

TJBE

Turkish Journal of Business Ethics

12/1

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: 12 • Sayı / Issue: 1

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 biannual 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*

Editörler Kurulu / Editors*

Adem Levent (Muş Alparslan Üniversitesi), **Akansel Yalçınkaya** (İstanbul Medeniyet Üniversitesi), **Ali Coşkun** (Boğaziçi Üniversitesi), **Hamdi Çilingir** (İLKE Vakfı), **Mehmet Duman** (İstanbul Üniversitesi), **Nihat Bulut** (İstanbul Şehir Üniversitesi), **Omar Khalid Bhatti** (İstanbul Medipol Üniversitesi), **Ömer Torlak** (Rekabet Kurumu), **Recep Öztürk** (İstanbul Medipol Üniversitesi), **Yusuf Alpaydın** (Marmara Üniversitesi)

Yardımcı Editör / Assistant Editor

H. Merve Bircan / İLKE Vakfı

Kitap Değerlendirmesi Editörü / Book Review Editor

Kübra Bilgin Tiryaki, / İLKE Vakfı | Züleyha Sayın / 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 quarterly (May, October)*

Baskı Tarihi / Print Date

Temmuz / July (2019)

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

Maltepe Mh. General Ali Gürcan Cd. Eski Çırpıcı Yolu Sk. No: 1
Merter Meridyen İş Merkezi Kat: 4 D:419 34010 Zeytinburnu, 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)
Adem Başpınar (Kırklareli Üniversitesi)
Ahmet Tabakoğlu (Marmara Üniversitesi)
Alpaslan Durmuş (T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı)
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)
Murat Şentürk (İstanbul 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)
Şuayıp Özdemir (Afyon Kocatepe Üniversitesi)
T. Krishna Kumar (Osmania University)
Taha Eğri (Kırklareli Üniversitesi)
Tina Uys (University of Johannesburg)
Tuomo Takala, (University of Jyväskylä)
Umut Koç (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)
Yunus Çolak (Kırklareli Üniversitesi)

*İsme göre alfabetik sıralı / In alphabetical order by name

İçindekiler | Table Of Contents

MAKALELER | ARTICLES

How the Managerial Environment Effects on Corporate Entrepreneurship:
Evidence from Turkey

CEMAL ZEHİR, İBRAHİM SARPER KARAKADILAR, GİZEM GOGUS, DOĞAN BASAR / 1

Finding a New Prince for Management Science: The Antithesis to the Machiavellian Prince

KHURRAM ELLAHI KHAN, OMAR KHALID BHATTI / 27

Birey-Örgüt Uyumunun Etik Algı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Aracılık Etkisi: Helal Konseptli
Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

CİHAN SEÇİLMİŞ, NUR AYBIKE CEYLANLAR / 39

Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü

MÜGE LEYLA YILDIZ / 75

Duygusal Emegin İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma:
Hizmet Sektöründe Özel İşletme Çalışanları

ÖZGÜR ÖNGÖRE / 113

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal İmaj ve Örgütsel Bağlılık Oluşumu Arasındaki İlişkinin
İrdelenmesi

YUSUF ÖCEL, SELİM ÖZKURT / 135

Özel Okul Müdürlerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma

BURCU ÇİMEN, ENGİN KARADAĞ / 171

REVIEWS | DEĞERLENDİRMELER

Nöropazarlama Reklam Tasarımı ve Etik,

DEĞERLENDİREN: BURAK LEBLEBİCİOĞLU /203

İşletme Ortaklıklarının Sürdürülebilirliğinde İş Etiği

DEĞERLENDİREN : TUTKU SEÇKİN ÇELİK /207

How the Managerial Environment Effects on Corporate Entrepreneurship: Evidence from Turkey

Cemal Zehir, Ibrahim Sarper Karakadilar, Gizem Gogus, Dogan Basar

Abstract: This paper aims to investigate the mediating role of organizational citizenship behaviors (OCB) between charismatic leadership (CL) and corporate entrepreneurship (CE), as well as to examine the moderator effect of ethical climate on the relationships between charismatic leadership (CL) and corporate entrepreneurship (CE). Structural equation modeling is performed to test the proposed relations using data collected from 425 white-collar workers in Istanbul. The analysis results show charismatic leadership, organizational citizenship behaviors, and ethical climate to positively and significantly correlate with corporate entrepreneurship. Meanwhile, principled local ethical climate has a moderator effect between charismatic leadership and organizational citizenship as it strengthens the positive relationship between them. This means that better ethical environmental conditions strengthen the positive effect of charismatic leadership on corporate entrepreneurship. This study contributes to the literature by attempting some novelties such as: (a) testing the impact and importance level of ethical climate in the work environment of an emerging country such as Turkey, (b) investigating the moderating role of ethical climate on the relationship between charismatic leadership and corporate entrepreneurship, and (c) analyzing the mediating relationship among charismatic leadership, organizational citizenship behavior and corporate entrepreneurship and checking the mediating role of organizational citizenship behavior over them.

Keywords: Charismatic leadership • Organizational citizenship behaviors • Principled local ethical climate • Empirical analysis

Since the beginning of the 2000s in particular, various research has been accomplished concerning unethical behavior in business organizations (e.g., Toor & Ofori, 2009; Valentine, Godkin, & Lucero, 2002). In our point of view, a lack of understanding still exists concerning how organizational ethics support business in both

@ Prof. Dr., Yildiz Technical University, czehir@yildiz.edu.tr

@ PhD, Kahramanmaraş Sutcu Imam University, iskarakadilar@ksu.edu.tr

@ PhD, Bilkent University, gizemgogus@bilkent.edu.tr

@ Republic of Turkey Ministry of Treasury and Finance



co-operative and entrepreneurial ways. Recently, some managerial facts that include the charismatic leadership, organizational citizenship behaviors, and principled local ethical climate in the organization have grabbed researchers' attention for investigation (Verissimo & Lacerda, 2015). For instance, research topics like corporate ethical rules (such as law and codes), organizational citizenship, social responsibility, and responsiveness have been derived from business ethics (Koseoglu, Yildiz, & Ciftci, 2018). Leadership's dimensions, such as being charismatic and other leadership styles have also been examined (Conger & Kanungo, 1994; Howell & Avolio, 1993).

The focus of this study is on principled ethical climate, which has systematically been related to ethical working style and decision making on the job. From several dimensions of ethical climate, only principled ethical climate has been taken into consideration as being appropriate for measuring ethical behavior in the workplace. Thus, a onedimensional scale has been used in this study as the research focuses on corporate organizations. Although ethical climate has been investigated for its relationship to employee attitudes such as job satisfaction (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000), few studies have examined its relationship to organizational citizenship behavior and corporate entrepreneurship (Valentine et al., 2002). Organizational citizenship behavior is an especially interesting variable to study in relation to organizational ethics because it varies based on its nature according to employees' attitudes rather than the work itself (i.e., job performance). Specifically, overall organizational citizenship behavior is a reflection of the extent to which employees share conscientiousness, civic virtue, and courtesy/altruism in the organization (Podsakoff et al., 2000).

Various types of values have been positively related to ethical intent, which diminishes opportunistic behaviors in the workplace. Routine relationships take place within flexible relationships using strong principled ethical rules, and no time or effort may be given for organizational citizenship behaviors. Behind these rules, the need for organizational citizenship behaviors then begins to again be reinforced to stay innovative, creative, and successful in group work. In the beginning, stricter, more definitive job descriptions and a more conservative work environment in industrial manufacturing firms decreases the need for co-operation, conscientiousness, and courtesy/altruism among employees. Flexible relationships with upper-managers have become more difficult, so workers have begun to need less organizational citizenship and to then only obey certain rules (Podsakoff et al., 2000).

Another important ingredient of organizational success depends on leadership style. These days, a popular leadership method, known as charismatic leadership (CL), is usually related to leader types with traits such as being talented, heroic, and feared (Galvin, Waldman, & Balthazard, 2010). Charismatic leaders vary across other leader types in their personal traits, literally and frankly through their visions, through the behaviors and actions they illustrate, and how they encourage the perceptions of their followers toward leaders (Conger & Kanungo, 1994).

As Turkey has gradually been opening its doors to foreign trade and investments through new ventures and consolidations, we are interested in researching the effects of corporate entrepreneurship in Turkey's corporate environment as a case of a developing country. Additionally, some researchers have taken the positive effect of organizational citizenship on profitability into consideration (e.g., Koys, 2001), while others the relationship between corporate entrepreneurship and performance (e.g., Pearce, Kramer, & Robbins, 1997). These two sophisticated factors have recently come quite into the foreground for researchers to examine their effects on organizational performance.

Companies' rules and procedures take priority in decision making (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003). For this reason, the focal point of this study is the local focus, primarily the principled-local focus concerning laws, codes, and procedures in the work environment, for specifying decisions and individual actions for the good of others (Cullen et al., 1989; Victor & Cullen, 1988). Wyld and Jones (1997) indicated this kind of ethical climate type to require rules and procedures within defined laws and codes rather than to behave in an egocentric manner. Cullen et al. (2003) found the principled dimension of ethical behavior to have no effect on non-professional workers but to affect the behavior of professional workers. Therefore, this study has only focused on the rules climate (i.e., employees' strict following of company policies and procedures). When considering all these based on the sampling data of this study, the principled-local dimension of principle ethical climate for white-collar professionals has been taken into consideration as the unit of analysis.

Different than in the existing literature, this research subject investigates the moderating role of principled-local ethical climate (PLEC) on charismatic leadership (especially in the dimensions of strategic vision and sensitivity to the environment) and corporate entrepreneurship. We are about to add a new scope to the literature by surveying the relation between charismatic leadership and corporate entrepreneurship under the moderator effect of ethical climate. In this way, this

study attempts to help fill in the gap in current business ethics and the literature on leadership. Thus, the main scope of the study is to investigate this moderating role within the sample of Turkey. As much as Turkey has doted on foreign trade and investments such as new joint ventures and consolidations, the country has become a hot spot for scientific studies. For this reason, conducting research in Turkey may bring a new point of view to the literature. Meanwhile, this study also aims to analyze the mediator effect of organizational citizenship behavior on perceptions of charismatic leadership and corporate entrepreneurship. From the perspective that organizations see change as irrevocable and energetic, the importance of corporate entrepreneurship has grown in developed economies. Therefore, this study aims to display how the issue of corporate entrepreneurship occurs in emerging countries using the case of Turkey.

Framework of the Literature Review on Research

Charismatic Leadership

The importance of charismatic leadership among other types of leadership rose during the 1980s. Quite varied changes had occurred at the end of the 1980s and beginning of the 1990s in the field of leadership. Many studies on charismatic leadership that had been carried out at the very beginning of the 1990s became comprehensive theories with researchers' help (Basar, 2009; Conger & Kanungo, 1994).

The theory of charismatic leadership as clearly explained by House (1977) could be one of the most important studies in the literature on how to use the phenomenon of charisma in formal organizations. House's theory consists of charismatic leaders' main characteristics and behavioral tendencies, as well as situational factors, which are the observable and testable hypothesis (Akçakaya, 2010; Basar, 2009; House, 1977). According to House (1977), the need for power pushes a leader to endeavor, in terms of time and effort, to attract his followers; having self-confidence and strong beliefs increases followers' trust regarding the leaders' decisions. Furthermore, for a leader without these traits, trying to attract people is futile; the leader will have little chance of success (Kadırov, 2003).

Meanwhile, for Conger and Kanungo (1998), charismatic leadership presumes three main parts. The first is called environmental assessments. Followers perceive high sensibility from their leader towards environmental opportunities and challenges and the followers' needs. Among the types of leadership, this trait of perception is most distinctive for charismatic leadership. For instance, Yıldız, Aykanat, and Tü-

zemen (2016) found a positive, statistically significant relationship to exist among 156 scholars currently working at Ardahan University between ethical leadership behavior and the employees' perceptions of social capital. Another current study also proved charismatic leadership to positively affect employee motivation (Çınar, Akgöl, & Korkmaz, 2018). Furthermore, executives with the attribute of charismatic leadership remain removed from the status quo. The second part is determining vision. Charismatic leaders determine strategic goals, which are relatively more inspirational, more shareable, and more beneficial for the future of the organization. Finally, the third part is implementation. Followers' trust and loyalty toward charismatic leaders and the tactics the leader enhances catalyze goal achievement. Having analyzed these three parts according to the pioneered research on charismatic leadership from House (1977) and Conger and Kanungo (1994; 1998), charismatic leaders take risks, sacrifice themselves for their ambitions, confidentially ensure trust in their followers, and bargain themselves away for all the challenges and costs of reaching their envisioned ambitions (Conger, Kanungo, Menon, & Mthur, 1997).

Corporate Entrepreneurship

Corporate entrepreneurship, which means the overall entrepreneurial orientation of a company, appears as a fundamental factor in organizational performance. Corporate entrepreneurship (CE) is related to providing an overview of how an organization as a whole can become more enterprising and better utilize its employees' entrepreneurial activities (Pittaway, 2001). Karagozoglu and Brown (1988) analyzed corporate entrepreneurship under two different dimensions: risk-taking and new product innovativeness. Meanwhile, Miller (1983) categorized corporate entrepreneurship under three different categories: risktaking, pro-activeness, and radical product innovation. Covin, Slevin, and Schultz (1994) mentioned entrepreneurial firms to have strategic points of view such as being risk-taking, innovative, and proactive whereas conservatives firms' are reactive and adverse to risks.

Managers are told that to pursue corporate entrepreneurship means companies should be proactive in their competitive arena; they should be risk-oriented on such topics as new venture creations. Pro-activeness reflects a firm's aggressive pursuit of market opportunities and its strong emphasis on being among the very first ones to undertake innovations in the industry. Firms have to pursue future demands ahead of time and react to them before competitors become aware; these demands can change the business environment. Risk taking is defined as the firm's disposition toward supporting innovative projects (e.g., international ventures), even when their payoff is uncertain. In another definition, risk-taking is an encou-

raged and aggressive move that necessitates finding resources as quickly as possible to grab opportunities as quickly as possible (Lumpkin & Dess, 1997). Innovation refers to a firm's ability to create new products and introduce them to the market. It also indicates the company's commitment to processing organizational innovations (Zahra, 1993). Collectively, these activities can enhance a company's ability to recognize and exploit market opportunities well ahead of the competition. These efforts offer an important means of revitalizing and renewing established companies and improving their performance.

Zbierowski's (2016) study concerned the possible impact of positive leadership on corporate entrepreneurship. Using a sample of 41 countries, Hemmen, Urbano, and Alvarez (2013) found charismatic leadership to have a significant and positive impact on the number of entrepreneurs in terms of international opportunities. In their research, the impact of business owners' presence in the social environment and higher charismatic leadership rates complement each other in producing more entrepreneurial societies. Indeed, the relationship between charismatic leadership and corporate entrepreneurship gains importance.

Organizational Citizenship

Organizational citizenship is defined as a voluntary individual behavior that helps the organization most efficiently function as a whole without taking into consideration a structured reward system (Organ, 1988). Employees' characteristics, job views, and desires have close relationships to organizational behavior (Podsakoff et al., 2000). Organ (1988) defined the five sub-dimensions of organizational citizenship behavior (OCB) as: *altruism* (implies helping others without expecting anything in return), *courtesy* (treating others with respect), *conscientiousness* (employees carry out in-role behaviors like individual task performance well beyond the minimum required levels), *civic virtue* (employees responsibly, actively, and voluntarily participate in the organization's political life), and *sportsmanship* (people do not complain, but have positive attitudes).

Ethical Climate

Ethical climate is a type of work climate best understood as a group of perspective climates reflecting the organizational procedures, policies, and practices through moral consequences. Such climates arise when members believe that certain forms of ethical reasoning or behavior meet the expected standards or norms for decision-making within the firm (Cullen et al., 2003). Ethical climate is the perception of what constitutes proper behavior and thus becomes a psychological mechanism th-

rough which ethical issues are managed (Cullen et al., 1989). Accountability expectations should make employees voluntarily take and support ethical actions more. Valentine and Lucero (2002) found corporate ethical values to be positively related to person-organization fit and organizational commitment. Malisetty, Archana, and Kumari (2017) proved unethical behavior issues to be a surprising situation for companies, who need to spend equal time identifying them as they do encouraging ethical culture. Ethical climate framework was first introduced by Victor and Cullen (1988) with their Ethical Climate Questionnaire (ECQ). Ethical climate is based on three types of moral judgment: egoistical, benevolent, and principled (Cullen et al., 1989; Victor & Cullen, 1988). Egoistical climates have behaviors primarily concerned with the satisfying self-interests. Benevolent climates have behaviors concerned with the well-being of others and maximizing the interests of a particular social group. Lastly, principled climates have behaviors concerned with the laws, codes, and procedures that specify decisions and actions for the good of others.

In addition to these three types of ethical climates, Victor and Cullen (1988) analyzed the typology of these three dimensions (i.e. egoistic, benevolent, principled) under three loci: local, cosmopolitan, and individual. The local locus refers to the organization itself. The external part of the organization forms the cosmopolitan locus and refers to the community or society outside of the organization. Lastly, the individual locus makes decisions on its own without organizational norms; this means using the self as a reference for moral reasoning.

Cullen et al. (2003) found the principled dimension of ethical behavior to have no effect on non-professional workers while affecting professional workers. Regarding the aim of the current research, the study was designed with the principled-local dimension of ethical climate for white-collar professionals. Therefore, the other dimensions of ethical climate have not been included in the research model due to the scope.

Alongside these, the relationship among ethical climate, organizational citizenship behaviors (OCB), and corporate entrepreneurship (CE) has been discussed in the literature. Zehir, Altındağ, Müceldili, and Zehir's (2014) findings show positive relationships to exist among charismatic leadership, ethical climate, and organizational citizenship behaviors (OCB). Yasir and Rasli (2018) found ethical climate to have a negative relationship with workplace deviance as well as to mediate the relationship between ethical leadership and workplace deviance in Pakistan's public healthcare sector. Additionally, Imran and Hak's (2011) research revealed organizational climate to have a mediating role in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior.

Research Model and Hypothesis

The theoretical model for this study is shown in Figure 1 and illustrates two key factors from the dependent variable of corporate entrepreneurship: charismatic leadership and organizational citizenship. The model also investigates the possible mediating role of OCB between charismatic leadership and corporate entrepreneurship. The proposed moderating effect of ethical climate on this relationship has also been included in the research model.

Studies found in the literature show charismatic leadership and organizational citizenship behavior to have close interactions with each other. These interactions also reflect on the corporate entrepreneurship and ethical climate of the organization. According to Eyal and Kark's (2004) research, a positive correlation exists among the sub-dimensions of corporate entrepreneurship: innovativeness, proactivity, and leadership.

Pioneers in charismatic leadership research, Conger and Kanungo (1998) cited charismatic leaders to naturally be entrepreneurial and change-oriented. Furthermore, leadership styles in management literature has also been linked to promoting change and innovation in organizations (e.g., Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993), as evident from the term leadership being broadly defined as resulting in the transformation of individual followers or the entire organization (Yukl, 1998).

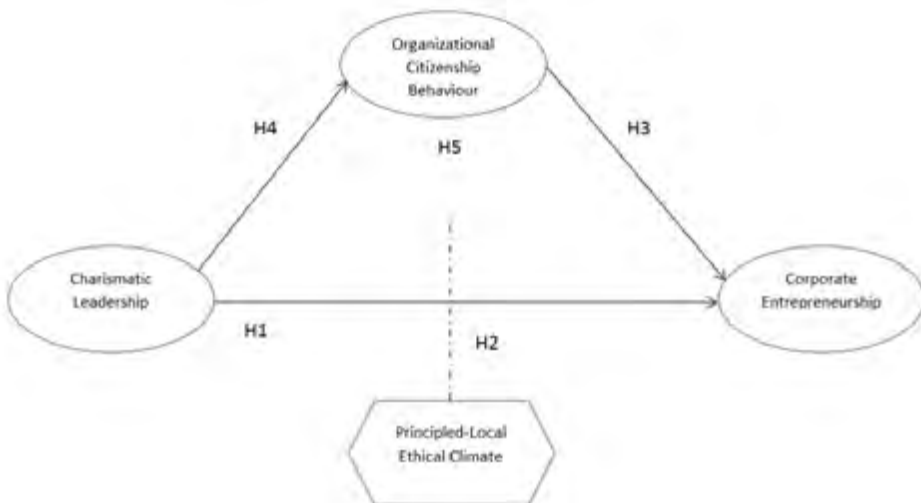


Figure 1. Proposed research framework.

Accordingly, charismatic leadership has been associated with innovation (Bass, 1985; House, 1977). Furthermore, empirical evidence suggests proactive behaviors such as demonstrating initiative, taking action, and persisting until goals are achieved to be associated with charismatic leadership (e.g., Bateman & Crant, 1993; Deluga 1998). Therefore, charismatic leadership can be argued to be associated with the two basic components of corporate entrepreneurship (i.e., innovativeness and pro-activeness) mentioned in entrepreneurial research through the proactivity of top managers and their organizational innovativeness. With inspiration from current knowledge on leadership manners, we will study this relation in terms of charismatic leadership to perform a more comprehensive research on the literature's positive relationship between charismatic leadership and corporate entrepreneurship. As such, we have deduced the first hypothesis of study as:

Hypothesis 1: Charismatic leadership is positively related to corporate entrepreneurship.

Moreover, we will investigate the relationship under the moderator impact of ethical climate. For instance, external or internal hostility in the corporate environment might threaten principled-local ethical climate in the work place by disregarding a company's written or formal rules and procedures. On the other hand, many firms manage to deliver positive profits even in the most competitive environments; thanks to these internal entrepreneurs, a subset of employees is able to drive change and develop innovation in the workplace (Vranceanu, 2014). Therefore while directing employees' innovation attempts, managers should benefit from the company's formal ethical rules in order to enhance the attempts.

Organizations today mostly involve climates that vary from strongly ethical to poorly ethical (Schwepker, 2001). The unethical behaviors in businesses such as Enron, Tyco, and the sub-prime mortgage crisis have shed light and attention on this point (Verissimo & Lacerda, 2015). Dozens of researchers have underscored the positive correlation between leadership and organizational ethical climate (e.g., Aronson, 2001; Dickson, Smith, Grojean, & Ehrhart, 2001; Otken & Cencki, 2012). Leaders' promoting ethical behavior and prohibiting/punishing unethical acts could constitute a powerful ethical atmosphere inside an organization (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2008). Howell and Avolio (1992) were able to illustrate the need to distinguish between ethical and unethical charismatic leaders using ethical equilibrium. Consequently, the following hypothesis for empirical testing has been proposed:

Hypothesis 2: Adopting an ethical climate in an organization positively moderates the relationship between charismatic leadership and corporate entrepreneurship; the higher the level and scope of adopting principled-local focus, the greater the effects of charismatic leadership style on corporate entrepreneurship motive.

Organizational citizenship behavior (OCB) would also help coordinate activities among team members and across groups, and these entrepreneurial activities might lead to strong OCBs that diminish individual opportunistic behaviors in the workplace (Smith, Organ, & Near, 1983). Yıldız, Aykanat and Tuzemen (2016) also found a positive relationship to exist between employees' individual behaviors and perception of organizational innovation. In a more innovative risk-taking firm structure, employees will be willing to participate voluntarily in all the firm's activities. Thus, employees take place actively in discussions and become an active player during the implementation of changes and innovations in the company. Moreover, organizational performance is not simply a sum of individual performances; it may be influenced by other factors like shared values. If a unit's employees share positive attitudes, they should have the norm of cooperation and collaboration, which in turn will enhance OCBs (Motowidlo, 2000). Additionally, Koys (2001) has proven positive employee attitudes to have a positive influence on business outcomes. As a result, organizational citizenship will positively affect corporate entrepreneurship. Based on this argument, the third hypothesis of this research is proposed as:

Hypothesis 3: Perceptions of organizational citizenship behavior are positively related to corporate entrepreneurship.

Charismatic leaders have an energy and excitement for solving problems. They also share their energy and excitement with others so everyone in the organization can be able to work with the same energy and excitement as their leader. Consequently, employees who work in such an environment tie their achievements to the leader who motivates them, not themselves. Charismatic leaders are good prototypes for people to work with. This type of leader makes others feel trust (Keklik, 2012). Therefore, the next hypothesis is:

Hypothesis 4: Charismatic leadership is positively related to organizational citizenship behaviors.

Lastly, this study also looks for the possible existence of organizational citizenship behaviors' mediating effect on the relationship between charismatic leadership and corporate entrepreneurship. This is because an organization of virtuous people is not enough to guarantee virtuous organizational behaviors, and

where organizational structures are instrumentally necessary, the moral characters of managers, the people who make decisions, also matter (Whetstone, 2005). Organizational behaviors' sub-dimensions of civic virtue (responsibility), courtesy (respect), altruism (helpfulness), and conscientiousness (meeting the bare minimum requirements of the organization) all activate employees' motivation for enthusiastic behaviors and productivity in the organization. Thus the final hypothesis of this research is:

Hypothesis 5: Organizational citizenship behaviors play a mediating role between charismatic leadership and corporate entrepreneurship.

Research Method and Analyses

Item Development, Sampling, and Data Collection

We conducted a survey to test the research model and hypotheses. All scales used in the research have been adapted from previous studies. All questions are measured with a 5-point Likert scale ranging from "strongly disagree" (1 point) to "strongly agree" (5 points) with a middle point of "neither agree nor disagree" (3 points).

The scale items used in measuring charismatic leadership (CL) have been adapted from Conger and Kanungo's (1994) study, with 11 items related to CL's sub-dimensions of strategic vision and sensitivity to the environment. The Ethical Climate Questionnaire (ECQ) contains six items only related to principled-local focus and have been adapted from Schwepker's (2001) study. The measurement scale for organizational citizenship behavior (OCB) has been adapted from Podsakoff et al.'s (2000) study and has 17 items. Finally, scales measuring the dependent variable of corporate entrepreneurship (CE) have been adapted from Knight's (1997) study for two items and from Barringer and Bluedorn's (1999) study for nine items. As a result, a scale for measuring CE has been generated with a total of 11 items in this survey (all research model items can be seen in Table 2). For conducting the research, the original English scales were first translated into Turkish, and then the measurement scales were adapted appropriately to the questionnaire for the research objective (a sample from the Turkish questionnaire form can be seen in the Appendix).

The survey has been conducted on whitecollar employees at the manufacturing firms in Istanbul's Teknopark and industrial regions. For this research purpose, 540 pieces of data were first obtained, then 425 useful pieces of data were obtained from the surveyed participants using a mail questionnaire and face-to-face inter-

views. This study has used the easy sampling method. Proximity to the researcher and ease of accessibility were effective in determining this method. The research universe has been chosen with the assumption that entrepreneurship can be seen more intensively in this defined industrial zone. A total of 540 questionnaires were collected from face-to-face and telephone interviews. However, questionnaires with missing information and some others were eliminated by examining the answers for checking questions on the questionnaire form. As a result of working to collect error-free data, the final data set contains 425 accounts. In order to test for non-response bias, the χ^2 difference test has been applied between the initial and secondary respondents, and no significant difference was found at the $p < 0.01$ level. Data have been analyzed using the statistical package program SPSS-AMOS. The proposed hypothetical relations have been tested using path analyses through AMOS.

Exploratory Analyses, Item Reduction, and Validation

Information was gathered about respondents' gender and positions in the firm based on the survey's demographic questions (see Table 1). According to this information, a vast majority of our respondents are male and most are positioned in the company as mid-level managers. Company size has been represented quite well, with 38.1% being small enterprises, 30.3% being mid-sized enterprises, and 31.5% being large-scale.

Table 1

Demographic Characteristics of the Sample

		Number of Respondents	Percentage
Gender (n = 411)	Male	251	59.1%
	Female	160	37.6%
Position (n = 280)	Mid-level manager	193	45.4%
	High-level manager	72	17.1%
	Owner / Partner	15	3.5%
Size of Company (n = 425)	Small Enterprises	162	38.1%
	Middle Enterprises	129	30.3%
	Large Sizes	134	31.5%

Both exploratory factor and confirmatory factor analyses have been used for testing the research model in this study. Benefitting from exploratory factor analysis was initially necessary in the adaptation process for proving the scales' validations because the original scales had been translated into Turkish. We first evaluated the suitability of items for factor analysis using the statistical test. The *KMO* value was found to be 0.91 (higher than the threshold value of 0.70), and Bartlett's sphericity test was found as 0.00, which indicates significance. Therefore, the items were concluded to be suitable for exploratory factor analysis, which allows us to analyze the hypotheses.

Exploratory factor analysis has been used to see the factors common to the managerial environment. After eliminating insignificant and single items, the suitable items in the groups were placed one by one under factors. As a result, 37 items and seven factors remained from the data-set (see Table 2). In addition, the independent variables of charismatic leadership (CL) and organizational citizenship behavior (OCB) and the moderating variable of principled local focus (EC) all explain 64.159% of the variance. This high ratio shows the research model's dimensions and measurement items to significantly explain the total variance. Reliability analyses have also been conducted in the research. Cronbach's alphas for reliability are higher than the criteria of 0.70 for most of the constructs. Table 2 shows the results from the reliability analyses.

Based on research methods in the literature like Hair, Black, Babin, & Anderson's (2010, p. 99), which recommend eliminating problematic items from scales, the resulting measurement model has been found to fit the data reasonably well. The ratio of the chi-square value to the degrees of freedom is less than two ($\chi^2 / df = 1.605$). The values for the model have been found compatible with those considered as limit values suitable to the thresholds Fornell and Larcker (1981) recommended: goodness-of-fit statistic (*GFI*) = .89; comparative fit index (*CFI*) = .94; incremental fit index (*IFI*) = .94; Tucker-Lewis index (*TLI*) = .94; root-mean-square error of approximation (*RMSEA*) = 0.04; parsimonious normed fit index (*PNFI*) = .79.

Table 2

Exploratory Analysis Results for the Measurement Models

Dimensions	Items	Loading
Strategic Vision/ Sensitivity to the Environment ¹ $\alpha = .904$ (11 items)	Exciting public speaker.	.602
	Appears to be a skillful performer when presenting to a group.	.599
	Inspirational, able to motivate by articulating effectively the importance of what organizational members are doing.	.654
	Has vision; often brings up ideas about future possibilities.	.710
	Provides inspiring strategic and organizational goals.	.709
	Consistently generates new ideas for the future of the organization.	.708
	Readily recognizes constraints in the organization's social and cultural environment (cultural norms, etc.) that may stand in the way of achieving organizational objectives.	.709
	Readily recognizes barriers/forces within the organization that may block or hinder achieving goals.	.657
	Recognizes the limitations of other members in the organization.	.663
	Readily recognizes new environmental opportunities (favorable physical and social conditions) that may facilitate achieving organizational objectives.	.744
	Entrepreneurial; seizes new opportunities in order to achieve goals.	.653
Altruism/ Courtesy ² $\alpha = .730$ (4 items)	Helping co-workers who are overworked.	excluded
	Takes time voluntarily to advise, coach, or mentor co-workers who have issues about the workplace.	.672
	Helps new employees get oriented to the job.	.711
	Changes vacation schedule, work days, or shifts to accommodate co-worker's needs.	.613
	Respects colleagues' rights.	excluded
	Before attempting a substantial step about work, I definitely inform the supervisor.	.583
Civic Virtue ² $\alpha = .657$ (4 items)	Attempts the required moves to prevent conflicts between workers.	.587
	Before making a job-related decision, asks opinions from those who would be affected by that decision.	.542
	Going over organizational changes and playing an active role in the changes accepted by other workers.	excluded
	Volunteers to help in all activities that contribute to corporate image.	excluded
	Attends meetings or work on committees regularly and debates actively.	.505
Conscientiousness ² $\alpha = .749$ (4 items)	Easily adapts to all new developments in the organization.	.673
	Never spends more than the time allowed for tea/coffee breaks.	.716
	Never interrupts my work except for break times.	.689
	Always punctual during work hours.	.572
	Even though no one knows, I still follow the firm's codes, laws, and procedures.	.643

Principled-Local Ethical Climate ³ (PLEC)	My company has a formally written code of ethics.	.533
	My company enforces a code of ethics.	.601
	My company has policies regarding ethical behavior.	.623
	My company enforces policies regarding ethical behavior.	.543
	Unethical behaviors are not tolerated in my company.	.611
$\alpha = .751$ (5 items)	My company reprimands for behaviors that lead to personal gain.	excluded
Innovativeness ⁴	In dealing with competitors, my firm typically adopts very competitive leading activities that the competitors seek.	.739
	In dealing with competitors, my firm is very often the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.	.858
$\alpha = .857$ (5 items)	In general, the top managers of my firm tend to present new ideas and products before others.	.789
	In general, the top managers of my firm favor a strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovation.	.703
	New lines of products or services have been served to the market in the past 5 years.	.632
	Changes in product or service lines have usually been quite dramatic.	excluded
Pro-activeness / Risk-taking ⁴	My firm favors high-risk projects with changes for very high returns.	.684
	My firm has to do bold, wide-ranging acts due to the nature of the environment.	excluded
	My firm favors a bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential when faced with uncertainty.	.775
$\alpha = .802$ (5 items)	My firm always seeks to get a competitive position against competitors.	.633
	My firm aggressively favors high-risk projects.	.562

Extraction Method: Maximum Likelihood Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization

NOTE: Bold-type italicized measurement items have been excluded from the research model due to insignificant/unsuitable loadings.

¹Charismatic Leadership is a first-order factor model that only has Strategic Vision and Sensitivity to the Environment as its sub-dimensions.

²Organizational Citizenship Behavior is a second-order factor model constructed from the three sub-dimensions of Organizational Citizenship Behavior (i.e., Altruism/Courtesy; Civic Virtue; Conscientiousness).

³Ethical Climate is a first-order factor model that only has Principled-Local Ethical Climate (PLEC) as its sub-dimension.

⁴Corporate Entrepreneurship is a second-order factor model constructed from two sub-dimensions: Innovativeness, Pro-activeness/Risk-taking.

Hypothesis Testing and Results

We tested the relations of the variables in the research model using the structural equation model. First we conducted the correlation analysis (see Table 3). The analyses results indicate all variables to be correlated to each other with significant correlation coefficients. In the scope of the research model, the five proposed

hypotheses have been tested using path analysis. For testing the first path group of the hypotheses, the relationships between the exogenous variables (i.e., charismatic leadership, organizational citizenship behavior) and endogenous variable (i.e., corporate entrepreneurship) have been investigated. For this purpose, the remaining scale items were used to conduct the path analysis. Meanwhile, a significant relationship is seen to exist between organizational citizenship behavior and corporate entrepreneurship and also between charismatic leadership and organizational citizenship behavior ($p < .001$ for both). Thus, H3 and H4 are statistically supported according to the path analysis. However, no relationship has been found between charismatic leadership and organizational entrepreneurship; therefore H1 is not supported in this study. Ethical climate has a moderating effect between charismatic leadership and corporate entrepreneurship, which supports H2.

Table 3

Correlation Analysis Results

	Charismatic Leadership (CL)	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Ethical Climate (EC)	Corporate Entrepreneurship (CE)
CL ¹	---			
OCB ²	.607**	---		
EC ³	.364**	.515**	---	
CE ⁴	.339**	.518**	.703**	---

**Correlation is significant at $p < 0.01$.

¹CL is a first-order factor model which only has Strategic Vision and Sensitivity to the Environment as its sub-dimensions.

²OCB is a second-order factor model constructed from three sub-dimensions: Altruism/Courtesy, Civic Virtue, and Conscientiousness.

³EC is a first-order factor model that only has Principled-Local Ethical Climate (PLEC) as its sub-dimension.

⁴CE is a second-order factor model constructed from its two sub-dimensions: Innovativeness and Pro-activeness/Risk-taking.

