesiyle ilk kez Türkiye'ye uzandı. *Hürriyet News*. Retrieved from: <http://www.hurriyet.com.tr/carnegie-hayirseverlik-madalyasi-koc-ailesi-yle-ilk-kez-turkiye-ye-uzandi-12710945>
- Organisation for Economic Co-operation & Development. (2015). *PISA country overview*. Available at: <http://www.compareyourcountry.org/pisa/country/TUR?lg=en>
- Organisation for Economic Co-operation & Development. (2019). *Labour force statistics*. Retrieved from: https://read.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-labour-force-statistics-2019_g2g9fb3e-en#page1
- Özdora-Aksak, E., & Atakan-Duman, S. (2016). Gaining legitimacy through CSR: An analysis of Turkey's 30 largest corporations. *Business Ethics: A European Review*, 25, 238–257.
- Özgüç, E. (2009). *Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında IMKB-30 endeksi şirketler*. Retrieved from: <https://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/988>
- Öztürk, M. C., & Ayman, M. (2008). Türkiye'de özel sektör ve sosyal sorumluluk projeleri. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 9, 145–163.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78–92.
- Punch, K. F. (2014). *Sosyal araştırmalara giriş: nicel ve nitel yaklaşımlar* (3rd ed.). Ankara, Turkey: Siyasal.
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee volunteering: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 42(1), 55–84.

- PricewaterhouseCoopers Turkey, Business Council for Sustainable Development Turkey & Istanbul Stock Exchange. (2012). *Türk İş Dünyası'nda sürdürülebilirlik uygulamaları değerlendirme raporu*. Retrieved from: https://www.pwc.com.tr/tr/publications/arastirmalar/pdf/pwc_surdurulebilirlik_raporu-2012.pdf
- Sajjad, A., & Eweje, G. (2014). Corporate social responsibility in Pakistan: Current trends and future directions. In G. Eweje, (Ed.), *Corporate social responsibility and sustainability: Emerging trends in developing economies* (pp. 163–187). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/S2043-90592014000008010
- Saraç, M., Acar-Erdur, D., & Bektaş, O. (2016). Corporate social responsibility in Turkey: A sectoral analysis. *European Journal of Applied Business Management, Special Issue*, 229–243.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, 503–530.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63–75.
- Stemler, S. (2001). *An overview of content analysis*. Retrieved from: <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>
- Strand, R., Freeman, E. R., & Hockerts, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview. *Journal of Business Ethics*, 127, 1–15.
- Topal, R. S., & Gürdağ, H. (2009). Turkey: Civil society practices. In S. O. Idowu, & W. L. Filho (Eds.), *Global practices of corporate social responsibility* (pp. 343–372). Berlin, Germany: Springer.
- Türker, D. (2015). An analysis of corporate social responsibility in the Turkish business context. In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, & M. S. Fifka (Eds.), *Corporate social responsibility in Europe united in sustainable diversity* (pp. 483–499). New York, NY: Springer.
- Turkish Statistical Institute. (2019). *Labor force statistics*. Retrieved from: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30687>
- Unerman, J. (2000). Methodology issues-reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13, 667–681.
- United Nations Global Compact. (2019). *UNGC participants*. Retrieved from: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>
- Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, F. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 473–499). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Wanderley, L., Lucian, R., Farache, F., & Sousa Filho, J. (2008). CSR information disclosure on the web: A context-based approach analyzing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of Business Ethics*, 82, 369–378.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Witek-Crabb A. (2019). CSR maturity in Polish listed companies: A qualitative diagnosis based on a progression model. *Sustainability*, 11, 1736.
- World Economic Forum. (2018). *The global gender gap report*. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
- Yüksel, C. A., Bulut, D., & Tüzüner, L. V. (2008). *Corporate social responsibility programs in Turkey: A content analysis*. Paper presented at the Corporate Responsibility Research Conference, Leeds, UK.
- Yunis, M.S., Durani, L., & Khan A. (2017). Corporate social responsibility (CSR) in Pakistan: A critique of the literature and future research agenda. *Business & Economic Review*, 9, 65–88.

Appendix 1: Codebook of the Research

Project owners' general profile
<ul style="list-style-type: none">• Organization type: Company, SME², Other (local business association, cost center, foundation)• Ownership structure: entirely domestic, partnership with foreign entities• CSR initiative<ul style="list-style-type: none">◇ UNGC signatory: yes-no◇ CSR/Sustainability reporting: yes-no◇ Reference to the UN SDGs: yes-no
Project Orientation
<ul style="list-style-type: none">• Objectives: economic, legal, ethical/philanthropic• Themes and topics: The 17 UN SDGs<ul style="list-style-type: none">◇ Relationship between project topics and the project owners' activities: yes-no• Target groups: society, primary stakeholder (employees, customers, suppliers, dealers)
Project Organization
<ul style="list-style-type: none">• Continuity of the Projects: yes-no• Collaborations: public bodies, NGOs, firms, and international organizations• Employee participation: yes-no, if yes voluntary, professional• Visibility efforts for the projects<ul style="list-style-type: none">◇ Logo: yes-no, if yes, emphasize on the organizations' name◇ Project web page: yes-no◇ A section on the corporate website: yes-no◇ Project social media accounts: yes-no◇ social media sharing with hashtags on organizational social media accounts: yes-no

2 SMEs are defined in the provisions of the "Regulation on the Definition, Qualifications, and Classification of Small and Medium-sized Enterprises" dated 19.10.2005 and no. 2005/9617, as amended by Council of Ministers Decree dated 30.04.2018 and no. 2018/11828 and Council of Ministers Decree dated 10.09.2012 and no. 2012/3834 as small and medium-sized enterprises engaged in any kind of economic and commercial activity regardless of their legal status. Generally, businesses with fewer than 250 year-round employees and less than 125 million TL in annual net sales or any of the financial balance sheet items.

Toplam Kalite Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Davranışı İlişkisinde Etik İklim Tiplerinin Düzenleyici Rolü

Yasin Şehitoğlu, Mahmut Bilgetürk

Öz: Firmaları birbirinden ayıran ve bazı firmaları rakiplerinden öne çıkaran en kritik unsurlardan biri, bilgiyi nasıl kullandıklarıdır. Bilginin artık pek çok kanaldan elde edilebildiği veri çağında, elde edilen bilgiden ziyade organizasyon içinde nasıl dağıldığı ve değerlendirildiği daha önemli olmaktadır. Çalışanların sahip oldukları bilgiyi birbirleri ile paylaşmaları ve kurum içinde bilgi paylaşımını teşvik eden organizasyonel koşulların sağlanması, firmaların rekabet avantajı elde etmeleri açısından kilit rol oynamaktadır. Bu bağlamda Sosyal Mücadele Teorisi ve Etik İklim Teorisi perspektifinden hareketle bu çalışmanın amacı; bilgi paylaşımı davranışını etkileyen faktörleri, toplam kalite yönetimi ve etik iklim (yardımsever, ilkel ve egoist) çerçevesinde incelemektir. Araştırma kapsamında Gebze, Samsun ve Çerkezköy Organize Sanayi Bölgelerinde TKY uygulamalarını benimsemiş firmalarda çalışan 396 yönetici ve beyaz yakalıdan elde edilen veriler hiyerarşik regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre yardımsever etik iklim ve ilkel etik iklim ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumlu yönde ilişkilerin varlığı gözlemlenirken egoist iklimin bilgi paylaşımına etki etmediği görülmüştür. Benzer şekilde TKY ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide yardımsever etik iklim ve ilkel etik iklimin düzenleyici rollere sahip olduğu ancak egoist etik iklimin düzenleyici bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkiler literatür ışığında tartışılmış, gelecek çalışmalara ve yöneticilere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi paylaşımı davranışı, toplam kalite yönetimi, etik iklim, yardımsever iklim, ilkel iklim, egoist iklim, sosyal mücadele teorisi.

Abstract: In data era, one of the most critical factor that distinguishes companies from each other and highlights some companies from their competitors is how they use and evaluate knowledge and information. Providing organizational conditions that encourage knowledge sharing within the organization plays a key role in enabling companies to gain competitive advantage. In this context, from the perspective of social exchange theory and ethical climate theory, the aim of this study is to examine the factors affecting knowledge sharing behavior within the framework of TQM and ethical climate. In the field study, data obtained from 396 executives and white collar employees working in companies that have adopted TQM practices in Gebze, Samsun and Çerkezköy OIZs were analyzed by hierarchical regression model. According to the research findings, while there was a positive relationship between benevolent and principled ethical climates and KSB, it was observed that egoistic climate did not affect it.

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

ID 0000-0003-0074-6446

@ Arş. Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, bilgeturkmaahmut@gmail.com

ID 0000-0001-8290-4406

➔ Şehitoğlu, Y., Bilgetürk M., (2020). Toplam kalite yönetimi ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde etik iklim tiplerinin düzenleyici rolü. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss. 171-202

Similarly, in the relationship between TQM and KSB it has been determined that benevolent and principled ethical climates have moderating roles but egoistic ethical climate does not have such a role. The findings were discussed in the light of the literature and suggestions were made for future studies and managers.

Keywords: Knowledge sharing behaviour, total quality management, ethical climate, benevolent climate, principled climate, egoistic climate, social exchange theory.

Giriş

Günümüz organizasyonlarında bilgi, sürdürülebilirliğin önemli ve dinamik bir gücüdür. Dolayısıyla yönetilebilen bilgi, en belirgin rekabet avantajlarından birini sağlamaktadır. Bilgi yönetiminin kilit unsurlarından biri de bilgi paylaşımı ve onun kültürünü oluşturmak, beslemektir (Liebowitz ve Yan, 2004). Bilgi paylaşımının pratik önemi göz önüne alındığında, çalışanların iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşımında bulunma istekliliğini ve motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmalar önem kazanmaktadır (Bock, Zmud, Kim ve Lee, 2005).

Toplam kalite yönetimi (TKY) gibi yönetim uygulamaları, organizasyonların verimliliğinde ve etkililiğinde önemli bir rol oynamakta ve stratejik değerinde bir çıktı olarak çalışanların motivasyonunu da artırmaktadır. Dolayısıyla TKY uygulamalarının çalışanların davranışları üzerinde etki edebileceği gibi bilgi paylaşımı davranışları üzerinde de etki etmesi beklenebilir. Literatürde benzer sonuçları içeren araştırmalar bulunmaktadır (Cheah, Ooi, Teh, Chong ve Yong, 2009; Ooi, Cheah, Lin ve Teh, 2012; Dabestani, Taghavi ve Saljoughian, 2014). Tam da bu noktada Bavik ve arkadaşlarının (2018) organizasyonlardaki çalışanlar arasında, kişilerarası bilgi paylaşımının öncüllerini araştırmak için etik yaklaşımı yeni bir çizgi olarak önermeleri dikkat çekmektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı; çalışanların bilgi paylaşım davranışını etkileyen faktörleri, TKY ve etik iklim çerçevesinde incelemektir. Bu çerçevede de organizasyonel etik iklimin TKY ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide düzenleyeceği rolünü, örgütlerde gözlemlenen etik iklim tiplerinin, örgütsel yapıların doğasına ve bağlamlarına bağlı olduğunu savunan (Martin ve Cullen, 2006, s. 179) Etik İklim Teorisi ve temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri sürdürmesi (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009, s. 215) olan Sosyal Mübadele Teorisinden hareketle incelemek bu araştırmanın ana konusudur.

Literatürde, etik iklimin TKY uygulamaları ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide nasıl bir rolü olduğunun araştırılmadığı gözlenmiştir. Ayrıca etik iklimin bütüncül olarak incelendiği, etik iklim tiplerinin ayrı ayrı ele alınmadığı dikkat çekmiştir. Literatürdeki söz konusu boşluk göz önünde bulundurularak araştırmada etik iklim, üç tipi üzerinden (yardımsever/ilkeli/egoist) ele alınmış ve ilişkiler her

bir tip için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu araştırmanın başta bilgi paylaşımı davranışı kavramı olmak üzere teorik bilgi birikimine ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı öngörülmekte ayrıca geliştirici düzeyde de özgün olduğu düşünülmektedir.

Teorik Arka Plan ve Hipotezler

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Uygulamaları

TKY; kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve kârlılık açısından performansın iyileştirilmesi amacıyla Firma çapında uygulanan sistematik bir kalite iyileştirme yaklaşımıdır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010). TKY uygulamaları zaman zaman bazı çalışmalarda farklılık gösterse de bu çalışmada, 8 uygulama çerçevesinde ele alınmıştır.

Bu uygulamalardan ilki olan Tedarikçi Yönetimi, tedarikçilerle iş birliğine dayalı ve uzun vadeli ilişkiyi destekleyen (Zakuan, Yusof, Laosirihongthong ve Shahaoun, 2010), organizasyonel performansı iyileştiren (Farish, Anil ve Satish, 2017; Pradhan, 2017), ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini artırmak için ürün tasarımı ve üretim süreçlerine katılma fırsatı veren (Lai ve Cheng, 2005) bir TKY uygulamasıdır. TKY'nin başarısı için gerekli bir diğer uygulama olan Takım Çalışması (tam katılım), şirket içinde çapraz fonksiyonel takımların örgütlenmesini içerir. Bu çok disiplinli takım yaklaşımı, çalışanların bilgi paylaşmasına, sorunları ve fırsatları tanımlamasına, genel süreçteki rollerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına ve çalışma hedeflerini organizasyonunki ile uyumlu hâle getirmeye yardımcı olur (Ramesh ve Ravi, 2013, s. 469). Birçok organizasyon için en önemli faktörlerden biri olan Müşteri Odaklılık ise organizasyonun müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine ne kadar duyarlı olduğu ve organizasyonun müşterilerle ilişkisini ne kadar etkili yönettiği ile ilgilidir. Başarı için müşterinin organizasyonun merkezinde olması ve ortaya çıkarılan ürünün/hizmetin müşteri ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi gerekir (Jabbarzare ve Shafiqhi, 2019, s. 7). Önleyici ve proaktif yaklaşımlar içeren Süreç Yönetimi uygulaması, varyasyonları azaltmak ve üretim aşamasında ürünün kalitesini iyileştirmek için kusursuz ve istikrarlı bir üretim programları ile ilgilidir (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010, s. 14; Kaynak, 2003). Bir diğer uygulama Sürekli İyileştirme ise müşterileri cezbetmeyi ve elde tutmayı, tüm ihtiyaçlarını sağlamayı, performans süreçlerini geliştirmeyi, kârlılık ve rekabet avantajı elde etmeyi ve ardışık başarı hedeflerine ulaşmayı temel alan kuruluşların başarısını ve ilerlemesini sağlamak için bir felsefe olarak tanımlanmaktadır (Jonsdottir, Ingason ve Jonasson, 2014).

Başarılı TKY uygulamalarını belirleyen temel faktörlerden biri olan Liderlik (Üst Yönetim Liderliği), TKY'nin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturmakla sorumludur. Organizasyonun misyonunu yansıtan iç işlevler ve süreçler oluşturmak, kapsamlı bir kalite planlaması formüle etmek, bireyleri sürekli gelişim için çaba göstermeye motive etmek, öğrenmeye önem vermek, yenilik geliştirmek, etkili eğitim programları oluşturmak, organizasyondaki farklı hiyerarşi seviyeleri arasındaki boşluğu azaltmak, merkezileşmemeyi desteklemek, tedarikçiler ve müşterilerle uzun vadeli bir ilişki kurmak yine üst yönetimin sorumluluğu altındadır (Kafetzopoulos, Gotzamani ve Gkana, 2015). Yöneticiler karar verirken bir diğer uygulama olan Veri ve Bilgilerin Analizine dayanarak karar vermelidir. Organizasyonlar, stratejik hedeflere ulaşmak ve herhangi bir organizasyonel veya dışsal değişikliği öngörmek ve bunlara yanıt vermek için veri ve bilgileri ölçmeli, analiz etmeli ve gözden geçirmelidir. Yöneticiler, organizasyonel verimliliği, etkinliği ve yeniliği geliştirmek için çalışanlar ve tedarikçiler dâhil olmak üzere tüm önemli kullanıcılar için güvenilir, yüksek kaliteli ve zamanında veri ve bilgi sağlamalıdır (Sadıkoglu ve Zehir, 2010, s. 14). TKY'de Çalışanların Eğitimi ise teknik becerileri, istatistikleri, süreç/kalite kontrol yöntemlerini, kontrol çizelgelerini ve Pareto diyagramlarını, deney tasarımlarını ve kalite fonksiyon dağıtımını gibi tasarım araçlarını, denetim becerilerini (yönetimsel problem çözme araçları), iletişim, yeni çalışma prosedürlerini (ekip çalışması) ve müşteri ilişkilerini (Goetsch ve Davis, 2006) içerir.

Bilgi Paylaşımı Davranışı

Bilgi paylaşımı, örtük ve açık bilgiye sahip olmak ve takiben bilgi paylaşımında yer almaktan oluşur (Sheng, Hartmann, Chen ve Chen, 2015). Dolayısıyla çalışanın bilgiyi diğer kişilerle paylaşma isteğinde olması gerekir (Lin, 2011). Bu kapsamda bilgi paylaşımı, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve politikaların uygulanması konusunda başkalarıyla iş birliği yapmak için verilerin veya ilgili bilginin değış tokuşunu içeren bir dizi özel davranıştır (Zhang, 2017).

Bir organizasyonun bilgisini etkin bir şekilde kullanma becerisi büyük ölçüde bilgiyi gerçekten oluşturan, paylaşan ve kullanan insanlara bağlıdır. Bilgiden yararlanmak ancak insanların sahip oldukları bilgiyi paylaştıklarında ve başkalarının bilgisi üzerine inşa edebildiklerinde mümkündür. Bilgi paylaşımı temel olarak bilgiyi organizasyon içindeki diğer kişilerin kullanımına sunmaktır. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilginin diğer bireyler tarafından anlaşılabilen ve kullanılabilen bir biçime dönüştürülme sürecidir. Paylaşım teriminin kullanılması, bireysel bilgiyi başkaları tarafından kullanılacak biçimde sunma süre-

cidir. Paylaşmak ayrıca gönderenin bilginin sahipliğini bırakmadığını bunun yerine gönderen ve alıcı arasındaki bilgilerin ortak mülkiyetiyle sonuçlanır (Ipe, 2003).

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi için en önemli süreç olarak algılanmaktadır (Bock ve Kim, 2001). Bu çalışmada da kavramlar arası ilişkiler ele alınırken bilgi paylaşımı davranışının bilgi yönetimi ile ilgili bu yapısı öne çıkarılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ve Bilgi Paylaşım Davranışı

TKY ile birlikte çalışılan birçok kavram vardır. TKY ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki ise nispeten az çalışılmıştır. Hâlbuki her ikisi de rekabet avantajı ve yenilik elde etmek için uzun süreli uygulamalardır (Dvir, 2002). Waddell ve Stewart'e göre (2008) TKY ve bilgi yönetiminin yönetim ile ilgili ortak amaçları vardır. TKY ve bilgi yönetimi (uyumlu olmasalar bile) birbirleriyle ilişkilidir. Sonuçların yönlendirilmesi, insan temelli yönetim, takım çalışması, liderlik ve müşteri memnuniyeti gibi bileşenlerde TKY ve bilgi yönetiminin benzerlikleri vardır. Bununla birlikte TKY'de sürekli iyileştirme vurgulanırken Bilgi Yönetimi için inovasyon öne çıkmakta ve bu bileşende iki ana kavram farklılaşmaktadır (Hsu ve Shen, 2005, ss. 358-360). Bilgi yönetimini TKY'nin ardılı olarak gören çalışmalar da mevcuttur (Adamson, 2005, s. 995). Bilgi yönetiminin başarısı büyük ölçüde çalışanların bilgi paylaşımında bulunma motivasyonuna ve istekliliğine dayanır (Gagne, 2009). Bilgi paylaşımı kültürü, işletmenin rekabet gücünü artırır, yaratıcı ve denenmemiş fikirlerini destekler (Apostolou, Mentzas ve Abecker, 2008). Bu kapsamda TKY ve bilgi paylaşımı (davranışı) arasındaki ilişkiye istinaden yapılan araştırmalardan biri; müşteri odaklılık, tedarikçi ilişkileri ve çalışan eğitimi ve gelişimi gibi TKY uygulamalarının bilgi paylaşımı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu iddia etmektedir (Ooi vd., 2012). Colurcio (2009) ise TKY'nin etkili bilgi oluşturabildiğini çünkü çalışanların katılımı, ekip çalışması, bilgi geri bildirim mekanizmaları ve organizasyon genelinde iletişim gibi bilgiyi teşvik eden politikalar ve araçlar oluşturduğunu ve bu faktörlerin bilginin yayılmasına yol açtığını söylemektedir. Ayrıca TKY ile bilgi paylaşımı arasında liderlik üzerinden de güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. (MacNeil, 2003). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: TKY uygulamaları, çalışanların bilgi paylaşım davranışını olumlu yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Etik İklim Tipleri ve Bilgi Paylaşım Davranışı: Etik İklim Teorisi Perspektifi

Etik kavramı, belirli durumlarda alınan eylemlerin sorumluluğu ve hesap verebilirliği ile ilgili olarak bireylerin ahlaki yaşamını, karar verme stratejilerini ve günlük

yaşamdaki davranışlarını incelemek için kullanılır (McDaniel, 2004). Etik İklim; örgütsel prosedürü, politikaları ve ahlaki sonuçları olan uygulamaları yansıtan ve en iyi anlaşılabilir örgütsel çalışma iklimi türü olarak adlandırılır (Martin ve Cullen, 2006). Böylesi bir çalışma ikliminin çalışanların bilgilerini paylaşmalarına etkisi üzerine literatürde çok dar bir alan mevcuttur. Etik İklim ve Bilgi Yönetimi arasında ilişki üzerinden bilgi paylaşımı davranışına dair bulguların paylaşıldığı bir araştırmaya (Tseng ve Fan, 2011) ek olarak bilgi paylaşımının etik açıdan önemi göz önüne alındığında, liderin etik oluşunun bilgi paylaşımı üzerinden etkili olacağını öngören bir araştırma da vardır (Bavik, Tang, Shao ve Lam, 2019). Yurt içinde yapılan bir araştırmada da doğrudan Etik İklimin Bilgi Paylaşımını pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir (Yeşil, Mavi ve Ceylan, 2017). Ancak bu araştırmalarda Etik İklim tek boyut olarak ele alınmıştır. Bu araştırmanın da takip ettiği Etik İklim Teorisi perspektifine göre etik açıdan doğru davranış ve çalışanların kabul edilebilir/edilemez davranışları ve bunlarla ilgili beklentileri belirlenmelidir. Bu sebeple Etik İklimin bilgi paylaşımı davranışına olan etkisi Martin ve Cullen'in (2006) ortaya koyduğu yardımsever/ilkeli/egoist etik iklim tipleri ile derinleştirilmelidir.