A second path analysis has been conducted to test the mediating effects of organizational citizenship behavior (OCB) on the relationship between charismatic leadership (CL) and corporate entrepreneurship (CE). We followed Baron and Kenny's (1986) and Veríssimo and Lacerda's (2015) recommended procedures to test the full mediation effects of organizational citizenship behavior (OCB). First, the independent variable (CL) needs to significantly predict the mediator (OCB). Second, the independent variable needs to significantly predict the dependent va-

riable (CE). Third, the mediator (OCB) needs to significantly predict the dependent variable (CE). Finally, the relationship between charismatic leadership (CL) and corporate entrepreneurship (CE) must disappear when introducing the mediator variable OCB into the regression equation for predicting CE. H5 is supported as organizational citizenship behaviors show a mediating role between charismatic leadership and corporate entrepreneurship.

Findings

As shown in Figure 2, the results indicate no statistically significant support to exist for H1 as, though organizational citizenship behavior does have a mediating effect between charismatic leadership and corporate entrepreneurship, it does not have a direct effect on corporate entrepreneurship. First it creates positive organizational behaviors then these behaviors support entrepreneurship in the organization. When employees are inspired by their leaders, they become more helpful and show more cooperation among each other at the work place. If employees admire their leader, they behave more innovatively while making proactive, strategic decisions. Indeed, the mediating effect of organizational citizenship behaviors between charismatic leadership and entrepreneurship has been proven for H5. Meanwhile, a significant relationship exists between organizational citizenship behavior and corporate entrepreneurship, as well as between charismatic leadership and organizational citizenship behavior (both at $p < .001$ level). Thus, H3 and H4 are statistically supported according to the path analysis. Moreover, adopting an ethical climate in an organization positively moderates the relationship between charismatic leadership and corporate entrepreneurship; the higher the adoption levels for principled-local climate focus, the greater the effects of charismatic leadership style on corporate entrepreneurship motive, which supports H2. Indeed, charismatic leadership plays a significant role in promoting entrepreneurship, and encouraging leaders to be charismatic through management education programs needs to be supported.

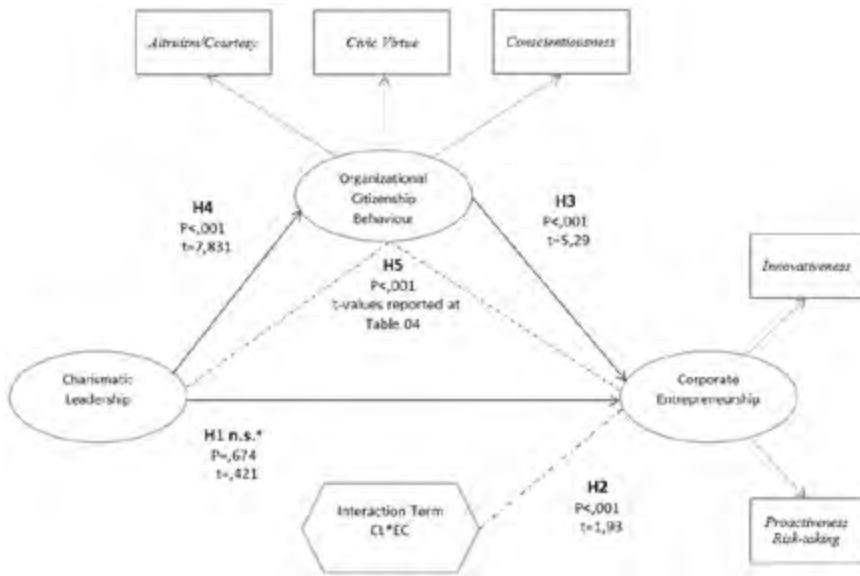


Figure 2. Diagram for testing the research model's hypotheses.

All the mediating conditions set by Baron and Kenny (1986) have been found to be satisfied for this survey's dataset. In Step 2 of the mediating analysis process, the chi-square (χ^2) value has been calculated as 780.276. In Step 3, after including the direct effect of the variable of charismatic leadership on the corporate entrepreneurship, this relation has been found insignificant ($p > 0.1$; $t = 0.657$; $\chi^2 = 780.085$). This result indicates a mediating effect of OCB on the relationship between CL and corporate entrepreneurship. χ^2 values have been realized to be quite similar (i.e., $780.276 - 780.085 = 0.191$), which proves a full mediating effect to exist on this relationship (see Table 4).

Table 4

Analysis Results of t-Values for the mediating effect of H5

Paths	Step 1	Step 2	Step 3
Charismatic Leadership → Corporate Entrepreneurship	$t = 4.637^{**}$	n/a	$t = \mathbf{0.657}^{N.S.}$
Charismatic Leadership → Organizational Citizenship Behavior	n/a	$t = 7.882^{**}$	$t = 7.839^{**}$
Organizational Citizenship Behavior → Corporate Entrepreneurship	n/a	$t = 6.771^{**}$	$t = 5.272^{**}$

** Significant relation at $p < .001$ level; **n/a** means not applied at that step; **N.S.** means path relation was not supported statistically.

Finally, the metrics moderation method is used in order to test whether any positive moderating effect exists for principled-local ethical climate (PLEC) on the relationship between charismatic leadership and corporate entrepreneurship (i.e., H2). To apply this method, an interaction term was included in the AMOS research model diagram and used as a moderator variable. The interaction term is generated as a single-item variable calculated by multiplying the sum of the items making up ethical climate (PLEC) by the sum of the items making up charismatic leadership (Bortolotti, Danese, & Romano, 2013; Frazier, Tix, & Barron, 2004).

Therefore, the third path analysis (see Figure 2) has been performed with the interaction term (i.e., $CL*EC$) acting to represent the moderating effects in the path analysis. The interaction term $CL*EC$ has a significant association with corporate entrepreneurship ($p < 0.1$; $t = 1.93$); this indicates a moderating role. Therefore the proposed hypothesis H2 is statistically supported in this study.

Discussion

This study attempts to survey the interaction of managerial factors' effects on corporate entrepreneurship in the Turkish business environment. In this context, the study has taken the charismatic leadership, organizational citizenship behavior, and ethical climate into consideration as the managerial factors of an individual organization. When we designed the research model, we considered these multi-dimensional factors crucial for successfully implementing corporate entrepreneurship in an organization.

For instance, principled-local ethical climate (PLEC) is a significant factor for people who work in a company; in this manner, each individual can follow the written rules and organizational culture when doing their jobs in the company. This helps standardize employee behaviors in a company using managerial perspective. Also, the previous literature findings support this conclusion. Promoting leaders' ethical acts and prohibiting/penalizing their unethical acts may constitute a powerful ethical atmosphere inside an organization (Mulki, Janamillo & Locander 2008). Dozens of researchers have understood the positive correlation between leadership and organizational ethical climate (Aronson, 2001; Otken & Cenkci, 2012).

In same way, organizational citizenship behavior, which handles employee behavior in the group, is another important factor. Organizational citizenship behavior includes employee behaviors such as being friends and getting along with subordinates, peers, and supervisors (i.e., altruism/courtesy); employees actively

contributing and striving for efficiency in group efforts at the workplace (i.e., civic virtue); and employees endeavoring to do their assignments properly (i.e., conscientiousness). These dimensions are important in making employees feel good and peaceful at the workplace, which allows them to show their creative aspects and contribute to the company's objectives. Civic virtue has actually been observed as the most problematic dimension of this research model. When we investigated the analysis results on validating the measurement items, the most notable finding for organizational citizenship behavior is that Turkish white-collar workers seem to act self-centered and lazily in the workplace. Therefore when managers design an internal-entrepreneurial business model, they should consider finding ways to motivate their employees to be friendlier towards their colleagues and to assure they volunteer in contributing to organizational changes.

Finally, charismatic leadership is another critical factor in directing the group's followers and orienting them to achieve the success of the company. Charismatic leadership has a significant and positive impact on the number of entrepreneurs across countries (Hemmes, Urbano, & Alvarez, 2013; Zbierowski, 2016). To ensure this, a charismatic leader should have the following attributes: be able to inspire followers by generating new useful ideas and acting as a soundboard for the followers, being ready for environmental changes, and benefiting from the opportunities presented by environmental changes. Conger and Canungo (1994; 1998) cited charismatic leaders to by nature be entrepreneurial and change-oriented. Charismatic leaders are good prototypes for their coworkers; this type of leader makes others feel trust (Keklik, 2012). Thus without a functioning leadership, no managerial environment can be established well in a company for workers' corporate entrepreneurship activities.

Based on the original research model, this survey's findings presents the effect of charismatic leadership on corporate entrepreneurship to make a stunning impact in a proper business environment provided by employees' organizational citizenship behaviors where a principled-local ethical climate (PLEC) is present in the organization. Otherwise, missing one of these critical elements most likely prevents the efficiency of corporate entrepreneurship extensions. Many firms that manage to deliver positive profits even in the most competitive environments must thank internal entrepreneurs due to their employees' ability to drive change and develop innovation in the workplace (Vranceany, 2014). Dozens of researchers have understood the positive correlation between leadership and organizational ethical climate (e.g., Aronson, 2001; Otken & Cenkcı, 2012).

Future studies can analyze the relationship among other leadership styles like transformational leadership, corporate entrepreneurship, and ethical climate. The mediator effect of ethical leadership among leadership styles and corporate entrepreneurship may also be researched. The sample data could be extended to cover all other industrial regions in Turkey. The research model could have been richer by including the other sub-dimensions of organizational citizenship behaviors (i.e., individual initiative; loyalty; voice); their effect on corporate entrepreneurship and ethical climate could also be analyzed. Moreover, the effect of ethical climate on the relationship between corporate entrepreneurship and organizational performance could be looked at.

References

- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda yeni liderlik anlayışı* [Novel leadership approach in the twenty first century]. Ankara, Turkey: Adalet Yayınevi.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244–256.
- Aykanat, Z., & Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma [A research on relationship between charismatic leadership and organizational innovation]. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198–228.
- Baron, R. M., & 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.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 421–444.
- Basar, D. (2009). Çalışanların şirket politikası, liderlik davranışları ve etik iklimi algulamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler [The relationship among corporation policy, charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction and organizational commitment]. Unpublished master's thesis. Gebze Institute of Technology. Kocaeli, Turkey.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bateman, T. S., & Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bortolotti, T., Danese, P., & Romano, P. (2013). Assessing the impact of just-in-time on operational performance at varying degrees of repetitiveness, *International Journal of Production Research*, 51(4), 1117–1130.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439–452.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14, 3.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481–506.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127–141.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50–62.
- Çınar, B., Akgül, G., & Korkmaz, E. (2018). Karizmatik liderin işgören motivasyonuna etkisi: Madencilik sektöründe bir araştırma. *Turkish Journal of Marketing*, 3(2), 143–165.
- Deluga, R. J. (1998). American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *Leadership Quarterly*, 9(3), 265–291.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197–217.
- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211–235.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research, *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115–134.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63, 509–537.
- Hair, F. W., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis -the 7th Edition*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Hemmen, S. V., Urbano, D., & Alvarez, C. (2013). Charismatic leadership and entrepreneurial activity: An empirical analysis. *Innovar*, 23(50).
- House, R. J. (1977). Theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Imran, R., & Anis-ul-Hak, M. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformational leadership and innovative work behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 6(2), 183–199.

- Kadirov, I. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* [A Study on the relationship between charismatic leadership and organizational commitment]. Unpublished master's thesis, Gebze Institute of Technology. Kocaeli, Turkey.
- Karagozoglu, N., & Brown, W. B. (1988). Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, 5(4), 269–281.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği [Determination of leadership style preferred in health institutions: Example of a private hospital]. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 73–93.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit level longitudinal study. *Personal Psychology*, 54(1), 101–114.
- Köseoglu, M. A., Yildiz, M., & Ciftci, T. (2018). Authorship trends and collaboration patterns in business ethics literature. *Business Ethics: A European Review*, 27, 164–177.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, and P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College - Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA.
- Malisetty, S., Archana, R. V., & Kumari, V. (2017). Evaluating the impact of organisation ethical culture and ethical climate on deviant behavior using ECQ. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8, 217–231.
- Miller, D. (1983). The correlates for entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115–126.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78, 559–574.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Otken, A. B., & Cenkcı, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108, 525–536.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997). Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 147–160.
- Pittaway, L., (2001). Corporate enterprise: A new reality for hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), 379–393.
- Pittaway, L., Carmouche, R., & Chell, E. (1998). The way forward: Leadership research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), 407–426.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Schwepker, C. H., Jr. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39–52.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533–547.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349–360.
- Verissimo, J., & Lacerda, T. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: a European Review*, 24(1), 34–51.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Vranceanu, R. (2014). Corporate profit, entrepreneurship theory and business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 23(1), 50–68.
- Whetstone, T. J. (2005). A framework for organizational virtue: the interrelationship of mission, culture and leadership. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 367–378.
- Wyld, D. C., & Jones, C. A. (1997). The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision making: An agenda for research. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 465–472.
- Yasir, M., & Rasli, A. (2018). Direct and indirect effects of ethical leadership on workplace deviance in public healthcare sector of Pakistan. *Journal of Advances in Management Research*, 15(4), 558–574.
- Yıldız, T., Aykanat, Z., & Tüzemen, S. (2016). Etik liderlik ve sosyal sermaye arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 229–250.
- Yukl, G. (1998). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33–48.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5(21), 5–21.
- Zbierowski, P. (2016). Positive leadership and corporate entrepreneurship: Theoretical considerations and research propositions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3).
- Zehir, C., Altındağ, E., Müceldili, B., & Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 42(8).

Appendix

Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
İŞ AHLAKI	1	2	3	4	5
1.Şirketimde iş ahlakı resmi ve yazılı olarak belirtilmiştir					
2.Şirketimde iş ahlakı zorlayıcı bir kural olarak yer alır					
3.Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler yer alır					
4.Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler zorlayıcı bir kural olarak yer alır					
5.Şirketimde iş ahlakına uygun olmayan davranışların hoş görülmeyeceği açık kurallarla belirtilmiştir					
6.Şirketimdeki bir elemanın şirket kazancından ziyade, kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uygun olmayan davranışlarda bulunmuş ise anında kınanır					
KARİZMATİK LİDERLİK					
1. Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır					
2. Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir					
3. İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir					
4. Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler üretebilir					
5. İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir					
6. İşletmenin geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir					
7. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir (Kültürel öngörüler, köklü destekler vb.)					
8. Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek örgüt içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir					
9. Örgütteki üyelerin limitlerini görebilir					
10. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (İyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar vb.)					
11. Yatırımcıdır ve amaçlarına ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır					
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI					
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olurum					
2. İş ile ilgili sorunu ve problemi olan diğer çalışanlara gönüllü olarak zaman ayırım					
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum					
4. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurum					

5. İş arkadaşlarımlın haklarını çiğnemem					
6. İşyle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm					
7. Çalışanlar arası çatışmaları önlemek için gerekli girişimlerde bulunurum müdahale ederim					
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır onlara danışırım					
9. Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım					
10. Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım					
11. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım					
12. Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum					
13. Çay-kahve ve yemek aralarını asla uzatmam					
14. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem					
15. İşimde her zaman için dakiğimdir					
16. Kimse izlemese bile daima şirket kural yönetmelik ve prosedürlerine uyarım					
İÇ GİRİŞİMCİLİK					
Yenilikçilik					
1.Rakiplerle karşılaştırıldığında, firmam genellikle faaliyetlere öncülük eder ve rakipler bu faaliyetleri takip eder.					
2.Rakiplerle karşılaştırıldığında, firmam genellikle yeni ürün/hizmet, yönetim teknikleri ve üretim teknolojilerine öncülük eder.					
3.Genelde, firmamızın üst yönetiminde yeni ürün fikir ve ürünleri sunmada diğerlerinden önce olma eğilimi vardır.					
4.Genelde, firmamızın üst yönetimi Ar-Ge çalışmalarına, teknolojik liderliğe ve yeniliklere çok büyük önem verir.					
5.Son 5 yılda çok fazla yeni ürün/hizmet hatları pazara sunuldu.					
6.Ürün veya hizmet hatlarındaki değişiklikler genellikle çok etkileyici olmaktadır.					
Proaktiflik					
7.Yüksek kazanç ihtimali olan çok riskli projeleri almaya yönelik güçlü bir eğilim söz konusudur					
8.İş çevresinin yapısı gereği, firmanın hedeflerini gerçekleştirmek için kapsamlı ve cesaretli adımlar atamak gereklidir.					
9.Firmam belirsizlik içeren kararlarla karşı karşıya kaldığında, her zamanki gibi fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmak için cesaretli bir tavır sergiler.					
Risk Alma					
10.Firmam, her zamanki gibi, "rakiplerini ezici" rekabetçi bir tutum sergiler.					
11.Firmam çok saldırgan rekabetçidir.					

Finding a New Prince for Management Science: The Antithesis to the Machiavellian Prince

Khurram Ellahi Khan, Omar Khalid Bhatti

Abstract: Machiavelli's *The Prince* has been cherished for more than 500 years, with its various facets used by scholars and researchers of management sciences. But with the dawn of positive organizational scholarship, the Machiavellian prince with his dark aspects does not appear compatible. Hence, the emerging field, resting more on humans' positive side, is also in need of an idol the way Machiavelli's *The Prince* has been idolized through the traditional views of management and business. As a result, the current study has reviewed Prince Myshkin, the protagonist in Dostoevsky's *The Idiot* as the alternative and antagonist to Machiavelli's style. Hence the current study identifies the possible ethical implications in human resource management which can be guided through the character of Prince Myshkin. The study also analyzes how two different princes (i.e., Prince Myshkin and Machiavelli's prince) guide managers under similar situations, thus guiding managers to deal in contemporary tones with the way of the new prince (i.e., Prince Myshkin).

Keywords: Fiction for business ethics, Machiavelli, Machiavellian Prince, Prince Myshkin, Ethical Managers

A good amount of literature has been engraved in the form of fiction, stories, tales, and poetry, but very little has been used or applied in management science. Management science, which stands close to sociology and psychology, has been somewhat restrained in adopting the models other sciences use to learn from myths and tales. To comprehend the increasing complexity, managers in business environments can use wisdom from historical and fictional books and records (McGuire & Hutchings, 2006). Machiavelli's *The Prince*, a political treatise written in the 16th century, has been extensively used by scholars in marketing and management (Walle, 2001; Harris & Lock, 1996; Swain, 2002). After 500 years, the Machiavel-

@ Pakistan Institute of Development Economics, khurramellahi@pide.org.pk

@ Assoc. Prof., Istanbul Medipol University



lian prince is still a subject of serious discussion in various fields, similarly being extensively adopted in management science (Harris & Lock, 2000).

The subject matter is still as fresh as when Machiavelli had penned it to guide Lorenzo De Medici on how to rule a state, guiding managers and leaders now on how to react to the global competitive environment. Jay (1967), discussing the similarities between *states and organizations*, discussed the similarities that exist between states and organizations and how their ultimate success or failure will stem from the traits of a leader/manager. Hence, Machiavellianism had been of special interest to organizational behaviorist theorists (LeBreton, Shiverdecker, & Grimaldi, 2018; Dahling & Whitaker, 2009). Philips and Gully (2011) elaborated on the notion that Machiavellianism refers to the degree an individual can manipulate others in interpersonal situations. They stressed that *The Prince* was taught by Machiavelli to influence others to achieve one's end and that feelings become unnecessary or insignificant during the given course. Notably, this may appear as a lack of ethical concern and deceit, a tool perhaps usable by the Prince (Judge et al., 2009). The Machiavellian prince holds no ethical considerations; winning the situation stands as the top-most priority. Nevertheless, a different figure has appeared in Dostoevsky's *The Idiot*. The character of Prince Myshkin prioritizes ethics and morals in every situation while fearing losing the situation less. Thus, both Princes (Machiavelli's and Dostoevsky's) either trade off or don't on ethics and come out with different answers in similar situations (Jackson & Grace, 2018). Positive organizational scholarship has already looked into a business environment with virtuousness and compassion having goodness that one with greed and selfishness does not (Cameron et al., 2003, Müceldili et al, 2015). Cameron et al. (2003) disregarded the traditional view where maximizing wealth and successful competition is considered a success story. The traditional view had given boom to the Machiavellian view of management, namely the use of deceit, power, and fear. Bragues (2009) considered this to result from the definition Smith (1901) set where "self-interest encourages the greater good." This understanding of self-interest is what has transformed into a major challenge in the field of business ethics. However, with the dawn of positive organizational scholarship that followed, novel models and facts have evolved that can cope with humility, virtuousness, and respect. Prince Myshkin is one of the figures to have liberated the world from distrust & self-absorption. Positive organizational scholarship urges the discovery of fresh definitions for crafting and generating meaningfulness, purpose, and positive relationships among humans (Cameron et al., 2003). The current study aims to find a new prince/archetype who can nurture positive relationships at work, and the idea of a new prince would be the antithesis to Machiavelli's prince. Cordeiro (2003) avowed

ethical managers to be the only possible solution while looking at the decline of business ethics in 21st century. Furthermore, Cordeiro elaborated on the findings by highlighting the role of individuals in ethical practices; ethical behavior is ultimately an individual matter. Cordeiro recommended that ethics are not what managers do but rather who they are. In context with this, the present study attempts to highlight the idea from *The Idiot*, presenting one possible ethical implication in managing employees. In addition, the study also attempts to cite two incongruous phenomena related to human nature and how Machiavelli and Dostoevsky separately addressed them, giving an ethical guideline to managers for tackling different situations.

An exploratory analysis (discourse analysis) has been undertaken while reviewing Machiavelli's *The Prince* and Dostoevsky's *The Idiot*. *The Prince* and *The Idiot* have been used as the key texts, with research papers and secondary data already established in such realms being used for further investigation. The qualitative research approach has been used to induce new guidelines from Dostoevsky's original work, *The Idiot*. During the study, common ground was first established (Coulthard, 2014) wherein guidelines based on Machiavelli and Dostoevsky were both given to managers. As much research has already been conducted on the Machiavellian style for managers, a detailed discourse analysis was thus conducted on Dostoevsky's *The Idiot* to find congruent/incongruent guidelines for managers as put forth by Prince Myshkin. As a research methodology, discourse analysis deciphers new practices. In discourse practices, the language of a text is used not just as a passive means of reporting an event but also for introducing new practices for social settings (Anderson & Holloway, 2018). After identifying the common areas of interest between Machiavelli & Dostoevsky, new practices in similar settings were recorded from Prince Myshkin and later integrated with management science.

Preview of the Machiavellian Prince

Authors like Grant (1997) have highlighted Machiavellian philosophy, which rationalized the times when being a little bad is good. The trade-off between hypocrisy and integrity assures that the prince only uses virtue as a pretense for fulfilling selfish needs. Machiavelli's original text considers cruelty to be a better trait for the prince to use than being merciful. Continuing on to chapter XVII, Machiavelli chooses a prince who is feared rather than loved. Machiavelli questions human nature, stating, "for love is preserved by the link of obligation which, owing to the baseness of men, is broken at every opportunity for their advantage; but fear preserves you by a dread of punishment, which never fails." In chapter XVIII, he goes

on to regard human nature to be better controlled by force rather than law, thus recommending copying the traits of the lion and the fox simultaneously. Interestingly, this led to the great debate regarding human nature that occurred between Hobbes and Rousseau (Prinz, 2012; Schwitzgebel, 2007) and that was theorized by McGregor in the form of Theory X and Theory Y (Robbins & Coulter, 2007, Koppelman, 2008). Machiavelli forwarded a negative view where mankind should be curbed and ruled in order to control their selfishness, which is the Hobbesian view of human nature and was similarly highlighted by McGregor in Theory X. The earliest critique received for Machiavelli's *The Prince* was made by King Frederick of Prussia in the 18th century, who defended his moral view that "being a King does allow him or one to be a user of the strategies as suggested by Machiavelli."

Attempts have been undertaken to reconcile Machiavelli with a brighter and more positive organizational aspect (Cunha et al., 2013). A similar attempt was also undertaken by Jackson (2000), who advocated that *The Prince* guides managers to be vicious when the majority at large is already vicious; acting virtuous later on holds no profit and would lead the system into further decline. This guides managers in various situations where they can have a better result by sacrificing values (Cunha et al., 2013). Thus much of the literature available on Machiavelli talks about the trade-off on morals and ethics. One major facet of being Machiavellian is that bargaining with better manipulation allows you to actually receive more than your share (Graham, 1996). Another major dimension is about the concept of power; Machiavelli suggested various techniques by which power can be sustained or enhanced. To do this, however, the prince (or manager) should have knowledge of human nature to exercise power at a better level (Gutfreund, 2000). Even while authors were attempting to rationalize *The Prince's* instrumental use of morals (Harvey, 2001), others strongly argued and looked at *The Prince* as a sheer realist who hardly accounts for the Divine or absolute morals (Walle, 2001). Thus Machiavellianism is still called, remembered, and used more for deceit and using power blindly. This negative attachment to Machiavellianism is visible from its addition to the dark triad test, where Paulhus & Jones (2011) used Machiavellianism alongside narcissism and psychopathy. The dimensions of Machiavellianism measure the respondents' manipulative attitudes. Researchers still explore the Machiavellian view of organizational change (McGuire & Hutching, 2006) and negotiation; however, another school separate from the traditional power-oriented view of change and skills of deception in negotiation encourages devolving power to the lower echelons (Avolio et al., 2004). Thus, Machiavellian thought has compromised ethics and morals while keeping its pragmatic view: the negative conception about

human nature (Walle, 2001). With lessening morals and ethics, the Machiavellian school has made situations far worse by only focusing on success. Cohen (2015), a professor of organizational psychology, remarked knowing how Machiavellian an employee is to be important because they can have greater self-serving tendencies and can continue to compromise on ethics and morals during situations. Empirical studies have also raised questions about Machiavellian traits, which have been used traditionally for greater success and productivity. Belschak and Muhammad (2018) verified high levels of stress and reduced trust among stakeholders when Machiavellian managers have to work with Machiavellian leaders. Belschak et al. (2018) identified ethical leadership as a cure for employees' Machiavellian behaviors. Thus the literature has shifted towards curing managers' Machiavellian behaviors and making them more ethical. Hartog & Belschak (2012) previously identified the role of ethical leaders and managers at the workplace, as they communicate the ethical standards expected at a workplace. The reward for honesty was greater than for deceit, which reflected the standard expected from workers.

Finding a New Prince for Management Science

King Fredrick of Prussia's famous work, *Anti-Machiavel*, was also endorsed by Voltaire for its lack of ethical and moral considerations (Wade, 1969, Kapossy et al., 2017). Meanwhile, another archetype of prince appeared in Dostoevsky's revered work, *The Idiot*. The prince in this fictional tale is the protagonist of the story and is known as Prince Myshkin. However, this prince's traits are quite paradoxical to those of Machiavelli's prince (Young, 2004). Prince Myshkin has caught the attention of a large number of readers, scholars, and psychologists for decades. In a letter to his niece, Dostoevsky wrote that the idea behind *The Idiot* was "to depict a positively beautiful human being" (Bogdashina, 2013; Young, 2004). Similarly, the advancements in positive organizational scholarship in the field of management has provided researchers with a newer lens for unveiling this new phenomenon. Thus, a new prince who looking at the positive energy of mankind and considers ethics can be scrutinized first for further use in the management literature.

Published in 1869, *The Idiot* for 140 years has held the attention of psychologists and psychoanalysts. Rancour-Laferriere (1989) highlighted from this work various aspects of psychoanalysis that are used. The story roams around the central character, Prince Myshkin, who came to Russia from Switzerland after being treated in a rehab center. Though a prince, he came penniless to Russia when the country was in a state of lust, greed, and disorganized social array. While he encounters other charac-

ters with greed for power, affiliation, and money, Prince Myshkin settled as a gentle soul initially and yet became a pure soul with no self-interests who believes others full heartedly, even those who intend to deceive him (Becket, 2006). Hence, Prince Myshkin is introduced as a saint or Christ-like figure who has been born in a culture obsessed with greed for money and power. McKenna (2014) argued that Dostoevsky had portrayed this Christ-like figure as a leader with no lust for worldly desires who innocently deals with every situation that comes to him. Thus the literature reflects Prince Myshkin and the Machiavellian Prince to be two opposite poles with different assumptions regarding human nature and how to deal with it.

Similarities in the Context of the Machiavellian Prince and Prince Myshkin

However, a similarity exists between the contexts of how both works were written. Machiavelli wrote *The Prince* when Italy at the time was in a state of political turmoil and various states had been attempting to conquer other neighboring states. Machiavelli guides the prince so that, by the use of power and manipulative skills, situations like that could be handled more effectively. Thus he was proponent of the economy of violence (Cunha et al., 2013). Similarly, when Dostoevsky introduces Prince Myshkin to the readers in *The Idiot*, Russian society was in a state of political and social chaos, where hunger and starvation had been increasing. The other characters and society at large are greedy and aim to deceive others to win positions or power. Myshkin, after receiving a large share of money, still extended cooperation to others, not violence, to safeguard his newly received wealth (Becket, 2006). Thus both authors in similar contexts came up with divergent answers to similar questions. The following table highlights the generic similarities and differences between both ideas.

Table 1.

Generic Similarities and Differences between Machiavelli's and Dostoevsky's Princes

Characters' behavior/condition	Machiavelli's Prince	Prince Myshkin
Political & social conditions around writer when original texts were written	Chaos	Chaos
View towards human Nature	People are selfish & should be controlled by power	People are considerate and generous and their liberty should be preserved
Ethical School	Utilitarianism	Deontology
Attaining goals vs. Considering feelings	Attaining goals	Considering feelings

Findings and Discussion

The results from the discourse analysis reflect how Myshkin forwarded answers differently than Machiavelli. While Machiavelli is addressing a world standing on the assumptions of self-interest, Prince Myshkin appears with more enlightening answers suitable to the philosophy of positive organizational scholarship. Machiavelli's prince stands no differently than a realist leader with a highly initiating structure, just as an Ohio State study (Baddeley & James, 1987) mentioned. Leaders only define the role for attaining a goal and have no consideration for the feelings or ideas of other members. A similar behavioral dimension is seen in the Michigan study (Sellgren et al., 2006) where the leader only had concerns for production, which kept him from having an employee-oriented attitude. However, Prince Myshkin keeps his concern for people high by being compassionate and preferring to lose situations, not by deceiving people. Prince Myshkin encourages others to learn about compassion and gives them the chance to be compassionate. He helps others learn about kindness, excluding no one from the story (Youn, 2004). Machiavelli's prince struggles to win more than his share and advances competitiveness in the system using the economy of violence, which underlies the basic assumption Machiavelli had regarding human nature. On the other hand, serving people and exercising altruism (Greenleaf, 2002) can be seen as a trait in various leadership models (Fry, 2003). With ethics declining and competition increasing, the Machiavellian model, which rests on the economy of violence, can lead the global business condition into the worst situation by inflicting manipulation and deceit in order to achieve more. As per Machiavelli's (1961) view, a leader's better qualities may not become a hindrance to a successful rule. Excessively global competitiveness takes managers to every limit while compromising ethics and morals. Future businesses and upcoming managers should embrace people as their highest concern, not as the object or a means to achieve near-sighted goals. This would align with how positive organizational scholarship looks into a positive view of the world and workforce.

Similarly, various papers have worked on the use of Machiavellian skills for negotiation (Graham, 1996) or for organizational change (McGuire & Hutchings, 2006), though papers written earlier have clearly mentioned the lack of morality and ethics by highly Machiavellian people (Turner & Martinez, 1977). However, Prince Myshkin is kind in his interpersonal skills and truthful while making arrangements with others (Becket, 2006), while other characters around him keep on nurturing their greed and lust yet are unable to change the holy personality of Prince Myshkin, who is attempting to save mankind from inevitable sins (Barn-

hart, 2005). The idea behind Machiavellian negotiating skills is how skillfully one can deceive another to raise their share. However, Prince Myshkin stands against the snowball of sins by allowing for the chance to love and for truth. Though he may be called an idiot, he secures his soul from the system of greed and lust and forwards a fresh soul to the upcoming members of the society/organization (McKenna, 2014). Prince Myshkin doesn't mix lies with the truth, nor does he corrupt ethics with relativism; he helps distinguish between right and wrong and between fake and real.

Machiavelli (1961) preaches that the prince is to be feared rather than love. Forwarding the argument that the bond of love is fragile and can be betrayed, the bond of fear, however, is strengthened more by terror of punishment. This again rests on the traditional view where members working in organizations are characterized by fear and distrust. This view agrees with McGregor's Theory X, where employees dislike work and hence should be directed strictly. Prince Myshkin is the torch bearer of compassion and love, carrying it unconditionally to the master or servant of the home. He carries the message of love in all case, even if the other entity is exploiting Prince Myshkin's mental state or resources (Youn, 2004). Prince Myshkin's character aligns with McGregor's Theory Y, which believes in employee's positive aspects and encourages positive organizational scholarship.

Prince Myshkin is the revival of deontology, contrary to the utilitarianism that traditional businesses have widely practiced. The traditional view measures success through wealth and winning situations. Durant referred to the work of Kant, who argued that though the "...wisdom of the serpent fares better in the world than the gentleness of the dove, and any thief can triumph if he steals enough," still mankind chooses the way of goodness. Thus Prince Myshkin also prefers being deceived rather than meeting a negative person on the same footing. Continuous use of utilitarianism has already been criticized for losing sight of absolute truth and virtue. Prince Myshkin stands for the ethical decision without fearing the obvious consequences. Hence, suggesting to adopt deontology, McKenna (2014) portrayed the character who vanguards his soul from the world of passion and lust as losing his mind. He protects his soul so a rightful message can be forwarded to upcoming generations.

Table 2.

A Summarized View of Ethical Guidelines for Managers Using Dostoevsky's Prince Mushkin and the Machiavellian Prince

Guideline for Manager in a situation	By Machiavelli's Prince	By Prince Myshkin
Negotiation	<ul style="list-style-type: none"> • Win-Lose approach • Be Machiavelli • Secure the deal 	<ul style="list-style-type: none"> • Win-Win approach • Lose-Win approach • Strengthen relationship then the deal • Preserve the soul
Dealing with followers	To be feared	To be loved. Treat them kindly and compassionately and win situations with love
Ethical position	Utilitarian – if it's ok to be a little bad, then be a little bad for the greater good	Be ethical by being deontological in your approach. Stay ethical without worrying about consequences. Truth is truth in all conditions, deceit is never an option no matter how many benefits it holds
Result-oriented versus people-oriented	Always be result-oriented. Leave no stone unturned. Be a fox to be successful and remain in power.	Be people-oriented and they will create results for you.
Initiating structure versus consideration (Ohio Studies)	Initiating structure	Consideration

Conclusion

Management science has been using the multi-disciplinary approach to attend to the dilemmas faced by managers, practitioners, and researchers. Fiction has also been used widely to address the dilemmas faced on the work floor. The current study has explored Dostoevsky's work *The Idiot* in comparison to the widely applied philosophy of Machiavelli. Machiavelli's prince suits the traditional view of management (i.e., greed, selfishness, use of power etc.). But with changing conventional views and the dawn of positive organizational scholarship, a new figure is

required who has more humility, virtuousness, and collaboration. Prince Myshkin, the protagonist of the novel *The Idiot*, has been explored as a figure for positive organizational scholarship. The current study has analyzed the work of Dostoevsky and derived four major implications from it for human resource management. First and foremost, managers and leaders should keep high concern for people, even in adverse situations from the business environment. Secondly, instead of being manipulative during negotiations to receive more than you deserve, Prince Myshkin's view is not to manipulate the negotiating environment with deceit but to enhance it with trust. A certain initial loss may give way to a future positive environment. The snowball of sin and deceit (i.e., an eye for an eye leaves the whole world blind) would stop. Thirdly, the Machiavellian philosophy of using power rather than love remains obsolete in the current age, and Prince Myshkin arrives with a message of compassion in all situations for all ranks. Lastly, business and management science largely moves around the utilitarian view of ethics in which some amount of loss is compromised for larger virtue. On the other hand, Prince Myshkin revives deontology. For upcoming generations, the message of absolute right should exist with no further compromise. Thus the business and management science environment may adopt the deontological ethical view for better protecting consciousness and the environment. Hence, Machiavelli's prince has been used as the idol in the traditional view of management, whereas Prince Myshkin appears as an alternative for better implementing positive organizational scholarship.