Yardımsever İklim; arkadaşlarının çıkarlarına vurgu yaparak diğer kişileri dikkate alır, örgütsel kolektif çerçevede düşünmeyi vurgular ve etik kararların sosyal sorumluluk sahibi davranışı yönlendiren dış faktörlerden etkilendiğini iddia eder (Victor ve Cullen, 1988; Elçi ve Alpkın, 2009). Srivastava ve arkadaşlarının araştırmasında (2006), bilgi paylaşımının kişilerarası iş birliği ve kolektif etkinlik için yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Chih-Chien'e göre ise (2004) üyeler arasında bilgi paylaşımının bulunmaması (kolektif davranılmaması), organizasyondaki etik normları ihlal edebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_{2a}: Yardımsever iklim algısı, çalışanların bilgi paylaşım davranışını olumlu yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

İlkeli İklim; ilkelerin kişisel etik tarafından yönlendirildiği, kurallar ve prosedürler gibi etik ilkelerin kaynağını organizasyondan aldığı, hukuk sistemi ve meslek örgütleri gibi ilkelerin kaynaklarının organizasyonun ötesine geçtiği (Victor ve Cullen, 1988; Elçi ve Alpkın, 2009) ikinci etik iklim tipidir. Brickson'a göre (2000) organizasyona mesleki standartlar ve grup normları eklendikçe bireyler fikirlerini, bilgilerini ve bakış açılarını paylaşmayı arzularlar. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_{2b}: İlkeli iklim algısı, çalışanların bilgi paylaşım davranışını olumlu yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Üçüncü Etik İklim tipi olan Egoist İklim ise kişinin kendi benliğinin ihtiyaç ve tercihlerinin dikkate alınmasını teşvik eder, organizasyonun çıkarı ele alındığında grubunun inançlarından etkilenir ve verimlilik bağlamında etik kararlar üzerinde sosyal veya ekonomik çıkarlar etkindir (Victor ve Cullen, 1988; Elçi ve Alpkan, 2009). Bilgi paylaşma konusundaki isteksizlik, bireylerin kendi çıkarları için endişeleri tarafından yönlendirilir (Bavik vd., 2018. Isaac ve arkadaşlarına göre (2010) bazı durumlarda bilgi, kişinin kişisel çıkarlarını ve pazarlık gücünü en üst düzeye çıkarırken kaynakların dağılımı açısından organizasyona zarar verebilir. Bu noktadan bakıldığında bilginin paylaşılmaması etik bir ihlal olarak da düşünülebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_{2c}: Egoist iklim algısı, çalışanların bilgi paylaşım davranışını olumsuz yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Düzenleyici Olarak Etik İklim ve Sosyal Mübadele Teorisi Perspektifi

Literatürde etik iklimin aracı veya düzenleyici bir değişken olarak ele alındığı bazı araştırmalar vardır. Farklı çalışmalarda Etik İklimin çok boyutlu doğasından yararlanılmaktadır. Bir araştırmada etik iklim, etik liderlik ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma tutumu arasında kısmi aracı etki göstermektedir (Demirtaş ve Akdoğan, 2015). Etik iklimin etik liderlik ile birçok araştırmada beraber çalışıldığı ve çoğunlukla aracı değişken olarak kullanıldığı söylenebilir. Bir başka çalışmada ise etik iklimin etik liderlik ve çalışanın görevi kötüye kullanması arasında aracı etkisi bulunmaktadır (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010). Benzer şekilde etik liderlik ile firma performansı arasında da etik iklimin aracı etkisi bulunmaktadır (Shin, Sung, Choi ve Kim, 2015). Bunlara ek olarak örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında (Elçi, Karabay ve Akyüz, 2015), karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında (Zehir, Müceldili, Altındağ, Şehitoğlu ve Zehir, 2014) etik iklim aracı etkide bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel tanınma ve çalışanların etik dışı davranışı ilişkisinde de etik iklimin düzenleyici etkisi mevcuttur (Ning ve Zhaoyi, 2017). Örgütsel güven ile ihbarçılık arasında etik iklim düzenleyici etki yapmaktadır (Aydan ve Kaya, 2018). Benzer şekilde negatif etkililik ve iş yeri sapkınlığı arasında da etik iklimin düzenleyici rolü vardır (Chen, Chen ve Liu, 2013). Ancak bu çalışmalarda etik iklim çoğunlukla tek boyut olarak ele alınmıştır. Bu araştırmada ise üç tipi ile ele alınmaktadır.

Blau'nun Sosyal Mübadele Teorisi (1964), bireyin bilgi paylaşım davranışını araştırmak için yaygın olarak kullanılan teorik bir temeldir. Bu teoriye göre bireyler, diğer bireylerle etkileşimlerini, böyle bir etkileşimin maliyet ve faydalarının

kişisel çıkar analizine dayanarak ele alırlar. İnsanlar başkalarıyla kaynak alışverişi yaparken faydalarını en üst düzeye çıkarmaya ve maliyetlerini en aza indirmeye çalışırlar. Bu tür alışverişlerde insanlar, başkalarına, sosyal karşılıklılık yoluyla istenen kaynakları elde etme gibi gelecekteki bazı getirilerle ilgili genel beklentiler konusunda yardımcı olurlar. Kazanılan kaynakları en üst düzeye çıkarmak için bireyler bilgilerini paylaşarak başkalarıyla sosyal ilişkiler kurabilirler (Liang, Liu ve Wu, 2008).

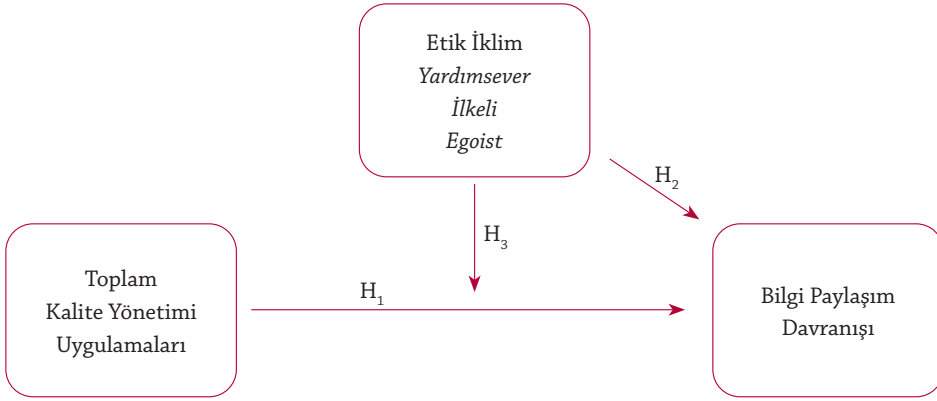
Nedkovski ve arkadaşları (2017), etik iklim tiplerinin örgütsel aktörler tarafından alınacak belirli davranış ve kararları tetiklediğini ve bunun karşılığında çalışanların ekonomik veya sosyoduygusal kaynakların mevcudiyeti hakkındaki algılarını etkilediğini savunmakta ve buradan hareketle Etik İklim tiplerinin sosyal mübadele kuramı ile olan ilişkisini vurgulamaktadırlar. Bununla beraber TKY ve benzeri yönetim araçları ve sistemleri, örgütteki çalışanların önemsenmesini zorunlu kılmaktadır. Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve her konuda destek olunması ve bunu hissetmeleri, çalışma performanslarını daha da artıracaktır (Çıkmaz ve Yeşil, 2020). Dolayısıyla fikirleri önemsenen ve destek olunan çalışanın kazanımını üst seviyelerde çıkarmak için bilgi paylaşımı davranışında bulunması beklenebilir. Burada merak edilebilecek olan nokta, çalışanın içinde bulunduğu iklimde etik yaklaşımının bir önceki cümledeki ilişkiyi nasıl düzenleyeceği, kararları ne biçimde etkileyeceğidir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{3a} : TKY uygulamaları ile çalışanların bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide yardımsever iklim algısının olumlu düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H_{3b} : TKY uygulamaları ile çalışanların bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide ilkeli iklim algısının olumlu düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H_{3c} : TKY uygulamaları ile çalışanların bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide egoist iklim algısının olumsuz düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Bu kapsamda araştırmamızın modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Yöntem ve Uygulama

Araştırma nicel yönteme sahiptir. Araştırmanın deseni tarama desenidir. Tarama deseni; kişilerin belirli konulardaki tutum, inanç, görüş, davranış, beklenti ve özelliklerini anketler yardımı ile tespit etmeyi amaçlayan araştırmalardır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 107). Bu doğrultuda veri toplama tekniği de yüz yüze ve e-posta yolu ile gerçekleştirilen ankettir. Araştırma kapsamında uygulanan keşifsel faktör analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri, SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Ölçüm Araçları ve Örneklem