References

- Anderson, K. T., & Holloway, J. (2018, December). Discourse analysis as theory, method, and epistemology in studies of education policy. *Journal of Education Policy*, 1–34.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(8), 951–969.
- Baddeley, S., & James, K. (1987). Owl, fox, donkey or sheep: Political skills for managers. *Management Learning*, 18(1), 3–19
- Becket, L. (2006). *In the light of Christ: Writings in the Western tradition*. San Francisco, CA: Ignatius Press.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2018). Angels and demons: The effect of ethical leadership on Machiavellian employees' work behaviors. *Frontiers in Psychology*, 9, 1082.
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613–626.

- Bogdashina, O. (2013). *Autism and spirituality: Psyche, self and spirit in people on the autism spectrum*. Jessica Kingsley Publishers.
- Bragues, G. (2009). Adam Smith's vision of the ethical manager. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 447–460.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. In *Positive Organizational Scholarship*, pp. 3–13.
- Cordeiro, W. P. (2003). The only solution to the decline in business ethics: Ethical managers. *Teaching Business Ethics*, 7(3), 265–277.
- Coulthard, M. (2014). *An introduction to discourse analysis*. Routledge.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47.
- e Cunha, M. P., Clegg, S., & Rego, A. (2013). Lessons for leaders: Positive organization studies meets Niccolò Machiavelli. *Leadership*, 9(4), 450–465.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Gottschall, J. (2012). *The storytelling animal: How stories make us human*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Grant, R. W. (1997). *Hypocrisy and integrity: Machiavelli, Rousseau, and the ethics of politics*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gutfreund, R. (2000). Machiavelli and human nature. In Harris, P., Lock, A. and Rees, P. (Eds.), *Machiavelli, marketing, and management*. Taylor & Francis.
- Harris, P., & Lock, A. (1996). Machiavellian marketing: The development of corporate lobbying in the UK. *Journal of Marketing Management*, 12(4), 313–328.
- Harris, P., Lock, A., & Rees, P. (2000). *Machiavelli, marketing, and management*. Taylor & Francis.
- Harvey, M. (2001). The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership. *Advanced Management Journal*, 66(4), 36–47.
- Jackson, M. (2000). Imagined republics: Machiavelli, Utopia, and Utopia. *Journal of Value Inquiry*, 34(4), 427–437.
- Jackson, M., & Grace, D. (2018). *Machiavelliana: The living Machiavelli in modern mythologies*. BRILL.
- Judge T. A., Piccolo R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20, 855–875.
- Kapossy, B., Nakhimovsky, I., & Whatmore, R. (Eds.). (2017). *Commerce and peace in the Enlightenment*. Cambridge University Press.

- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 255–271.
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387–414.
- Machiavelli, N. (1961). *The prince*. Harmondsworth: Penguin.
- McGuire, D., & Hutchings, K. (2006). A Machiavellian analysis of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 192–209.
- Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2015). Collective gratitude: Positive organizational scholarship perspective. *International Business Research*, 8(8), 92.
- Nahin, P. J. (1999). *Time machines: Time travel in physics, metaphysics, and science fiction*. Springer Science & Business Media.
- Paulhus, D. L., & Jones, D. N. (2011, January). Introducing a short measure of the Dark Triad. Poster presented at the meeting of the *Society for Personality and Social Psychology*. San Antonio, TX.
- Phillips, J., & Gully, S. (2011). *Organizational behavior: Tools for success*. Cengage Learning
- Prinz, J. J. (2012). *Beyond human nature: How culture and experience shape our lives*. UK: Penguin.
- Rancour-Laferriere, D. (Ed.). (1989). *Russian literature and psychoanalysis* (Vol. 31). John Benjamins Publishing.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Principles of management. In S. M. Arabi, M. A. H. Rafiee, & B. A. Ershad (Trans.), *Tehran: Office of Cultural Studies* (4th ed.).
- Schwitzgebel, E. (2007). Human nature and moral education in Mencius, Xunzi, Hobbes, and Rousseau. *History of Philosophy Quarterly*, 24(2), 147–168.
- Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2006). Leadership styles in nursing management: Preferred and perceived. *Journal of Nursing Management*, 14(5), 348–355.
- Sherman, J. (2015). *Storytelling: An Encyclopaedia of Mythology and Folklore*. UK: Routledge.
- Smith, A. (1901). *Wealth of Nations*. Cosimo.inc
- Swain, J. W. (2002). Machiavelli and modern management. *Management Decision*, 40(3), 281–287.
- The Telegraph. (2015, June 15). How Machiavellian are you? Take this test. Retrieved from www.telegraph.co.uk
- Wade, I. O. (1969). The intellectual development of Voltaire. Princeton, NJ: *Princeton*.
- Walle, A. H. (2001). Machiavelli, humanistic empiricism and marketing research. *Management Decision*, 39(5), 403–406.
- White, J. J. (1980). Machiavelli and the bar: Ethical limitations on lying in negotiation. *Law & Social Inquiry*, 5(4), 926–938.
- Young, S. (2004). *Dostoevsky's The Idiot and the ethical foundations of narrative: Reading, narrating, scripting*. Anthem Press.

Birey-Örgüt Uyumunun Etik Algı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Aracılık Etkisi: Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*

Cihan Seçilmiş, Nur Aybike Ceylanlar

Öz: Bu çalışma, otel işletmelerinde çalışanların etik algıları ile birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Etik değerlerle yakın ilişkili bir konsept olması nedeniyle örneklem olarak "helal oteller" seçilmiştir. Bu çalışma ile helal turizm kapsamında, iş gören etik algılarının birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin ölçülmesinin, bu yeni ve hızla gelişen pazarda işletmelere ve işverenlere önemli bir bilgi sağlayacağı, insan kaynaklarının daha iyi kararlar almasına yardımcı olacağı, akademik literatür için de önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada öncelikle "helal otel" kavramının içerdiği değerler ve örgütsel etik değerler ile çalışanların bireysel etik değerlerinin örtüşüp örtüşmediği araştırılmıştır. Daha sonra çalışanların, örgütsel etik ortamı nasıl algıladıkları ve bu algılarının örgüt ile uyumlarını ve örgüte bağlılıklarını etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne yönde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Türkiye'de farklı illerde faaliyet gösteren helal konseptli otellerde çalışan 394 katılımcıya anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda etik değişkeninin birey-örgüt uyumu değişkeni aracılığı ile örgütsel bağlılık değişkenini kısmi olarak etkilediği, örgütsel bağlılık ile etik algı ilişkisinde birey-örgüt uyumu dışında başka değişkenlerin de aracı olabileceği sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda etik değişkeninin birey-örgüt uyumu değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, bu durum ise etik değişkeni artarken birey-örgüt uyumu değişkeni değerinin arttığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik, birey-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık, helal otel, örgütsel etik

Abstract: This study aims to reveal the relationship of hotel employees' perceptions of ethicality and person-organization fit with organizational commitment. As this concept is closely related to ethical values, halal hotel enterprises have been chosen for the sample. Measuring the relationship in this study among employees' perceptions of ethicality, person-organization fit, and organizational commitment within the scope of halal hotel enterprises will help human resources make better decisions, make a significant contribution to the academic literature, and provide important information to businesses and employers in this new and rapidly growing market. This study primarily investigates whether values, organization's ethical values in halal-conceptualized hotels, and the employees' individual ethical values are compatible. The study then attempts to determine how employees perceive the organization's ethical environment, whether their perceptions affect their adaptation and commitment to the organization, and if so, how. To this end, a questionnaire has been applied to 394 participants working in hotels conceived as being halal and that operate in various cities of Turkey. The analysis results reveal that ethicality partially affects organizational

* Bu çalışma Doç. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ tarafından proje yürütücülüğü yapılan BAP kapsamında desteklenen Nur Aybike CEYLANLAR'ın yüksek lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

@ Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, csecilmis@ogu.edu.tr

@ Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, aybikeceylanlar@hotmail.com

commitment through person-organization fit and that other variables could have an intermediary relationship between organizational commitment and perceived ethicality. At the same time, the effect of *ethicality* on *person-organization fit* has been found statistically significant, with increases in the variable of ethicality increasing the variable of person-organization fit.

Keywords: Ethicality, Person-organization fit, Organizational commitment, Halal hotels, Organizational ethics

Giriş

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları ve hedeflerine ulaşmalarında, çalışanların davranışları büyük önem arz etmektedir. Çalışanlar, içinde buldukları örgütün değer ve amaçlarını ne kadar benimser ve içselleştirirlerse o derecede bağlılık gösterirler (Tutar, 2016). Birey-örgüt uyumu açısından bakıldığında önemli konulardan biri de örgütteki etik iklim olgusudur. Birey ile örgüt arasında etik düzey açısından farklar olması, hem birey hem örgüt için çok ciddi problemler doğurmaktadır. Çünkü işin gerektirdiği bilgi ve beceri, eğitim ve öğrenme ile edinilebilirken bireylerin sahip oldukları ahlaki yapı, etik algı sonradan değiştirilmesi çok zor neredeyse mümkün olmayan olgulardır (Ulutaş, 2011, s. 162).

Bikun'un (2011) belirttiği gibi insanlar, iş hayatı içinde her gün ahlaki konularla karşılaşmaktadır ve bu durumlarda nasıl davranacakları ile ilgili çoğu zaman bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Turizm sektöründe ve otel işletmelerinde de her an etik konularla karşı karşıya kalınmaktadır. Turizm işletmelerinde sunulan turistik ürünlerin çoğunlukla hizmet olması ve hizmetlerde tam olarak standartlaşma sağlanamaması, etik sorunları da beraberinde getirmektedir (Kozak Akoğlan ve Güçlü Nergis, 2016).

Etik kavramıyla birçok noktada örtüşen ve son zamanlarda adından sıkça söz ettiren diğer bir kavram olan helal konseptli oteller de İslami kurallara ve İslam ahlakına uygun hizmet veren konaklama işletmeleridir ve genel etik ilkeleri de içeren birtakım özelliklere sahip olan bu işletmelerde etik algılar, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık kavramları önem arz etmektedir. Helal turizm ile ilgili yapılan yerli ve yabancı çalışmalar incelendiğinde, helal ürünler, standartlar, helal kavramı, helal turizmin gelişimi, müşteri algıları üzerinde durulmuş ancak çalışanlar açısından herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Helal turizm kapsamında, iş gören etik algılarının birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin ölçülmesinin, bu yeni ve hızla gelişen pazarda işletmelere ve işverenlere önemli bir bilgi sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu amaçla çalışmada öncelikle etik ve ahlak kavramları, turizmde etik, helal turizm ve helal konseptli otel işletmeleri, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık,

ilgili alanyazın doğrultusunda açıklanmıştır. Daha sonra yöntem ve hipotezler, son bölümde ise bulgulara ilişkin değerlendirmeler ve sonuç kısmı yer almaktadır.

Kuramsal Çerçeve

Turizm ve Etik

Etik, bir felsefe disiplini olarak 2500 yıllık geçmişi olan bir olgudur. Sokrates [M.Ö.469-399], Platon [M.Ö. 427-347] ve Aristo [M.Ö. 384-322] döneminde ortaya çıkan etik teorileri zamanla geliştirilmiş ve insanı idare etme düzeni ve sistematığı hâline gelmiştir (Demirçivi ve Yeşiltaş, 2015). Sökmen (2016) etiği; “bireysel, mesleki, yönetsel ve örgütsel anlamda kişi ve grupların davranışlarına kılavuzluk eden, tercihlerinde iyi-kötü, doğru-yanlış standartlarını meydana getiren ahlaki kurallar toplamı şeklinde tanımlamıştır. Ahlakı ise şu şekilde formülleştirmiştir: Ahlak=Töre (kaide+otorite)+Ben

Etik, doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlak ise onun pratiğidir. Ahlakı değil etik ilkelerden, etik değil ahlaki davranış şekline söz etmek daha doğrudur. Etik, kişinin bir durum karşısında ortaya koymak istediği değerler, ahlak ise bunları eyleme dönüştürme şeklidir (Arslan, 2005; Özkalp ve Kirel, 2011). Cevizci (2012), ahlakın, Arapça “huy”, “mizaç”, “karakter” anlamına gelen hulk sözcüğünden türediğini belirtmiş ve tanımını şöyle yapmıştır: Ahlak, insanın diğer varlıklar ile ilişkilerinin tümünü ve bu ilişkiler ile gerçekleşen eylemlerini düzenleyen norm, ilke, kural ve değerler birleşimidir.

“Ahlak, bireylerin ve toplumların amaç ve davranışlarının belirliliği, verimliliği ve üretkenliği ya da uzun dönemde ekonomik ve dengeli kaynak kullanımları ile kalıcı gelişimlere olanak sağlayan düşünce ve davranışlar bütünlüğü olarak da tanımlanmaktadır” (Özen, 2015).

Etik ya da ahlak felsefesi, hayatın her alanında geçerlidir ve bu bağlamda etik türleri ortaya çıkmıştır. Etik türleri, bireysel etik ve iş etiği olarak ayrılmakla birlikte iş etiği de kendi içinde örgütsel, yönetsel, mesleki ve işletme etiği olarak sınıflandırılmaktadır. Etikten söz edebilmek için iyi ve kötü davranışlar arasındaki farkın bilincinde olan bireylere ihtiyaç vardır. Bireysel etik, bireyin eylemlerinin temelini oluşturan ve onlara yön veren değer yargıları ile ilgili bilinçli olmasıdır. Bezci (2006), bireysel etiği en yalın şekilde bireysel tavır almak olarak ifade etmiştir. İş etiğinin en önemli unsuru, örgüt içindeki bireysel etik davranışlardır. İş etiğinin belirlenebilmesi için en önemli etken, bireylerin etik davranışlarının ortaya konulmasıdır. İş etiği, evrensel bir değerdir. İş etiği, iş dünyası içerisindeki davranışlara yön veren etik standartların

tamamıdır; dürüstlük, adil davranmak, verilen sözün tutulması, doğaya saygılı olmak gibi değerleri içerir (Özkalp ve Kırel, 2011, ss. 504-505). İş etiğine örgütsel düzeyde yaklaşılması (Kozak Akoğlan ve Güçlü Nergis, 2016) olarak da tanımlanan örgütsel etik; yasalar doğrultusunda çalışanların aynı şekilde davranış göstermelerini, örgütlerin topluma sağladığı hizmetlerde, topluma karşı birtakım sorumlulukları da yerine getirmelerini ve doğru yoldan ayrılmamalarını sağlayan ilkelere dir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi açısından etik konusu hayati önem taşımaktadır. Etik bir yaklaşım, sorunların belirlenmesine olanak sağlamakta, sistematik düşüncüyü geliştirmekte, olayları farklı bakış açısıyla değerlendirmeyi mümkün kılmakta ve karar vermede yol göstermektedir (Johnson, 2006). Bu doğrultuda yönetsel etik de bir örgütte iyi ve doğru davranışlar için gereken ilkeler ile bu davranışları kesin olarak gösterme kararlılığında olunmasıdır (Sökmen, 2016, s. 39). Yöneticilerin, işletmenin büyümesi, sürdürülebilirliği ve kârlılığının artması için iletişimde buldukları tüm gruplara karşı meslek etiği davranış ölçütlerine göre hareket etmeleri, mesleklerini icra ederken etik konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir (Elbeyi ve Güçer, 2007). Fidan ve Subaşı (2014) ise meslek etiğini, meslek üyelerini, kişisel meyilleri dışında meslek kuruluşları tarafından oluşturulmuş kurallar doğrultusunda davranmaya sevk eden ilkeler olarak açıklamışlardır.

Üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi, çok uluslu şirketlerin varlığı ve yabancı turistlerin ağırlanması nedeni ile farklı kültürlerden insanların bir araya gelmesi, iletişimde bulunması, turizm faaliyetinin tüm aşamalarında doğru ve güvenilir bilgi verilmesi zorunluluğu, günümüzde müşterilerin sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olması, kaliteli ürün talep etmeleri, müşterilerin güvenlik ve huzurunun sağlanması gibi sebepler turizm-etik ilişkisinin önemini göstermektedir. “Belirli bir süre kalış gerçekleştirmek ve gelir sağlayıcı herhangi bir iş yapmamak suretiyle yabancıların geçici süre kalışlarından ortaya çıkan oluş ve ilişkilerin tamamına turizm denir” (McInstosh ve Goeldner, 1990). Turizm, bireyleri ve dolayısıyla toplumları içine alan ve onları etkileyen bir olgudur. Disiplinler arası olan turizm, birçok doğa ve toplum bilimi ile güçlü etkileşim hâlinindedir, turizmin kapsamındaki çoğu konu ve problem ise etik ile ilgilidir. Sermayesi insan olan ve insan odaklı turizm olgusunun etik ilkelerden bağımsız olması mümkün değildir. Bu çağda, turizm endüstrisinin tamamında etik öğelerin kullanılabilmesi, turizm ve etik bağlantısının üretimi ve sürdürülebilirliği de ne denli önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Kozak, 2016, s. 26).

Turizm sektöründe en sık karşılaşılan etik sorunlar; mobbing, fiziksel ve cinsel taciz, çıkar çatışmaları, maaş ve ödüllendirme adaletsizliği, rüşvet, ticari sırların dı-

şarıya açıklanmasıdır (Stevens, 1997; Reynolds, 2000). Turizm endüstrisinin yapısal özellikleri nedeni ile etik dışı durumlara (cinsel taciz, hırsızlık, yanıltıcı reklam, çifte rezervasyon, çevreye ve doğal kaynaklara zarar verilmesi, paydaşlarla kurulan etik dışı ilişkiler) çok açık olduğu belirtmiştir (Coughlan, 2001; Payne ve Dimanche, 1996; Stevens, 2001; Wheeler, 1995; Whitney, 1990). Konaklama işletmelerinde etik sorunlar tüm departman ve görevlerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; işletmelerin pazarlama araçları olan broşür, tanıtım kitapçığı, ilan ve reklamlarında gerçeği yansıtmayan bilgilerin olması, müşteriye vad edilen ürün ve hizmetin sunulmaması anlamına gelir ve bu durum hem işletmenin hem turizm sektörünün olumsuz etkilenmesine, zarar görmesine sebep olmaktadır (Turizm Gazetesi, 2017).

Etik, insan ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşandığı turizm sektörü için son derece önemli bir konudur (Yılmaz ve Bahadır, 2011, s. 21). Turizm işletmeleri üzerinde etik ile ilgili yapılan araştırmalar, yönetici veya çalışanların etik davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır (Yeung, 2004; Ross, 2002; Yeung ve Pine, 2003; Hudson ve Miller, 2005; Aslan ve Kozak, 2006; Pelit ve Güçer, 2007; Meneke, 2008; Akova ve Çalık, 2008; Pelit ve Arslantürk, 2011; Eren vd., 2013; Lee ve Tsang, 2013; Ma vd., 2013; Köroğlu ve Gezen, 2014). Bu konular; müşteri hakları, cinsel taciz, sözlü taciz, eşit söz hakkına sahip olma, dürüstlük değerleri olarak ortaya çıkmıştır (Olçay ve Sürme, 2015).

Birey-Örgüt Uyumunu

Chatman (1989), birey-örgüt uyumunu, bireyin değerleri ile örgütün değerleri ve normları arasındaki uygunluk olarak tanımlamıştır. Örgütlerin başarılı olmalarının temelinde bu uyumun derecesi önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler, personel seçme ve yerleştirme aşamalarında birey-örgüt uyumuna göre hareket etmelidirler. Artan rekabet ortamında örgütlerin, eskiden olduğundan daha fazla birey-örgüt uyumuna ihtiyacı vardır (Saldamlı, 2009, s. 2). Özellikle üretimin insan sermayesi ile ve emek yoğun bir şekilde gerçekleştiği otel işletmelerinde nitelikli, işletme değerleri ile uyumlu personel çalıştırmak zorunlu hâle gelmiştir. Birey ve örgüt arasında yüksek düzeyde uyumun varlığı herkes için pozitif sonuçlar doğuracaktır. Yapılan çalışmalar, bireylerin kişisel değerlerini yansıtan örgütlerde çalışmayı tercih ettiklerini, örgütlerin de değerleri ile uyum sağlayabilecek bireyleri işe aldıkları ve bunun sonucunda da iş gören devir hızının azalması, iş doyumunun artması, örgütsel bağlılık, müşteri memnuniyetinin artması gibi sonuçlar ortaya çıktığını göstermektedir (Backhaus, 2003).

Başaran'a (2004) göre, örgüt ile iş görenler uyum sağlayamadıklarında her iki taraf da bundan zarar görür, uyum durumunda ise taraflar bu durumdan fayda

sağlarlar ve çalışanlar doyuma ulaşır, örgüt de çalışmaya istekli insan kaynağına erişmiş olur. Uyum aynı zamanda iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyerdeki başarı ve negatif yönlü olarak iş gören devri ile ilişki hâlinindedir (Ostroff vd., 2005, s. 591). Bu denli fayda sağlamak için yöneticilerin örgütlerini uyum şartlarını oluşturacak hâle getirmesi gerekmektedir (Başaran, 2004, s. 357).

Birey-örgüt uyumuna ilişkin üç yaklaşım bulunmaktadır (Ulutaş, 2011, s. 37):

1) Değerlerde uygunluk: Değerler, farklı durumlar karşısında önemli olanın ne olduğuna dair uzun süreli inançlardır. Örgütte var olan kültürel değerler ile kişilerin temel değerleri arasındaki uyumluluk, değerlerde uygunluk olarak tanımlanmaktadır.

2) Kişilikte uygunluk: Bireyin kişilik özelliklerinin içinde bulunduğu çevredeki diğer insanların karakterleri ile uygunluğudur.

3) İş-çevre uygunluğu: Kişilerin buldukları iş çevresi ile uygunluklarıdır.

Birey-örgüt uyumu, örgüt amaçları, kaynakları ve değerleri ile bireyin hedefleri, kabiliyetleri ve değerleri arasındaki uyumu kapsamaktadır. Birey-örgüt uyumu, bütünleştirici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) şekilde elde edilmektedir. Bütünleştirici uyum; birey ve örgüte ait özelliklerin benzerliği ile tamamlayıcı uyum ise birey ve örgüte ait özelliklerin birbirini tamamlaması ile sağlanır. Bütünleştirici uyumun sağlanması, örgütün kendi değer ve amaçlarına benzer değer ve hedefleri olan kişileri alması ile mümkündür. Tamamlayıcı uyum ise örgütün bireylerin ihtiyaçlarını, sağladıkları görev ve kaynaklar ile karşıladıkları takdirde gerçekleşir.

Örgütsel Bağlılık

Birey-örgüt uyumunun sonuçlarından biri olan ve örgüt ile iş gören arasında kurulan ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık, iş görenin örgüte karşı duyduğu bağım derecesinin ifadesidir. Örneğin; Japonya'da her geçen gün artan verimliliğin, çalışanların örgütlerine hissettikleri bağlılık ve sadakat düzeyi ve gücü ile meydana geldiği belirtilmektedir (Chow, 1994, s. 3; Northcraft ve Nale, 1996, s. 465).

Çevresel şartların hızlı değişimi, örgütsel bağlılığı daha da önemli hâle getirmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin, örgüte katkıları da yüksek olmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte uzun zaman çalışması ve örgütün sürdürülebilir rekabet gücünü arttırması bakımından önemlidir (Koçel, 2015, s. 534).

Çalışanlarda örgütsel bağlılık, hizmet sektöründe sanayi sektörüne nazaran daha fazla olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Örgütsel bağlılık, durağan en-

düstrilerden çok hızlı değişen ve rekabetin yüksek olduğu endüstrilerde önemlidir (Mowday, 1999, s. 398).

Allen ve Meyer'in yaptığı sınıflandırmaya göre bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır ve her boyut çalışanların örgütte kalma kararlarını farklı etkilemektedir.

Duygusal (affective) bağlılık: Duygusal bağlılık, çalışanların kimliklerini örgüt ile tanımlamaları ve örgüt-birey arasındaki duygusal bağı belirtir. Bireylerin duygusal olarak örgüte bağlanma arzusudur ve duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kendi arzuları ile çalışmalarını sağlar. Bu bağlılık türünün oluşabilmesi için birey-örgüt uyumunun göz önüne alınması önem arz etmektedir.

Devam bağlılığı: Devam bağımlılığı, bireylerin örgütten ayrılmaları hâlinde oluşacak maliyeti göz önüne alarak ve mecburi bir şekilde çalışmayı sürdürmeleri olarak tanımlanmıştır (Seymen, 2008, s. 136).

Normatif bağlılık: Bireylerin örgüte bağlılığı, bunu ahlaki bir sorumluluk olarak görmelerinden ileri gelmektedir. Normatif bağlılık, diğer bağlılık boyutlarından farklı olarak sadece bireylerin kendilerine değil içinde yaşadıkları toplumun kültür ve değerlerine, normlarına da dayanan bir bağlılık çeşididir.

Mowday (1999) başlangıç ve uyum aşamasındaki faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde büyük bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Northcraft ve Neale (1996), örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç bölümde incelemiştir. Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim, psikolojik sözleşme ve medeni durum iken örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, örgüt uyumu, ücret, ödüller, yönetim ve liderlik tarzı, takım çalışması, örgütsel adalet, mobbing, rol belirsizliği ve çatışması, denetim, işin önemi, örgütsel güven ve iletişim biçimi olmaktadır. Örgüt dışı faktörler de alternatif iş olanakları ile profesyonellik olmaktadır (Erkman ve Şahinoğlu, 2012).

Konaklama endüstrisi, stresli bir iş ortamı, düşük ücretler, çalışanların iş-aile çatışmasına neden olan uzun çalışma saatleri isteyen bir sektör şeklinde nitelendirilmektedir. Personel devrinin yüksekliği, konaklama işletmelerinde olumsuz iş davranışlarına (iş tatmini, örgütsel bağlılık) sebep olmaktadır. Müşteriye kaliteli hizmet sağlamak ve müşteri memnuniyetini arttırmak için konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları yükseltilmelidir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 43). İş görenlerin iş tutumları ve karakterleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, konaklama işletmelerinde doğru işe doğru kişi seçilmesi için önemlidir (Silva, 2006, s. 324).

Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Örgütten ayrılma ihtimalinin azalması ve daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olacaklarından dolayı duygusal açıdan istikrarlı, işletmenin etik iklim değerlerine uygun, sosyal ve vicdan sahibi personelin örgüte seçilmesi gerekmektedir (Silva, 2006, s. 324).

Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Etik ve birey-örgüt uyumu ile ilgili olarak alanyazında yeterince çalışma bulunmamasına karşın yapılan araştırmalarda örgütsel etik değerlerin benimsenmesinin çalışanların örgütlerine olan bağlarını artırarak (Sims-Kroeck, 1994, s. 939) örgütleri ile olan uyumunu yükselttiğini (Laufer-Robertson, 1997, s. 1032) göstermektedir. Bir örgütteki etik iklimin birey-örgüt uyumu ile pozitif ilişkili olduğu (Sims-Keon, 1997, s. 939), etik iklimin varlığının daha fazla kişi-örgüt uyumuna yol açtığı (Valentine vd., 2002, s. 349) ve çalışanların etik ilkelere sahip örgütlerde çalışmayı tercih ettiği ifade edilmektedir (Köksal vd., 2018). Jung ve arkadaşları (2010), yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların etik değerleri nasıl algıladıklarını incelemek için Güney Kore’de çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda çalışanların etik algıları ile işletmeye uyumu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ulutaş (2011, s. 162), etik düzeyi bakımından birey ile örgüt arasında fark olmasının önemli problemler meydana getireceğini belirtmiştir. Aynı zamanda bireylerin sahip olduğu ahlaki yapının sonradan kazanılan bir olgu olmadığını, mevcut etik düzeyi açısından birey ile örgütün uyumunun sağlanmasının çift yönlü gerçekleştiğini vurgulamıştır. Örneğin; yasa ve kurallara uyumlu ve bağlı bir iş görenin, yasaları çiğneyen bir örgütte çalışabilmesi ve o örgüte uyum sağlayabilmesi mümkün değildir. Bu bulgu ile aynı şekilde örgütleri ile uyumlu etik değerleri olan bireylerin daha çok uyumluluk gösterdikleri, kendi etik değerlerinin örgütün değerleri ile uyumsuz olduğu düşüncesindekilere göre işten ayrılma düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Coldwell vd., 2008, s. 611). Herrbach ve Mignonac (2007) da yaptıkları çalışmada uyum, etik değerler ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bireyin örgütü ile uyumu, örgütsel sonuçları etkilemektedir. Uyumun yüksek düzeyde olması, performans, bağlılık, tatmin gibi sonuçları artırırken düşük düzeyde olması da performans, bağlılık ve iş tatminini azalttığı, işten ayrılma niyetini artırdığı görülmektedir.

Birey-örgüt uyumu ile iş görenlerin örgüte bağlılık duygularının ortaya çıktığı birçok araştırma ile gösterilmiştir. Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı iş

görenin örgüt değerleri ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık duyduklarını belirtmişlerdir (akt. Serin ve Buluç, 2012, s. 435). Birey-örgüt uyumunun çalışanların davranışlarında olumlu etkileri ve yararları olduğu, birey-örgüt uyumunun artması durumunda iş görenlerin daha mutlu, daha bağlı ve daha verimli oldukları kanıtlanmıştır (Bright, 2007; Ulutaş, 2011). Erdoğan ve arkadaşları (2002), birey-örgüt uyumunu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı olan çalışanları, örgütte tutmanın anahtarı olarak nitelendirmişlerdir. Posner'in (1992) "örgütsel ve bireysel değerler arasındaki ilişkiyi" araştırdıkları çalışmada, paylaşılan değerler ve örgütsel bağlılık arasında ilişki saptamışlardır. Değer uyumluluğu gösteren yöneticilerin işverenleri için uzun saatler boyunca çalıştıklarını ve gelecek beş yıl örgütte kalmayı tercih ettiklerini bulgularıyla ortaya koymuşlardır (Akbaş, 2011, s. 55). Helal otel işletmeleri, turizm tanımındaki konaklamalardan doğan ihtiyacın İslami ilke ve inanışlara uygun olarak karşılanması ile ilgili faaliyetlerdir (Arpacı ve Batman, 2015) ve kendine özgü birtakım ilke ve uygulamaları bulunmaktadır. Bu nedenle helal konseptli turizm işletmelerinde çalışanların dinî hassasiyetlerinin olup olmamasının örgütlerine uyumunu ve bağlılığını etkilemesi beklenmektedir.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, iş görenlerin örgüt amaçları ile kendi kimliklerini bir bütün olarak görmeleri, örgüte fayda sağlamak için gerekenden daha çok çaba harcamaları ve bunu gönüllü olarak gerçekleştirmeleri, örgüt kararlarına dâhil olmaları ve örgütün değerlerini benimsemeleri olarak tanımlamıştır. Yapılan araştırmaların bazılarında ise örgütsel bağlılığın psikolojik yönü üzerinde durulmuştur. Buna göre örgütsel bağlılık, iş görenin örgüt ile kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlanmıştır. Çalışanların psikolojik ihtiyaçları (uyum sağlama, içselleştirme vb.) doğrultusunda değer, amaç ve tutumlarının, örgütün değer ve hedefleri ile uyumlu olması sonucunda bağlılık ortaya çıkmaktadır (Efeoğlu, 2006, s. 53). Hampton ve Farmer'ın (2007) araştırması da birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını desteklemektedir (akt. Ulutaş, 2011, s. 121).

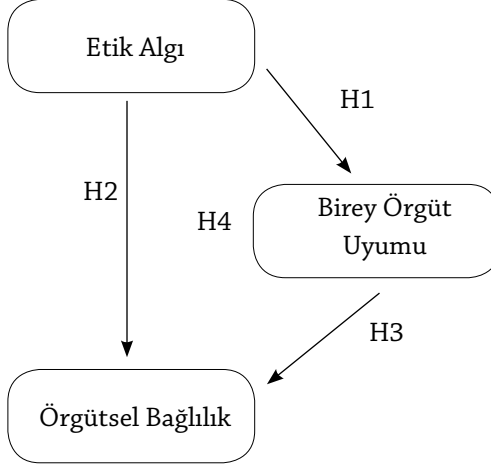
Alanyazındaki bu çalışmalara dair açıklamalar ve araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H₁: Helal konseptli otellerde çalışanların etik algıları ile birey-örgüt uyumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Helal konseptli otellerde çalışanların etik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Helal konseptli otellerde çalışanların birey-örgüt uyumları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Helal konseptli otellerde çalışanların birey-örgüt uyumunun etik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aracılık etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırmanın Simgesel Modeli

Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Önemi

Araştırma kapsamında belirli bir konu hakkındaki olayları gözlenerek ya da sistematik bir şekilde bilgileri toplayarak ve analiz ederek belli sonuçlara varmak ve bu sonuçlar ışığında güncel sorunlara çözüm önerileri getirmek amaçlandığından amaç ve düzey yönünden uygulama araştırmaları kapsamındadır (Dinler, 1998, s. 9).

Araştırmada analiz edilen orijinal verilerin toplanması için geliştirilmiş yöntemler uygulandığı için teorik değil ampirik bir çalışmadır (Arıkan, 2000, s. 24). Belirlenen değişkenler arasında hipotezler kurup ilişki analizleri de yapıldığından araştırma aynı zamanda açıklayıcı özelliğe sahiptir (Clark, Riley, Wilkie ve Wood, 1998, s. 9).

Araştırmaya konu olan çalışanların etik algısı, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık kavramları bir bütün olarak ilk kez incelendiğinden araştırma keşfedici olarak da sınıflandırılabilir.

Bu çalışma helal konseptli otel işletmelerinde çalışanların etik algıları ile birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, helal otel kavramının içerdiği değerler ve örgütsel etik değerler ile çalışanların bireysel etik değerlerinin örtüşüp örtüşmediğini araştırmak, çalışanların örgütsel etik orta-

mı nasıl algıladıklarını ve bu algılarının örgüt ile uyumlarını ve örgüte bağlılıklarını etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan bu araştırma ile helal turizm kapsamında iş gören etik algılarının birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin ölçülmesinin, bu yeni ve hızla gelişen pazarda işletmelere ve işverenlere önemli bir bilgi sağlayacağı, insan kaynaklarının daha iyi kararlar almasına yardımcı olacağı, akademik literatür için de önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Veri Toplama Aracı

Çalışmada, deneklerin sosyo-demografik niteliklerini belirlemek için kullanılan 7 maddelik soru formu ve iş görenlerin helal konseptli otellerde çalışma isteğini lojistik regresyon ile ölçmek için sorulan 8. soru ile birlikte etik algı, örgüte bağlılık ve birey-örgüt uyumunu ölçmek için 3 ayrı ölçek kullanılmıştır.

Birey-örgüt uyumu: Çalışanların bireysel algılamalarına dayalı birey-örgüt uyum düzeyi Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen 3 madde ile ölçülmekte olup Yahyagil (2005) ($\alpha=.86$) tarafından Türkçeleştirilerek, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak uygulanmış olan çalışmadan alınmış 5'li Likert tipi bir soru formudur.

Birey-örgüt uyumunun ölçümünde algılanan uyum yaklaşımı kullanılmıştır. Amacı, insan davranışlarına dair genel geçer "kanunlar" bulmak değil bireylerin zihinsel olarak olayları algılayışlarını, hislerini ayrıntılı analiz ederek insan davranışının anlamaya çalışmaktır (Chen vd., 2016; Denzin ve Lincoln, 2005; Gray, 2013). Bu yaklaşımda birey-örgüt uyumunu deneklere doğrudan "kendilerini örgütün değerleri ile ne ölçüde uyumlu" gördüklerini sorarak anlamaya çalışmaktadır. Denekler, uyumu kendi algıları içerisinde ve öznel tecrübeleri doğrultusunda değerlendirmeleri hedeflenmektedir (Cable ve Judge, 1996; Piasentin ve Chapman, 2006).

Bilim felsefesi açısından algılanan uyum yorumsamacı paradigmaya yakın dursa da yazında çoğunlukla ölçekler aracılığıyla değişkenlere dönüştürüldüğü post-pozitivist yaklaşım içerisinde kuram ve hipotez test etmeye yönelik olarak da kullanılmaktadır (Ünal ve Meydan, 2017).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Allen-Meyer (1993) tarafından geliştirilen, Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan, Özutku (2008) ($\alpha=.72$) ve Kanbur (2015) ($\alpha=.88$) tarafından çalışmalarında yararlanılan, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin

yapıldığı ve örgüte bağlılık kavramının üç temel boyutun her birisini özgün ölçekten alınan üçer soruyla ölçen 5'li Likert tipi bir soru formudur (Gürpınar ve Yahyagil, 2007).

Etik Algı: Etik algıyı ölçmek amacıyla kullanılan 32 soru ise Kurnaz ve Gümüş'ün (2010) konuyla ilgili yapılmış araştırmalardan ve anket formlarından yararlanarak oluşturdukları anketten alınmış 5'li Likert tipi bir soru formudur.

Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye'deki helal konseptli otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Resmî olarak istatistiki bir veri bulunmamasına karşın yapılan bir araştırmada (Ofiaz, 2015) Türkiye'de 180 adet helal konseptli otel işletmesi bulunduğu belirtilmiştir.

Bu çalışmada örneklem olarak Alanya, Ankara, Afyon, Kütahya, Muğla illerinde faaliyet gösteren helal konseptli otel işletmelerinde çalışan iş görenler seçilmiştir. Söz konusu işletmelerde çalışan iş gören sayısı ile ilgili bir veri bulunmamaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu yöntemde, ankete cevap veren herkes örneğe dâhil edilmektedir (Coşkun vd., 2015, s. 142).

1 Mart-6 Mayıs 2017 tarihleri arasında 406 adet anket toplanmıştır, bir kısmı yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. 394 adet anket üzerinden araştırma analizleri yapılmıştır. Klasik olarak istatistiksel açıdan %95 güvenirlilik ve (+/- 5 hata payı ile) 1000'den çok eleman içeren evrenden en az 384 elemanın seçilmesi gerektiğinden örneklem çerçevesi yüksek düzeyde tatmin edici düzeydedir (Coşkun vd., 2015, s. 137).

Araştırmanın Bulguları

Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Helal konseptli otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular için frekans dağılımları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Demografik Sorular İçin Frekans Dağılımı

	Frekans	%	Değişken	Frekans	%
Değişken					
Otel Yeri			Departman		
Kıyı	95	24,1	FO	55	14,00
Şehir/Termal Otel	299	75,9	Satış	30	7,6
Cinsiyet			HK	111	28,2
Erkek	222	56,3	Muhasebe	23	5,8
Kadın	172	43,7	İK	13	3,3
Yaş			FB	66	16,8
18-25	80	20,3	Teknik	11	2,8
25-35	184	46,7	GR	21	5,3
35-50	117	29,7	Mutfak	21	5,3
50+	13	3,3	SPA	12	3,0
Eğitim Durumu			Diğer	31	7,9
İlk	67	17,0	Görev		
Lise	161	40,9	Üst Kademe	30	7,6
Önlisans	57	14,5	Orta Kademe	79	20,1
Lisans	98	24,9	Eleman	285	72,3
Yüksek Lisans/DR	11	2,7	Çalışma İsteği		
Tecrübe			Evet	268	68,0
0-1 yıl	72	18,3	Hayır	110	27,9
2-3 yıl	96	24,4	Kayıp	16	4,1
4-5 yıl	97	24,6			
6-7 yıl	63	16,0			
7+	65	16,5			
Kayıp	1	0,3			
Çalışma Süresi					
0-1 yıl	191	48,5			
2-3 yıl	136	34,5			
4-5 yıl	47	11,9			
6-7 yıl	8	2,0			
7+	12	3,0			

Anket çalışmasına katılan 394 kişinin %24,1'i kıyı otellerinde, %75,9'u şehir/termal otellerde çalışmaktadır. Benzer şekilde anket çalışmasına katılanların %56,3'ü erkek, %43,7'si kadındır. Çalışmaya katılanların %46,7'si 25-35 yaş aralığında, %29,7'si 35-50 yaş aralığındadır. Anket çalışmasını cevaplayanların %40,9'u lise mezunu, %24,9'u lisans mezunu, %17,0'i ilköğretim mezunudur. Bu kişilerin %24,6'si 4-5 yıl, %24,4'ü 2-3 yıl tecrübeye sahiptir. Yine çalışmaya katılanların %48,5'i 0-1 yıl, %34,5'i 2-3 yıldır çalışmaktadır. Anket çalışmasına katılanların %28,2'si kat hizmetleri (HK) departmanında, %16,8'i yiyecek-içecek (FB) bölümünde ve %14,0'i ön büro (FO) departmanında çalışmaktadır. İlgili çalışmaya katılanların %72,3'ü alt kademe personel statüsünde, %20,1'i orta kademe personel olarak çalışmaktadır. Çalışmaya katılanların %68'i olan 268 kişi, helal konseptli otelde çalışmalarının öncelikli iş tercihi olduğunu belirtmişlerdir.

Anket maddelerine verilen cevapların frekans ve yüzde analizleri ile aritmetik ortalama ve standart sapmalarına ilişkin bulgulara göre; anket çalışmasına katılan 394 kişiden “kuruma karşı güçlü aidiyetim yok” yargısına, %17,3 kesinlikle katılıyorum, %43 katılıyorum, %20,9 kararsızım, %6,2 katılmıyorum, %12,6 kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. “müşterilerin herhangi biriyle, işletmeye zarar verecek bir ortaklık ilişkisine girmem” yargısına %49,5 kesinlikle katılıyorum, %33,8 katılıyorum, %16 kararsızım, %0,7 katılmıyorum demiştir. “İşyerine alkol alarak veya uyuşturucu herhangi bir madde kullanılarak gelmem” ifadesi için ise %64 kesinlikle katılıyorum, %28,2 katılıyorum, %3,8 kararsızım, %3 katılmıyorum ve %1 kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmiştir. Anket çalışmasına katılan 388 kişi için “kuruma karşı güçlü aidiyetim yok” yargısının ortalaması 3,461 ve standart sapması 1,216 olarak bulunmuştur. Yine örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerden “şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur” yargısına cevap veren 392 kişi için ifadenin ortalaması 3,176 ve standart sapması 1,181 olarak bulunmuştur. 394 kişi için “faaliyetlerime etki edebilecek herhangi bir hediyeyi kabul etmem” yargısının ortalaması 4,155 ve standart sapması 0,972 olarak bulunmuştur.

Normallik Analizi Sonuçları

Normallik analizi sonuçları, istatistiksel bir çalışmada, birçok testin yapılabilmesi için dağılımın normal veya normale yakın olması gerekmektedir. Tabachnick ve Fidell, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,500 ve -1,500 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiğini kabul etmektedirler. Çalışmada etik algıya yönelik ölçek ifadelerinin çarpıklık (-,618) ve basıklık (,560), birey örgüt uyumu ölçek ifadelerinin çarpıklık (-,515) ve basıklık (,595), örgütsel

bağlılık ölçek ifadelerinin çarpıklık (-,383) ve basıklık (,858) değerleri +1,500 ve -1,500 değerleri arasında olduğu için çalışmamızda dağılımın normal dağılım olduğunu söyleyebiliriz. Bundan dolayı çalışmamızda normal dağılımla yapılabilecek olan analiz çalışmaları yapılmıştır.

Ölçeklerin Güvenilirliği

Uygulama soru kâğıdının güvenilirliğini saptamak amacıyla alpha modeli ile güvenilirlik kat sayısı olan cronbach alpha kullanılmıştır. Cronbach alpha elde edilen her faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Tablo 2

Örgütsel Bağlılık Anket Soruları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alpha Değeri	Standartlaştırılmış Cronbach Alpha Değeri	Anket Maddelerinin Sayısı
0,830	0,833	9

Buna göre cronbach alfa değeri, 0,80-1 aralığında olduğundan örgütsel bağlılık sorularının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada, örgütsel bağlılık soruları göz önüne alınarak faktör analizi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Anket maddelerine Temel Eksen tekniği ile faktör analizi uygulanmış ve maddelerin toplandığı boyutlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Temel Eksen tekniği için KMO ve Bartlett Testi yapılmıştır. KMO Testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olup-olmayacağı konusunda bilgi vermektedir. Bartlett Testi de değişkenlerin/soruların faktör analizi için uygun olup-olmayacağı konusunda ipucu verir. KMO testinin değeri 0,846 olarak bulunmuştur ve bu değer örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunun göstergesidir. KMO değeri, 0-1 arasında bir değer olup 0,80-0,90 arası 'çok iyi' düzeyde bir örneklem büyüklüğüne işaret etmektedir (Seçer, 2013, s. 119).

Buradaki yeterlilik, sayısal değil ilişkiler anlamındadır. Aynı şekilde Bartlett Küresellik Test değeri için anlamlılık değeri 0,001 ($p=0,000 < 0,005$) olarak bulunmuştur. Bu sonuç, anket soruları arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu da değişkenlerin/soruların faktör analizi için uygun olacağına ilişkin H_0 hipotezinin reddedileceği anlamına gelmektedir.

Tablo 3

Örgütsel Bağlılık Soruları için Döndürülmüş Faktör Matris Sonuçları

İfadeler	Faktör1	Faktör2	Faktör3
S7: Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, şu an için kurumumdan ayrılmak istemiyorum	0,838		
S9: Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	0,835		
S6: Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,767		
S8: Benim için çok avantajlı olsa da, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığına inanıyorum.	0,758		
S5: Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	0,737		
S3: Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	0,828		
S4: İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	0,691		
S1: Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygum yok.	0,912		
S2: Bu kuruma duygusal açıdan bir bağlılık hissetmiyorum.	0,856		
Özdeğer	4,436	1,610	0,685
Varyans Açıklama %	49,293	17,888	7,612

Tablo 3'te ise değişkenlerin/maddelerin ifade ettiği boyutlar gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre faktör yükleri 0,691 ile 0,912 arasında değişmektedir. 1. faktör altında toplanan 5 soru örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutunu, 2. faktör altında toplanan 2 soru, devam bağlılığı, 3. faktör altında toplanan 2 soru ise duygusal bağlılık alt boyutunu oluşturmaktadır. 3 faktörlü bu yapı, toplam varyansın %74,793'ünü açıklamaktadır.

Birey-örgüt soruları için güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4

Birey-Örgüt Uyumu Soruları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alpha Değeri	Standartlaştırılmış Cronbach Alpha Değeri	Anket Maddelerinin Sayısı
0,787	0,787	3

Buna göre cronbach alfa değeri, 0,60-0,80 aralığında olduğundan birey-örgüt sorularının oldukça güvenilir olduğu söylenir. Sonraki aşamada, birey-örgüt soruları göz önüne alınarak faktör analizi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Anket maddelerine Temel Eksen tekniği ile faktör analizi uygulanmış ve maddelerin toplandığı boyutlar tespit edilmeye çalışılmıştır. KMO Testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olup-olmayacağı konusunda bilgi vermektedir. Bartlett Testi de değişkenlerin/soruların faktör analizi için uygun olup-olmayacağı konusunda ipucu verir. KMO Testi'nin değeri 0,696 olarak bulunmuştur ve bu değer, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunun göstergesidir. Aynı şekilde Bartlett Test değeri için anlamlılık değeri 0,001 olarak bulunmuştur. Bu da değişkenlerin/soruların faktör analizi için uygun olmayacağına ilişkin H_0 hipotezinin reddedileceği anlamına gelmektedir. Temel Eksen tekniğine göre, öz değeri 1'den büyük olan 1 faktör söz konusudur.

Tablo 5

Birey-Örgüt Uyum Soruları için Döndürülmüş Faktör Matris Sonuçları

İfadeler	Faktör 1
S12: Bu kurumun kimliği ve değerleri, benim değerlerimi ve kişiliğimi yansıtmaktadır.	0,855
S11: Benim değerlerimle, şu anda bu işyerinde çalışanların değerleri birbiriyle uyumludur.	0,855
S10: Benim değerlerim (değer-yargılarım), bu kurumun değerleriyle uyumaktadır	0,803
Özdeğer	2,105
Varyans Açıklama %	70,177

Tablo 5'te görüldüğü gibi üç sorudan oluşan tek faktörlü yapı, toplam varyansın %70,177'sini açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0,803 ve 0,855'tir.

Etik soruları için güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6

Etik Anket Soruları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alpha Değeri	Standartlaştırılmış Cronbach Alpha Değeri	Anket Maddelerinin Sayısı
0,936	0,940	32

Buna göre cronbach alfa değeri 0,8-1,0 aralığında olduğundan etik sorularının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Sonraki aşamada, etik soruları göz önüne alınarak faktör analizi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Anket maddelerine Temel Eksen tekniği ile faktör analizi uygulanmış ve maddelerin toplandığı boyutlar tespit edilmeye çalışılmıştır. KMO Testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olup-olmayacağı konusunda bilgi vermektedir. Bartlett Testi de değişkenlerin/soruların faktör analizi için uygun olup-olmayacağı konusunda ipucu verir. KMO testinin değeri 0,916 olarak bulunmuştur ve bu değer, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunun göstergesidir. Aynı şekilde Bartlett Test değeri için anlamlılık değeri 0,001 olarak bulunmuştur. Bu da değişkenlerin/soruların faktör analizi için uygun olmayacağına ilişkin H_0 hipotezinin reddedileceği anlamına gelmektedir.

Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin şiddetini tanımlamaya yönelik bir analizdir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı 'r' harfi ile simgelenir ve -1 ile +1 arasında değerler alabilir. Değişkenler birlikte artıyor veya azalıyor ise aralarında pozitif bir ilişki vardır. Biri artıyor diğeri azalıyor ise aralarındaki ilişki negatif olarak tanımlanır. Korelasyon katsayısı 0,00-0,30 arasında ise düşük bir ilişkiyi, 0,30-0,70 arasında ise orta düzey bir ilişkiyi, 0,70-1,00 arasında ise yüksek düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir (Coşkun vd., 2015, s. 228).

Örgütsel bağlılık, birey-örgüt uyumu ve etik soruları arasındaki korelasyonlar Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7			
<i>Örgütsel Bağlılık, Birey-Örgüt Uyumu ve Etik Soruları için Korelasyon Analizi Sonuçları</i>			
Korelasyon	Örgütsel Bağlılık	Birey-Örgüt	Etik
Örgütsel Bağlılık	1,000	0,628*	0,385*
Birey-Örgüt	0,628*	1,000	0,424*
Etik	0,385*	0,425*	1,000

* 0,05 anlam düzeyinde anlamlı

Tablo 7'ye göre örgütsel bağlılık ile birey-örgüt uyumu faktörleri arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir ($r=0,628$). Birey-örgüt uyumu ve etik faktörleri arasında da yine orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir ($r=0,424$). Etik ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında

ise orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir ($r=0,385$). Bu sonuçlara göre H_1 : “Helal konseptli otellerde çalışanların etik algıları ile birey-örgüt uyumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır”, H_2 : “Helal konseptli otellerde çalışanların etik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” ve H_3 : “Helal konseptli otellerde çalışanların birey-örgüt uyumları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmadaki değişkenlerin alt boyutlar arasındaki ilişkilere yönelik olarak korelasyon analizine de bakılmış ve bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Tüm Alt Boyutlar İçin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon	Duygusal	Devam	Normatif	BÖ Uyumu	Meslektaş iliş.	Görev İle ilg. iliş.	Müşteri iliş.	Örgüt içi iliş.
Duygusal	1,000							
Devam	0,709*	1,000						
Normatif	0,013	0,099	1,000					
BÖ Uyum	0,605*	0,524*	0,143*	1,000				
Meslektaş	0,155*	0,191*	0,059	0,268*	1,000			
Görev	0,215*	0,314*	-0,006	0,333*	0,543*	1,000		
Müşteri	0,402*	0,427*	0,072	0,430*	0,590*	0,680*	1,000	
Örgütüçi	0,357*	0,324	-0,097	0,316*	0,360*	0,543*	0,550*	1,000

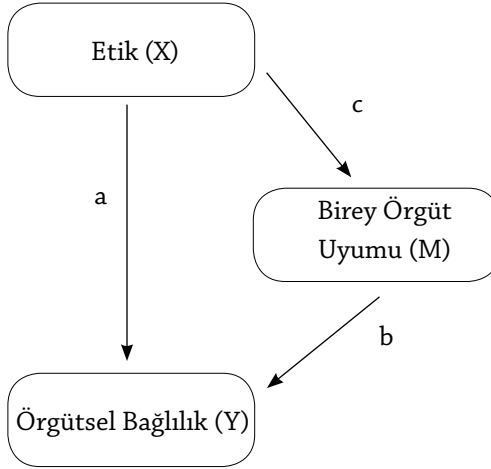
* 0,05 anlam düzeyinde anlamlı

Tablo 8 incelendiğinde, duygusal bağlılık ile birey-örgüt arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,605$). Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü şiddetli ($r=0,709$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Müşteri ilişkileri ile görev sorumluluğu arasında pozitif yönlü şiddetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,680$). Birey-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü, orta şiddetli bir ilişki ($r=0,524$), görevle ilgili sorumluluklar ve mes-

lektaşlar ile ilişkiler boyutunda da pozitif yönlü ve orta şiddetli ($r=0,543$) bir ilişki bulunmuştur. Yine meslektaşlar arası ilişkiler ile müşteriler arası ilişkilerde pozitif yönlü ve orta şiddetli ($r=0,590$), müşteriler ile ilişkiler ve örgüt içi ilişkiler arasında da pozitif yönlü ve orta şiddetli bir ilişki olduğu görülmektedir.

Birey-Örgüt Uyumunun Örgütsel Bağlılık ve Etik arasındaki Aracılık Etkisi

Aracılık etkisi, örgütsel davranış araştırmalarında çoğunlukla tercih edilen bir yöntemdir. Aracı değişken, iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçasıdır (McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010, s. 594). Aracılık ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilen bir modelle test edilir. Bu şekilde X bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni ve M aracı değişkeni temsil eder. Ayrıca c yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, a yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, b ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 116).



Şekil 2: Temel Aracılık Modeli

Aracı değişkenli regresyon analizi üç adımda gerçekleşir:

Aşama 1: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

Aşama 2: Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.

Aşama 3: Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa yani regresyon analizi beta katsayılarında anlamsızlık olursa tam aracılık

etkisinden, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında kurulan model için beta katsayılarında azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Howell, 2013, s. 547; McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010, s. 594). Tam olması durumunda aracılık etkisine sahip modelin uygun model olduğunu kısmen olması durumunda ise kurulan modeli kısmen açıkladığı anlamına gelmektedir.

Etik değişkenini bağımsız değişken olarak tanımlayıp bundan etkilenen örgütsel bağlılık değişkenini de bağımlı değişken ve birey-örgüt uyumu değişkenini aracı değişken olarak aracı değişken regresyon analizi yapılmıştır. Aracı model regresyon için Model 4 kullanılarak analiz yapılmıştır. Etik bağımsız değişkeni hem birey-örgüt aracı değişkeni hem de örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni tarafından etkilenmektedir. Birey-örgüt aracı değişkeni de sadece örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni tarafından etkilenir. Örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni, birey-örgüt aracılık değişkeni vasıtası ile etik bağımsız değişkenini etkilediği varsayılarak analiz yapılmıştır. Etik bağımsız değişkeni, örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni tarafından direkt olarak etkilenir.

Tablo 9

Birey Örgüt Aracı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Parametre	\hat{b}	S.H.	T	P	R^2
(X1) Etik	0,699	0,076	9,261	0,000*	0,192
Sabit Terim	0,764	0,314	2,429	0,016*	

* 0,05 anlam düzeyinde anlamlı

Tablo 9'da modeldeki bağımsız değişken olan etik değişkeninin aracı değişken olan birey örgüt uyumu üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre etik değişkeni, birey-örgüt uyumu değişkenini anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0,699$, $t=12,867$, $p=0,001$). Regresyon modeli anlamlıdır ($R^2=0,192$; $p=0,001$). Şekil 2'deki aracı değişken modelinde "a" ile gösterilen etki doğrulanmıştır.

Tablo 10

Örgütsel Bağlılık İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Parametre	\hat{b}	S.H.	t	P	R^2
(X1) Birey-Örgüt Uyumunu	0,519	0,040	12,867	0,000*	0,417
(X2) Etik	0,189	0,064	2,931	0,004*	
Sabit Terim	0,739	0,242	3,050	0,002*	

* 0,05 anlam düzeyinde anlamlı

Tablo 10 incelendiğinde, örgütsel bağlılık değişkeni bağımlı değişken ve birey-örgüt uyumu değişkeni aracı değişken olarak kullanıldığında parametre değerleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre etik değişkeni kontrol edilirken birey-örgüt uyumu değişkeni örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0,519$, $t=9,261$, $p<0,001$). Bu regresyon modeli de anlamlıdır ($R^2=0,417$; $p<0,001$). Şekil 2'deki aracı değişken modelinde "b" ile gösterilen etki doğrulanmıştır.

Etik değişkeninin örgütsel bağlılık ile olan regresyon analizi sonucunda beta katsayısının değer olarak azaldığı görülmüştür. Bu durumda kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenin (etik), bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki toplam etkisi, doğrudan ve dolaylı olarak görülmektedir. Modelde herhangi bir değişken yokken etik değişkeninin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlıdır ($\beta=0,189$, $t=2,931$, $p<0,001$). Şekil 2'deki aracı değişken modelinde "c" ile gösterilen etki doğrulanmıştır. Beta değerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyine Sobel Testi ile bakılmıştır. Sobel Testi sonuçları $Z=2.879$, $p<0.001$ şeklindedir. Bu sonuca göre beta değerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Buna göre pozitif psikolojik sermaye ile yabancılaşma arasında birey-örgüt uyumunun kısmi aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Birey-örgüt uyumu değişkeni ve etik değişkeni birlikte artarken örgütsel bağlılık değişkeni değeri de artmaktadır. Aynı zamanda etik değişkeninin birey-örgüt uyumu değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve bu durum ise etik değişkeni artarken birey-örgüt uyumu değişkeni değerinin arttığını belirtmektedir ve ilk iki aşama gerçekleşmiş olmaktadır.

Kısaca örgütsel bağlılık değişkeninin birey-örgüt uyumu değişkeni kısmi aracı etkisi ile etik değişkenini etkilediği söylenebilir. Kısmi aracılık etkisinin var olması bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında başka bir değişkenin de aracılık yapabileceğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 116). Bu durumda örgütsel bağlılık ile etik algı ilişkisinde birey-örgüt uyumu dışında başka değişkenlerin de aracı olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Sonuç ve Öneriler

Etik hayat her alanında olduğu gibi iş ve meslek alanında da oldukça stratejik bir öneme sahiptir. Turizm ürününün soyut olma özelliği sebebi ile etik problemlerin ortaya çıkması çok daha fazla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla turizm sektörü etik değerlere, etik algısı ve değer yargıları yüksek düzeyde çalışanlara ihtiyaç duy-

maktadır. Helal konseptli otel işletmeleri de tüm turizm işletmelerinde olduğu gibi örgüt değerleri ve çalışan değerlerinin örtüşmesi ile başarılı olabilecektir. Hizmet sektöründeki otel işletmeleri için bir diğer önemli konu, önceden tahmin edilemeyen müşteri taleplerini karşılayacak olan iş görenlerin davranışlarına yön veren örgütsel bağlılıktır (Güçlü, 2006).

Helal konseptli otel işletmelerinin sundukları hizmetler ve bu hizmetleri talep eden misafir profilinin klasik otel işletmelerinden farklı olması, çalışanları da önemli hâle getirmektedir. Etiğin temel ilkelerinin (dürüstlük, doğruluk, saygı, mükemmeliyeti aramak, sorumluluk vb.), helal kavramı ile örtüşmesi bağlamında çalışanların etik algıları ve ahlaki davranışları, helal konseptli otel işletmelerindeki hizmet kalitesi, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık için temel teşkil etmektedir. Helal turizm kapsamında hizmet veren otel işletmelerinde verilen hizmet ve helal kavramı ile örtüşen bir çalışan profili oluşturulmalıdır. Helal turizm üzerine yapılan araştırmalarda da otel misafirlerinin çalışanlar ile ilgili beklentileri arasında Müslüman olmaları ya da dinî hassasiyetlere sahip olmaları, İslamiyet'in gerektirdiği şekilde bir hizmet anlayışına sahip olmaları ve bu doğrultuda hizmet vermeleri gerektiği belirtilmiştir (Yusof ve Muhammad, 2013; Mansouri, 2014; Razalli vd., 2013; Saad vd., 2014). Araştırmada öncelikli olarak "bu konseptteki işletmelerin çalışanlarının etik algı düzeyleri nedir, etik algıları, örgütsel bağlılıklarını, birey-örgüt uyumu aracılık ilişkisi ile etkiliyor mu, değerler bakımından çalışanlar ve helal konseptli otel işletmeleri arasında uyum söz konusu mu" sorularına cevap aranmıştır.

Araştırmada kullanılan anket maddeleri frekans dağılımları incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile ilgili ilk dokuz maddeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılan çalışanlar, aidiyet ve duygusal bağlılık ile ilgili ifadelere olumlu yanıtlar vermiştir. Ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılık sorularında çoğunlukla orta düzey katılım gösterilmiştir. Bu sonuçlar diğer araştırmacıların bulgularını destekler niteliktedir (Yücel ve Çetinkaya, 2016; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013). Birey-örgüt uyumu ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde, bireylerin kişisel değerleri ile örgüt değerlerinin uyduğu yine diğer çalışanlar ile değerler bakımından benzerlik gösterdiklerini düşündükleri ayrıca kurum kimliği ile kendi kişiliklerinin ve değer yargılarının uyduğu yönünde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, yapılan diğer araştırma bulguları ile örtüşmektedir (Çetinkaya, 2016; Moripek, 2016; Ulutaş, 2010). Etik algı faktörlerinden olan şirket içi ilişkiler ile ilgili olarak altı ifade (13-18 nolu ifadeler) bulunmaktadır. Çalışanların bu altı ifadeye verdikleri cevaplar, başarılı olabilmek için dahi bir yöneticinin etik dışı davranışlarını benimsemediklerini ve diğer çalışanların etik dışı davranışlarına göz yummadıklarını göstermektedir. Ancak işe bir eleman alınırken

o adayın önemli kişilere yakınlığı konusunda orta düzey katılım oranı daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç üzerine şirket içi ilişkilerde çalışanların önemli kişiler ile yakınlıklarının etkili olduğu söylenebilir. Etik algı faktörlerinden müşteriler ile ilişkiler kapsamında on ifade (19-28 nolu ifadeler) bulunmaktadır. Bu ifadelere verilen cevaplara göre, bir müşteri ile iş dışı borç-alacak ilişkisine ve işletmeye zarar verecek bir ilişkiye girmediklerini belirtmişlerdir. Müşterilerle flört etmeyi doğru bulmadıklarını ifade etmişler, görev ve sorumluluk alanları dışında da müşterilere yardımcı olmaya çalıştıkları ifadelerine yüksek oranda katılmışlardır. Helal konseptli otel işletmelerinde, müşteriler ile ilişkiler konusunda ankete katılan çalışanların etik düzeylerinin yüksek olduğu ve bu konuda büyük oranda etik dışı davranmadıkları söylenebilir. Araştırmada ulaşılan bu sonuçlar ile Meriç'in (2013) turizm lisans eğitimi alan öğrenciler üzerinde yaptığı çalışma ile aynı doğrultudadır. Etik algı faktörlerinden görev ile ilgili sorumluluklar kapsamında dokuz ifade (29-37 nolu ifadeler) yer almaktadır. Bu ifadelere verilen cevaplar, anketteki diğer ifadeler arasında "kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum" ile en yüksek puan ortalamalarına sahiptir. Çalışmaya katılarak anketi cevaplayan çalışanlar, iş yerine alkol olarak ve herhangi bir uyuşturucu madde kullanarak gelmeme konusunda en yüksek yüzde ile katılım sağlamışlardır. Görevlerini daha iyi yapabilmek için yeni bilgi ve beceriler edinmeye istekli oldukları görülmektedir. Ayrıca müşterilere ait gizli bilgiler, işletme kaynakları ve çalışma saatlerinin sistematik edilmemesi konularında da etik bilince sahip oldukları görülmüştür. Yılmaz ve Bahadır'ın (2010) ön büro çalışanları üzerine yaptığı çalışmada da müşterilere ait bilgilerin saklanması ile ilgili aynı sonuca ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların Meriç'in (2013) çalışması ile farklı olarak, faaliyetlerine etki edebilecek herhangi bir hediyeyi kabul etme konusunda da etik bilinç düzeylerinin yüksek çıktığı görülmektedir. Helal konseptli otel işletmelerinde çalışanların görev bilinci bakımından etik davrandıkları, müşterilerden gelen ve yaptıkları işi etkileyecek bir hediyeyi kabul etmedikleri, müşteri olanaklarını kendi kişisel çıkarları için kullanmaktan uzak durdukları sonucuna ulaşılabilir. Katılımcılara, etik algı faktörlerinden olan meslektaşlarla ilişkiler üzerine yedi ifade (38-44 nolu ifadeler) sunulmuştur. Bu ifadelere verilen cevaplar çok yakın yüzdelerle kesinlikle katılıyorum olmuştur. Bu sonuca göre helal konseptli otel işletmelerinde çalışanların, genel olarak çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde etik davrandıkları söylenebilir.

Araştırma sonuçlarından örgütsel bağlılık ve birey-örgüt uyumu arasındaki pozitif yönlü ve güçlü ilişki diğer araştırmacıların elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir (Moripek, 2016; Yılmaz, 2016; Saraç ve Meydan, 2013; Meyer vd., 2010). Bu sonuçlara göre birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılığın etkileşimi olumlu yönde ger-

çekleşmekte ve birey-örgüt uyumu düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığı öngörülmektedir. Başka bir ifade ile kişisel değerlerinin örgütsel değerler ile uyduğuna hisseden çalışanlar, bunun bir sonucu olarak çalıştıkları işletmeye bağlılık geliştirmektedir. Valentine ve arkadaşları (2002), kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığı ne düzeyde etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre kişi-örgüt uyumu, doğrudan bireyleri pozitif yönde etkilemektedir. Bu etkilerin başında örgütsel bağlılık gelmektedir. Araştırmada kişi-örgüt uyumunun sağlanması ve devam ettirilmesinin, bireylerin çalıştıkları örgüte karşı örgütsel bağlılık duygularını arttırdığı sonucuna ulaşılabılır. Yine araştırmada etik algının, örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Etik algı düzeyi yüksek çalışanların, örgüt ile daha hızlı ve rahat uyum gösterdiği dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Bu sonuç, diğer araştırmacıların (Öğüt ve Kaplan, 2011; Taner ve Elgün, 2015) bulguları ile uyumaktadır.

Araştırma modelinde de görüldüğü gibi etik algı, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile birlikte bir ilişki içerisinde olduğu varsayılmıştır. Bu doğrultuda hangi boyutların diğerleri ile ilişki içinde olduğunun belirlenebilmesi amacı ile yapılan regresyon analizlerine ilişkin bulgulara göre örgütsel bağlılık düzeyinin artması, birey-örgüt uyumunda ve etik algı düzeyinde artışa sebep olduğu görülmüştür. Sipahi ve Kesen (2016) de çalışmalarında örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığın, birey-örgüt uyumunu olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Kişisel değerleri ile örgütün değerleri uyumlu olan çalışanların bağlılıkları, uyumlu olmayanlara göre daha yüksektir. Araştırmacıların bulgularına göre örgütsel bağlılık ile birey-örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Valentine vd., 2002, s. 357; Almiaçık vd., 2013, s. 280).

Birey-örgüt uyumunun etik algı ve örgütsel bağlılık arasındaki aracılık ilişkisine bakıldığında, etik değişkeninin birey-örgüt uyumu değişkeni aracılığı ile örgütsel bağlılık değişkenini kısmi olarak etkilediği söylenebilir. Birey-örgüt uyumu değişkeni ve etik değişkeni birlikte artarken örgütsel bağlılık değişkeni değeri de artmaktadır. Aynı zamanda etik değişkeninin birey-örgüt uyumu değişkeni üzerindeki etkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş bu durum ise etik değişkeni artarken birey-örgüt uyumu değişkeni değerinin arttığını belirtmektedir. Buna göre çalışanların etik algı düzeylerinin yüksek olması, sahip oldukları bireysel değerler ile örgütsel değerleri özdeşleştirdikleri, örgütsel amaçları benimsedikleri ve bağlılık duygularını arttırdığı söylenebilir. Etik değişkeninin örgütsel bağlılık ile olan regresyon analizi sonucunda beta katsayısının değer olarak azaldığı görülmüştür. Bu durumda kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Kısmi aracılık etkisinin var

olması bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında başka bir değişkenin de aracılık yapabileceğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 116). Bu durumda örgütsel bağlılık ile etik algı ilişkisinde birey-örgüt uyumu dışında başka değişkenlerin de aracı olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Demografik verilerde göze çarpan bir sonuç olarak, çalışmaya katılan örnek kitlenin eğitim düzeyinin düşük olduğu görülmüştür. Bu sonucun katılımcılardan büyük çoğunluğun kat hizmetleri departmanında çalışıyor olması ile ilişkisi olduğu söylenebilir ancak daha fazla nitelik gerektiren satış ve misafir ilişkileri gibi departmanlarda da aynı durum ile karşılaşmıştır. Eğitim seviyesi, etik algıyı etkileyen bir değişken olarak saptanmıştır. Bu bağlamda helal konseptli otel işletmelerinin personel seçiminde, eğitim seviyesini öncelikli kriterlerden biri olarak belirlemeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra eğitimin sadece personel seçimi aşamasında dikkat edilmesi gereken bir konu olmadığı, işe alımdan sonraki süreçte de eğitim faaliyetlerinin işletmeler tarafından programlanması ve ihtiyaç olduğu belirlenen konu ve durumlar ile ilgili eğitimler verilmesi gerektiği üzerinde durulmalıdır. Böylece örgütsel etik iklimi ve evrensel turizm etik kodlarına daha kolay uyum sağlayabilecek çalışanlar sayesinde daha yüksek misafir memnuniyeti, daha yüksek bağlılık ve birey-örgüt uyumu, daha az personel devri, daha yüksek kârlılık gibi olumlu sonuçlar elde edilebilir.