Demografik özellikler nominal ölçekler vasıtasıyla ölçülmüştür. Katılımcılarla ilgili olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim, departman ve unvan/statü gibi bireysel unsurlar araştırılmıştır. Araştırma değişkenlerini ölçümlemek için kullanılacak ölçekler daha önce saygın çalışmalarda kullanılmış, yüksek güvenilirliğe sahip ve 5'li likert ölçeği (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) türünde ölçeklerdir. Araştırma değişkenlerinden TKY uygulamaları ölçeği, Sadıkoğlu ve Zehir (2010) tarafından literatürde yer alan farklı kaynaklardan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Söz konusu ölçek liderlik (6 madde), eğitim (4 madde), takım çalışması (9 madde), veri ve bilgi analizi (5 madde), tedarikçi yönetimi (4 madde), süreç yönetimi (6 madde), müşteri odaklılık (7 madde), sürekli iyileştirme (2 madde) boyutlarını içermekte ve 43 maddeden oluşmaktadır. Literatürde TKY uygulamaları ile ilgili kullanılan ölçeklerde farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerinden biri, TKY uygulamaları üzerinde tam bir ittifak olmaması veya bir uygulamanın

muadilinin başka bir araştırmada tam olarak istenilen noktayı karşılamamasıdır. Bir başka neden ise bazı araştırmalarda TKY uygulamalarının bir kısmının kullanılmasıdır. Bu durumda diğer uygulamaların eksikliği, kavramın irdelenmesini eksik bırakmaktadır. Bunlarla birlikte uygulamaları kapsama itibari ile bu kadar geniş olan bir kavramın tek boyutlu bir ölçekle ölçülmesi de kavramın derinlikli olarak incelenmesine mâni olmaktadır. Bu sebeple kavramı tüm uygulamaları ile ele alan, farklı ölçeklerden hareket ederek bu ölçeği oluşturan ve kendi alanında dünyanın saygın dergilerinden birinde yayınlanan adı geçen makaleden yararlanılmıştır. Etik İklim Ölçeği, Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe uyarlaması Savran (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Etik İklim Ölçeği; yardımsever iklim, ilkeli iklim ve egoist iklim olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır ve her boyut 4 madde ile ölçülmektedir. Bilgi paylaşım davranışı ölçeği (Xue, Bradley ve Liang, 2011) 3 maddeden oluşmaktadır. Daha önce Türkçeye uyarlanması yapılmamış ölçeklerin çevirileri, çeviri-tekrar çeviri yöntemi ile alanında uzman ve konuya hâkim araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Araştırma evrenini imalat sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Ulaşılabilirlik kriterleri göz önünde bulundurularak Gebze, Samsun ve Çerkezköy Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren 30 imalat firmasında çalışan beyaz yakalı çalışanlar, örneklem çerçevesi olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü sosyal bilimlerde %95 güven aralığında örneklem yeterliği bakımından genel olarak kabul görmüş 384 katılımcı (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 132) olacak şekilde hedeflenmiş ve araştırmaya katılmayı kabul eden ve hâlihazırda TKY uygulamalarını aktif olarak kullanan firmalarda çalışanlara 600 adet anket formu gönderilmiştir. Araştırma verisi Ekim-Aralık 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmanın örnekleme tekniği basit tesadüfi örneklemedir. Bu doğrultuda 425 katılımcıdan elde edilen veriler incelenmiş, kullanılamayacak durumda olanlar elendikten sonra 396 adet anket geriye kalmıştır. Araştırma katılımcılarına dair demografik verileri içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1 Katılımcılara Dair Demografik Veriler

Değişken	Özellik	Frekans	Yüzde	Değişken	Özellik	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	98	24,70%	Yaş (yıl)	25 ve aşağısı	20	5,10%
	Erkek	298	75,30%		26-35 arası	193	48,70%
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	1,30%		36-45 arası	144	36,40%
	Lise	46	11,60%	46 ve üzeri	39	9,80%	
	Yüksek Okul	22	5,60%	Deneyim (yıl)	2 ve aşağısı	33	8,30%
	Üniversite	256	64,60%		3-5 arası	41	10,40%
	Yüksek Lisans	65	16,40%		6-10 arası	110	27,80%
	Doktora	2	0,50%		11-20 arası	157	39,60%
Departman	Üretim	66	16,70%		21 ve üzeri	55	13,90%
	Muhasebe/Finans	80	20,20%	Unvan	Üst Düzey Yönetici	86	21,70%
	İK	50	12,60%		Orta Düzey Yönetici	146	36,90%
	Pazarlama/Satış	56	14,10%		Alt Düzey Yönetici	35	8,80%
	Diğer	144	36,40%		Beyaz Yakalı Çalışan	129	32,60%

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak erkek, üniversite mezunu, 26-35 yaş aralığında, 11-20 yıl tecrübeye sahip, beyaz yakalı çalışanlar olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılar ağırlıklı olarak tek bir departmanda faaliyet göstermemekte, farklı departmanlara dağılmış vaziyettedir. Bu durum araştırmanın sağlığı açısından önem arz etmektedir.

Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının katılımcılar tarafından teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerinde algılanıp algılanmadığını araştırmak, geçerlik ve güvenilirliklerini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Veri uygunluğunun kontrolü için Bartlett küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi gerçekleştirilmiştir. KMO değerinin 0,930 olduğu, Bartlett

testinin de 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak anti-image korelasyon tablosundaki köşegen değerleri incelenmiş ve 0,5 değerinin üzerinde oldukları görülmüştür. Bu sonuçlara göre örneklem verisinin faktör analizi-ne uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014).

Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi baz alınarak keşfedici/açım-layıcı faktör analizi yapılmıştır. Promax döndürme yöntemi özellikle sosyal bilimler gibi değişkenler arası ilişkilerin yüksek olduğu çalışma alanlarında tavsiye edilen bir döndürme yöntemidir (Hair vd., 2014). Madde başına faktör yükü ve ortak varyans değeri en az 0,5 ve her bir faktör yapısı için öz değerler 1'den büyük olacak şekilde ya-pılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör bileşenleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2 Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Takım Çalışması	takcal5	0,851										
	takcal4	0,846										
	takcal6	0,825										
	takcal3	0,811										
	takcal2	0,745										
	takcal1	0,697										
	takcal9	0,677										
	takcal7	0,646										
	takcal8	0,609										
Liderlik	lid2	0,863										
	lid6	0,759										
	lid5	0,755										
	lid1	0,742										
	lid4	0,710										
	lid3	0,588										
Süreç Yönetimi	surec5			0,798								
	surec2			0,779								
	surec4			0,778								
	surec6			0,747								
	surec3			0,647								
	surec1			0,632								

İlkeli İklim	ilkeli2	0,897									
	ilkeli3	0,836									
	ilkeli1	0,790									
	ilkeli4	0,725									
Müşteri	mustod3	0,765									
Odaklılık	mustod1	0,697									
	mustod6	0,656									
	mustod7	0,636									
	mustod2	0,625									
Eğitim	egitim3	0,815									
	egitim2	0,805									
	egitim4	0,744									
	egitim1	0,731									
Yardımsеver İklim	yardsvr3	0,846									
	yardsvr4	0,756									
	yardsvr1	0,716									
	yardsvr2	0,605									
Bilgi Paylaşım Davranışı	bilpa1	0,861									
	bilpa2	0,842									
	bilpa3	0,770									
Veri ve Bilgi Analizi	vba3	0,838									
	vba2	0,683									
	vba4	0,658									
	vba5	0,588									
Egoist İklim	egoist4	0,814									
	egoist3	0,792									
	egoist1	0,774									
Sürekli	suriyi1	0,768									
İyileştirme	suriyi2	0,766									
Özdeğer	16,703	3,903	2,208	2,020	1,879	1,605	1,480	1,440	1,344	1,113	1,079
Açıklanan Varyans	33,406	7,806	4,417	4,040	3,758	3,210	2,961	2,881	2,688	2,227	2,158
Cronbach's α	0,926	0,882	0,872	0,886	0,850	0,879	0,818	0,890	0,774	0,711	0,824

Notlar

(i) Temel Bileşenler Analizi ve Promax Rotasyonu ile

(ii) $KMO = 0,930$, Bartlett Test; $p < 0,001$

(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 69,550

Ortaya çıkan faktör yapısı incelendiğinde teorik faktör bileşenleri ile katılımcıların algıladıkları faktör bileşenleri büyük oranda aynı çıkmıştır. TKY uygulamalarının boyutlarından olan tedarikçilerle ilişkileri temsil eden maddeler, uygun dağılmadıkları ve faktör yükleri düşük olduğundan dolayı bu boyut tamamen ölçek dışına çıkarılmıştır. Veri ve bilgi analizi boyutundan bir madde ve müşteri odaklılıktan 2 madde yanlış yüklenmeden dolayı, egoist iklimden de bir madde düşük faktör yükü sebebiyle ölçek dışına çıkarılmıştır. Sonuç olarak ortaya çıkan 11 boyutlu faktör yapısı toplam açıklanan varyans değerinin %69,6'sıdır.

Faktör analizi sonuçlarının güvenilirlikleri ve faktörlerin içsel tutarlılıkları Cronbach's Alpha değerleri üzerinden incelenmiştir. Her bir faktörün Cronbach's Alpha değerinin 0,7 seviyesinin üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 2). Buna göre faktör yapılarının içsel tutarlılıklarının olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2014). Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi neticesinde araştırma ölçüm araçlarının psikometrik olarak uygun olduğu gözlenmiştir.

Hipotez Testleri

Araştırmada yer alan doğrudan hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi, düzenleyici etki hipotezlerini test etmek için ise Baron ve Kenny (1986), Aiken ve West (1991) ve Dawson (2014) tarafından önerilen ve hiyerarşik regresyona dayanan düzenleyici (*moderator*) değişken analizi yapılmıştır. Bu yöntemde öncelikle bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilir ve bu iki değişkenin çarpımı ile bir etkileşim terimi/değişkeni oluşturulur. İki aşamalı hiyerarşik regresyon gerçekleştirilir. Birinci aşamada, standardize edilmiş bağımsız ve düzenleyici değişken bağımlı değişkeni yordayacak şekilde model oluşturulur. İkinci aşamada ise bu iki değişkene ek olarak ilgili etkileşim terimi/değişkeni modele dahil edilir. İkinci modelde etkileşim terimi istatistiki olarak anlamlıysa ve bağımlı değişkendeki varyansı açıklamada anlamlı katkı sağlıyor ise düzenleyici etkinin varlığından söz edilebilir. Araştırma hipotezlerini test için oluşturulan çoklu (Model 1) ve hiyerarşik (Model 2,3,4) regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Model 1 sonuçlarına göre TKY uygulamaları, bilgi paylaşım davranışını %95 güven düzeyinde anlamlı olarak etkilememektedir. Bu durum TKY uygulamaları ile bilgi paylaşım davranışı arasında doğrudan ilişkinin bulunmadığını ve H_1 hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Yine Model 1 değerlendirildiğinde, etik iklimin boyutlarından yardımsever iklim ($B=0,226$, $p < 0,001$) ve ilkeli iklim ($B=0,358$, $p < 0,001$), bireylerin bilgi paylaşım davranışlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Egoist iklim ise bilgi paylaşım davranışını %95 güven düze-

yinde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilememektedir. İlgili regresyon modelinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %31'e çıkmıştır. Sonuç olarak H_{2a} ve H_{2b} desteklenirken H_{2c} desteklenmemiştir.

Tablo 3 Regresyon Analizleri

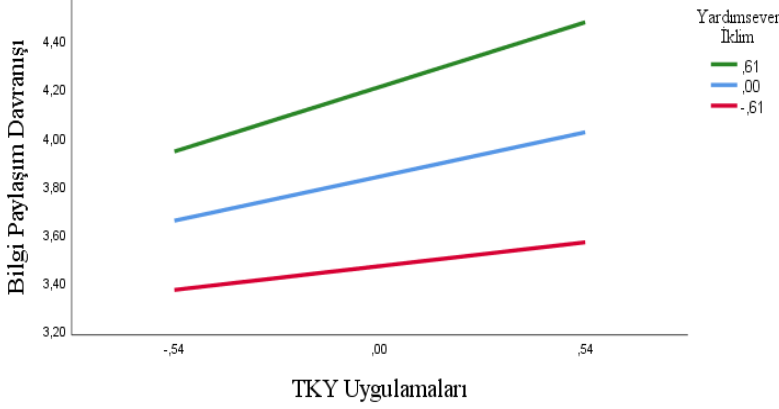
Değişkenler	Model 1	Model 2		Model 3		Model 4	
		Aşama 1	Aşama 2	Aşama 1	Aşama 2	Aşama 1	Aşama 2
TKY	0,082(ad)	0,167***	0,196***	0,125**	0,171***	0,344***	0,340***
Yardıms sever İklim	0,226***	0,381***	0,397***				
TKY*Yardıms sever İklim			0,122**				
İlkeli İklim	0,358***			0,453***	0,503***		
TKY*İlkeli İklim					0,156**		
Egoist İklim	-0,077(ad)					-0,03(ad)	-0,035(ad)
TKY*Egoist İklim							-0,010(ad)
R ²	0,313	0,230	0,244	0,275	0,292	0,116	0,116
Dz. R ²	0,305	0,226	0,238	0,271	0,287	0,111	0,109
ΔR ²			0,013**		0,018**		0,000 (ad)
F	44,433***	58,746***	42,059***	74,416***	53,974***	25,669***	17,085***

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşım Davranışı

Standardize Beta katsayıları Raporlanmıştır

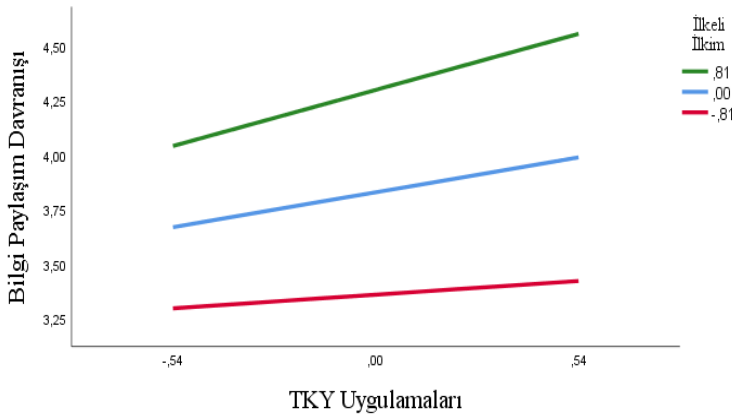
**** p<0,001; ** p<0,01; ad: %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı değil*

Model 2'de yer alan hiyerarşik regresyon analizinde birinci aşamada, TKY uygulamaları ve yardıms sever iklim bağımlı değişken olan bilgi paylaşım davranışını %23 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada, etkileşim teriminin bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilediği ve bağımlı değişkendeki varyansa olumlu katkı yaptığı gözlenmiştir (B=0,122, p<0,001; ΔR²=0,013, p<0,01). Buna göre yardıms sever iklimin TKY uygulamaları ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Yardıms sever iklimin düzenleyici etkisi Şekil 2'de daha net gözlenmektedir.



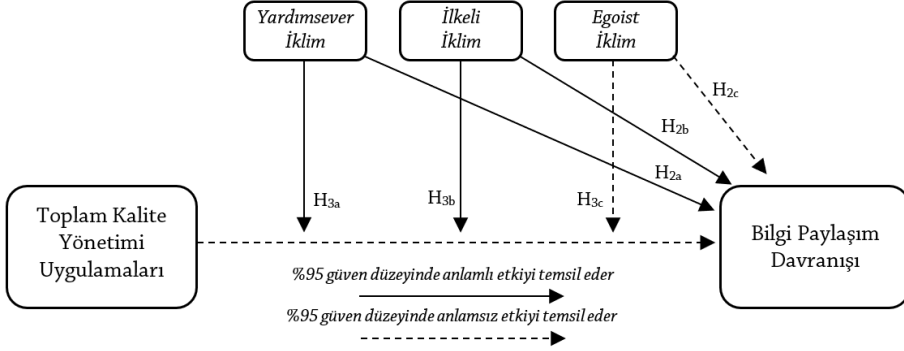
Şekil 2. Yardımsever İklimin Düzenleyici Rolü

Benzer şekilde Model 3 birinci aşamada, TKY uygulamaları ve ilkeli iklim bağımlı değişken olan bilgi paylaşım davranışını %27 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada etkileşim teriminin bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilediği ve bağımlı değişkendeki varyansa olumlu katkı yaptığı gözlenmiştir ($B=0,156$, $p<0,001$; $\Delta R^2=0,018$, $p<0,01$). Bu durum ilkeli iklimin TKY uygulamaları ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. İlkeli iklimin düzenleyici rolünü betimleyen şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3. İlkeli İklimin Düzenleyici Rolü

Egoist iklimin düzenleyici değişken olarak yer aldığı Model 4'te, etkileşim teriminin bağımlı değişkene %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etki etmediği bu sebeple de egoist iklimin düzenleyici rolünün olmadığı gözlenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre H_{3a} ve H_{3b} desteklenirken H_{3c} desteklenmemiştir. Araştırma hipotezleri ve yapılan analizler sonucunda hipotez testi sonuçlarını gösteren şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 4. Araştırma Sonuçları

Tartışma ve Sonuç

Bilgi paylaşım davranışını etkileyen faktörleri, TKY ve Etik İklim çerçevesinde inceleme amacı ile yapılan bu çalışmada, yardımsever etik iklim ve ilkelik etik iklimin TKY ve bilgi paylaşımı davranışı arasında düzenleyici rollere sahip olduğu, egoist etik iklimin düzenleyici bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Öncelikle TKY uygulamaları ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir etki olduğuna yönelik H_1 sınanmış ve hipotez desteklenmemiştir. Literatürde TKY uygulamaları ile birlikte doğrudan bilgi paylaşımı davranışını ele alan çalışma sayısı kısıtlıdır. Ooi ve arkadaşlarının (2012) araştırmasında, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla beraber var olan ilişki bazı TKY uygulamalarına istinaden görülmektedir. Bu değişkenler; müşteri odaklılık, tee darikçi ilişkileri ve çalışan eğitimi ve gelişimidir. Bizim çalışmamızda ise takım çalışması, süreç yönetim uygulaması, sürekli iyileştirme, liderlik ve veri bilgi analizi gibi TKY uygulamaları da vardır ve tüm bu uygulamalar bir değişken olarak TKY uygulamaları olarak ele alınmıştır. Benzer şekilde Colurcio'nun (2009) çalışmasında yine tek bir TKY uygulamasının (liderlik) bilgi paylaşımı davranışı ile anlamlı ilişkisi çıkmıştır. Bir başka çalışmada da liderlik, tedarikçi yönetimi, takım çalış-

ması, eğitim ve müşteri odaklılık uygulamalarının bilgi paylaşım davranışı ile ilişkisi ortaya konmuştur (Dabestani vd., 2014). Bu noktada altını çizmek isteriz ki çalışmamızda odaklandığımız ilk değişken, bir örgütte çalışanların algısında (tüm uygulamaları ile birlikte) bütüncül olarak TKY'yi ölçmeye çalışmaktadır. Yani tekil bir uygulamanın etkisinden ziyade TKY'nin bütününe odaklanmaktadır. Literatürde bilgi paylaşımı davranışının TKY uygulamaları üzerindeki etkilerini ortaya koyan bazı çalışmalar da mevcuttur (Chua, Eze ve Goh, 2010; Chuang, Chen ve Tsai, 2015).

TKY uygulamaları ve bilgi paylaşımı davranışı arasında doğrudan bir ilişkinin çıkmaması durumu, tanım olarak bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve/veya şiddetine etki edebilen üçüncü bir -düzenleyici- değişkenin (Baron ve Kenny, 1986) varlığını araştırmayı anlamlı kılmaktadır. Baron ve Kenny (1986), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında beklenmedik derecede zayıf ya da tutarsız bir ilişki gözlemlendiğinde düzenleyici değişkenlerin incelenmesini önermektedir. Araştırmanın nihai bulguları göstermektedir ki etik iklimin düzenleyici rolü, diğer iki araştırma değişkeni arasında ilk bulgularda var olmadığı gözlenen ilişkiye farklı bir boyut kazandırmıştır. Buna göre TKY uygulamalarının çalışanlar arasında bilgi paylaşımı davranışına yol açabilmesi için örgüt içinde yardımsever ve ilkeli etik iklim ortamının sağlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Çalışmamızda ikinci olarak odaklandığımız nokta, etik iklimin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisidir. Bu çalışmayı özgün kılan taraflardan biri, etik iklimin üç alt boyutunun ayrı ayrı ele alınmasıdır. Bu çerçevede yardımsever iklim algısı ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir etki olduğuna yönelik H_{2a} sınanmış ve hipotez desteklenmiştir. Bu yönlü bir etkileşimi doğrudan ölçen araştırmalarla literatürde karşılaşılmamış olsa da gerek Srivastava ve arkadaşlarının (2006) araştırması gerekse Chih-Chien'in (2004) araştırması, bilgi paylaşımı davranışının yardımsever etik iklimin doğası karşısında etki altında olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda ortaya konan bulgu, söz konusu araştırmaların öngörülerini de doğrular niteliktedir. Bununla birlikte ilkeli iklim algısı ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir etki olduğuna yönelik H_{2b} sınanmış ve bu hipotez de desteklenmiştir. Bu yönlü bir etkileşimi de doğrudan ölçen araştırmalar literatürde yoktur. Ancak Brickson'un (2000) araştırmasında öne çıkardığı ilkeli etik iklimin varlığının bireylerin bilgilerini paylaşmaya yönelteceği iddiası, bu bulgu ile örtüşmektedir. Egoist iklim algısı ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumsuz yönde anlamlı bir etki olduğuna yöne-

lik H_{2c} de sınanmış ve bu hipotez desteklenmemiştir. Bu durumun egoist iklimin yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira egoist iklimde bireyin kendi benliğini öne çıkarmak arzusu ile bireyin (çalışanın) bilgi paylaşmama isteği arasında başka değişkenlere ihtiyaç duyulabilir. Örneğin; bilgiyi paylaşmayan veya başka bir ifade ile fikir ve görüşlerini esirgeyen çalışan tipinin savunma amaçlı bir sessizliğe büründüğü düşünülebilir. Ancak aynı örgütte fikir ve görüşlerini ifade etmeyen çalışanlar, kabul edilmiş sessizliğe bürünmüş veya örgüt yararına sessizlikten yana tercih oluşturmuş olabilir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Wang ve Hsieh'in araştırmasında (2013), etik iklim ile kabul edilmiş ve savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ancak araştırmada egoist iklim ayrıca ele alınmamıştır. Sonuç olarak egoist iklimle bilgi paylaşımı davranışı arasında çalışan sessizliğinin düzenleyici rolü ileriye çalışmalar için önerilmektedir.