Sonuç olarak etik ilkelerin turizm işletmeleri özelinde tüm işletmelerde istenilen örgütsel sonuçlar için önemli bir olgu olduğunu ortaya koymasına dair tespitler, bu çalışmanın literatüre yaptığı katkı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte etik değerlerin, birey-örgüt uyumu ile birlikte örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Turizm sektörünün yapısı gereği düşük olan örgütsel bağlılığın etik değerlerin işletmelerde örgüt kültürü olarak ortaya konması ve iş gören seçiminde birey-örgüt uyumunu dikkate alması olumlu örgütsel davranış ve çıktılar için hayati önem taşımaktadır.

Araştırmacılar için gelecek akademik çalışmalarda helal konseptli otel işletmelerinde çalışanların birey-örgüt uyumu çerçevesinde işe alım süreçleri, işletmelerin personel seçim kriterleri ile ilgili bir çalışma alanyazına ve uygulamacılara önemli bir katkı sağlayabilir. Ayrıca yapılan çalışmanın daha geniş ölçekte tekrarlanması özellikle yurt dışındaki helal konseptli otel işletmeleri ile Türkiye'dekilerin karşılaştırılması, sektör ve akademik alanyazın açısından faydalı olabilir. Aynı çalışma, helal turizm kapsamında faaliyet gösteren diğer işletme türleri için (acenteler, restoranlar vb.) de yapılabilir. Son olarak, örgütsel bağlılık ile etik algı ilişkisinde birey-örgüt uyumu dışında başka değişkenlerin de aracı olabileceği sonucu doğrultusunda örgütsel adalet, psikolojik sözleşme gibi farklı değişkenlerin aracılık etkisi araştırılabilir.

The Intermediary Effect of Person-Organization Fit and Perceived Ethicality on Organizational Commitment: The Concept of Halal Hotel Enterprises*

Cihan Seçilmiş, Nur Aybike Ceylanlar

Employees' behaviors are of paramount importance for organizations to be able to achieve a sustainable competitive advantage and their goals. The more employees adopt and internalize the values and aims of the organization where they work, the more they show commitment (Tutar, 2016). In terms of cohesion between the individual and organization, one important issue is the organization's ethical climate. Differences between an individual's ethicality and that of the organization create very serious problems for both the individual and the organization.

For this purpose, this study first explains the concepts of ethics and morals, ethics in tourism, halal tourism, halal-conceptualized hotel management, person-organization fit, and organizational commitment in line with the related literature. The following section provides the methods and hypotheses, while the last section presents evaluations and conclusions.

Theoretical Framework

Ethics is an extremely important issue for the tourism sector, in which human relations are intensely experienced (Yılmaz & Bahadır, 2011, p. 21). Although insufficient studies are found in the literature related to ethics and coherence between

* This study was prepared by using the master thesis of Nur Aybike Ceylanlar which supported by BAP project conducted by Assoc. Prof. Cihan Seçilmiş.

@ Assoc. Prof., Eskişehir Osmangazi University, csecilmis@ogu.edu.tr

@ Eskişehir Osmangazi University, aybikeceylanlar@hotmail.com



individuals and the organization, studies have shown that employees who adopt the organization's ethical values increase their ties to the organization (Sims-Kroeck, 1994, p. 939) and their compliance to the organization (Laufer-Robertson, 1997, p. 1032).

An organization's ethical climate has been stated to be positively associated with person-organization fit (Sims-Keon, 1997, p. 939), the presence of an ethical climate to lead to better person-organization fit (Valentine et al., 2002, p. 349), and employees to prefer working in organizations with ethical principles (Köksal et al., 2018).

This study has been conducted with the aims of exemplifying the relationship between employees' ethical perceptions with the halal hotels where they work; investigating whether values or organizational ethical values as contained in the concept of halal hotels overlap with the employees' individual ethical values; and determining how employees perceive the organization's ethical environment, whether these perceptions affect their adaptation and commitment to the organization, and if so, how.

Research Methodology

The target population of the study consists of all employees in the halal-conceptualized hotels in Turkey.

Between March 1 and May 6, 2017, 406 questionnaires were collected; 12 of which were not evaluated due to insufficient data and significance. Research analyses have been conducted on the remaining 394 questionnaires.

Findings and Conclusion

As one of the results of the study, the finding of a positive and strong relationship between organizational commitment and person-organization fit is consistent with the results from other research (Moripek, 2016; Yiluzar, 2016; Saraç & Meydan, 2013; Meyer et al., 2010).

According to the research, ensuring and maintaining person-organization fit can be concluded to increase individuals' sense of organizational commitment. Perceived ethicality has also been concluded to affect organizational commitment. Employees with high levels of perceived ethicality can be said to adapt faster and more easily to the organization and to have increased levels of organizational commitment.

As the research model shows, a relationship has been assumed to exist for perceived ethicality and person-organization fit with organizational commitment and its sub-dimensions. According to the findings from the regression analyses conducted in order to determine which dimensions have relationships with which, an increase in the level of organizational commitment in this direction has been seen to cause an increase in person-organization fit and perceived ethicality levels. Sipahi and Kesen (2016) also stated normative commitment, a sub-dimension of organizational commitment, to have a positive effect on person-organization fit.

When examining the intermediary relationship of person-organization fit with perceived ethicality and organizational commitment, the variable of perceived ethicality can be said to partially affect the variable of organizational commitment through the variable of person-organization fit. An increase in the variable of person-organization fit means an increase in the variable of perceived ethicality.

As a result, the findings from this study that have suggested ethical principles to be an important phenomenon for the organizational results desired in all businesses, especially in tourism, can be evaluated as this study's contribution to the literature. In the meantime, ethical values are seen to be more effective on organizational commitment through person-organization fit. Giving the same priority to organizational commitment and ethical values, which is low in the tourism sector due to its structure, as is given to organizational culture in businesses and considering person-organization fit when hiring have vital importance for positive organizational behavior and its outcomes.

For researchers, future studies could be on the employee recruitment process in halal-conceptualized hotel businesses within the framework of individual-organization harmony or the hiring criteria of businesses in general and can make a significant contribution to the literature and practitioners. In addition, repeating this study on a larger scale, especially comparing halal-conceptualized hotel businesses abroad with similar ones in Turkey, may be useful for the sector and the academic literature.

Kaynakça | References

- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-81.
- Akova, O. ve Çalık, İ. (2008). Turizm eğitimi alan öğrencilerin etik algılamaları üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1-13.
- Almaçık, E., Almaçık, Ü., Erat, S. ve Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281.
- Arıkan, R. (2000). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Arpacı, Ö. ve Batman, O. (2015). Helal konseptli otel işletmelerinin yüksek ve düşük sezonda algılanan hizmet kalitesinin müşteri sadakati ve müşteri değeri üzerine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(3), 73-86.
- Arslan, M. (2005). *İş ve meslek ahlakı* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aslan, A. ve Kozak, M. (2006). Turizmde gelişme ve etik sorunları: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 6(1), 49-61.
- Backhaus, K. (2003). Importance of person-job fit to job seekers. *Career Development International*, 8(1), 21-26.
- 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.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bezci, B. (2006). Hegel'in felsefesinde etik, politik olan ve özgürlük. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 235-251.
- Bikun, R. İ. (2011). *İş ahlakı* (2. Baskı). A. Yaşar (Çev.). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate relationship between public service motivation and the job performance of public employees. *Review of Public Personnel Administration*, 27(4).
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cevizci, A. (2012). *Bilgi felsefesi* (2. Baskı). İstanbul: Say Yayınları.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Chen, C. C., Ünal, A. F., Leung, K. ve Xin, K. R. (2016). Group harmony in the workplace: Conception, measurement, and validation. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 903-934.

- Chow, H. S. (1994). Organizational commitment and career of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal Of Career Management*, 6(4).
- Clark, M., Riley, M. ve Wood, R. C. (1998). *Researching and writing dissertations in hospitality and tourism*. London: International Thomson Business Press.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Meurs, V. N. ve Marsh, P. J. (2008). The effects of person-organization fit on employee attraction: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78, 611-622.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamaları* (8. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Coughlan, R. (2001). An analysis of professional codes of ethics in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 20, 147-162.
- Demirçivi, B. M. ve Yeşiltaş, M. (2015). *Etik kodları ve turizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Dinler, Z. (1998). *Bilimsel araştırma ve internet'e bağlı bilgi merkezleri*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Efeoğlu, E. İ. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma*. Basılmamış doktora tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Elbeyi, P. ve Güçer, E. (2007). İşletme yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarının iş etiği kapsamında değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Bahar*, 32-49.
- Erdoğan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M. ve Mansfield, L. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38, 1038- 1083.
- Eren, D., Özgül, E. ve Kaygısız, Ç. N. (2013). Lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin eğitim memnuniyetlerinin belirlenmesi: Nevşehir Üniversitesi örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 15-27.
- Erkman, T. ve Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin çalışan algıları ile örgütsel bağlılığın hizmet sektöründe incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, XXXIII(II), 267-294.
- Erol-Fidan M. ve Subaşı, Ş. (2014). Muhasebe meslek mensubu adaylarının etik algıları: İstanbul İli örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim*, 111-130.
- Gray, D. E. (2013). *Doing research in the real world*. Sage.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürpınar, G. ve Yahyağil, M. Y. (2007). Örgütsel adalet, lider-üye değişimi ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki ilişki. *15. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiri kitabı* içinde (ss. 296-303).
- Herrbach, O. ve Mignonac, K. (2007). Is ethical p-o fit really related to individual utcomes? *Business & Society*, 46(3), 304-330.

- Howell, D. C. (2013). *Statistical methods for psychology* (8. Baskı). Belmont.
- Hudson, S. ve Miller, G. (2005). Ethical orientation and awareness of tourism students. *Journal of Business Ethics*, 62, 383-396.
- Johnson, C. E. (2006). *Ethics in the workplace: Tools and tactics for organizational transformation*. California, USA: Sage Publications, Inc.
- Jung, S. H., Namkung, Y. ve Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 29(3), 538-546.
- Kanbur, A. (2015). Örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olarak işyeri arkadaşlığının incelenmesi üzerine emniyet teşkilatında bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 31, 45-63.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozak, Akoğlan, M. ve Nergis, Güçlü, H. (2016). *Turizmde Etik kavramlar, ilkeler, standartlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köksal, K., Kara, U. A. ve Meydan, C. H. (2018). Etik ilkeler bağlamında kişi örgüt uyumunun örgütsel ortamda sessizlik davranışına etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-9.
- Kroeck, G. ve Sims, R. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commiment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 939-947.
- Köroğlu, Ö. ve Gezen, T. (2014). An investigation to determine the work values of tourism students. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 131, 253-257.
- Kurnaz, N. ve Gümüş, Y. (2010). Muhasebe bölümü öğrencilerinin muhasebe mesleği ile ilgili etik dışı davranışlara ilişkin algı analizi: Dumlupınar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 46, 157-174.
- Laufer, W. S. ve Robertson, D. C. (1997). Corporate ethics initiatives as social control. *Journal of Business Ethics*, 16(10), 1029-1047.
- Lee, L. Y. ve Tsang, N. K. F. (2013). Perceptions of tourism and hotel management students on ethics in the workplace. *Journal Of Teaching In Travel & Tourism*, 13(3), 228-250.
- Ma, C. F., Ma, W. S., Dsc, L. W. ve Ma, M. M. (2013). Influence of empirical work on the job-related ethics of hotel interns: A case study of students in mainland China. *Journal Of Hospitality & Tourism Education*, 25(2), 57-66.
- Mansouri, S. (30-31 January 2014). Role of halal tourism ideology in destination competitiveness: A study on selected hotels in Bangkok, Thailand. *International Conference on Law, Education and Humanities* (Icleh'14). Pattaya, Thailand.
- McKinnon, D. P., Fairchild, A. J. ve Fritz, M. S. (2010). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- McIntosh, R. W. ve Goeldner, C. (1990). *Tourism: Principles, practices and philosophies*. New York, NY: John Wiley and Sons Inc.

- Menekşe, R. (2008). Ankara'da faaliyet gösteren a grubu seyahat acentalarında çalışmakta olan personelin tüketiciye karşı etik davranışlarını algılama düzeyleri üzerine ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 83-117.
- Meriç, S. (2013). *Girişimcilik potansiyeli ile etik algı arasındaki ilişki: akçakoca turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, P. J., Hecht, D. T., Gill, H. ve Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458-473.
- Moripek, İ. (2016). *Kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Havacılık sektörü örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 8(4).
- Northcraft, T. ve Neale, H. (1996). *Organisation behaviour*. London: Prentice-Hall.
- Oflaz, M. (2015). *Turistik ürün çeşidi olarak helal turizm konsepti uygulayan konaklama tesislerinde müşteri algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.
- Olçay, A. ve Sürme, A. M. (2015) Turizm işletmelerinde yönetici ve işgören etik davranışlarının karşılaştırılması üzerine bir araştırma. *Journal Of International Social Research*, 8(37), 1114-1131.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Ostroff, C., Shin, Y. ve Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(6), 591-592.
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel işletmelerinde etik iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Kapadokya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 191-206.
- Özen, S. (2015). Ahlak, ahlak teorisi ve bilimi, bilim ve iş ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 8(1), 109-149.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım-Yayım.
- Payne, D. ve Dimanche, F. (1996). An ethics model. *Journal of Business Ethics*, 15(9), 997-1007.
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, 18(3), 299-318.

- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). İşletme yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarının iş etiği kapsamında değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1, 32-49.
- Pelit, E. ve Arslantürk, Y. (2011). Turizm işletmelerinin etiğine yönelik uygulamalarının çalışma yeri tercihindeki önemi: Turizm öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 163-184.
- Piasentin, K. A. ve Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202-221.
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, 351-361.
- Razalli, M. R., Abdullah, S. ve Hassan, M. G. (2012). *Developing a model for Islamic hotels: Evaluating opportunities and challenges*. Working Paper. Universiti Utara Malaysia.
- Reynolds, P. (2000). Profit and principles: Business ethics in hotel management companies in Asia. *Australian Journal of Hospitality Management*, 7(1), 1-13.
- Ross, F. G. (2002). Ethical ideals and expectations regarding visitor, staff, and management among potential tourist industry employees. *Tourism Analysis An Interdisciplinary Journal*, 8(2), 211-215.
- Saad, H., Ali, B. ve Abdel-Ati, A. (2014). Sharia-compliant hotels in Egypt: Concept and challenges. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2(1), 1-13.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saraç, M. ve Meydan, B. (2013). Birey-örgüt uyumunun bireysel düzeydeki sonuçlarının incelenmesine yönelik boylamsal bir çalışma. *Sakarya Üniversitesi 1. örgütsel davranış kongresi bildiriler kitabı* içinde (ss. 210-214).
- Seçer, D. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Seymen, A. O. (2008). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma. Detay Yayınları.
- Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4).
- Sipahi, G. A. ve Kesen, M. (2016). Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel bağlılığın birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. 15. ulusal işletmecilik kongresi bildiri kitapçığı içinde.
- Sökmen, A. (2016). *Meslek etiği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Stevens, B. (1997). Hotel ethical codes: A content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 261-271.
- Taner, B. ve Elgün, R. (2015). Çalışanların etik iklim algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İlaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 99-114.
- Turizm Gazetesi*. (25 Şubat 2017). <http://www.turizm gazetes i .com/news> adresinden erişilmiştir.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey örgüt uyumu kuramı ve Dalaman Havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Doktora tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Ulutaş, M. (2011). *Harmonik yönetim (birey-örgüt uyumu)*. Ulvita Yayıncılık.
- Ünal, A. F. ve Meydan, B. T. (2017). Davranış araştırmalarında kuram, ölçüm ve analiz yöntemi birlikteliği sorunu: Birey-örgüt uyumu üzerine ampirik bir çalışma. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 5-48.
- Valentine, S., Godkin, L. ve Lucero, M. (2002). Ethical context, Organizational commitment, and person organization fit. *Journal Of Business Ethics*, 41, 349-360.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. ulusal yönetim ve örgüt kongresi bildiriler kitabı içinde.
- Wheeler, M. (1995). Tourism marketing ethics: An introduction. *International Marketing Review*, 12, 38-49.
- Whitney, D. (1990). Ethics in the hospitality industry: With a focus on hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 9(1), 59-68.
- Yahyağıl, M. Y. (2005). Birey ve organizasyon uyumu ve çalışanların iş tutumlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 24, 137-149.
- Yeung, S. (2004). Hospitality ethics curriculum: An industry perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 253-262.
- Yeung, S. ve Pine, R. (2003). Designing a hospitality ethics course content from the students perspective. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 3(2), 19-33.
- Yılmaz, A. ve Bahadır, S. (2011). Otel işletmelerinde önbüro çalışanlarının etik algılamalarına yönelik bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 21-40.
- Yılmaz, H. (2016). *Kiş-i-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8, 31-45.
- Yusof, M. ve Muhammad, M. (2013). Introducing shariah compliant hotels as a new tourism product: The case of Malaysia. *International Business Information Management Association* içinde (ss. 1142-1146).

Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü

Müge Leyla Yıldız

Öz: Gerek kurumsal yönetim gerekse stratejik yönetim uygulamalarında liderlerin etik karar alma süreçleri giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Adil ve yüksek etik standartlara uygun davranan etik liderlik davranışı, örgütte adalet algısının da önemli bir öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar etik lider değerlerini açıklayarak ve davranışlarıyla rol model olsa da çalışanın iletişim tatmin düzeyi, performansını ve hatta örgütsel adalet algısını etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışmanın amacı, çalışanın iletişim tatmin düzeyinin etik liderlik ile örgütsel adalet algısı ilişkisinde aracı etkisi olup olmadığının tespitidir. Araştırmanın örneklemini, 222 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Liderlik davranışının örgütte yarattığı etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları üzerinde, iş arkadaşlarıyla iletişimin ve üstlerle iletişim tatmininin tam aracı etkisi görülmüştür. Ayrıca etik liderlik ve dağıtımsal adalet algısı üzerinde örgütsel bütünleşme ve işlemsel adalet algısında kişisel geri bildirim boyutları aracı etkiye sahiptir. Araştırma sonuçları, etik bir çalışma ortamının yaratılabilmesi için liderin adil davranarak model olurken etkin sonuçlar elde edebilmesi için iletişim uygulamalarının artırılmasının önemine vurgularken hangi boyutlara öncelik verilmesi gerekliliğini de açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş arkadaşlarıyla iletişim tatmini, üstlerle iletişim, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısı, kişisel geri bildirim, örgütsel bütünleşme

Giriş

İşletmelerdeki etik uygulamaların ve kararların stratejik önemi giderek artmaktadır (Hosmer, 1994; Robertson, 2008; Fontrodona, 2018). Bazı etik skandallar ve kurumsal yönetim uygulamaları da üst düzey yöneticiler başta olmak üzere işletme içinde yöneticilerin etik davranışlarını daha da ön plana çıkarmıştır. Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1925) gereği, liderin davranışları, çalışanlar tarafından model alınır. Lider, etik davrandıkça ve çalışanları etik davranmaya yönelttikçe çalışanlar yalnızca davranışsal olarak değil bilişsel düzeyde de etik kodları benimse-

@ Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, mlyildiz@marmara.edu.tr

mektedir. Öğrenme teorisi gereği işletmelerdeki liderler, etik kodların benimsenmesinde en önemli unsurdur (Brown, Trevino ve Harrison, 2015). Etik liderler; etik standartların, ahlaki değerlerin ve diğer farkındalıkların önemini bilir ve vurgular, diğer çalışanlar için endişelenir, dürüst davranır, rol modellik yapar ve etik kararlar verir (Brown ve Trevino, 2006). Etik lider, diğer yöneticilere kıyasla etik değerlere bağlılıkları ve izleyicilerine rehber olma özellikleriyle etik karar verme süreçlerinin benimsenmesinde farklılık yaratır. Brown ve Trevino (2006) etik liderin gelişiminde üç farklı rol modelin (erken çocukluk rol modelleri, kariyer danışmanı/akıl hocası ve en üst düzey yöneticileri) etkisini araştırmıştır. Erken çocukluk zamanında ya da çalışma hayatında etik davranan üst düzey yöneticilere sahip olma ile etik lider olma arasında ilişki bulunamazken etik bir akıl hocasına ya da ilk yöneticiye sahip olduğunu söyleyen kişilerin, takipçileri tarafından daha fazla düzeyde etik lider olarak tanımlandığı belirlenmiştir. Eğer bir yönetici, etik bir lidere sahipse onu model alarak etik davranışlarda bulanacağı öngörülmektedir.

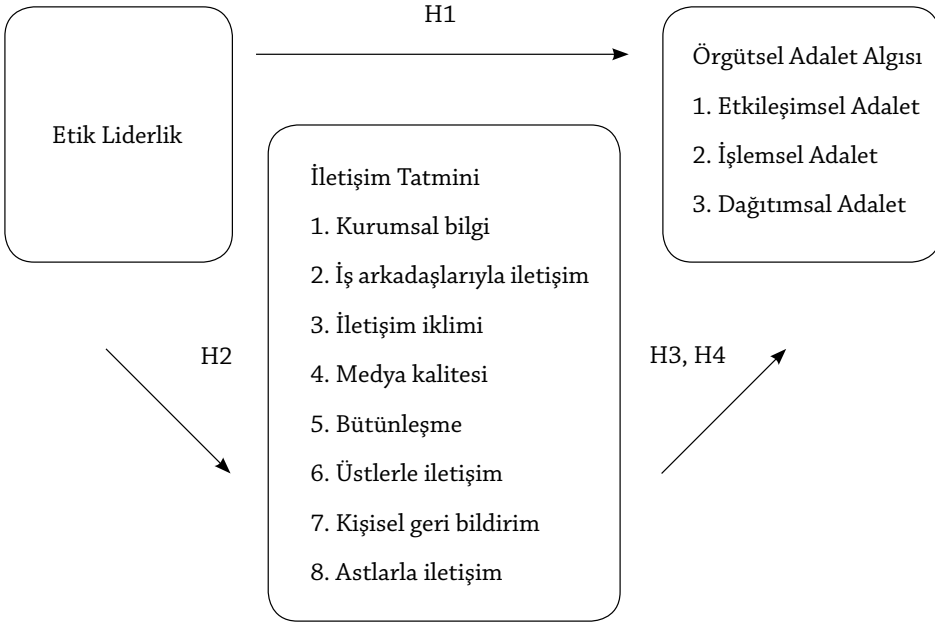
Etik liderlik; dürüst davranmak, yüksek etik standartlar sergilemek, çalışanı düşünmek, onlara adil davranmak ve çalışanlardan etik yönetim değerlerine uygun davranışlar beklemek gibi özelliklerin ve davranışların birleşiminden ortaya çıkar (Hinkin, 1998). Kapuçin maymunları üzerinde yapılan deneyde, yan yana birbirlerini görebilecekleri kafeslerde duran maymunlara aynı görevler için farklı bir ödül sistemi düzenleniyor. Görevi başaran bir maymuna salatalık, aynı görevi başaran diğer maymuna ise üzüm veriliyor. Aynı işi yapmalarına karşılık başkasına üzüm verildiğini gören ve kendisine salatalık verilen maymun, birkaç kez daha görevi yerine getiriyor ve üzüm bekliyor. Motivasyon teorilerinden Beklenti Teorisi'yle açıklanabilecek bu davranış sonucunda eşitsizlik algılayan maymun, kendisine verilen salatalığı fırlatıyor hatta kafese vurmak gibi saldırgan davranışlarda da bulunuyor (Brosnan ve Wall, 2003). Benzer şekilde bireyler, doğaları gereği, kendilerini çevresindekilerle ve şirketteki diğer çalışanlar ile davranışlar, uygulamalar, sosyal olanaklar vb. çeşitli konularda kıyaslamaktadırlar.

Çalışan yapılan işin gerektirdiği eğitim, gayret, tecrübe, sorumluluk ve stres düzeyine bağlı olarak yapılan bu iş karşılığında, çalışma arkadaşlarının ve başka örgütlerdeki çalışanların elde ettikleri kazançları kendi kazancıyla kıyaslar. Bu kıyaslama sonucunda adalet veya adaletsizlik algısı ortaya çıkar. Ödül, terfi, ikramiye, prim, ücret gibi örgütsel kaynakların paylaşılmasındaki eşitlik fikri, dağıtım sal adalet algısını ifade etmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005). Örgütsel kaynakların dağıtımında adil davranıp davranmadığı ise örgütsel adalet algısının işlemsel adalet boyutu ile ilgilidir. Yöneticilerin kendilerine değer verdik-

lerini ve saygılı davrandıklarını düşünen çalışanlar da ise etkileşimsel adalet algıları olumlu şekilde artmaktadır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005).

Lind ve Tyler (1988) tarafından geliştirilen Kişisel Çıkar Modeli'ne (Araçsal Model) göre çalışanlar, örgütsel süreçler ile ilgili bilgi edinir, örgütte karar alınırken inisiyatif kullanabilir, yani örgütsel süreçlere etki edebilirse, kazanımları daha fazla olacaktır (Viswesvaran ve Öneş, 2002). Bu teoriye göre, örgütsel süreçler hakkında düşüncelerini ifade edebilmesi için çalışanlara söz hakkı verilmesi, çalışanın işlemsel adalet algısını kuvvetlendirecektir. Verilen karar, çalışanın düşüncesi doğrultusunda olmasa bile, çalışan karar süreçlerinde etkili olduğu için işlemsel adalet algısı güçlenecektir (Greenberg, 1990). Yapılan bir araştırmaya göre çalışanlara, kararlar da katılma ve söz hakkı verilirse, performans değerlendirme sürecinde yapıcı ve bilgi verici açıklamalarda bulunulursa, örgütsel adalet algıları olumlu yönde etkilenmektedir (Jordan, 2001). Örgütsel adalet algısı, çalışanın tutumlarını etkilemekte, tutumlar, örgütsel davranışları oluşturmakta ve örgütsel davranışlar da örgüt performansını şekillendirmektedir (Diaz, 2002). Benzer şekilde örgütteki iletişim tatmini düzeyine dair bireyin bilişsel ve duygusal algıları, davranış ve performans ölçütü olmaktadır. Başka deyişle çalışanlar, etkin iletişim süreçlerine sahip olurlarsa (zamanında ve yeterli geri bildirim almak, değişimler hakkında bilgilendirilmek gibi) örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirerek (Gray ve Laidlaw, 2004) hem davranışsal hem de performans açısından olumlu sonuçlar yaratacaklardır.

Liderlerin ve davranış tarzlarının izleyiciler üzerindeki etkisi yadsınmaz (Yıldız, 2014). Etik liderler ise ahlaklı yönetici rolleriyle örgüt içindeki adalet algısını arttırmaktadır. Etik lider adil ve eşit davranmasının yanı sıra örgüt içinde etik olmayan davranışları da düzeltmeye çalışır. Bunu yaparken de çift yönlü (karşılıklı) etkin iletişim ve destek sağlamaktadır (Brown ve Trevino, 2006). Birçok araştırmacı ve uygulayıcıya göre önemli bir kavram olmasına rağmen Türkiye'de etik liderliğin, çalışanları nasıl etkilediği ile ilgili yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bu çalışmada, iletişime ve çalışanların örgütteki iletişim tatmin düzeyine odaklanılmasının nedeni, iletişimin olmadığı durumda etik liderlik ile adalet ilişkisinin de bozulacağı varsayımdır. Başka deyişle bu çalışmada, etik bir liderin davranışlarının örgütteki adalet algısına etkisinin, çalışanda (üstlerle iletişimde, bütünleşmede vb. alt boyutlarıyla) iletişim tatminsizliği sonucundaki değişimi ve değişime konu olan alt boyutlar tespit edilecektir. Etik liderin, çalışanın işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısını açıklama düzeyinde iletişim tatmininin rolünü incelemeye yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de görüldüğü gibidir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekilde detaylı olarak görüldüğü üzere araştırmanın amacı, işyerindeki etik liderlik davranışının, çalışanların örgütsel adalet algısına etkisini ve bu ilişkide iletişim tatmininin aracı rolünü belirlemektir. Çalışmada öncelikli olarak etik liderlik, örgütsel adalet ve iletişim tatmini kavramlarına ve boyutlarına kısaca değinilecek ardından literatür taraması ile araştırma hipotezlerinin gelişimi açıklanacaktır. Araştırmanın yöntemi, örneklem, ölçekler ve ölçeklerin geçerlilik güvenilirlik analizleri ele alındıktan sonra çalışmanın bulguları açıklanacak, sonuçları, yazına katkısı ve işletmelerdeki uygulamaları tartışılacaktır.

Literatür Taraması ve Hipotez Geliştirme

Etik Liderlik

Aksiyolojinin alt dallarından biri olan etik, Yunancada 'töre' anlamına gelen 'ethos' kelimesinden türemiştir. Etik, törebilim, ahlakla ilgili, ahlaki ve ahlak bilim (ahlakın temellerini inceleyen bilim) anlamlarına gelmektedir. Ahlak felsefesi (ethics) iyiyile kötüyü, doğruyla yanlış ayırt etmemizi sağlayan ahlak (morals) ilkelerinin tümüdür (Yıldız, 2016). Literatürde ilk defa etik kavramı ile liderliğin, birlikte dö-

nüşümcü liderlik kavramı ile ele alındığı söylenebilir. Burns'ün (1978) çalışmalarını temel alarak Bass ve Avolio (1993), dönüşümcü liderlik kavramını ve dönüşümcü liderin izleyicilerini etkileme sürecini ele almışlardır. Dönüşümcü liderler, yüksek etik standartlarına uygun davranırlar ve izleyicilerini de bu yönde etkilerler (Bass ve Avolio, 1994). Otantik liderler, kararlarının etik sonuçlarını göz önünde bulundurarak davranırlar (Avolio vd., 2004) ve hizmetkâr liderler, güçlü bir ahlaki sorumluluğa sahiptir. Ancak etik liderlik daha geniş kapsamlıdır.

İlk defa Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından ortaya atılan etik liderlik, bireyin ahlaki kurallara uygun davranması ve takipçilerine karar verme süreçlerinde karşılıklı iletişim ve destek sağlayarak bu kurallara uyulmasını teşvik etmektedir (Brown vd., 2005). Etik lider, ahlaki olarak uygun davranışlara odaklanmanın yanı sıra izleyicilerini de doğru davranışlarda bulunmaya ve doğru kararlar vermeye yönlendirir. Bu özelliğiyle etik liderin örgütte, etik iklimi yaratıcı ya da destekleyici davranışlar sergilediği söylenebilir.

Etik liderlikle ilgili çalışmalar genellikle Brown ve diğerlerinin (2005, 2006) çalışmalarına dayanmaktadır. Etik liderlik, ahlaki insan (moral person) ve ahlaki yönetici (moral manager) olmak üzere iki boyuta sahiptir (Trevino, Brown ve Hartman, 2003; Brown ve Trevino, 2006). Ahlaki insan olmak, liderin kişisel özellikleri, karakteri ve kullandığı motivasyon yöntemleriyle ölçülebilir. Ahlaki insan basitçe dürüst, güvenilir ve adildir. Ahlaki yönetici olmaksızın liderin izleyicilerinin etik ve etik olmayan davranışları üzerinde proaktif bir çaba göstermesidir. Bu yöneticiler, etik değerlerini sıklıkla açıklamanın yanı sıra davranışlarıyla da model olmaktadır. Ayrıca çeşitli yöntemlerle izleyicilerin etik kurallara uymasını sağlar (Trevino vd., 2000, 2003; Brown ve Trevino, 2006). Tanım gereği etik liderin verdiği kararlarda diğer paydaşlarını ve toplumsal faydayı gözettiği varsayılmaktadır. Bu liderler, kişisel ve mesleki hayatlarında ahlaki (etik kurallarına uyan) davranan insanlar olarak bilinirler.

Etik liderler, diğer kişilere saygılı davranırlar. Karakter ve doğruluk, toplum ve uyum, etik farkındalık, cesaret verme ve yetkilendirme, motivasyon sağlama ve etik sorumlulukların yönetimi, etik liderliğin önemli kavramlarıdır (Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson, 2006). Etik liderin tavrı, çalışan davranışının ve tutumunun gelişmesinde önemli olduğu gibi çalışan için işin önemini artmasını ve dolayısıyla performans artışını da sağlamaktadır (Walumbwa vd., 2011). Ayrıca Stauten ve diğerleri (2010), etik liderin pozitif tavırlarının, çalışanların saldırganlık ve stresini de azalttığını öne sürmektedir.

Sosyal Öğrenme Teorisi, bireylerin ne yaptıklarını ve nasıl davranacaklarını büyük ölçüde rol modellerini gözlemleyerek ve taklit ederek öğrendiklerini varsay-

maktadır. Çoğu yetişkin etik ikilemlere düştüklerinde, etik bir danışmana ya da yakınlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Sosyal öğrenme teorisine göre bireylerin bazı davranış modelleri daha fazla dikkatlerini çekmekte ve bu davranış modelleri öğrenilmektedir. Liderlik literatüründe hem dönüşümcü liderin (Avolio, 1999) hem de etik liderin (Brown vd., 2004) izleyicilerine etik rol model olduğu vurgulanmaktadır. Bu varsayımdan hareketle Brown ve Trevino (2014), kişinin etik lider olup olmamasının rol modellerine bağlı olduğunu öne sürmüştür.

Etik liderler, ahlaklı insan olarak model olurlar (Trevino, Hartman ve Brown, 2000). Weaver ve diğerleri (2005) etik rol modelliği daha iyi anlamak için iş yerlerinde etik bir rol modelden etkilenen çalışanlar ile görüşmüşlerdir. İlginç olan bu araştırmada etik rol model olarak tanımlanan kişilerin, onları model alanlarla hemen hemen aynı yerde çalışan ve mesafeli davranmayan yöneticiler olmasıdır. Etik rol modeller, günlük davranışları ve etkileşimleri başka deyişle insanlara nasıl tutum sergiledikleri ve nasıl davrandıkları ile tanınmaktadırlar (Weaver vd., 2005). Çalışanlar, örgütte ahlaklı olarak kabul edilebilir davranışları, ceza ve ödül sistemi yanı sıra (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998) başkalarının uygun davranışlarına şahit olarak veya benzer davranışlarını duyarak ya da gözlemleyerek (dolaylı olarak) daha kısa sürede kalıcı şekilde öğrenebilirler (Mayer vd., 2009).

Etik liderliği daha iyi anlayabilmek için literatürde tartışılan az sayıda öncülü (Brown ve Mitchell, 2010) ve yarattığı sonuçları ele alabiliriz. Etik liderin karakteri, liderlik davranışının ilk öncülüdür. Eğer lider, ahlaki standartların içselleştirildiği bir karaktere sahipse eylemleri de etik olacaktır. Ayrıca etik liderin yukarıda bahsedilen kişilik özellikleri de davranışlarında etkilidir. Öncüllerden bir diğeri ise liderin vizyonunun etik olması ve sonuncusu, liderin kararlarının ve eylemlerinin ahlaki değerleri içermesidir (Wren, 1998; Greenleaf, 1977; Conger ve Kanungo, 1998). Etik liderliğin sonuçlarını ele aldığımızda izleyiciler, rol model aldıkları için liderin etik davranışlarını içselleştirirler. Dahası izleyicileri etik davranışa yönelten lider, örgütte etik ikliminin oluşmasını sağlar. Dürüst ve şeffaf yönetim davranışları sayesinde izleyiciler, güven ortamında daha yüksek performans göstererek hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Etik liderlerin vadettikleriyle yaptıkları tutarlıdır. Bu da lider ile izleyici arasında güven oluşmasına olanak tanır. Ayrıca Howell ve Avolio'nun (1992) öne sürdüğü gibi liderin adalet anlayışı, verdiği kararlar, ödüller, izleyiciler tarafından örnek alınır. Bu özellikleriyle etik liderler, rol model olarak da olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

Etik liderliğin, takipçinin iş tutumları ile pozitif ilişkide olması beklenmektedir. Çünkü etik lider, çalışanlar ve diğer insanlar için dürüsttür, güvenilir, ilgilidir, düşüncelidir, adildir ve ilkelerine uygun kararlar aldıkları için tutarlıdır. Etik

liderlik, takipçinin tatmini, motivasyonu, işe adanmışlık ve örgüte bağlılığı ile de pozitif ilişkilidir (Brown ve Trevino, 2006). Zhu ve diğerleri (2004), etik davranışlar sergileyen liderin, bireyin ihtiyaçlarını ve iş görenin haklarını dikkate alarak, adil davranarak aslında bir nevi dönüşümcü liderlik sergilediğini ve doğrudan iş görenin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu öne sürmüştür.