Bu çalışmanın nihai ve ana sorusu olan etik iklimin TKY uygulamaları ve bilgi paylaşımı davranışı arasında düzenleyici rolünün varlığı için geliştirilen ve yine etik iklimin üç boyutu için de ayrı ayrı ele alınan H_{3a} , H_{3b} ve H_{3c} hipotezleri sınanmıştır. Literatürde daha önce bu sınamayı yapan herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın özgün taraflarından biri olan bu ilk sınama çerçevesinde yardımsever iklim ile ilkeli iklimin TKY uygulamaları ile bilgi paylaşım davranışı arasında düzenleyici rolleri vardır. Ancak egoist iklim için yukarıda öne sunulmuş olası gerekçelerden kaynaklanan sebeplerle egoist iklimin düzenleyici bir rolüne rastlanmamıştır.

İmalat sektörünün önemli merkezlerinden olan OSB'lerde yürütülen bu çalışmada yukarıda da ifade edildiği gibi hâlihazırda TKY uygulamalarını kullanan işletmelere odaklanılmıştır. Günümüz işletmelerinde kararlara katılımın sağlanması, yüksek performans ve değişim için çalışanların bilgiyi paylaşabilmeleri önemlidir. TKY hâlen birçok işletmede kullanılagelen bir yönetim uygulamasıdır. Sonuç olarak TKY uygulamalarını kullanan işletmelerin yöneticilerine, çalışanlarının bilgi paylaşımına yönlendirebilmeleri için örgütün etik iklimini örgütsel kolektif çerçevesinde düşünmeyi vurgulayan yardımsever iklime ve kurallar ve prosedürler gibi etik ilkelerin kaynağını organizasyondan aldığı, hukuk sistemi ve meslek örgütleri gibi ilkelerin kaynaklarının organizasyonun ötesine geçtiği ilkeli iklime dönüştürmeleri tavsiye edilir.

Gelecek araştırmalar için ise üç husus önerilir. İlki, düzenleyici değişkenin araştırma sonuçlarına yapmış olduğu anlamlı katkı, yönetim-örgüt yazını açısından durumsallık bağlamında değerlendirildiğinde önemli görülmektedir. İlerleyen çalışmalar için araştırmacılara düzenleyici değişkenler üzerinde çalışarak

araştırma amaçlarını zenginleştirmeleri önerilmektedir. İkinci olarak ise aynı bakış açısıyla egoist iklim üzerine çalışacakların doğrudan bu etik iklim tipi ile çalışan sessizliği gibi çalışanın fikir ve görüşlerini beyan etmesinden kaçınma durumu gibi değişkenlere odaklanmaları önerilir. Üçüncü olarak bu araştırma, kesitsel tarama çalışmalarında gözlenen bazı kısıtlara sahip olduğundan dolayı gelecekteki çalışmalarda farklı zamanlarda boylamsal araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

The Moderating Role of Ethical Climate in the Relationship Between Total Quality Management and Knowledge-Sharing Behavior

Yasin Şehitoğlu, Mahmut Bilgetürk

Introduction

In the data era, one of the most critical factors that distinguishes companies from each other and highlights some companies from their competitors is how they use and evaluate knowledge and information. Providing the organizational conditions that encourage knowledge sharing within the organization plays a key role in allowing companies to gain a competitive advantage (Liebowitz & Yan, 2004). Given the practical importance of knowledge sharing, the research on factors affecting employees' willingness and motivation to share knowledge and information with colleagues gains importance (Bock et al., 2005).

Management practices such as total quality management (TQM) play an important role in the efficiency and effectiveness of organizations and increase employee motivation as an output of strategic value. Therefore, TQM practices can be expected to affect other employee behaviors aside from their knowledge-sharing behaviors. Studies in the literature are found to contain similar results (Cheah et al., 2009; Ooi et al., 2012; Dabestani et al., 2014). Bavik et al. (2018) noteworthy

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

ORCID 0000-0003-0074-6446

@ Arş. Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, bilgeturkmahmut@gmail.com

ORCID 0000-0001-8290-4406

➔ Şehitoğlu, Y., Bilgetürk M., (2020). Toplam kalite yönetimi ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde etik iklim tiplerinin düzenleyici rolü. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss.

suggested the ethical approach as a new line on this point for exploring the premises of employees' interpersonal knowledge sharing within organizations.

From the perspective of social exchange theory (Blau, 1964) and ethical climate theory (Martin & Cullen, 2006), the aim of this study is to examine the factors affecting knowledge-sharing behavior within the framework of TQM and ethical climate. In this context, the main subject of the research is to examine the moderating role organizational ethical climate has in the relationship between TQM and knowledge sharing behavior.

The role of ethical climate in the relationship between TQM practices and knowledge sharing behavior is observed to have been inadequately studied in the literature. Notably, ethical climate has been examined holistically, but ethical climate types were not considered separately. In consideration of the gap in the literature, this study examines ethical climate under three types (i.e., benevolent, principled, and egoistic) and analyzes the relationships separately for each type. This research is predicted to provide contributions to the theoretical knowledge and to practitioners, especially regarding the concept of knowledge-sharing behavior, and is considered to be unique at the developer level.

Theoretical Background and Hypotheses

Total Quality Management and Knowledge-Sharing Behavior

Total quality management (TQM) is a systematic quality improvement approach in firm-wide management for the purpose of improving performance in terms of quality, productivity, customer satisfaction, and profitability (Sadıkoğlu & Zehir, 2010). Although TQM applications have differed in some studies, the current study is based on eight applications (leadership, training, employee management, information and analysis, supplier management, process management, customer focus, continuous improvement).

Knowledge sharing consists of having implicit and explicit information and the interpersonal sharing of information (Sheng et al., 2015). Therefore, employees should be willing to share the information with one another (Lin, 2011). In this context, information sharing is a set of specific behaviors involving the exchange of data or related information for collaborating with others in developing new ideas and implementing policies (Zhang, 2017).

One of the studies conducted on the relationship between TQM and knowledge-sharing behavior concluded that TQM practices such as customer focus, supplier relationships, and employee training and development to be strongly associated with knowledge sharing (Ooi et al., 2012). Colurcio (2009) stated TQM to be able to generate effective knowledge because it creates policies and tools that encourage information such as employee participation, teamwork, information feedback mechanisms, and communication across the organization, and these factors lead to the spread of information. A strong relationship has also been determined to exist between TQM and knowledge sharing through leadership (MacNeil, 2003). In this direction, the following hypothesis has been developed:

H₁: TQM applications are positively associated with employees' knowledge-sharing behavior.

Ethical Climate Types and Knowledge-Sharing Behavior in Terms of Ethical Climate Theory

Ethical climate refers to a type of organizational work climate that reflects organizational procedure, policies, and practices based on moral consequences (Martin & Cullen, 2006). Studies are available in the literature that have examined the relationship between ethical climate and information sharing behavior from different perspectives (Tseng & Fan, 2011; Bavik et al., 2019; Yeşil et al., 2017). However, these studies have only considered Ethical Climate as a single dimension. With respect to ethical climate theory, which this research follows, ethically proper behavior and employees' acceptable or unacceptable behaviors and expectations should be determined. For this reason, the impact ethical climate has on employees' knowledge-sharing behavior should be studied through the benevolent, principled, and egoistic sub-types of ethical climate, as introduced by Martin and Cullen (2006). Accordingly, the following hypotheses have been developed:

H_{2a}: The perception of a benevolent climate is positively associated with employees' knowledge-sharing behavior.

H_{2b}: The perception of a principled climate is positively associated with employees' knowledge-sharing behavior.

H_{2c}: The perception of an egoistic climate is negatively associated with employees' knowledge-sharing behavior.

Social Exchange Theory Perspective and Ethical Climate as Moderator

Some studies exist in the literature in which ethical climate is considered as a mediator (Demirtaş & Akdoğan, 2015; Mayer et al., 2010; Shin et al., 2015; Elci et al., 2015; Zehir et al., 2014) or as a moderator (Ning & Zhaoyi, 2017; Aydan & Kaya, 2018; Chen et al., 2013). However, while these studies have mostly considered ethical climate under one dimension, the current research takes into account three sub-dimensions.

Nedkovski et al. (2017) emphasized ethical climate types to trigger certain behaviors and organizational actors to make certain decisions and to explain the relationship between ethical climate types and social exchange theory. However, management tools and systems (e.g., TQM) require the employees in an organization to be cared for. Paying attention to employees' ideas and supporting them in all matters will further increase their work performance (Çıkmaz & Yeşil, 2020) Therefore, employees whose opinions are regarded and supported can be expected to have knowledge-sharing behavior. The point to wonder about is how this relationship forms within the framework of organizational climate. In this sense, the following hypotheses have been developed:

H_{3a}: The perception of a benevolent climate has a positive moderating effect on the relationship between TQM practices and employees' knowledge sharing behavior of employees.

H_{3b}: The perception of a principled climate perception has a positive moderating effect on the relationship between TQM practices and employees' knowledge sharing behavior.

H_{3c}: The perception of an egoistic climate has a negative moderating effect on the relationship between TQM practices and employees' knowledge sharing behavior.

Methodology

The research is based on the quantitative method. A cross-sectional field study has been conducted and the data collection technique used involved face-to-face interviews and e-mailed surveys. Exploratory factor analysis and hierarchical regression analysis have been performed using the program SPSS.

Demographic characteristics have been measured using nominal scales. Individual factors such as age, gender, educational background, experience, department,

and title/status have been investigated. The measurement instruments are 5-point Likert-type scales with high reliability. TQM practices have been measured using 43 items adapted from Sadıkoğlu and Zehir's (2010) study, ethical climate has been measured using 12 items adapted from Victor and Cullen's (1988) study, and knowledge-sharing behavior has been measured using three items adapted from Xue, Bradley, and Liang (2011) study.

The research population is composed of manufacturing-sector employees. The research sample in the field study is based on the data obtained from 396 executives and white-collar employees working in companies that have adopted TQM practices in Gebze, Samsun, and Çerkezköy's organized industrial zones in Turkey.

Validity and Reliability Analysis of Measurement Instruments

In order to investigate how well the participants understood the measurement instruments and to examine their validity and reliability, exploratory factor analysis has been carried out using principal component analysis and the promax rotation method. Next, the reliability of the factor analysis results and the internal consistency of the factors were examined using Cronbach alpha values. As a result of the exploratory factor analysis and reliability analysis, the research measurement instruments were observed to be psychometrically appropriate.

Hypothesis Testing

Multiple regression analysis has been performed to directly test the hypotheses. In order to test the moderator effect hypotheses, a moderating analysis based on hierarchical regression was conducted as proposed by Baron & Kenny (1986), Aiken & West (1991), and Dawson (2014).

According to the results from Model 1, TQM practices do not significantly affect knowledge-sharing behavior at a 95% confidence level. This situation shows that no direct relationship to exist between TQM practices and knowledge-sharing behavior, thus not supporting the H_1 hypothesis. When evaluating Model 1, benevolent climate ($\beta = 0.226, p < 0.001$) and principled climate ($\beta = 0.358, p < 0.001$) from the sub-dimensions of ethical climate positively affect individuals' knowledge-sharing behaviors. Egoistic climate does not have a statistically significant effect on individuals' knowledge-sharing behavior at a 95% confidence level ($R^2 = 31\%$). As a result, H_{2a} and H_{2b} are supported while H_{2c} is not.

Model 2 shows the interaction term (TQM X benevolent climate [Ben cli.]) to significantly affect the dependent variable and positively contributed to the vari-

ance in the dependent variable ($\beta = 0.122, p < 0.001; \Delta R^2 = 0.013, p < 0.01$). Accordingly, the perception of a benevolent climate has been determined to have a moderating role in the relationship between TQM practices and individuals' knowledge-sharing behaviors. Similarly, Model 3 shows the interaction term (TQM X principled climate [Prin. cli.]) to significantly affect the dependent variable and positively contribute to the variance in the dependent variable ($\beta = 0.156, p < 0.001; \Delta R^2 = 0.018, p < 0.01$). This indicates the perception of a principled climate to have a moderating role in the relationship between TQM practices and individuals' knowledge-sharing behavior. Model 4, in which egoist climate is the moderator variable, shows the interaction term (TQM X egoist climate [Ego. cli.]) to not significantly affect the dependent variable at a 95% confidence level; therefore, egoistic climate has no moderating role. According to the results of the hierarchical regression analysis, while H_{3a} and H_{3b} have been supported, H_{3c} has not.

Discussion and Conclusion

This study has aimed to examine the factors affecting knowledge-sharing behavior within the framework of TQM and ethical climate. First of all, Hypothesis H_1 , which assumes a positive significant effect between TQM practices and knowledge-sharing behavior, was not supported. The absence of the direct relationship between TQM practices and knowledge-sharing behavior makes investigating the presence of a third moderating variable meaningful (Baron & Kenny, 1986). Baron and Kenny (1986) recommended examining moderating variables when an unexpectedly weak or inconsistent relationship is observed between the independent and dependent variables. The final findings of the research show the moderating role of ethical climate type to revealed a different dimension to the relationship between the other two research variables.

The second point this study has focused on is the relationship between the individual ethical climate types and knowledge-sharing behavior. In this context, a significant positive effect was shown between benevolent (H_{2a}) and principled climate (H_{2b}) types with knowledge sharing behavior. The findings support the studies in the literature (Srivastava et al., 2006; Chih-Chien, 2004; Brickson, 2000). H_{2c} , which assumes a significant negative effect to exist between egoistic climate perception and knowledge sharing behavior, was also tested; however, this hypothesis was not supported. This situation is thought to stem from the nature of the egoistic climate.

Hypotheses H_{3a} , H_{3b} , and H_{3c} were tested to investigate the moderating role of the individual ethical climate types on the relationship between TQM practices and

knowledge-sharing behavior. In this framework, benevolent climate and principled climate types have moderating roles on the relationship between TQM practices and knowledge sharing behavior. However, a moderating role regarding the egoistic climate has not been found due to the possible reasons given above for the egoistic climate, thus H_{3c} is not supported.

Three points are suggested for future research: Researchers are recommended to enrich their research objectives by studying moderating variables such as age, gender and other demographics. Secondly, those who will work on the egoistic climate are recommended to focus on concepts such as employee silence and the behavior of employees avoiding expressing their opinion. Thirdly, because this study has some of the limitations observed in cross-sectional survey studies, conducting longitudinal design studies is recommended.

Kaynakça | References

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage
- Adamson, I. (2005). Knowledge management—the next generation of TQM? *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8-9), 987-1000.
- Apostolou, D., Mentzas, G. ve Abecker, A. (2008). Managing knowledge at multiple organizational levels using faceted ontologies. *Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 32-49.
- Aydan, S. ve Kaya, S. (2018). Ethical climate as a moderator between organizational trust and whistle-blowing among nurses and secretaries. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 34(2), 429.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R. ve Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.

- Bock, G. W. ve Kim, Y. G. (2001). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2).
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. ve Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Brickson, S. L. (2000). Re-assessing the standard: How understanding identity orientation informs--and improves--intergroup relations interventions. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2000, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Cheah, W. C., Ooi, K. B., Teh, P. L., Chong, A. Y. L. ve Yong, C. C. (2009). Total quality management and knowledge sharing: Comparing Malaysia's manufacturing and service organizations. *Journal of Applied Sciences*, 9(8), 1422-1431.
- Chen, C. C., Chen, M. Y. C. ve Liu, Y. C. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: The moderating role of ethical climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2894-2910.
- Chih-Chien, W. (2004). The influence of ethical and self-interest concerns on knowledge sharing intentions among managers: An empirical study. *International Journal of Management*, 21(3), 370.
- Chua, J. L. Y., Eze, U. C. ve Goh, G. G. G. (2010). Knowledge sharing and total quality management: A conceptual framework. *2010 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* içinde (ss. 1107-1111). IEEE.
- Chuang, S. S., Chen, K. S. ve Tsai, M. T. (2015). Exploring the antecedents that influence middle management employees' knowledge-sharing intentions in the context of total quality management implementations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 108-122.
- Colurcio, M. (2009). TQM: A knowledge enabler? *The TQM Journal*, 21(3), 236-248.
- Çıkmaz, G. ve Yeşil, S. (2020). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin psikolojik sahiplenme üzerine etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(22), 1234-1254.

- Dabestani, R., Taghavi, A. ve Saljoughian, M. (2014). The relationship between total quality management critical success factors and knowledge sharing in a service industry. *Management and Labour Studies*, 39(1), 81-101.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- Demirtaş, O. ve Akdoğan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Dvir, R. (2002). *Potential for leverage between the quality management and knowledge management professional communities: An intellectual capital mapping*. Doktor tezi. Cranfield University.
- Elçi, M. ve Alpkan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.
- Elçi, M., Karabay, M. E. ve Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597.
- Farish, K., Anil, A. P. ve Satish, K. (2017). Effect of TQM practices on financial performance through innovation performance-in Indian manufacturing context. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 4(7), 2649-2655.
- Gagne, M. (2009). A model of knowledge sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.
- Goetsch, D. L. ve Davis, S. (2006). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services*. Prentice Hall.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hsu, S. H. ve Shen, H. P. (2005). Knowledge management and its relationship with TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 351-361.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Isaac, R. G., Herremans, I. M., & Kline, T. J. (2010). Intellectual capital management enablers: A structural equation modeling analysis. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 373-391.

- Jabbarzare, E. ve Shafighi, N. (2019). Total quality management practices and organizational performance. *Open Science Journal of Statistics and Application*, 6(1), 6.
- Jonsdottir, S., Ingason, H. T. ve Jonasson, H. I. (2014). Continuous improvement projects in certified organizations in Iceland: Traditional projects or not. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 142-151.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. ve Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operational Management*, 21, 405-435.
- Lai, K. H. ve Cheng, T. E. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research*, 58(4), 446-456.
- Liang, T. P., Liu, C. C. ve Wu, C. H. (2008). Can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behavior? A meta-analysis. *ICIS 2008 Proceedings* sunulan bildiri.
- Liebowitz, J. ve Yan, C. (2004). Knowledge sharing proficiencies: The key to knowledge management. *Handbook on knowledge management 1* içinde (ss. 409-424). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lin, H. F. (2011). Antecedents of the stage based knowledge management evolution. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 136-155.
- MacNeil, C. M. (2003). Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.
- Martin, K. D. ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- McDaniel, C. (2004). *Organizational ethics: Research and ethical environments*. Gower Publishing.
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F. ve Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26.

- Ning, N. ve Zhaoyi, L. (2017). Psychological contract breach, organizational disidentification, and employees' unethical behavior: Organizational ethical climate as moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(9), 1409-1424.
- Ooi, K. B., Cheah, C. W., Lin, B. ve Teh, L. P. (2012). TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(1), 59-78.
- Pradhan, B. L. (2017). Confirmatory factor analysis of TQM implementation constructs: Evidence from Nepalese manufacturing industries. *Management Review: An International Journal*, 12(1), 26.
- Ramesh, N. ve Ravi, A. (2013). TQM tools and techniques in promoting team working culture in the manufacturing organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 12(4), 466-479.
- Sadıkoglu, E. ve Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Savran, G. (2007). *Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemleri üzerine etkileri: Bir laboratuvar uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sheng, M. L., Hartmann, N. N., Chen, Q. ve Chen, I. (2015). The synergetic effect of multinational corporation management's social cognitive capability on tacit-knowledge management: Product innovation ability insights from Asia. *Journal of International Marketing*, 23(2), 94-110.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N. ve Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tseng, F. C. ve Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 325-342.

- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125
- Waddell, D. ve Stewart, D. (2008). Knowledge management as perceived by quality practitioners. *The TQM Journal*, 20(1), 31-44.
- Wang, Y. D. ve Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.
- Xue, Y., Bradley, J. ve Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.
- Yeşil, S., Mavi, Y. ve Ceylan, S. (2017). Etik iklim algısı ve bireysel sonuçlar üzerine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 19-38.
- Zakuan, N. M., Yusof, S. M., Laosirihongthong, T. ve Shaharoun, A. M. (2010). Proposed relationship of TQM and organisational performance using structured equation modelling. *Total Quality Management*, 21(2), 185-203.
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y. ve Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1365-1375.
- Zhang, J. (2017). Benefit model of knowledge sharing behavior. *Open Journal of Social Sciences*, 5(8), 161-169.

İbrahim Semih Akçomak, *Ahlaksız Büyüme,*

Ankara: Efil Kitabevi, 2018, 144 s.