Örgütsel Adalet Algısı

Çalışanlar genellikle örgütte kendilerine yönelik davranışların adil olup olmadığı ile ilgilenmektedirler (Williams vd., 2002). Bu bağlamda örgütsel adalet, kendilerine verilenler ve yapılan davranışlara dair algıyı ifade eder. Bireysel algı, işletmelerde kişiler arası etkileşimin bir sonucu olarak sosyal adalet kavramını yaratmıştır. Çünkü çalışan, adaleti de kendisi ile aynı işi yapan diğerlerinin elde ettikleri ve onlara karşı yönetici davranışlarını kendisinininkiyle kıyasladığında algılayacaktır. Örgütsel adalet, French (1964) tarafından personel yönetiminde adalet olarak ortaya atılmıştır. İlk kez Greenberg (1987) örgütsel adaleti, “kişilerin adalet algılamaları” olarak kullanmıştır (Fortin, 2008). Örgütsel Adalet Teorisi’ne göre örgütün kaynaklarının çalışanlara dağıtımının, dağıtım süreçlerinin ve yöneticilerinin kendilerine adil davranmadıklarını algıladıklarında, örgüte katkı sağlamayacaklarını öne sürmektedir (George ve Jones, 2008). Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi’ne göre bir çalışanın, işletmede sağladığı girdilerle karşılığında işten sağladığı çıktıları (ücret, prim, hoşgörü, övgü vb.) diğer çalışanların sağladığı girdi ve çıktılarıyla karşılaştırması sonucu eşitsizlik algılsa bu durum iş performansını düşürecektir.

Örgütsel adalet çalışmaları, 1960’lı yıllarda ücret ve ödül dağıtımını içeren (dağıtım adaleti) araştırmalar ile başlamıştır (Greenberg, 1987). Bu kavrama bağlı olarak gelişen örgütsel adalet algısı, örgütte ilişkilere bağlı kişisel ve örgütsel tüm çıktıların -ceza ve ödüller dâhil- adil dağıtımını ifade eder (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütsel adalet, örgütün ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanı sıra örgütteki yönetimin, uygulanan strateji ve politikaların da adil ve tarafsız olmasıdır. Başka deyişle çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve kalıcılığın da çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeden gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (De Cremer, 2005). Etkileşimsel adalet ilk olarak 1978 yılında Thibaut ve Walker tarafından öne sürülerek örgütsel adalet literatüründe yerini almıştır. Etkileşimsel adalet çalışmalarından sonra ilişkisel adalet araştırmaları da yapılmıştır. İlerleyen zamanda araştırmalar sonucunda ilişkisel adaletin kişiler arası (interpersonal) ve bilgisel (informational) adalet olmak üzere iki boyuta ayrıldığı görülmüştür (Colquitt, 2001). Çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri adalet algılarını tanımlayan örgütsel adalet kavra-

mı; dağıtım (distributional), işlemsel (procedural) ve etkileşimsel (interactional) olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmaktadır (Colquitt vd., 2001; Mahony vd., 2010). Bu boyutlar kısaca şu şekilde tanımlanabilir:

Dağıtım (distributional) adalet, örgütsel adaletin ilk adımını oluşturmaktadır. Dağıtım (distributional) adalet; çalışanların, örgütte dağıtılan ödül, ücret, unvan, fırsat, hizmet, statü ve terfilerin çalışanlar arasındaki paylaşımı ve bu dağıtımın adilliklerine ilişkin algılarıdır (Greenberg, 1990). Örgütte çalışanların öz saygısı, işe bakışları, davranışları, grup arkadaşları ile ilişkileri, bireysel ve grup üretkenlikleri de örgütteki kazanımların dağıtımına bağlıdır. Örgütlerde yöneticilerin, kişisel çıkarları gözetmemek, ön yargılı olmamak, doğru bilgiye dayanmak ve dağıtım kararlarında doğru bilginin kullanılması gibi tutarlı davranışlarda bulunması gerekir (Jones, Scarpello ve Bergmann, 1999). Örgütsel kaynakların dağıtımında tutarlı, şeffaf ve adil bir sistem varsa çalışanların dağıtım (distributional) adalet algıları da artacaktır.

İşlemsel (procedural) adalet, ilk olarak 1978 yılında Thibaut ve Walker'ın çalışanların anlaşmazlıklarını çözme sürecindeki yasal süreçlere karşı gösterdikleri tepkilere ilişkin araştırmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütlerde hangi problem çözme yönteminin kullanıldığı, çalışanlara yapılan ödeme planlarının ne şekilde yapıldığı gibi sorular, araştırmacıların örgütlerde işlemsel (procedural) adaleti tanımlamalarını sağlamıştır. İşlemsel (procedural) adalet, çalışanların kendi düşüncelerini ifade etmek istemeleri ve yönetimin aldığı kararlarda söz hakkı sahibi olmak isteyişlerinden ortaya çıkmıştır (Colquitt, 2001). Greenberg (1990), işlemsel (procedural) adalet; örgütlerde kararlar alınırken kullanılan politikaların ve süreçlerin çalışanlarca net ve adil olarak algılanma düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

İşlemsel (procedural) adalet algısına etki eden faktörler; örgütteki karar alma sürecinde tarafsız olunması, karar alma yetkisine sahip yöneticilere duyulan güven, örgütte çalışanların birbirleriyle iyi niyetli, saygılı, yardımlaşmaya ve güvene dayalı ilişkilerle sahip olmalarıdır (Bos, 2001; Viswesvaran ve Önes, 2002). Çalışanların yöneticiye duydukları güven yüksekse adalet algıları da yüksek olacaktır.

Etkileşimsel (interactional) adalet boyutu, Bies ve Moag (1986) tarafından örgütsel işlemlerin uygulanmaları sırasında çalışanlara gösterilen tutum ve davranışların niteliği, başka bir deyişle örgütte çalışan kişiler arası ilişkilerin kalitesi olarak öne sürülmüştür (Lind, 2001). Greenberg (1993) etkileşimsel (interactional) adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel (informational) adalet olmak üzere iki farklı sınıfa ayırmıştır. Kişiler arası adalet, dağıtım (distributional) adaletinin sosyal taraflarıdır. Etkileşimsel (interactional) adalet, örgütteki çalışanların birbirine ne kadar saygılı ve uygun davranışlar sergilediğini değerlendirir. Örgütteki dağıtımdan elde ettiği kazanımlardan endişe duyan kişiler için geçerlidir ve direkt olarak bu kazanımlara odaklanır. Özür di-

lemek, kişiler arası adalet algısını arttırmak için bir yöntemdir çünkü pişmanlığı ifade etme şeklidir. Özür dilemek, kişiler arası olumsuz hareketlerden (öfkelenmek vb.) kaynaklı zarar verici mesafelerin oluşmamasında yararlı olur. Bilgisel adalet, etkileşimsel adaletin sosyal öğeleridir. Örgütteki kazanımların oluşmasını sağlayan işlemlerin ne şekilde uygulandığı ile ilgili çalışanlara yapılan bilgilendirmeye ilişkin adalettir. Örneğin; çalışanlar, verdikleri tekliflerin reddedilmesi veya yapılan işin inkârı gibi olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarında hiçbir gerekçe sunulmamasındansa süreci de gözeten mantıklı bir açıklama alırlarsa bu sonuçları adil olarak kabul etmektedirler.

Liderlik ve yöneticilik kavramları, işletme kaynaklarının dağıtımıyla doğrudan ilgilidir. Ücret, prim, ücretli veya ücretsiz izin, ödül, ikramiye, sosyal hak ve terfile-re kadar maddi veya manevi tüm örgütsel kaynakların dağıtımı, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile ilgilidir. Dağıtım sürecindeki uygulamaların adil olup olmadığı, etkileşimsel adalet boyutu ve iletişime dair olan saygı, değer verme gibi konulardaki eşitlik ise etkileşimsel adalet boyutu ile ilgilidir. Kaynakların dağıtım gücüne, dağıtımdaki süreçleri yönetme yetkisine ve beşerî yetkinliğe sahip olan örgüt lideri aslında doğrudan örgütteki adalet sistemini kuran, düzenleyen ve devamını sağlayan kişi konumundadır.

Etik liderler aynı zamanda ahlaklı yöneticilerdir. Eşitlik, adalet, dürüstlük gibi evrensel etik değerleri benimser ve rol model olarak izleyicilerine de benimsetir. Bu bağlamda etik liderliğin örgütte adalet ortamı yaratması beklenir. Wells ve Walker (2016), çalışmaları sonucunda şeffaf davranan etik liderlerin, pozitif yönde örgütsel adalet algısı yarattığı görülmüştür. Xu, Loi ve Ngo (2014) çalışmalarına göre etik liderlik, çalışanın işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile pozitif yönde ilişkilidir.

Türkiye örneğinde etik liderlik ile sosyal adaletin algısı (Turhan ve Çelik, 2011), yöneticiye duyulan bilişsel güven (Arslantaş ve Dursun, 2008; Mete ve Demir, 2016), yöneticiye duyulan duygusal güven ve yöneticiye duyulan sadakat (Mete ve Demir, 2016) ve örgütsel güven (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (Uğurlu ve Üstüner, 2011; Acar, Kaya ve Şahin, 2012; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Kuğun, Aktaş ve Güripek, 2013; Ayık, Gül ve İnce, 2014; Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik, 2014; Yücel ve Savaş, 2014; İnak, 2016; Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016; Büyükyılmaz ve Ay, 2017). Bu doğrultuda etik liderliğin örgütsel adaleti pozitif etkilediği şeklinde geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H₁: Etik liderliğin, çalışanların örgütsel adalet algısına pozitif yönde bir etkisi vardır.

İletişim Tatmini

İletişim tatmini ilk kez Level (1959) tarafından sağlıklı bir örgüt içi iletişim var olduğunda, çalışanlarda oluşan tatmin duygusu olarak tek boyutta tanımlanmıştır. Redding (1978) ise bir çalışanın tüm iletişim çevresinde algıladığı tatmin düzeyi olarak ifade etmiştir. Çok boyutlu olarak ele alan Downs ve Hazen (1977), Downs (1990) iletişim tatminini; örgütteki iletişimin çeşitliliğine ilişkin, kişilerin tatmini olarak tanımlamışlardır. Örgütteki iletişimin çeşitliliği; örgüt bilgisini, kişisel geri bildirim, işle ilgili bilgileri, lider iletişimini, iletişim iklimini, yatay iletişimi, medya kalitesini, astların iletişimini, üst yönetimin iletişimini ve bölümler arası iletişimi içermektedir (Varona, 2002).

Downs ve Hazen (1977) iletişim tatmininin; iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, medya kalitesi, iş arkadaşlarıyla iletişim, kurumsal iletişim, astlarla iletişim ve bireysel geri bildirim ile tatmin olmak üzere sekiz boyutunu öne sürmüştür. Pincus (1986) 'üst yönetim iletişim tatmini' boyutunu eklemiş ve bu dokuz boyutu, ilişkisel, bilgisel ve bilgisel-ilişkisel olmak üzere üç ayrı grupta sınıflandırmıştır. Daha sonra Downs (1990) var olan dokuz boyuta 'bölümler arası iletişim' boyutunu da ilave ederek ölçeği on boyutlu olarak revize etmiştir. Bölümler arası iletişim boyutu, örgütteki bölümler arası iletişimi daha etkin hâle getirmek için gereklidir. Bu faktör; problem çözmeyi, ekip çalışmasını ve yöneticilerin birbiriyle iletişimini içermektedir. Tam tersi şekilde Varona (1996), tek boyut olarak iletişim tatmini düzeyinin ele alınmasının alt boyutlara indirgenerek analize tabi tutulmasından daha iyi sonuçlar verdiğini öne sürmüştür. Gray ve Laidlaw (2004), faktörlü yapısının daha etkin sonuçlar verdiğini doğrulayıcı faktör analizi ile ölçek geliştirme çalışmasıyla tespit etmiştir. Literatürde kabul gören ve araştırmada kullanılan sekiz alt boyut şu şekilde açıklanabilir (Downs ve Hazen, 1977; Clappitt ve Downs, 1993; Varona, 1996-2011; DeConnick vd., 2008):

İletişim iklimi (communication climate): Hem örgüt hem de çalışan açısından iletişimi yansıtan bu tatmin boyutu, örgütteki çalışanların motive edilmesini, örgüt hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için teşvik edilmelerini ve algılanan iletişimin sağlıklı olmasını ifade etmektedir.

Üstlerle iletişim (supervisory communication): Bu faktör hem astlardan yukarı hem de üstlerden aşağıya doğru iletişimi kapsamaktadır. Yöneticinin çalışanı dinleme, konuştuğunda çalışana ilgi gösterme ve iş ile ilgili problemlerde çalışana yol gösterici çözümler önerme düzeyini ifade etmektedir.

Örgütsel bütünleşme (organizational integration): Bu boyut, çalışanların örgüt

ve buldukları iş çevresi ile ilgili aldıkları bilgilerden tatmin olup olmadıklarına dair soruları içermektedir. Burada ölçülmek istenen; çalışanların bölüm politikaları, planları ve işin gerektirdikleri hakkında bilgilendirilip bilgilendirilmedikleridir.

Medya kalitesi (media quality): Bu boyut, etkin biçimde kullanılan örgüt iletişim araçlarının çalışanlarca nasıl algılandığı ile ilişkilidir. Toplantıların iyi organize edilip edilmediği, yazılı yönergelerin iyi yazılıp yazılmadığı, örgüt yayınlarının çalışanlara yardımcı olup olmadığı ve örgütteki iletişim miktarının yeterli seviyede olup olmadığı ile belirlenir.

İş arkadaşlarıyla iletişim (co-workers communication): Bu faktör aynı zamanda yatay biçimsel olmayan iletişim olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlar aynı işi yaptıkları çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimlerini, biçimsel olmayan iletişimin bir özelliği olarak düşünmektedirler. Bu boyut ile örgütte aktif olan dedikoduların düzeyi, serbest ve doğru yatay iletişim ve serbest ve doğru biçimsel olmayan iletişim düzeyleri ölçülmek istenmektedir.

Kurumsal bilgi (corporate information): Bu boyut, örgütün tüm fonksiyonları ile ilgili bilgileri içermektedir. Bu faktör ile örgütü etkileyen hükümet kararları, örgütteki değişiklikler, örgütün finansal durumu, örgüt politikaları ve örgüt hedefleri hakkında çalışanların bilgilendirilip bilgilendirilmediği ölçülmektedir.

Astlarla iletişim (subordinate communication): Bu faktör, astlar ile hem yukarı hem de aşağı yöndeki iletişime odaklanmaktadır. Bu boyutta, hangi astın aşağıya doğru iletişimden sorumlu olduğu, yukarıya doğru iletişimi başlatmaktan sorumlu hissedip hissetmedikleri ve hangi yöneticinin daha fazla iletişim kurduğunu hissettiği belirlenmeye çalışılır.

Kişisel geri bildirim (personal feedback): Bu boyut, örgütte çalışanların kendilerinin nasıl yargılandığını ve performanslarının örgüt yönetimi ve üstleri tarafından ne şekilde değerlendirildiğini öğrenme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Başka deyişle çalışanların, örgütteki çabalarının nasıl algılandığını ölçen boyuttur.

İletişim tatmini ile iş tatmini (Downs ve Hazen, 1977; Ehlers, 2003; Goris, 2007; Gülnar, 2007; Carrière ve Borque, 2009), verimlilik (Clampitt ve Downs, 1993) ve iş performansı (Cervený ve Villegas, 2004; Goris, 2007; Tsai, Chuang ve Hsieh, 2009) arasında pozitif yönlü ilişkili vardır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık (Fournier, 2008), örgütsel bağlılık (Downs, Adrian, Potvin, Varona, Gribas ve Ticehurst, 1996; Varona, 1996; Hargie, Tourish ve Wilson, 2002), örgütsel kimlik (Nakra, 2006) gibi olumlu çıktılar ile pozitif yönlü ilişkilidir. İşten ayrılma niyeti (Tsai, Chuang ve Hsieh, 2009) ve çalışanın devamsızlığı (Cervený ve Villegas, 2004)

gibi olumsuz çıktılar ile de negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim tatmini, çalışanların iş ile ilgili süreçlerden çok yönlü şekilde haberdar olmalarını sağlayarak, bilgi ve geri bildirim ihtiyaçlarını sağlayarak motivasyonlarını da etkilemektedir (Myers, 2002; Park ve Rainey, 2012).

Etik liderlik tanımıda yer alan, 'amaçladığı sonuçlara ulaşmak için çift yönlü iletişim' kurma özelliği, etik liderlerin, takipçileri ile açıkça konuştuğu ve onları dinlediğini ifade etmektedir. Aynı zamanda etik lider, takipçilerine söz hakkı vererek, yönetsel veya kişiler arası süreçler hakkında bilgi sahibi olmalarını ve süreçlere katılmalarını sağlamaktadır (Brown vd., 2005). Lider-üye etkileşim kalitesi ile iletişim tatmini arasında da yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Mueller ve Lee, 2002; Ramos, 2003). Literatürde etik liderlik ile iletişim tatmini arasındaki ilişkiyi konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Etik liderliğin doğası gereği öngörülen sonuçlarından biri olan iletişim tatminini de olumlu yönde etkilediğini öne süren araştırma hipotezi şu şekildedir:

H₂: Etik liderlik, iletişim tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Chan ve Lai (2017) iletişim tatmininin, algılanan örgütsel adaletin üç boyutu (işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet) ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Yamaguchi'nin (2009) araştırmasına göre, örgütsel iletişim taktiklerinden akılcı iletişim, sert iletişim ve yumuşak iletişim, işlemsel adalet ile pozitif yönde ilişkilidir. Gopinath ve Becker (2000), yönetsel iletişimin, çalışanların işlemsel adalet algısını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. İletişim simetrik olduğunda başka deyişle çift yönlü iletişim de çalışanlar, kendilerine adil davranıldığını düşünmektedirler (Kim, 2005). Simetrik iletişimde izleyicilerin görüşlerinin dinlendiği ve geri bildirimlerin verildiği bir süreç ifade edilmektedir (Kim ve Rhee, 2011). Türkiye örneğinde ise örgütsel adalet ve iletişim tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Demirkıran, Dikmetaş ve Yorulmaz, 2013). Ayrıca örgüt içi iletişim düzeyi ile dağıtımsal adalet algısı arasında doğrusal pozitif bir ilişki bulunurken işlemsel adalet algısı arasında bir ilişki saptanmamıştır (Doğan, 2002). Literatürdeki benzer çalışmalar (Gopinath ve Becker, 2000; Doğan, 2002; Kim, 2005; Demirkıran, Dikmetaş ve Yorulmaz, 2013; Chan ve Lai, 2017) doğrultusunda örgütsel adalet algısı ve iletişim tatmini arasında pozitif yönlü bir etki olduğunu öne süren araştırma hipotezi şu şekildedir:

H₃: İletişim tatmini, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

Liderin davranışının çalışanın kendini açıklamada ve onları dinlemede çift yönlü iletişim ile rol model olma özelliğinin yanı sıra daha geniş kapsamlı bir iletişim

olması gerekliliği öngörülmektedir. İletişim tatmininin aracı etkisi, sürece dâhil olduğunda etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ortadan kalkmasına ya da azalmasına neden olmaktadır. Çalışanın iletişim tatmini düzeyinin etik liderlik davranışı ile adalet algısı arasındaki ilişkideki aracı rolünü incelemek amacıyla öne sürülen hipotez şu şekildedir:

H₄: Etik liderlik ile örgütsel adalet algısı ilişkisinde iletişim tatmininin aracı rolü vardır.

Yöntem

Çalışmada, nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Yüz yüze ve e-posta yoluyla ile toplam 250 anket toplanmış bunlardan 28 tanesi eksik cevaplar nedeniyle kapsam dışı tutulmuştur ve 222 anket veri analiz sürecinde kullanılmıştır. Veri analiz yönteminde SPSS22 ve AMOS20 paket programları kullanılmıştır. Bu başlıkta çalışmanın örnekleme, veri toplama aracı olan ölçeklere, araştırmaya dair geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

Örneklem

Örgütsel adalet ve etik liderlik değişkenlerine dair verilerin sağlıklı toplanması için orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan beyaz yakalılardan kapalı zarf içerisinde anketler teslim edilmiş ve toplanmıştır. Ayrıca örnekleme yer alan çalışanların değerlendirdikleri yöneticilerinin en az üç astı olması ve çalışanların şirketlerinde en az bir yıl çalışması koşulları kontrol değişkeni olarak belirlenmiştir. Türkiye’de çeşitli sektörlerde orta ve büyük ölçekli örgütlerde ankete katılmaya gönüllü olan 222 çalışan, basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiştir.

Araştırma örnekleminin 161’i (%72,5) kadın ve 61’i (%27,5) erkek, %36’sı (N=80) evli ve %64’ü (N=142) bekârdır. Çalışanların eğitim düzeyi %57,2’si üniversite (127 çalışan) ve % 42,3’ü yüksek lisans veya doktora (95 çalışan) mezunudur. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 30’dur (S.S.=5,569) ve ortalama çalışma yılı 4’tür (S.S.=3,65).

Ölçekler

Veri toplamada kullanılan anket formunun ilk bölümü; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışanların görevleri ve şirketteki kıdemlerini belirlemeye yönelik toplam 6 demografik sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, değişkenleri ölçmek için 71 soru yer almaktadır. Toplam 77 sorudan oluşan anketin değerlendirilmesinde, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyo-

rum Ne de Katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Etik liderlik davranışlarının ölçülmesi için Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 10 soruluktur ve tek boyutludur. Etik Liderlik Ölçeği'nin cronbach alfa katsayısı (α) 0.891 bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmacı tarafından test edilmiştir. Ayrıca tek faktörlü yapısı, açıklayıcı faktör analiziyle doğrulanmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, Niehoff ve Moorman (1996) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek 3 boyuttan ve 20 sorudan oluşmaktadır.

İletişim tatmininin ölçülmesi için ise Downs ve Hazen'in 1977 yılında oluşturduğu ve çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen İletişim Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 8 boyut ve 40 sorudan oluşmaktadır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Veri toplamada kullanılan ölçekler birçok araştırmacı tarafından kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerdir. Ancak kapsam geçerliliği için akademisyenlerden ve çalışanlardan oluşturulan 10 kişilik bir ekip ile odak grup çalışması yapılarak ölçeğin İngilizceden Türkçeye-Türkçeden İngilizceye çevirisi kontrol edilmiş ve ölçekte yer alan tüm ifadelerin anlaşılabilirliğine bakılmıştır. Cronbach alfa katsayıları (α) hesaplanmış ve Tablo 1'de detaylandırıldığı üzere tüm ölçeklerin katsayılarının 0,88'den yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel adalet algısı ve iletişim tatmini ölçeklerinin yapı geçerliliğini sağlayıp sağlamadığını kontrol etmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının literatürde kabul gören 3 faktörlü yapısı sağlanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde Varimax yöntemi kullanılmıştır. 20. soru iki faktörden birbirine yakın değer aldığı için silinmiştir. Doğrulayıcı faktör analiziyle de 3 faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=3,52$; $RMSEA= ,85$; $NFI= ,96$; $CFI= ,97$; $GFI= ,87$). Örgütsel adalet algısının faktörleri, faktör yükleri, faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri ve faktörlerin cronbach alpha katsayıları Tablo 1'de görüldüğü gibidir. Faktörler toplam varyansın %72,431'ini açıklamaktadır.

Tablo 1.

Örgütsel Adalet Algısı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler		
	Etkileşimsel	İşlemsel	Dağıtımsal
İşim ile ilgili kararlar alındığında, yöneticim benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,861		
İşim ile ilgili kararlar alındığında, yöneticim benimle gerçekçi bir tavırla ilgilenir.	0,816		
İşim ile ilgili kararlar alındığında, yöneticim işle ilgili haklarım için endişelenir.	0,755		
İşimle ilgili kararlar alındığında, yöneticim bana iyi niyetli ve düşünceli davranır.	0,732		
İşim ile ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana mantıklı gelen açıklamalar sunar.	0,721		
Yöneticim, işim ile ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeleri bana sunar.	0,703		
İşim ile ilgili endişelendirici kararlar alındığında, yöneticim bu kararların etkilerini benim ile tartışır.	0,697		
İşimle ilgili kararlar alındığında, yöneticim bana saygılı ve onurlu davranır.	0,623		
Yöneticim, iş kararları alınmadan önce, her çalışanın endişelerini dikkate alır.		0,776	
Yöneticim, çalışanlar tarafından istendiğinde, kararlarına açıklık getirir ve ek bilgi sağlar.		0,755	
Yöneticim iş kararlarını almak için, doğru ve eksiksiz bilgileri toplar.		0,709	
Tüm iş kararları, etkilenen bütün çalışanlara tutarlı olarak uygulanır.		0,701	
İş kararları, yöneticim tarafından önyargısız bir tutum ile alınır.		0,607	
Çalışanlar, yöneticileri tarafından alınmış kararlara itirazda bulunabilir veya karşı gelebilir.		0,573	
İş yükümü oldukça adil olarak değerlendiririm.			0,832
İş sorumluluklarımın adil olduğunu hissederim.			0,818
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünürüm.			0,75
İş yerimdeki çalışma programım adildir.			0,728
Genelde, işyerimden aldığım ödüller oldukça adildir.			0,704
Toplam varyans açıklama %	28,557	23,065	20,809
Cronbach alpha katsayıları	0,952	0,906	0,887

Downs ve Hazen'in (1977) iletişim tatmini ölçeği 8 boyutludur. Ölçek birçok araştırma tarafından geçerlilik ve güvenilirlik açısından test edilmiştir ancak yapısal geçerliliğini kontrol etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizde ölçeğin 35. ve 40. soruları iki boyutta birden değer aldığı için silinmiştir. Ayrıca 8 boyutlu yapısından sadece 7 tanesi doğrulanmıştır. 7 boyutlu yapısıyla ortalama varyansın %66,79'unu açıklamaktadır. İletişim tatmini değişkeninin faktörleri, faktör yükleri, faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri ve faktörlerin cronbach alpha katsayıları Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2

İletişim Tatmini Değişkeni Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler						
	Kurumsal Bilgi	İş Arkadaşları İle İletişim	İletişim İklimi	Bütünleşme	Medya Kalitesi	Üstlerle İletişim Tatmini	Kişisel Geri Bildirim
İT18	,725						
İT16	,705						
İT17	,687						
İT15	,662						
İT8	,538						
İT26		,752					
İT10		,691					
İT27		,677					
İT28		,674					
İT29		,654					
İT19		,472					
İT41		,454					
İT22		,449					
İT31			,709				
İT34			,706				
İT25			,563				
İT24			,555				
İT21			,546				

İT23	,445						
İT3		,661					
İT1		,600					
İT4		,577					
İT6		,548					
İT30		,535					
İT2		,467					
İT36		,406					
İT38			,743				
İT39			,676				
İT37			,594				
İT32			,556				
İT33			,536				
İT9				,756			
İT11				,556			
İT20				,525			
İT12				,424			
İT13						,614	
İT5						,572	
İT7						,475	
İT14						,454	
Toplam varyansı açıklama %	12,329	12,256	10,546	8,972	8,674	7,258	6,728
Cronbach alpha katsayıları	0,890	0,915	0,853	0,863	0,792	0,754	0,792

Doğrulayıcı faktör analiziyle 7 faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=2,59$; $RMSEA= ,85$; $NFI= ,98$; $CFI= ,98$; $GFI= ,89$). Ayrıca tüm değişkenlerin içsel tutarlılığını test etmek için kullanılan cronbach alfa katsayılarının $0,75$ 'in üzerinde olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Bulgular

Araştırma değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile pearson korelasyon değerleri Tablo 3'de görüldüğü gibidir:

Tablo 3

Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri

	Ort	SS	1	A1	A2	A3	İT1	İT2	İT3	İT4	İT5	İT6
1. Etik Liderlik	3,35	0,74	1									
A1 Etkileşimsel Adalet	3,26	0,96	,657"	1								
A2 İşlemsel Adalet	3,13	0,92	,657"	,608"	1							
A3 Dağıtımsal Adalet	3,05	0,95	,610"	,600"	,527"	1						
İT1 Kurumsal Bilgi	3,14	0,84	,654"	,470"	,304"	,397"	1					
İT2 İş Arkadaşlarıyla İletişim	3,34	0,86	,687**	,672**	,543**	,261**	,616**	1				
İT3 İletişim İklimi	3,01	0,8	,630**	,471**	,308**	,344**	,650**	,691**	1			
İT4 Bütünleşme	3,15	0,83	,649**	,452**	,341**	,359**	,609**	,719**	,742**	1		
İT5 Medya Kalitesi	2,76	0,56	,575**	,466**	,296**	,248**	,595**	,656**	,581**	,589**	1	
İT6 Üstlerle İletişim	3,37	0,8	,630**	,349**	,211**	,349**	,643**	,607**	,688**	,599**	,563**	1
İT7 Kişisel Geri Bildirim	3,27	0,88	,646**	,430**	,321**	,401**	,666**	,589**	,633**	0,639	,631**	,627**

*,05 düzeyinde anlamlı, **,01 düzeyinde anlamlı

Tabloda görüldüğü üzere tüm değişkenler ve faktörler arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki bulunmaktadır. Hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 4 ve 5'te görülmektedir.

İlk olarak etik liderliğin, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini öneren H1 hipotezi test edilmiştir. Birinci aşamada regresyona dâhil edilen kontrol değişkenlerinin hiçbirinin örgütsel adalet algısına anlamlı etkisi bulunamamıştır. Adalet algısının alt boyutlarına bağlı olarak etkileşimsel adalet faktörüne etkisi H1a, işlemsel adalet faktörüne etkisi H1b, dağıtımsal adalet faktörüne etkisi H1c olarak adlandırılmıştır. Çoklu doğrusallık sorunu için VIF ve Tolerans değerleri kontrol edilmiştir. VIF değerleri 1'den küçük ve Tolerans değerleri 10'un altındadır. Bu bağlamda değişkenler arası çoklu doğrusallık sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 4'te etik liderliğin örgütsel adalet algısına etkisini öne süren H1a, H1b ve H1c hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir ($p < 0,05$, Sig.=0,00). Etik liderliğin örgütsel adalet algısının alt boyutları olan etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet üzerinde birbirine yakın ve orta düzeyde pozitif etkisi vardır.

Tablo 4

Etik liderlik ile Örgütsel Adalet Algısı Regresyon Analizi Sonuçları

	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet
Model	1	2	3
<i>Kontrol Değişkenleri</i>			
Kontrol Değişkenleri	,023	,045	-,040
Cinsiyet	-,041	,002	-,043
Yaş	-,094	-,053	-,17
Eğitim Durumu	,047	,50	,09
Kıdem	,186	,157	,095
<i>Hipotez Değişkenleri</i>			
Etik Liderlik (β)	,415	,412	,437
F Değişimi	41,570	40,912	47,235

Etik liderliğin iletişim tatmini üzerinde etkisi olduğunu öne süren H₂ hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizinde ($\alpha=0,05$, Sig. = 0,00) ilk olarak kontrol değişkenleri eklenen modelin açıklama düzeyleri ve β katsayıları Tablo 5'de görüldüğü gibidir.

Tablo 5

Etik Liderlik ile İletişim Tatmininin Regresyon Analizi Sonuçları

	Kurumsal Bilgi	İş Arkadaşları ile İletişim	İletişim İklimi	Bütünleşme	Medya Kalitesi	Üstlerle İletişim	Kişisel Geri Bildirim
Model	1	2	3	4	5	6	7
<i>Kontrol Değişkenleri</i>							
Kontrol Değişkenleri	,042	,021	,009	-,029	,006	-,002	,032
Cinsiyet	-0,233*	,088	-,011	,003	-,130	-,104	-,129
Yaş	,005	,005	,012	-,010	-,001	,003	,004
Eğitim Durumu	-,019	,008	,098	,000	,001	,066	-,095
Kıdem	,001	,001	,001	,000	,000	,000	-,001
<i>Hipotez Değişkenleri</i>							
Etik Liderlik (Düz _R 2)	,462	,572	,398	,369	,312	,470	,386
F Değişimi	125,284	223,994	114,916	97,730	11,046	126,669	99,420

Kurumsal bilgi değişkeninde sadece cinsiyetin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer boyutlarla kontrol değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Tabloda detayları görüldüğü üzere etik liderliğin faktör analizinde oluşan iletişim tatmininin 7 boyutlu yapısı üzerinde istatistiki olarak orta ve yüksek düzeyde anlamlı etkisi vardır.

Örgütsel adalet algısının iletişim tatminine etkisini ele alan H3 hipotezi için Kurumsal Bilgi, İş Arkadaşlarıyla İletişim, İletişim İklimi, Medya Kalitesi, Bütünleşme, Üstlerle İletişim ve Kişisel Geri Bildirim faktörlerinin etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet faktörleri üzerindeki etkisi (5x3) 15 alt hipotezle test edilmiştir. Bu analizde öncekine benzer şekilde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem) modele eklenmiştir. İkinci adımda, iletişim tatmini alt boyutları regresyon analizine eklenmiştir. Demografik değişkenlerin adalet boyutlarını açıklama gücü düşükken (Düz. R²=0,016) iletişim tatmini değişkenleri eklendiğinde modelin açıklama gücü (Düz. R²=0,497) yükselmiştir. Tablo 6'da iletişim tatmininin, örgütsel adalet algısına etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları (p<0,05, Sig.=0,00) görülmektedir:

Tablo 6

İletişim Tatmininin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet
Model	1	2	3
<i>Kontrol Değişkenleri</i>			
Kontrol Değişkenleri	-0,074	0,783	0,041
Cinsiyet	-0,032	-0,112	-0,046
Yaş	0,03	-0,006	0,093
Eğitim Durumu	0,015	-0,01	-0,092
Kıdem	-,001	0,25	0,5
<i>Hipotez Değişkenleri</i>			
İş Arkadaşlarıyla İletişim	,877	,750	,386
Üstlerle İletişim	,233	,255	
Bütünleşme	-	,186	-
Kişisel Geri Bildirim	-	,135	,339
F Değişimi	90,283	55,665	24,312

Tablodaki verilen ikinci modele dair β verilerdir ve iletişim tatmini boyutlarından sadece istatistiki anlamlı olan iş arkadaşlarıyla, üstlerle iletişim, bütünleşme ve kişisel geri bildirim faktörleri tabloya eklenmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı söz konusu değildir. Tüm adalet boyutlarını etkileyen iş arkadaşları ile iletişim boyutu olduğu görülmektedir. Bu iletişim boyutunun etkileşimsel ($\beta = 0,877$, $p < 0,01$) ve işlemsel adaletle ($\beta = 0,750$, $p < 0,01$) yüksek düzeyde ancak dağıtımsal adaletle ($\beta = 0,386$, $p < 0,01$) düşük düzeyde etkisi olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet boyutuna bütünleşme ($\beta = 0,186$, $p < 0,01$) ve kişisel geri bildirim ($\beta = 0,135$, $p < 0,01$) düşük düzeyde etki göstermektedir. Kişisel geri bildirim iletişimi dağıtımsal adalet algısını da orta düzeyde ($\beta = 0,339$, $p < 0,01$) açıklamaktadır. İletişim tatminin örgütsel adalet üzerinde etkisi olduğunu öne süren hipotezin alt hipotezlerinden bazıları kabul edilmiştir, bu nedenle H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İletişim tatminin aracı rolü olup olmadığına (H4) ilişkin süreç Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aşamalarda test edilmiştir. Buna göre: i) Etik liderliğin (bağımsız değişken) örgütsel adalet algısı (bağımlı değişken) üzerinde etkisi (H1) olmalıdır, ii) etik liderliğin (bağımsız değişken) iletişim tatmini (aracı değişken) üzerinde etkisi (H2) olmalıdır, iii) iletişim tatmini (aracı değişken) regresyon analizine dâhil edildiğinde etik liderlik ile adalet algısı arasında anlamsız ilişki olursa tam aracılık etkisi, ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracı etki oluşmaktadır.

Örgütsel adalet algısının etik liderlik ile iletişim tatmini arasındaki ilişkideki aracılık rolü test etmek için yapılan analiz sonuçları Tablo 7'de görüldüğü gibidir ($\alpha = 0,05$, Sig. = 0,00).

Tablo 7

İletişim Tatminin Aracı Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Model	1		2		3	
	Etkileşimsel Adalet Algısı		İşlemsel Adalet Algısı		Dağıtımsal Adalet Algısı	
	Düz. R2	β	Düz. R2	β	Düz. R2	β
1. Aşama: Kontrol Değişkenleri	,018		,016		,060	
Cinsiyet		,054		-,116		-,096
Yaş		,008		-,004		,020
Eğitim Durumu		,018		-,056		-,253*
Kıdem		-,002		-,001		-,001

2. Aşama: Bağımsız Değişken	,311	,511**	,418
Etik Liderlik		,679**	,747**
3. Aşama: Bağımsız ve Aracı Değişken	,500	,731**	,552
Etik Liderlik		,212	,273**
Kurumsal Bilgi		-,043	-,023
İş Arkadaşlarıyla İletişim		,743**	,623**
İletişim İklimi		-,047	,011
Bütünleşme		,034	,222**
Medya Kalitesi		,107	-,139
Üstlerle İletişim		,102*	,234*
Kişisel geri bildirim		-,126	,121

* ,05 düzeyinde anlamlı, ** ,01 düzeyinde anlamlı

Etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi, aracı değişkenin analize dâhil olduğu 3. aşamada ortadan kalkmıştır. Bu durumda tam aracılık rolü olduğu görülmektedir. Etik liderliğin işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı boyutlarının üzerindeki etkisinde iletişim tatmini boyutlarından yalnızca iş arkadaşlarıyla iletişim ve üstlerle iletişim faktörlerinin tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

İletişim tatminin etik liderlik ile işlemsel adalet algısı ilişkisine kısmi aracı olduğu tabloda görülmektedir. İletişim tatmini değişkeni analize eklendiğinde etik iklimin etkileşimsel adalet algısı üzerindeki açıklayıcılığı devam etmekte ancak ciddi şekilde düşmektedir ($\beta = ,747$ 'den $\beta = ,273$; $p < 0,01$). Bu durum kısmi aracılık etkisinin olabileceğini işaret etmektedir. Kısmi aracılık etkisi iş arkadaşlarıyla iletişim, üstlerle iletişim tatmini ve örgütsel bütünleşme faktörleri için söz konusudur.

İletişim tatmini değişkeni analize eklendiğinde, etik iklimin dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu durumda iletişim tatmininin etik liderlik ile dağıtımsal adalet algısı ilişkisinde iş arkadaşlarıyla iletişim ve kişisel geri bildirim boyutları üzerinde tam aracılık rolü bulunmaktadır.

Etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisinde, iletişim tatmini alt boyutlarının aracı etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel (1982) testi yapılmıştır. Sobel test değerleri, ilgili değişkenler arası düzenlenmemiş regresyon katsayılarını ve bunlara ait standart hata değerlerini kullanarak çevrim içi bir analiz programı yardımıyla

hesaplanmıştır. Analize göre Sobel, Aroian ve Goodman test değerleri Tablo 8'de görüldüğü gibi anlamlı sonuçlar vermiştir ($p < ,001$).

Tablo 8

İletişim Tatminin Aracı Rolüne İlişkin Sobel Testi Sonuçları

			Test değeri	Std. Hata	p değeri
Etik liderlik --> İş arkadaşlarıyla iletişim tatmini --> Etkileşimsel adalet					
a	,875	Sobel	9.694	,067	0,00
b	,743	Aroian	9.682	,067	0,00
Sa	,059	Goodman	9.707	,067	0,00
Sb	,058				
Etik liderlik --> Üstlerle iletişim tatmini --> Etkileşimsel adalet					
a	,615	Sobel	6.218	,041	0,00
b	,419	Aroian	6.201	,041	0,00
Sa	,055	Goodman	6.236	,041	0,00
Sb	,056				
Etik liderlik --> Kişisel geri bildirim --> Dağıtımsal adalet					
a	,753	Sobel	7.079	,067	0,00
b	,629	Aroian	7.061	,067	0,00
Sa	,075	Goodman	7.097	,067	0,00
Sb	,063				
Etik liderlik --> İş arkadaşlarıyla iletişim tatmini --> Dağıtımsal adalet					
a	,875	Sobel	9.268	,69	0,00
b	,736	Aroian	9.254	,69	0,00
Sa	,059	Goodman	9.280	,69	0,00
Sb	,062				
Etik liderlik --> İş arkadaşlarıyla iletişim tatmini --> İşlemsel adalet					
a	,875	Sobel	7.886	,66	0,00
b	,596	Aroian	7.874	,66	0,00
Sa	,059	Goodman	7.899	,66	0,00
Sb	,064				
Etik liderlik --> Üstlerle iletişim tatmini --> İşlemsel adalet					
a	,615	Sobel	4.140	,053	0,00
b	,361	Aroian	4.125	,053	0,00
Sa	,055	Goodman	4.154	,053	0,00
Sb	,081				
Etik liderlik --> Bütünleşme--> İşlemsel adalet					
a	,700	Sobel	5.192	,063	0,00
b	,452	Aroian	5.173	,061	0,00
Sa	,071	Goodman	5.211	,060	0,00
Sb	,074				

Analiz sonucunda H4 alt hipotezlerinden etik liderlik ile etkileşimsel adalet arasında iş arkadaşlarıyla ($z=9.694$ (,067), $p<,001$), üstlerle iletişim ($z=6.218$ (,041), $p<,001$); dağıtımsal adalet arasında iş arkadaşlarıyla ($z=9.268$ (,067), $p<,001$), kişisel geri bildirim ($z=7.079$ (,067), $p<,001$) ve işlemsel adalet arasında iş arkadaşlarıyla ($z=7.886$ (,066) , $p<,001$), üstlerle iletişim ($z=4,140$ (,0553), $p<,001$) ve bütünleşme ($z=5.192$ (,063), $p<,001$) boyutlarının aracı etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca iş arkadaşlarıyla iletişim tatmininin aracı etkisi her bir adalet boyutu için söz konusu olduğu Tablo 8'de görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Çalışmada etik liderliğin örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediği ve bu ilişkide iletişim tatmininin rolü Türkiye'de 222 beyaz yakalı çalışan üzerinde araştırılmıştır. Etik lider; adil, eşit, tutarlı, dürüsttür ve izleyicilerini de etik kodlarına uygun davranmaya teşvik etmektedir. Bu özellikleri örgütsel adalet algısını da yükseltecektir. Ayrıca etik liderin çift yönlü ve etkin bir iletişim anlayışı vardır. Örgütsel iletişim uygulamaları, iletişim tatmininin öncüleridir. İletişim kaynakları, çalışanların örgütteki bilgi ihtiyacını karşılayacak düzeyde ise çalışanlar, iletişimden tatmin olduklarını düşüneceklerdir (Chan ve Lai, 2017). Literatürde değinildiği üzere iletişimden tatmin olan çalışanlar; verimlilik, örgütsel bağlılık gibi örgütsel verimlilik göstergeleriyle ilişkilidir. İş yerinde çalışanlar, iletişim düzeyinden tatminlerse yüksek performans göstermeye eğilimli olurlar (Bolino ve Turnley, 2003). Çünkü çalışanların örgütsel algılarının tutum ve davranışa dolayısıyla da bireysel performansına dönüşeceği, bireysel performanslarının da örgütü etkileyeceği varsayılmaktadır.

Etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğunu öne süren H1 kabul edilmiştir. Literatüre benzer şekilde (Xu, Loi ve Ngo, 2014; Wells ve Walker, 2016) etik liderlik, adalet algısının üç boyutunu da pozitif olarak etkilemektedir. Benzer araştırmalara bakıldığında, etik liderlik ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Uğurlu ve Üstüner, 2011; Acar, Kaya ve Şahin, 2012; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Kuğun, Aktaş ve Güripek, 2013; Ayık, Gül ve İnce, 2014; Bahçeci, 2014; Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik, 2014; Xu, Loi ve Ngo, 2014; Yücel ve Savaş, 2014; İnak, 2016; Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016; Wells ve Walker, 2016; Büyükyılmaz ve Ay, 2017). Yapılan çalışmalar doğrultusunda, yöneticilerin gösterdiği etik liderlik davranışlarının, işletmede örgütsel adaletin sağlanmasında etkili olduğu görülmektedir. Örgütlerde etik davranışı içeren bir örgüt kültürü yaratmak ve sürdürmek, örgütte çalışanlara rol model olmak,

yöneticilerin dikkat etmesi gereken konulardır. Etik liderlik algısının gelişmesi için yöneticiler, çalışanları ile etik standartlar ve ahlaki değerler çerçevesinde ilişki kurmalı, onlara dürüst davranmalıdırlar. İşletmelerde etik farkındalığın oluşturulması adına etik komiteler kurulabilir. Yöneticilerin etik liderlik anlayışlarının gelişmesi için işletmelerde çağdaş liderlik anlayışlarını içeren eğitimler verilmesi sağlanabilir. Yöneticilere bu kavramlara ilişkin uygulamaya yönelik bilgiler verilmelidir. Etik liderler, çalışanlar tarafından adil olarak algılanacağından, çalışanların örgüte bağlılığı, kararlara katılımı ve etik liderlik davranışı göstermelerine neden olmaktadır. Liderlerin çalışanlarını var olan sorunların çözümlerine dâhil etmeleri ve örgüt amacına katkı sağlamaları için onları teşvik etmeleri gerekmektedir.

Literatürde etik liderlik ve iletişim tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını içeren hiçbir çalışmaya rastlanılmamış olmakla birlikte araştırmada pozitif yönlü etki olduğunu öne sürülen H2 kabul edilmiştir. Etik liderliğin özellikle tüm iletişim tatmini alt boyutlarında orta düzeyde pozitif yönde açıklayıcılığı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın iletişim tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında da literatüre benzer şekilde pozitif yönde bir etki bulunmuş (Gopinath ve Becker, 2000; Doğan, 2002; Kim, 2005; Yamaguchi, 2009; Demirkıran, Dikmetaş ve Yorulmaz, 2013; Chan ve Lai, 2017) ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt politikaları ve yönetiminin, adillik algısının olumlu olabilmesi için örgüt içi iletişim ve örgütteki bilgi akışının geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütteki bu iletişim sağlanmaz ise örgütteki dedikodu artabilir ve çalışanlar, yanlış davranış ve tutum sergileyebilirler. İşletmelerin adil olması ve örgüt iletişiminin açık ve net şekilde sürdürülmesi için düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemeler, çalışanların iletişim tatminini arttıracak, yanlış anlaşılmaları yok edecek ve örgüt adaleti algısının daha pozitif olmasını sağlayacaktır. İşletmedeki adillik güvenirliliği açısından; performans değerlendirme sistemi kurulmalı, işletmede çalışanlar arası ayırım yapılmalı, pozisyon ve kıdeme uygun bir maaş sistemi kurulmalıdır. Ödüller ve cezalar şeffaf ve adil olarak dağıtılmalıdır. İşletmedeki bu tip uygulamalar, örgütsel iletişimi de geliştirip, çalışanın işletmedeki iletişimden tatmin olmasına katkı sağlayacaktır.

İletişim tatminin etik liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki aracı rolünü test etmek için Baron ve Kenny'nin (1986) üç aşamalı koşulu sağlanmış ve aracılık etkisine bakılmıştır. Daha sonra Sobel (1982) testi ile aracılık etkilerinin anlamlılığı test edilmiştir. İş arkadaşlarıyla iletişim kalitesi düşük olduğunda, etik liderliğin etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutları üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Bu tatmin boyutu söz konusu ilişkiye tam aracılık etmektedir. Etik liderliğin işlem-

sel adalet üzerindeki etkisini ortadan kaldırmamakta ama oldukça düşürmektedir. Bu bağlamda kısmi aracılık etkisi görülmektedir. Çalışanlar iş arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabildiklerinde adalete dair işletme uygulamalarını bildiklerinden şirketi daha adil olarak algılamaktadırlar. Ancak iş arkadaşlarıyla iletişimden tatmin olmadığı durumlarda etik bir liderin yarattığı dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı ortadan kalkmaktadır. Üstlerle iletişimin etik liderliğin etkileşimsel adalet algısı üzerinde tam, işlemsel adalet algısı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisi söz konusudur. Üstlerle iletişimde tatmini olan çalışanlar, etkileşimsel adalet algılarının da yüksek olacağı söylenebilir.

Etik liderlik davranışının, örgütsel adalet algısına olumlu etkisi olması beklenirken arada iyi bir iletişim olmaması, bu olumlu etkiyi olumsuzla çevirmektedir. Örgütlerde süreçlerin adaletli algılanmasının koşulu, iş arkadaşlarıyla, üstleriyle iletişimlerinden, örgütsel bütünleşme ve kişisel geri bildirim iletişiminden tatmin olmalarından etkilenmektedir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, anket yönteminden kaynaklanan cevaplama hataları her araştırmada kabul edilen düzeydedir. Örneklem sayısının sınırlı olması, araştırmanın önemli limitlerinden biridir.

Araştırma sonuçları açısından yazına en önemli katkısı, iletişim tatmininin, etik liderliğin örgütsel adalet algısı ilişkisindeki rolünün ilk defa incelenmiş olmasıdır. Etik liderin tutumları gereği çalışanlarda adil bir çalışma ortamı algısı yarattığı öngörülürken iş arkadaşlarıyla, üstleriyle iletişimlerinden tatmin olmayan örgütsel bütünleşme ve kişisel geri bildirim iletişiminden tatmin olmayan çalışanlar için bu etki söz konusu değildir. Bu nedenle örgütteki iletişim düzeyinden tatmin olan çalışanlar, liderin örgütte daha adil bir ortam yarattığını düşünmektedirler. Eğer çalışan örgüt, bölüm politikaları ve süreçleri ile ilgili yeteri kadar bilgiye sahipse etik liderin yarattığı örgütsel adalet algısı daha da güçlenmektedir. Etik bir liderin dahi iletişim tatminsizliği durumunda adil bir ortam algısı yaratamadığı görülmektedir. Özellikle tüm adalet alt boyutları üzerinde orta düzeyde anlamlı etkisi olduğu bulunan iş arkadaşlarıyla iletişim tatmininin geliştirilmesi, örgütteki sorunların azalmasına da katkı sağlayacaktır. Bu tatmin düzeyi, biçimsel olmayan grup oluşumunu desteklemek ile mümkün olabileceği gibi çalışanların ofis dışında birlikte zaman geçirmelerini sağlayacak aktiviteler şeklinde de olabilir. Hem iş arkadaşlarıyla hem de üstlerle iletişim tatmini sağlayabilmek için örgütte iletişim süreçlerini ve politikalarını gözden geçirmek gerekebilir.

Ethical Leadership and Organizational Justice: The Mediating Effect of Communication Satisfaction

Müge Leyla Yıldız

The strategic importance of ethical practices and ethical decisions in business has increased (Hosmer, 1994; Robertson, 2008; Fontrodona, 2018). Some ethical scandals and corporate governance practices have also highlighted the ethical behavior of executives, especially senior executives within business. According to social learning theory (Bandura, 1925), employees model the leader's behaviors. As long as the leader acts ethically and directs employees to act ethically, employees adopt ethical codes not only behaviorally but also at cognitively. Based on social learning theory, leaders in business are the most important element in adopting ethical codes (Brown, Trevino, & Harrison, 2015).

Because of their nature, individuals compare themselves to others people and other employees in the company in terms of various issues such as behaviors, practices, social opportunities, and so on. According to the expectation theory from motivation theories, employees compare their earnings with those of their colleagues and of employees in other organizations for the work done in return in terms of work-required education, effort, experience, responsibility, and stress levels. This comparison results in a just or unjust perception. The idea of equality in distributing organizational resources such as awards, promotions, bonuses, and wages expresses the perception of distributional justice (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Whether the distribution of organizational resources occurs fairly is related to the procedural justice dimension of perceived organizational

@ Assoc. Prof., Marmara University, mlyildiz@marmara.edu.tr



justice. Perceived interactional justice increases positively in employees who feel managers value them and treat them respectfully (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005).

According to the self-interest model, an instrumental model developed by Lind and Tyler (1988), employees who acquire information about organizational processes and take initiative in making decisions and influencing organizational processes gain more (Viswesvaran & Ones, 2002). Also according to this theory, giving employees the right to speak in order to express their thoughts on organizational processes will strengthen their perception of procedural justice. Due to the procedural control, decisions will strengthen perceived operational justice even if they are not in line with employees' opinions (Greenberg, 1990). According to research, perceived organizational justice is affected positively if employees are given the right to speak and participate in decisions and given constructive and informative explanations during performance evaluations (Jordan, 2001). Perceived organizational justice affects employees' attitudes, which then form organizational behaviors that shape organizational performance. Similarly, individuals' cognitive and emotional perceptions of the level of communication satisfaction in the organization are measures of behavior and performance. In other words, if employees have effective communication processes (such as getting timely and adequate feedback and being informed about changes), they develop positive attitudes towards the organization (Gray & Laidlaw, 2004), and positive attitudes are expected both in terms of behavior and performance.

The influence of leaders and their behavior on audiences is undeniable (Yildiz, 2014). On the other hand, ethical leaders with the roles of moral managers increase the perceived organizational justice. The ethical leader, in addition to being fair and equitable, tries to correct unethical behaviors within the organization. In doing so, the ethical leader provides effective two-way communication and support (Brown & Trevino, 2006). Ethical leaders are fair, equitable, consistent, and honest and encourage their audience to act in accordance with ethical codes. These characteristics will also increase perceived organizational justice. In addition, ethical leaders have an approach to communication that is effective and goes both ways. Organizational communication practices are the frontrunner to communication satisfaction. If communication resources meet the informational needs of employees in an organization, the employees will feel satisfied with communication (Chan & Lai, 2017). As mentioned in the literature, employees who are satisfied with communication exhibit organizational-productivity in-

dicators such as productivity and organizational commitment. Employees tend to show high performance if they are satisfied with the level of communication (Bolino & Turnley, 2003). Employees' organizational perceptions are assumed will turn into individual attitudes, behaviors, and performance, and individual performance will affect the organization.

Ethical leadership is an important concept to many researchers and practitioners. However, studies investigating how ethical leadership affects employees are limited. This study's reason for focusing on communication and organizational employees' level of communication satisfaction is the assumption that the relationship between ethical leadership and justice will deteriorate in the absence of communication. In other words, this study will determine the effect of ethical leaders' behaviors on employees' perceived organizational justice and dissatisfied communication (communication with superiors, integration, etc.), as well as the subjected sub-dimensions. Consequently, the following research hypothesis will be analyzed:

H₁: Ethical leadership has a positive effect on employee's organizational justice perception.

H₂: Communication satisfaction has an effect on organizational justice perception.

H₃: Ethical leadership has a positive effect on communication satisfaction.

H₄: Communication satisfaction has an moderating effect on the relationship between ethical leadership and organizational justice perception.

Methodology

This study analyzes whether ethical leadership affects perceived organizational justice and the role of communication satisfaction in this relationship using a questionnaire answered by 222 white-collar employees in Turkey. In order to collect data on the variables of organizational justice and ethical leadership in a well-planned way from white-collar employees working in medium- and large-sized companies, the questionnaires were delivered in sealed envelopes and then collected. In addition, the control variable has been determined as the condition that managers being evaluated by the employees in the sample have at least three subordinates and these employees have worked in their company for at least one year. Participating in the study are 222 people working in medium- and large-scale organizations in various sectors in Turkey. Participants have been selected using basic random sampling. Of the research sample, 161 (72.5%) are female and 61

(27.5%) are male, 36% ($n = 80$) are married and 64% ($n = 142$) are single. 57.2% of the employees are university graduates ($n = 127$) and 42.3% are post-grads or doctoral graduates ($n = 95$). Participants' mean age is 30 years ($SD = 5.569$) and average work experience is 4 years ($SD = 3.65$).

The survey method has been chosen as the data collection method. The first part of the questionnaire consists of six demographic questions for determining employees' age, gender, marital status, education level, duties, and seniority in the company. The second part of the questionnaire has 71 questions for measuring the variables. A 5-point Likert scale (from 1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree) has been used to evaluate the questionnaire, which consists of 77 questions in total.

The Ethical Leadership Scale developed by Brown, Trevino, and Harrison (2005) has been used to measure ethical leadership behaviors. The scale consists of 10 questions and is one-dimensional. Cronbach's alpha coefficient for the Ethical Leadership Scale is .891. The scale's reliability and validity have been tested by many researchers. In addition, its one-factor structure has been confirmed through explanatory factor analysis.

Employees' perceived organizational justice has been measured using the Organizational Justice Scale developed by Niehoff and Moorman (1996). The scale consists of three sub-dimensions and 20 questions. Explanatory and confirmatory factor analyses have been conducted in order to check whether the scales for perceived organizational justice and communication satisfaction provide construct validity. As a result of the analyses, the 3-factor structure for perceived organizational justice was provided as accepted in the literature. The varimax method has been used in the exploratory factor analysis. The 20th question was deleted because the question's value resembled two other factors. Confirmatory factor analysis confirmed the 3-factor structure ($\chi^2 / SD = 3.52$; $RMSEA = .85$; $NFI = .96$; $CFI = .97$; $GFI = .87$). The factors explain 72.431% of the total variance.

The Communication Satisfaction Scale, developed by Downs and Hazen (1977) and various researchers, has been used to measure communication satisfaction. The scale consists of eight sub-dimensions and 40 questions. Confirmatory factor analysis has confirmed the 7-factor structure ($\chi^2 / SD = 2.59$; $RMSEA = .85$; $NFI = .98$; $CFI = .98$; $GFI = .89$). The factors explain 66.79% of the total variance. In addition, Cronbach's alpha coefficients, used to test the internal consistency of all variables, have been seen greater than 0.75. As result of the analyses, all scales used in the research have been deemed valid and reliable.

Conclusion and Discussion

As a result of the research analysis, *H1*, which suggests that ethical leadership affects perceived organizational justice, has been accepted. Similar to the literature (Xu, Loi, & Ngo, 2014; Wells & Walker, 2016), ethical leadership positively affects all three dimensions of perceived justice. Similar research has shown a positive relationship to exist between ethical leadership and organizational justice (Ugurlu & Ustuner, 2011; Acar, Kaya, & Sahin, 2012; Aykanat & Yildirim, 2012; Kugun, Aktas, & Guripek, 2013; Ayik, Gul, & Ince, 2014; Bahceci, 2014; Cirakli, Ugurluoglu, Santas, & Celik, 2014; Xu, Loi, & Ngo, 2014; Yucel & Savas, 2014; Inak, 2016; Akatay, Yucekaya, & Kisat, 2016; Wells & Walker, 2016; Buyukyilmaz & Ay, 2017). In accordance with these studies, managers' shown ethical leadership behaviors are seen effective at providing organizational justice. Creating and maintaining an organizational culture that includes ethical behaviors and being a role model for employees in the organization are the issues to which managers should pay attention. In order to develop the perception of ethical leadership, managers should establish relationships with their employees within the framework of ethical standards and ethical values and treat them with honesty. Ethical committees can be established for raising ethical awareness in enterprises. In order to develop managers' understanding of ethical leadership, trainings including contemporary leadership approaches can be given in the enterprises. Managers should be provided with practical information on these concepts. Employees who perceive their ethical leaders as fair lead to employees who are committed to the organization and participate in decisions and ethical leadership behavior. Leaders need to involve their employees in problem solving and encourage them to contribute to the organization's goals.

No study could be reached in the literature examining the relationship between ethical leadership and communication satisfaction. *H2*, which suggests that ethical leadership has a positive effect on communication satisfaction, has been accepted as the analyses have shown ethical leadership to have a moderately positive explanatory value, especially on all the sub-dimensions of communication satisfaction.

A positive effect exists between communication satisfaction and perceived organizational justice, similar to the literature (Gopinath & Becker, 2000; Dogan, 2002; Kim, 2005; Yamaguchi, 2009; Demirkiran, Dikmetas, & Yorulmaz, 2013; Chan & Lai, 2017), and *H3* hypothesis has been accepted. Organizational justice, internal communication, and information flow in the organization should be improved in order to have a positive perception of the organization's policies and management. If this communication is not provided in the organization, gossip in the organization may

increase and employees may exhibit improper behaviors and attitudes. Regulations should be made to ensure fairness in business and to maintain the organization's clear and open communications. These regulations will increase employees' communication satisfaction, eliminate misunderstandings, and make the perceived organizational justice more positive. In terms of reliability of justice in an organization, a performance-evaluation system should be established, distinctions should be made among the organization's employees, and a salary system appropriate to one's position and seniority should be established. Rewards and penalties must be distributed transparently and fairly. Such business practices will also improve organizational communications and contribute to the organization's employee satisfaction.

In order to test the mediator role of communication satisfaction between ethical leadership and perceived organizational justice, Baron and Kenny's (1986) three-dimensional case has been provided and the mediator effect examined. Afterwards, Sobel's (1982) test was used to analyze the significance of the mediation effects. When the quality of communication with colleagues is low, the impact of ethical leadership on the dimensions of interactional and distributive justice disappears. This dimension of satisfaction completely mediates the relationship. It does not eliminate the impact of ethical leadership on procedural justice, but considerably reduces it. In this context, a partial mediation effect of communication satisfaction is observed (*H4*). When employees are able to communicate effectively with their colleagues, they perceive the organization as fair because they know the business practices. However, when they are not satisfied with the communication with their colleagues, the perception of any distributive or interactive justice created by an ethical leader disappears. Communication with superiors has a complete impact on ethical leadership's perceived interactive justice and partially mediates the effect on the perception of procedural justice. Employees who are satisfied with communications with their superiors can be said will have higher perceptions of interactive justice.

While ethical leadership behavior is expected to have a positive effect on perceived organizational justice, a lack of good communication turns this positive affect into a negative one. The perceived justice for processes in organizations is influenced by communications among employees, colleagues, and superiors; satisfaction with organizational integration; and personal-feedback communications.

In terms of the research results, the most important contribution to the literature is that this is the first time the role of communication satisfaction has been examined in the relationship between ethical leadership and organizational justice. While ethical leaders have been predicted to form the perception of an equitable

work environment for employees due to the leaders' attitudes, this is not the case for employees who are not satisfied with their communications with colleagues and superiors, with organizational integration, or with personal feedback. For this reason, employees who are satisfied with the level of communication in the organization feel the leader has created a fair work environment within the organization. If employees have sufficient information about organizational policies and processes, their perception of organizational justice as created by the ethical leader becomes even greater. In the case of communication dissatisfaction, even an ethical leader cannot create a fair work environment perception. In particular, improving communication satisfaction among colleagues, which has a moderately significant impact on all sub-dimensions of justice, will also contribute to reducing problems in the organization. This level of satisfaction can be achieved by supporting informal group formations or activities that allow employees to spend time together outside the office. Reviewing the communication processes and policies in the organization may be necessary in order to ensure communication satisfaction among both colleagues and superiors.

Kaynakça | References

- Acar, G., Kaya, M. ve Şahin, M. Y. (2012). School administrators ethical leadership behavior effects on physical education teachers organizational justice level. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 14(3), 51-58.
- Akatay, A., Kısacık, N. Ç. ve Yücekaya, P. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986) Interactional justice: Communication criteria of fairness. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard ve M. H. Bazerman (Ed.). *Research on negotiations in organizations* (1. Cilt) içinde (ss. 43-55). Greenwich: JAI Press.

- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29(2), 141-160.
- Brosnan, S. F. ve De Waal, F. B. (2003). Monkeys reject unequal pay. *Nature*, 425(6955), 297-299.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122, 587-598.
- Büyükyılmaz, O. ve Ay, F. A. (2017). Etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209-233.
- Carriere, J. ve Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Chan, S. H. J. ve Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223.
- Clampitt, P. G. ve Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014) Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J. ve Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the downs and hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153.
- Demirkıran, M., Dikmetaş-Yardan, E. ve Yorulmaz, M. (2013). İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının iletişim doyumlarına olan etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 322-334.
- Deutsch, M. (1985). Distributive justice: A social-psychological perspective. *American Journal of Sociology*, 92(5), 1262-1264.

- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Downs, C. W. (1990). *Communication audit questionnaire*. Unpublished Manuscript. Lawrence: University of Kansas.
- Downs, C. W. ve Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Downs, C. W., Downs, A., Potvin, T., Varona, E., Gribas, J. S. ve Ticehurst, W. (1995). *A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication*. The 46th Annual Conference of the International Communication Association. Albuquerque, New Mexico, May 23-27, 1996.
- Ehlers, M. D. (2003). Activity level controls postsynaptic composition and signaling via the ubiquitin-proteasome system. *Nature Neuroscience*, 6(3), 231-242.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Fontrotona, J., Ricart, J. E. ve Berrone, P. (2018). Ethical challenges in strategic management: The 19th IESE International Symposium on ethics, business and society. *Journal of Business Ethics*, 152, 887-898.
- French, W. (1964). *The personal management process: Human resources administration*. Houghton Mifflin.
- Gary, J. ve Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5. Baskı). USA: Pearson Prentice Hall.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gopinath, C. ve Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26(1), 63-83.
- Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, 26(8), 737-752.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Greenleaf, R. K. (1997). *The servant as leader*. University of Notre Dame Press.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences*, 7(2), 127-150.
- Gülнар, B. (2007). The relationship between communication satisfaction and job satisfaction: A survey among Selcuk University research assistants. *The Fifth Symposium Between Turkish and American Scholars Conducted at Indiana University* içinde (ss. 190-205). USA: Indiana.
- Hargie, O., Tourish, D. ve Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Hosmer, L. T. (1994). Strategic planning as if ethics mattered. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 17-34.
- Jones, F. F., Scarpello, V. ve Bergmann, T. (1999). Pay procedures-what makes them fair? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 129-145.
- Kim, Y. Y. (2005). Inquiry in intercultural and development communication. *Journal of Communication*, 55(3), 554-577.
- Kugun, O. A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının rolü. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 16(30), 151-166.
- Lind, E.A. (2001) Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. In: Greenberg, J. and Cropanzano, R., Eds., *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, 56-88.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P. ve Dittmore, S. W. (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, 13(2), 91-105.
- Markovsky, B. (1987). Toward multilevel sociological theories: Simulations of actor and network effects. *Sociological Theory*, 5(1), 101-117.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Mete, B. ve Demir, H. (2016). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisi: Güvenin aracı rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 557-576.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Mueller, B. H. ve Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *Vision*, 10(2), 41-51.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1996). Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 941-961.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Robinson, S. L. ve O'leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Robertson, C. J. (2008). An analysis of 10 years of business ethics research in "Strategic Management Journal": 1996-2005. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 745-753.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541-566.
- Treviño, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tsai, M. T., Chuang, S. S. ve Hsieh, W. P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(6), 825-834.
- Turhan, M. ve Çelik, V. (2011). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in schools. *Education Sciences*, 6(1), 438-452.
- Tyler, T. R. ve DeGoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(3), 482-497.

- Tyler, T. R., Rasinski, K. A. ve Spodick, N. (1985). Influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 72-81.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 434-448.
- Van Den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931-941.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *American Communication Journal*, 5(3), 114-136.
- Varona, J. F., Bermejo, F., Guerra, J. M. ve Molina, J. A. (2004). Long-term prognosis of ischemic stroke in young adults. *Journal of Neurology*, 251(12), 1507-1514.
- Villegas, M. ve Cervený, C. (2004). Is communication a moderator of the relationship between job satisfaction and absenteeism? *Journal Communication, Job Satisfaction and Absenteeism*, 1-21.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. ve Agle, B. (2005). "Somebody I look up to": Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Wells, J. E. ve Walker, N. A. (2016). Organizational change and justice: The impact of transparent and ethical leaders. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9(2), 179-199.
- Wren, J. T. (1998). James Madison and the ethics of transformational leadership. J. B. Ciulla (Dzl.). *Ethics: The heart of leadership* içinde (ss. 145-168). Westport, CT: Greenwood Press.
- Xu, A. J., Loi, R. ve Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Yamaguchi, I. (2009). Influences of organizational communication tactics on trust with procedural justice effects: A cross-cultural study between Japanese and American workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(1), 21-31.
- Yıldız, M. L. (2016). Liderlik çalışmaları. M. L. Yıldız (Ed.). *Liderlik üzerine* (2. Baskı) içinde (ss. 23-59). Beta Yayınları.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

Duygusal Emegın İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Hizmet Sektöründe Özel İşletme Çalışanları*

Özgür Öngöre

Öz: Duygusal emek, çalışanın iş yerinde göstermiş olduğu işle ilgili duygusal çabalarını temsil etmektedir. Çalışanın işini yaparken gösterdiği iş etiğine uygun duygusal çabaları, duygusal emek olarak tanımlanabilir. Bu araştırmada, hizmet sektöründe özel işletme çalışanlarının sergilediği duygusal emegın, işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla internet üzerinden uygulanan anket formu ile Ankara İli'nde hizmet sektöründe özel işletme çalışanı 153 kişiden sağlıklı veri toplanmıştır. Araştırma, korelasyon türü ilişkiyel tarama modelinin kullanıldığı nicel bir araştırmadır. Araştırma bulguları; doğal duyguların azim ve adamaı, derinlemesine rol yapmanın benimsemeyi, yüzeysel rol yapmanın ise azimi yordayan anlamlı değişkenler olduklarını göstermiştir. Ayrıca gelirin azim, adama ve benimsemeyi, cinsiyetin ise azim ve adamaı yordayan anlamlı sosyo-demografik değişkenler oldukları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, duygusal çabalar, iş etiği, gerçek duygular, işle bütünleşme

Abstract: Emotional labor represents the work related to employees' emotional efforts in the workplace. Employees' emotional efforts that are in harmony with business ethics can be defined as emotional labor. In this study, the significant effect of emotional labor on work engagement was attempted to determine for service sector employees in private enterprises. For this purpose, a questionnaire form was applied from internet to service sector employees in private enterprises in Ankara. Accurate data was collected from 153 service-sector employees working in private enterprises. The relational pattern model was used in this quantitative research. Research findings indicate that natural feelings predict vigor and dedication, deep acting predicts absorption, and surface acting predicts vigor significantly. In addition, from socio-demographic variables income was found as a significant variable to predict vigor, dedication, and absorption. Gender was also found as a significant variable to predict vigor and dedication.