Değerlendiren: Abdulkadir Keskin

İktisadi kararlar alınırken sadece kârını maksimize etmeye çalışan bireyler, baskı grupları, dernekler, siyasi partiler üzerine inşa edilen kapitalist sistemin ne kadar ahlâklı olduğu her zaman tartışma konusu olmuştur. Bu temel görüşe dayanarak yaşamış olduğumuz coğrafyadaki ahlaki çöküntüyü, ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politikası Çalışmaları Bölümü Öğretim Üyesi İbrahim Semih Akçomak özellikle iktisadi açıdan yaklaşılarak başarılı bir çalışmayı okuyucuların beğenisine sunmuştur. Yazılan eser, Türkiye'nin çok partili sisteme geçtiği dönemden itibaren özellikle son yirmi yılda uygulamaya konulan iktisat, hukuk, eğitim politikalarındaki başarısızlıklarının bir portresi niteliğindedir. Kitabın dili, okuyucu yormadan, verilmek istenen mesajları gayet açık ve anlaşılır bir şekilde okuyucuya aktarmaktadır. Okuyucuyu ekonomik teorilere boğmadan herkesin anlayacağı, sürükleyici ve akıcı bir üslupla yazılmıştır. Kitapta ortaya konan görüşler sadece kelimelerle değil aynı zamanda istatistiksel veriler ve grafikler yardımıyla desteklenerek verilmek istenen mesajlar daha güçlü bir şekilde sunulmuştur. Kitabın ilk satırlarından itibaren karamsar bir bakış açısıyla yazıldığı hemen göze çarpmaktadır. Yazar, kitabı karamsar bir üslupla yazdığını kendisi de belirtmiştir (s. 117).

@ Arş. Gör., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, abdulcadir.keskin@medeniyet.edu.tr

0000-0002-4795-1028

➔ Keskin, A. (2020). Ahlaksız büyüme. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss.203-206

Kitap temelde dört bölüm üzerine kurgulanarak yazılmıştır. İlk bölümde kitabın da ismini oluşturan ahlaksız büyüme kavramı, ahlaksız büyüme pratiği, ahlaksız büyümenin basit iktisadi ve çıkar ekonomisi, bir ahlaksız büyüme kuramı denemesi son olarak ahlaksız büyümeden nasıl kurtuluruz başlığı altında öneriler ve tavsiyeler üzerine kurgulanmıştır. Genel olarak bu bölümde sistemin hukuk devleti olmaktan uzaklaştığı vurgulanmaktadır. Türkiye'deki ahlaki çöküntünün toplumun her kesiminde görüldüğü gerçeğini gösteren açık örnekler verilmiştir. Ahlaksız davranışlar, toplumun büyük bir kesimi tarafından içselleştirilmiş artık yaşamın normal bir parçası haline geldiği vurgulanmıştır (s. 13). Toplumda hak hukuk bilen, dürüst, namuslu insanların böyle bir sistem içerisinde cezalandırıldığını aynı zamanda dürüst insanların da uzun vadede dürüst olmayan davranışlar göstermeye başlayacağı belirtilmiştir. Basit iktisadi düşünceler, ekonomik çıkarlara dayanan kirli ilişkiler, kısa dönemde ekonomik olarak ülkeye katkı sağlasa da uzun vadede sürdürülemezdir (s. 19). Kitabın giriş niteliğinde olan ilk bölümü, kitabı genel hatlarıyla ele almakla birlikte okuyucuyu gelecek bölümler hakkında fikir sahibi yapmaktadır. İlk bölüm her ne kadar başarılı bir şekilde kurgulanmış olsa da kitaba ismini veren ahlaksız büyüme kavramının sadece bir sayfada açıklanması kitabın göze çarpan bir eksikliği olarak değerlendirilebilir. Ahlaksız büyüme kavramı, kitabın temel unsurunu oluşturan kavram olması hasebiyle bu kavramın okuyucuya daha detaylı bir şekilde sunulması gerekliydi.

Kitabın ikinci bölümünde, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurumlarından, kurumların altyapısından, sahip oldukları güçten ve kurumsallığının öneminden bahsedilmiştir. Kurumsallaşmış demokratik yapılar, hukukun üstünlüğü ve yöneticilerin yetkilerini sınırlandırmasına yönelik kurumlar ile ekonomik büyümenin arasındaki uzun dönemli ilişkisi, kurumsal iktisat çerçevesinde örneklerle açıklanmıştır. Türkiye'de hukuk sistemi, kurumsal bir yapıya hiçbir zaman dönüşümemiştir (s. 44). Sürekli olarak hukuk sisteminde değişikliklere gidilmesi bunun en büyük göstergesidir. Yazar, Türkiye'de değiştirilen hukuksal düzenlemelerin anlık olarak uzun dönemli etkileri düşünülmeden belirli bir gurubu korumak ya da cezalandırmak üzerine olduğunu defalarca vurgulamıştır (s. 49). Hukuk sisteminin ideolojik olarak sürekli belirli bir görüşünün olduğu, bir gurubun hatta son denemede herkesin şahit olduğu dinî bir cemaatin kadrolaşmasına imkân sağlayarak toplum gözünde hukuk kurallarının bağlayıcılığının yok olduğu üzerinde durulmuştur (s. 54). Yazar özellikle 2000 sonrasında yapılan düzenlemeleri, kitapta tablo halinde vererek daha sonra ayrıntılarıyla birlikte açıklamıştır. Kitapta hukuksal sistemde oluşturulamayan kurumsal yapının eğitim sisteminde aynı şekilde bir türlü oluşturulamadığı anlatılmıştır. Yazar, Türkiye'de yapılan eğitim

formlarının dönemin siyasi yönetiminin keyfi üzerine deneme yoluyla yapıldığından, yapılan değişikliklerin uzun vadede neler getireceği düşünülmeden sürekli değişikliklere gidildiğinden bahsetmiştir. Eğitim sisteminde son on beş yılda yapılan tüm değişiklikler ayrıntılarıyla anlatılmıştır. Her gelen Milli Eğitim Bakanının eğitim sisteminde köklü değişiklikler yapmak istemesi ve yapılan tüm değişikliklerin sistemi daha kötü hale getirdiğini haklı gerekçelerle anlatılmıştır (s. 57). Yazar bu bölümde genel olarak hukuk ve eğitim sistemi üzerinde durarak bu iki önemli konuda yapılacak yanlışlıkların uzun vadede ciddi bir yıkıma dönüşeceğini belirtmiştir. İkinci bölümde genel olarak hukuk sisteminde egemen yapıyı korumak için yapılan değişiklikler ve eğitim sisteminde bazen ideolojik bazen sistemi düzeltme adına yapılan radikal değişiklikler, kronolojik olarak açıklanmıştır. Resmî kurumlardan alınan istatistiksel veriler, görsel tablolar arayıcılığıyla okuyucuya sunulmuştur. Kullanılan resmî veriler, ele alınan meselelerin daha objektif incelendiğini göstermektedir.

Üçüncü bölümde yazar, ahlaksız büyümeyi, ahlaksız büyümenin ekonomik bileşenleri adlı temel başlık ve bunun akabinde oluşturduğu alt başlıklar altında tartışmaktadır. Temel olarak ele aldığı konular; borç güdümlü büyüme, inşaat güdümlü büyüme ve sanayi sektörünün eksikliğidir. Yazar, emek piyasasının altyapısı ve inovasyonun yanlış uygulamalarına değinerek Türkiye ekonomisinin genel durumunu tartışmıştır. Yazar, kitabın ilk bölümlerinden itibaren açıkladığı ahlaksız büyüme kavramını, herkes tarafından bilinen Türkiye ekonomisinin kırılgan yapısını ele alarak açıklamıştır. Okuyucunun anlayacağı şekilde fazla iktisat teorisine boğmadan kavramlar eleştirel bir üslupla yazılmış ve birtakım öneriler sunulmuştur. Tamamen günü kurtarmak için sürekliliği olmayan inşaat sektörü, devletin her ne kadar borcu azalmış görünse bile özel sektörün sürekli borçlandığı, inovasyonun ne kadar yanlış anlaşıldığı vurgulanmıştır. Türkiye ekonomik yapısı kaygan bir zemin üzerinde durmaktadır (Cinel, 2019). Oluşturulamayan sistemin neticesinde hükümet sadece günü kurtaran kısa vadeli politikalar yaparak ekonomiyi ayakta tutmaktadır (s. 89). Rant ekonomisine bel bağlayan sistemin uzun dönemli büyüme stratejisi olmadığı için içerisinde büyük riskler içermesi doğaldır. Yüksek teknolojik ürün üretmek için AR-GE yatırımları gerçekten önemlidir (Göçer, 2013). Fakat beşerî sermayesini geliştirmeden bilgi birikimi sağlamadan yapılan AR-GE yatırımları genelde niteliksiz yatırımlar olmaktadır (s. 102). Yazar, bahsettiği ahlaksız büyümenin pratik uygulamalarını üçüncü bölümde örneklerle açıklayarak okuyucunun daha net bir şekilde anlamasını sağlamıştır. Eleştirel bir yaklaşımla yazılan bu bölümde aynı zamanda çözüm önerilerine de yer verilmiştir.

Kitabın son bölümüne dair bir kaç eleştiri yapmak yerinde olacaktır. Son bölüm daha kapsamlı tutulabilirdi. Yazılan eserin son bölümünün diğer bölümlerin gölgesi altında kaldığını söyleyebilirim. Son derece güzel kurgulanmış bir kitaba çok daha etkileyici bir sonuç yazmak yerinde olurdu. Son bölümde yazar, politikacıların tamamen günü kurtarmak, seçmene başarılı görünmek için yaptıkları yanlış politikalarından bahsetmiştir (s. 113). Hükümetlerin icra ettikleri tüm ekonomik, sosyal, sağlık ve diğer alanlardaki faaliyetlerin niteliğinden çok niceliğine vurgu yaparak sayılarla toplumun manipüle edildiğini aktarmıştır (s. 112). Bu konu çarpıcı örneklerle detaylandırılmıştır. Kendi çıkarlarını korumak isteyen politikacılar ve yöneticiler her nasıl olursa olsun yaşadığı toplumu yansıtır. Bir toplumda yöneticiler nasılsa halk da öyledir (s. 19). Ahlıksız büyüme aşamalarında suçu politikacılara ve yöneticilere atarak kendi vicdanımızı rahatlatmanın kimseye bir faydası yoktur. Yazar son bölümde genel olarak son dönemde yıpranan kurumların tekrar uzun dönemli planlar çerçevesinde yapılandırmasını önermiştir. Kitap, kötümser bir bakış açısıyla cesurca yazılmıştır. Yazar, kitabı kötümser bir bakışla yazdığını belirtmesine rağmen iyimser bir sonuçla kitabı sonlandırmıştır. Yazılan eser, yayınlandığı ilk basımın ardından aynı yıl içerisinde ikinci basımını gerçekleştirerek başarılı bir kitap olduğunu aynı zamanda da okuyucunun dikkatini çekebildiğini bizlere göstermektedir.

Kaynakça

Cinel, E. A. (2019). Türkiye ekonomisinin kırılğan yapısı. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 57-66.

Göçer, İ. (2013). Ar-Ge harcamalarının yüksek teknoloji ürün ihracatı, dış ticaret dengesi ve ekonomik büyüme üzerindeki etkileri. *Maliye Dergisi*, 165(2), 215-240.