Keywords: Emotional labor, emotional efforts, business ethics, real feelings, work engagement

* Bu çalışma 19 Ekim-22 Ekim 2017 tarihinde Kemer, Antalya'da düzenlenen 18. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

@ Dr., Kastamonu Üniversitesi, ozgurongoretr@yahoo.com



Giriş

İşle bütünleşme, örgütlerde çalışanlarda oluşması beklenen olumlu bir iş çıktısı ve iş tutumu olarak ele alınmaktadır. İş tutumları, çalışanların işleriyle ilgili eğilimleridir (Hulin ve Judge, 2003). Kişilerin işlerine karşı duygularını, inançlarını ve bağlılıklarını belirten değerlendirmelerdir (Judge ve Kammeyer-Mueller, 2012).

Tutumlar soyut olduğundan gözlem yolu ile tespit edilemezler. Bu yüzden genellikle somut olan kişinin davranışları ile tahmin edilebilmektedirler (Ajzen ve Fishbein, 2000; Kağıtçıbaşı ve Üskül, 2008). Çalışanların olumlu ve olumsuz iş tutumlarının birçoğu iş yerlerinde sergiledikleri davranışlar ile açıklanabilmektedir. Örgütlerde çalışanların davranışları, işleriyle ilgili tutumlarının önemli bir göstergesidir.

Çalışanlardan beklenen davranışların görülebilmesi, böylece iş taleplerinin karşılanabilmesi için olumlu iş tutumlarına ve bu tutumların gelişebileceği iyi çalışma ortamlarına gereksinim vardır. Bu sayede olumlu iş tutumları ve bu tutumlara bağlı olumlu iş davranışları sergilenebilmektedir. İşle bütünleşme, iş doyumu, olumlu duygulanım ve örgütsel bağlılık gibi olumlu bir iş tutumudur.

Kahn (1990), işle bütünleşmeyi, çalışanın benliğini iş rollerine göre ayarlaması olarak tanımlamıştır. İşle bütünleşmenin gerçekleştiği çalışanlarda fiziksel, duygusal ve bilişsel etkinliğin rol performansları esnasında görüldüğünü vurgulamaktadır. Alanyazına bakıldığında Schaufeli'nin öncülüğündeki kuramsal yapının genel olarak kabul edildiği görülmektedir. Schaufeli ve arkadaşları (2002), işle bütünleşmeyi olumlu, tatmin eden ve işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlamaktadır.

Çalışanlarda işle bütünleşmenin oluşabilmesi için diğer iş tutumlarında olduğu gibi iyi bir çalışma ortamına gereksinim vardır. Ancak iyi bir çalışma ortamı tek başına yeterli değildir. İşle bütünleşme gibi olumlu tutumların çalışanlarda görülebilmesi için çalışanların da çaba göstermesi gerekmektedir.

Diğer tutumlarda olduğu gibi iş tutumlarının da fiziksel, bilişsel ve duygusal yönleri vardır. İşle bütünleşme; coşku, heyecan, mutluluk, işten zevk alma gibi birçok duygusal yönü olan bir iş tutumudur. İşle bütünleşmenin gerçekleşmesi için çalışanların duygusal bir çaba yani duygusal emek sarf etmesi gerekmektedir. Bu duygusal çaba, kişinin doğal duygularını sunarken veya gereken duyguları hissedebilmek için gösterdiği çabalar şeklinde olabilmektedir.

Hizmet sektöründe özel işletme çalışanlarının sergilediği duygusal emeğin işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisinin belirlenmesi, araştırmanın problemidir.

Duygusal Emek

Duygusal emek ilk defa Hochschild (1983) tarafından kuramsallaştırılmış sonrasında güncelliğini korumayı başarmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Humphrey vd., 2015). Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in (1983) yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma boyutlarına ek olarak doğal duyguları ayrı bir boyut olarak ele almış böylece Hochschild'in (1983) kuramsal yapısını genişletmiştir. Duygusal emeğe ilişkin araştırmaların birçoğu (örn.; Diefendor vd., 2005; Humphrey vd., 2015) doğal duygulara da yer vermektedir.

Duygusal emek, çalışanın iş yerinde göstermiş olduğu işle ilgili duygusal çabalarını temsil etmektedir. Hizmet sektöründe özellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu işlerde duygusal emeğin daha çok kullanıldığı kabul edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Hennig-Thurau vd., 2006). Hochschild (1983, s. 7) duygusal emeği; "açıkça gözlemlenebilen yüzsel ve bedensel gösterimlerin yaratılabilmesi için duyguların yönetimi" olarak tanımlamıştır. Ashforth ve Humphrey (1993), geliştirdikleri duygusal emek kuramında, yüzeysel ve derinlemesine rol yapma dışında doğal duygulara da yer vermişlerdir. Çalışanların doğal duygularının var olduğu ve bu duygularını işlerini yaparken sergiledikleri üzerinde durmuşlardır. Alanyazında duygusal emek genellikle yüzeysel ve derinlemesine rol yapma ile doğal duygular olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır.

Yüzeysel rol yapma, çalışanın vücut dilini kullanarak hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapmasıdır. Derinlemesine rol yapma ise gereken duyguyu hissetmek için çalışanın duygusal bir çabaya girmesi ve bu çaba sonucunda o duyguyu hissetmesidir. Doğal duygularda ise gereken duygunun çalışan tarafından hissedilebilmesi için herhangi bir duygusal çabaya gerek yoktur. Doğal duygular, gereken duygunun çaba gerektirmeden çalışanda var olması durumudur (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Bu araştırma ise duygusal emeğin gerçek duyguların sunumu esnasında oluşan duygusal çabalar ve gerçek duyguların oluşmasına yönelik duygusal çabalar olmak üzere iki boyutlu olması gerektiğini savunmaktadır (bkz. Öngöre, 2016a). Yüzeysel rol yapmanın herhangi bir duygu içermemesi yani sahte bir duygusal gösterim olmasından kaynaklı duygusal emek kapsamında olmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmalar özellikle yüzeysel rol yapmanın yoğun kullanıldığı durumlarda, çalışanların iyilik hâlinin olumsuz etkilendiğini göstermektedir (Bechtoldt vd., 2011). Gerçek duygular ise kişinin doğal olarak kendiliğinden hissettiği duygular ile çaba göstererek hissettiği duygular olmak üzere iki türlü olabilmektedir.

Bu kuramsal yaklaşıma (Öngöre, 2016a) göre duygusal emek, kişinin işini yaparken gösterdiği iş etiğine uygun duygusal çabaları olarak tanımlanmaktadır. Çalışırken gerçek duyguların sunumu esnasında oluşan duygusal çabalar ile gerçek duyguların oluşmasına yönelik duygusal çabalar iş etiğine uygunsuzsa duygusal emek olarak kabul edilmelidir. Kişinin işini yaparken ihtiyaç duyduğu duyguları yaşayabilmesi için gösterdiği duygusal çabalar, iş etiğine uygunsuzsa duygusal emek olarak değerlendirilmelidir. Duyguların gösterimi esnasında oluşan duygusal çabalar, etik değerlerle uyduğu takdirde duygusal emektir. Mauno ve arkadaşları (2016) tarafından 3466 Finli hemşire üzerinde yapılan çalışmada, iş etiğinin duygusal emeğin olumsuz etkilerini azalttığı, işle bütünleşmeyi ise arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Alan araştırmasında duygusal emek, yüzeysel ve derinlemesine rol yapma ile doğal duygular olmak üzere üç boyutlu olarak incelenmiştir. Böylece yüzeysel rol yapma ile araştırmanın duygusal emek olarak kabul ettiği derinlemesine rol yapma (duygusal çabalar) ve doğal duyguların, olumlu iş tutumu olan işle bütünleşme üzerindeki etkisinin karşılaştırılabilmesi istenmiştir.

İşle Bütünleşme

İşle bütünleşme ilk olarak Kahn (1990) tarafından kuramsallaştırılmıştır. Zamanla çalışma, psikolojisi ile ilgili birçok araştırmaya (örn.; Bakker, 2011; Rich vd., 2010; Schaufeli vd., 2002) konu olmuş bir kavramdır. Örgütsel amacı olan arzulanan bir durumu ifade etmektedir (Macey ve Schneider, 2008).

Bazı araştırmalarda (örn.; Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli vd., 2002) işle bütünleşme, tükenmişliğin karşıtı, işle ilgili olumlu bir iş kavramı olarak ele alınmaktadır. İşle bütünleşen çalışanlarda çalışırken eğlenme, isteklilik (Schaufeli vd., 2002; Bakker, 2005) gibi olumlu duyguların oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle işle bütünleşmenin çalışanlar açısından ulaşılması gereken ve çalışanın iyilik hâline hizmet eden olumlu bir iş tutumu olduğu söylenebilir.

Schaufeli ve arkadaşları (2002), işle bütünleşmeyi azim, adama ve benimseme boyutları ile açıklamaktadır. Azim, kişinin işine olan istekliliği, zorluklar karşısında mücadeleliliği, enerjik olması ve zihinsel direnci olarak özetlenebilmektedir. Adama, kişinin çalışmaya olan bağlılığı ve işiyle kendini tanımlamasıdır. Benimseme ise kişinin işine tamamen yoğunlaşması ve kendini işine kaptırmasıdır (Salanova vd., 2011). İşle bütünleşme, bağlılık, uzlaşma, tutku, coşku ve işe odaklanmış çabayı akla getirmektedir (Macey ve Schneider, 2008).

Yapılan araştırmalarda işle bütünleşmenin iş doyumunu, olumlu duygulanım ve örgütsel bağlılık (Christian vd., 2011; Wefald vd., 2011) gibi diğer iş tutumları ile

öz disiplin ve deneyime açıklık (Wefald vd., 2011; Öngöre, 2014, 2016b) gibi kişilik özellikleri ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bu araştırma işle bütünleşmeyi açıklayan değişkenler içerisinde duygusal emegın yerini sorgulamaktadır. Çalışanların gösterdiği duygusal çabaların çalışanlarda işle bütünleşmenin oluşmasına öncül olabileceği düşüncesi araştırmanın temel kurgusudur. Duygusal emegın yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duygular boyutlarının işle bütünleşmenin azim, adama ve benimseme boyutlarını açıklamadaki anlamlı etkisi sorgulanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Hizmet sektöründe, çalışma koşullarının kamu işletmelerine göre daha ağır olduğu, özel işletmelerde (bkz. Kumaş ve Çağlar, 2017) çalışanlar için duygusal emegın işle bütünleşmeyi yordayan anlamlı bir değişken olup olmadığının sınanması araştırmanın temel amacıdır. Hizmet sektöründe özel işletme çalışanları için sosyo-demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, gelir ve toplam çalışma süresi) işle bütünleşmeyi yordayan anlamlı değişkenler olup olmadığının saptanması da araştırmanın diğer bir amacıdır.

Denence 1: Sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, gelir ve toplam çalışma süresi), işle bütünleşmeyi yordayan anlamlı değişkenlerdir.

Denence 2: Duygusal emek, işle bütünleşmeyi yordayan anlamlı bir değişkendir.

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırma, genel tarama modelleri içerisinde yer alan korelasyon türü ilişkisel tarama modeline dayalı nicel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modelinin tercih edildiği araştırmalar, belli bir zaman diliminde toplanan verilerle yapılan kesit araştırmalardır (Punch, 2005). Korelasyon türü ilişkisel tarama modellerinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri ve birlikte değişimi söz konusu ise bu değişimin nasıl olduğunun açıklanması amaçlanmaktadır (Karasar, 2007).

Katılımcılar

Duygusal emegın daha çok insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektörü çalışanlarında görülmesi nedeniyle araştırma hizmet sektörü çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Hizmet sektöründeki özel işletmelerde, çalışma koşullarının

kamu işletmelerine göre daha ağır olması sebebiyle araştırma hizmet sektöründe özel işletme çalışanlarına yönelik yürütülmüştür.

Sosyal medya platformları aracılığıyla katılımcılarla iletişime geçilmiş ve anket formunun bağlantısı paylaşılarak katılımcılardan anket formunu doldurmaları istenmiştir. İnternet üzerinden uygulanan anket formu ile Ankara İli'nde hizmet sektöründe özel işletmelerde çalışan 153 kişiden istatistiksel analizlerde kullanılacak sağlıklı veriye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 59'u (n=90) kadın, % 41'i (n=63) erkektir. Çalışanların yaş aralığı 18 ile 77 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 32.88'dir (SS=10.34). Çalışanların gelir düzeylerine ilişkin veri üç kategorili (1=alt, 2=orta, 3=üst) süreksiz bir değişken kullanılarak toplanmıştır. Çalışanların % 18'i (n=27) alt, % 71'i (n=108) orta ve % 11'i (n=17) üst gelir düzeyi grubundan olduklarını bildirmişlerdir. Çalışanların ortalama toplam çalışma süresi 11.95 (SS=10.43) olarak saptanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler, Kişisel Bilgi Formu, Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği'nin ayrı birer bölüm olarak yer aldığı anket formu aracılığıyla toplanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu, araştırmacı tarafından hazırlanmış ve sosyo-demografik özelliklere ilişkin maddelere (yaş, cinsiyet, gelir ve toplam çalışma süresi) yer verilmiştir.

Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği

İşle bütünleşmeyi ölçmek için Schaufeli'nin öncülüğünde (2002) geliştirilen ve Öngöre (2016b) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. UWES, 17 maddeden oluşmakta ve 6'lı Likert yöntemiyle derecelendirilmiştir. UWES; azim, adama ve benimseme olmak üzere 3 boyutlu bir ölçektir. Öngöre (2016b) tarafından geçerlik ve güvenilirlik sınaması yapılan ölçeğin faktör yapısının özgün ölçek ile tutarlı olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı azim, adama ve benimseme boyutları için sırasıyla .85, .92 ve .93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için ise iç tutarlılık katsayısı .95 olarak bulunmuştur. Mevcut araştırma da ise iç tutarlılık katsayısı azim, adama, benimseme boyutları ile ölçeğin tamamı için sırasıyla .84, .92, .92 ve .94 olarak saptanmıştır.

Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal emeğin ölçülmesinde Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından yapılan Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 13 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert yöntemiyle derecelendirilmiştir. Duygusal Emek Ölçeği; yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duygular olmak üzere 3 boyutlu bir ölçektir. Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından geçerlik ve güvenilirlik sınaması yapılan ölçeğin faktör yapısının özgün ölçek ile tutarlı olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı; yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duygular boyutları için sırasıyla .84, .86 ve .86 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için ise iç tutarlılık katsayısı .80 olarak bulunmuştur. Mevcut araştırma da ise iç tutarlılık katsayısı azim, adama, benimseme boyutları ile ölçeğin tamamı için sırasıyla .94, .92, .83 ve .88 olarak saptanmıştır.

İşlem

Açıklama bölümü, kişisel bilgi formu ve ölçeklerden oluşan anket formu, çalışanlara internet üzerinden uygulanmıştır. Sosyal medya platformları üzerinden paylaşımlar ile olabildiğince çok kişiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Açıklama bölümünde, katılımcılara araştırmaya ilişkin gerekli bilgiler verilmiştir. Anket formunu cevaplandırmayı kabul eden katılımcılardan, hiçbir soruyu boş bırakmadan, yönergeler doğrultusunda soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Ayrıca yanıtların kesinlikle gizli tutulacağı ve sadece araştırma amacıyla kullanılacağı da belirtilmiştir. Katılımcılardan hiçbir kimlik bilgisi istenmemiştir.

Veri Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki anlamlı ilişkileri belirlemek için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Bağımsız değişkenleri yordayan anlamlı değişkenleri saptamak için ise hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sayesinde aynı grupta değerlendirmenin doğru olmadığı bağımsız değişkenler, iki farklı grup olarak (sosyo-demografik değişkenler ve duygusal emeğin boyutları) ele alınabilmiş böylece ilk gruptaki değişkenler (sosyo-demografik değişkenler), ikinci gruptaki değişkenler (duygusal emeğin boyutları) için kontrol değişkeni durumunda olmuştur (Büyüköztürk, 2007).

Sınıflamalı değişkenlerin, kukla (dummy) değişken adı verilen yapay değişkenlere dönüştürülerek çoklu regresyon analizlerine dâhil edilmesi gerekmektedir. Böylece bağımsız değişken durumundaki sınıflamalı değişkenlerin de bağımlı değişken

üzerindeki etkileri saptanabilmektedir (Büyüköztürk, 2007). Hiyerarşik regresyon analizi, çoklu regresyon analizi yöntemlerinden biri olduğundan (Çokluk vd., 2012) araştırmada sosyo-demografik değişkenler içerisinde yer alan sınıflamalı değişkenler (cinsiyet ve gelir), kukla değişkenlere dönüştürülerek analizlere dâhil edilmiştir.

Sınıflama ölçeğine giren cinsiyet, çalışanın cinsiyeti kadın ise “1”, erkek ise “0” değerleri ile kodlanmıştır. Gelir, çalışan alt gelir grubundan ise “1” değilse “0” değerleri ile kodlanmıştır. Yaş ve toplam çalışma süresi ise sürekli değişkenler olduklarından kukla değişkenlere gerek duyulmadan analizlere dâhil edilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın amaçları doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel analizleri IBM SPSS 20.0 programı ile yapılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur.

Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırma değişkenleri arasındaki anlamlı ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Sosyo-demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, gelir ve toplam çalışma süresi) ile duygusal emeğin boyutları (yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duygular) ve işle bütünleşmenin boyutları (azim, adama ve benimseme) arasındaki anlamlı ilişkilerin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1:

Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Yaş	1.00									
2. Cinsiyet	.13	1.00								
3. Gelir	-.38**	-.01	1.00							
4. Toplam Çalışma Süresi	.88**	.28**	-.31**	1.00						
5. Yüzeysel Rol Yapma	-.19*	.05	.14	-.17*	1.00					
6. Derinlemesine Rol Yapma	-.09	.08	.11	-.08	.55**	1.00				
7. Doğal Duygular	.10	-.04	-.05	.08	-.24**	.20*	1.00			
8. Azim	.27**	.17*	-.33**	.23**	.10	.19*	.24**	1.00		
9. Adama	.21*	.17*	-.34**	.16*	-.06	.17*	.25**	.74**	1.00	
10. Benimseme	.22**	.13	-.31**	.16	.04	.19*	.19*	.63**	.73**	1.00

*p<0.05; **p<0.01

Yaş ile toplam çalışma süresi arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı (.01 düzeyinde) bir ilişki bulunmuştur. Yaş ile azim, adama ve benimseme arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı (.01-.05 düzeylerinde) ilişkiler saptanmıştır. Yaş ile gelir arasında orta düzeyde, yaş ile yüzeysel rol yapma arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı (.01-.05 düzeylerinde) ilişkiler belirlenmiştir. Cinsiyet ile toplam çalışma süresi, azim ve adama arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı (.01-.05 düzeylerinde) ilişkiler bulunmuştur.

Gelir ile toplam çalışma süresi, azim, adama ve benimseme arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı (.01 düzeyinde) ilişkiler görülmüştür. Toplam çalışma süresi ile azim ve adama arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı (.01-.05 düzeylerinde), toplam çalışma süreli ile yüzeysel rol yapma arasında ise düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı (.05 düzeyinde) ilişkiler bulunmuştur.

Yüzeysel rol yapma ile derinlemesine rol yapma arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı (.01 düzeyinde), yüzeysel rol yapma ile doğal duygular arasında ise düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı (.01 düzeyinde) ilişkiler tespit edilmiştir. Yüzeysel rol yapma ile işle bütünleşmenin herhangi bir boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Derinlemesine rol yapma ile doğal duygular, azim ve adama arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı (.05 düzeyinde) ilişkiler belirlenmiştir. Doğal duygular ile azim, adama ve benimseme arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı (.01-.05 düzeylerinde) ilişkiler görülmüştür. Azim ile adama ve adama ile benimseme arasında yüksek düzeyde, azim ve benimseme arasında ise orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı (.01 düzeyinde) ilişkiler saptanmıştır.

İşle Bütünleşmeyi Yordayan Araştırma Değişkenleri

İşle bütünleşmeyi (azim, adama ve benimseme boyutlarını) yordayan anlamlı değişkenlerin saptanması için aşamalı (stepwise) hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Aşamalı yöntem ile modele uymayan değişkenlerin analiz dışı bırakılması sağlanmıştır. Hiyerarşik yöntem ile bağımsız değişkenlerden iki farklı blok oluşturulmuş böylece bağımsız değişkenlerin kendi ait oldukları blokta sıra ile analizlere dâhil edilmesi sağlanmıştır.

İlk blokta sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, gelir ve toplam çalışma süresi), ikinci blokta ise duygusal emegİN boyutlarına (yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duygular) yer verilmiştir. İşle bütünleşmenin azim boyutu için regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2

Azım Değişkeni İçin Aşamalı Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler, Yordayan	R ²	B	Standart Hata B	Beta (β)	t	F
Sosyo-demografik Değişkenler						
Gelir		-5.85	1.27	-.34**	-4.61	
Cinsiyet		2.28	.98	.17*	2.33	
Duygusal Emek						
Doğal Duygular		.66	.18	.28**	3.68	
Yüzeysel Rol Yapma		.17	.07	.19*	2.53	
Model	.47					10.54**

*p<0.05; **p<0.01

Azım için aşamalı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını incelediğimizde; gelir (β=-.34, p<.01) ve cinsiyet (β=.17, p<.05) ile doğal duygular (β=.28, p<.01) ve yüzeysel rol yapmanın (β=.19, p<.05) azimi yordayan anlamlı değişkenler oldukları bulunmuştur (F(4-147)=10.54, p<.01). Sonuç olarak elde edilen model, azime ait toplam varyansın % 47'sini açıklamaktadır.

Tablo 3'te yer alan adama için aşamalı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını incelediğimizde; gelir (β=-.32, p<.01), cinsiyet (β=.18, p<.01) ve doğal duyguların (β=.24, p<.01) adamayı yordayan anlamlı değişkenler oldukları saptanmıştır (F(3-148)=12.21, p<.01). Sonuç olarak elde edilen model, adamaya ait toplam varyansın % 20'sini açıklamaktadır.

Tablo 3

Adama Değişkeni İçin Aşamalı Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler, Yordayan	R ²	B	Standart Hata B	Beta (β)	T	F
Sosyo-demografik Değişkenler						
Gelir		-5.60	1.28	-.32**	-4.37	
Cinsiyet		2.01	.99	.18**	2.39	
Duygusal Emek						
Doğal Duygular		.58	.18	.24**	3.27	
Model	.20					12.21**

*p<0.05; **p<0.01

Çizelge 4'te yer alan benimseme için aşamalı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını incelediğimizde gelir ($\beta = -.34$, $p < .01$) ile derinlemesine rol yapmanın ($\beta = .23$, $p < .01$) benimsemeyi yordayan anlamlı değişkenler oldukları saptanmıştır ($F(2-149) = 13.03$, $p < .01$). Sonuç olarak elde edilen model, benimsemeye ait toplam varyansın % 15'ini açıklamaktadır.

Tablo 4

Benimseme Değişkeni İçin Aşamalı Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler, Yordayan	R ²	B	Standart Hata B	Beta (β)	t	F
Sosyo-demografik Değişkenler						
Gelir		-6.74	1.53	-.34**	-4.41	
Duygusal Emek						
Derinlemesine Rol Yapma		.38	.12	.23**	3.04	
Model	.15					13.03**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Araştırma bulgularına göre sosyo-demografik özelliklerin işle bütünleşmeyi yordayan anlamlı değişkenler olduklarını öne süren ilk denence, gelir değişkeni için doğrulanmıştır. Gelir, işle bütünleşmenin bütün boyutlarını (azim, adama ve benimseme) yordayan anlamlı bir değişken olarak saptanmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından ise birinci denence kısmen doğrulanmıştır. Cinsiyet, işle bütünleşmenin azim ve adama boyutlarını yordayan anlamlı bir değişken olarak saptanmıştır.

Duygusal emegin işle bütünleşmeyi yordayan anlamlı bir değişken olduğunu öne süren ikinci denence, duygusal emegin yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duygular boyutları açısından kısmen doğrulanmıştır. Yüzeysel rol yapma, işle bütünleşmenin azim, derinlemesine rol yapma ise işle bütünleşmenin benimseme boyutunu yordayan anlamlı değişkenler olarak saptanmıştır. Doğal duygular ise işle bütünleşmenin hem azim ve hem de adama boyutlarını yordayan anlamlı diğer bir değişken olarak bulunmuştur.

Tartışma

Araştırma sonuçları duygusal emegin bir boyutu olan doğal duyguların işle bütünleşmenin azim ve adama boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Doğal duygular, çaba gerektirmeden çalışanın kendiliğinden hissettiği duygulardır. Çalışanların sahte duygular yerine doğal duygularını işlerine katarak

çalışmaları, işle bütünleşme gibi olumlu iş tutumlarının oluşması açısından önemlidir. Çalışanların kişiliğine uygun bir işte çalışması ve iyi bir çalışma ortamının çalışanlara sağlanması ile işle ilgili gereksinim duyulan doğal duygular çalışanlarda kendiliğinden var olabilir.

Doğal duygularını sergileyerek işini yapan çalışanlarda, işle bütünleşmenin görülmesi daha olasıdır. Çalışanlar, gerçek duygularını işte sergilediklerinde daha azimli ve kendilerini işlerine adanmış olabilirler. Gerçek duygularını sergileyerek çalışanların daha istekli, mücadeleci, işlerine yoğunlaşmış ve kendilerini işlerine kaptırmış olmaları mümkündür.

Çalışanların doğal duygularının olumlu olması için gereken çalışma ortamını yaratmakta yöneticilere önemli görevler düşmektedir. İyi bir çalışma ortamı ile ancak çalışanın doğal duyguları olumlu olabilir ve işle uyusabilir. Fiziksel, sosyal ve psikolojik gereksinimlerin karşılandığı ortamlarda, çalışanlar olumlu duygularını sergileyerek işleriyle bütünleşebilirler.

Araştırma sonuçlarına göre duygusal emeğin diğer bir boyutu olan derinlemesine rol yapmanın, işle bütünleşmenin benimseme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanlar, doğal duygularının işin gerekleri ile uyumadığı durumlarda derinlemesine rol yapma ihtiyacı duyabilir. Böylece işi için gereksinim duyduğu duyguya ulaşmak amaçlı çaba harcayarak o duyguyu kendinde hissedebilir. Çalışanların gösterdiği bu duygusal çabalar, işlerine yoğunlaşmalarına ve kendilerini işlerine kaptırmalarına neden olabilir. Çalışanlar derinlemesine rol yaparak işlerini benimsemeyebilir böylece işlerine daha fazla yoğunlaşarak işleriyle bütünleşebilirler.

İyi bir çalışma ortamı olsa bile çalışan her zaman gereken duyguyu hissedemeyebilir. Bu gibi durumlarda çalışanın gereksinim duyduğu duyguyu hissedebilmesi için duygusal bir çaba içine girmesi gerekebilir. İyi bir çalışma ortamı, çalışanın bu gerekli duygusal çabayı göstermesi böylece gereksinim duyulan duyguyu hissedebilmesi için önemli bir güdüleyici etmendir.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki yüzeysel rol yapmanın yani sahte duyguların gösteriminin işle bütünleşmenin azim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Çalışanların hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapması kimi zaman işin gereklerini yerine getirmeleri için gerekebilir. Her zaman çalışanların gereken duyguyu hissetmesi veya bu duyguyu hissetmek için çaba göstermesi mümkün olmayabilir.

Yüzeysel rol yapmanın fiziksel bir çabadan ibaret olması, bu çabanın fiziksel emek kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Fiziksel çaba ola-

rak kabul edebileceğimiz yüzeysel rol yapmanın çalışanların enerjikliği, istekliliği ve mücadeleliliği üzerinde olumlu bir etkisi olması anlaşılabilir bir sonuçtur. Diğer fiziksel emek çeşitlerinde olduğu gibi yüzeysel rol yapmanın da etik değerlerle uyduğu durumlarda daha azimli çalışanlara ulaşılabilir. Ancak yüzeysel rol yapma yoğun düzeyde olursa yani doğal duyguların ve derinlemesine rol yapmanın önüne geçmesi durumunda azim yerine duygusal tükenmişlik veya duyarsızlaşma gibi olumsuz çıktılar (bkz. Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003) yaşanması daha olasıdır.

Unutulmamalıdır ki çalışanları hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapmaya iten ve aslında içinde duygu barındırmayan gösterimlerin, duygusal emek sayılması etik değildir. Duygusal emek, derinlemesine duygusal çabalar ve doğal duygular olmak üzere iki boyutlu ele alınması gereken bir kavramdır. Daha önce belirtildiği gibi yüzeysel rol yapma fiziksel bir çabadan ibaret olduğundan bu çabanın fiziksel emek kapsamında değerlendirilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Araştırma sonuçları, sosyo-demografik özelliklerden gelir düzeyinin işle bütünleşmenin bütün boyutlarını (azim, adama ve benimseme) yordayan diğer bir anlamlı değişken olduğunu göstermiştir. Gelir düzeyi arttıkça çalışanlarda işle bütünleşmenin gerçekleşmesini beklemek daha gerçekçidir. Olumlu bir iş tutumu olan ve çalışanın iyilik haline hizmet eden işle bütünleşmenin örgütlerde yaygınlaşması için ücret gibi çalışma ortamına ilişkin güdüleyici etmenlerin iyileştirilmesi hem örgütün hem de çalışanların çıkarınadır.

Sosyo-demografik özelliklerden cinsiyet, işle bütünleşmenin azim ve adama boyutlarını yordayan anlamlı diğer bir değişken olarak saptanmıştır. Cinsiyet kimi zaman çalışanların azimlerinde ve işlerine kendilerini adamalarında etkili bir değişken olabilmektedir. Örneğin; yapılan işe göre cinsiyetin azim ve adama üzerinde etkisi olabilir. Bazı işlerde kadınların bazılarında ise erkeklerin işlerinde daha istekli, enerjik ve mücadeleci olmaları aynı zamanda işlerine daha bağlı olmaları ve kendilerini işleriyle tanımlamaları beklenebilir.

Bu araştırma, hizmet sektöründe özel işletme çalışanları ile sınırlıdır. İlerideki araştırmalarda, farklı örneklerle bu araştırmaya ait bulguların sınanması alan yazına önemli katkı sağlayabilir.

Determining the Effect of Emotional Labor on Work Engagement: Service-Sector Employees in Private Enterprises*

Özgür Öngöre

Work attitudes have physical, cognitive, and emotional aspects, just like other attitudes. Work engagement is a work attitude with many emotional aspects such as enthusiasm, willingness, pride, and enjoyment. Emotional efforts, which can be called emotional labor, are needed to reach work engagement. These emotional efforts can occur while presenting natural feelings or for feeling the emotions required at work.

The problem of the research is to determine the significant effect of emotional labor on work engagement for service-sector employees in private enterprises.

Emotional Labor

Emotional labor represents employees' emotional efforts in the workplace. Emotional labor is accepted as being used more in the service sector, especially in works with intense human relations (Ashforth & Humphrey, 1993; Hennig-Thurau et al., 2006). Hochschild (1983, p. 7) defined emotional labor as "the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display." Ashforth and Humphrey (1993) expanded Hochschild's theory by adding natural emotions dimension in addition to surface acting and deep acting dimensions. They emphasized that employees have natural emotions and present these emotions while working. In

* This study was presented as an oral presentation at the 18th Labor Economics and Industrial Relations Congress held on 19-22 October 2017 in Kemer, Antalya.

@ Ph.D., Kastamonu University, ozgurongoretr@yahoo.com



the literature, emotional labor is generally considered as a three-dimensional structure with surface acting, deep acting, and natural feelings.

In this study, emotional labor was explained with two dimensions: employees' emotional efforts to display the real feelings and employees' emotional efforts to feel the required emotions. Surface acting was denied as a dimension of emotional labor because actually it has no feeling inside and can be considered a fake display of the necessary emotions. Because surface acting involves physical efforts like body language without any feeling, it can be accepted as physical labor. According to this approach, emotional labor can be defined as the emotional efforts that are in harmony with business ethics and displayed by employees while working (Öngöre, 2016a).

In the field research, emotional labor was examined with surface acting, deep acting, and natural feelings dimensions. Thus, it was aimed to compare the effect of deep acting (emotional efforts) and natural feelings, which are considered emotional labor, with the effect of surface acting on work engagement.

Work Engagement

Work engagement can be identified as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption dimensions (Schaufeli et al., 2002). Vigor is characterized by high energy, mental resilience, willingness, and persistence; dedication is characterized by psychological identification with one's work and strong involvement; absorption is characterized by being fully concentrated and engrossed in one's work (Salanova et al., 2011; Schaufeli et al., 2002). Work engagement, involves enjoyment and enthusiasm as a positive work attitude (Schaufeli et al., 2002; Bakker, 2005).

Work engagement can be considered as a positive work outcome and work attitude of employees in organizations. As a work attitude, work engagement can demonstrate employees' psychological tendencies regarding their work (Hulin & Judge, 2003) and can be accepted as an evaluation of employees' feelings, beliefs, and loyalty toward their work (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Purpose of the Study

The main purpose of the study is to determine whether or not emotional labor significantly predicts work engagement for service sector employees in private enterprises, where working conditions are poorer than in public enterprises (see Kumaş & Çağlar, 2017). Another purpose of the study is to determine whether or

not socio-demographic variables (age, gender, income, and total work experience) significantly predicts work engagement for service-sector employees in private enterprises.

Hypothesis 1. Socio-demographic characteristics (age, gender, income, and total work experience) are significant variables to predict work engagement.

Hypothesis 2. Emotional labor is a significant variable to predict work engagement.

Method

Participants

In this study, accurate data was collected from 153 service-sector employees (90 females [59%], 63 males [41%]) working in private enterprises in Ankara. Employees' mean age was 32.88 years ($SD = 10.34$) and average work experience is 11.95 years ($SD = 10.43$ years). 18% ($n = 27$) of the employees reported being from the lower income group, 71% ($n = 108$) from the middle, and 11% ($n = 17$) from the upper income group.

Instruments

The questionnaire form was used in this study to collect data from the participants consists of three parts: a personal information form, prepared by the author, and involving questions about participants' age, gender, income, and total work experience; the Utrecht Work Engagement Scale developed by Schaufeli et al. (2002) and adapted to Turkish by Öngöre (2016); and the Emotional Labor Scale, developed by Diefendorff et al. (2005) and adapted to Turkish by Basım and Begenirbaş (2012).

Findings

Correlation analysis was performed to determine the presence of significant relationships among the study's variables. The results of the correlation analysis to determine the presence of significant relationships among socio-demographic variables (age, gender, income, and total work experience), emotional labor (surface acting, deep acting, and natural feelings), and work engagement (vigor, dedication, and absorption) are given in Table 1.

In this study, categorized variables (gender and income) in socio-demographic variables, were converted to dummy variables before included in the analyses.

Gender was coded as “1” for females and “0” for males. Income was coded as “1” for low income group, and “0” for others. Because age and total work experience are continuous variables, these variables included in the analyses without converting to dummy variables.

Table 1.

The Relationships Among Research Variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Age	1.00									
2. Gender	.13	1.00								
3. Income	-.38**	-.01	1.00							
4. Total Work Experience	.88**	.28**	-.31**	1.00						
5. Surface Acting	-.19*	.05	.14	-.17*	1.00					
6. Deep Acting	-.09	.08	.11	-.08	.55**	1.00				
7. Natural Feelings	.10	-.04	-.05	.08	-.24**	.20*	1.00			
8. Vigor	.27**	.17*	-.33**	.23**	.10	.19*	.24**	1.00		
9. Dedication	.21*	.17*	-.34**	.16*	-.06	.17*	.25**	.74**	1.00	
10. Absorption	.22**	.13	-.31**	.16	.04	.19*	.19*	.63**	.73**	1.00

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

The results of the correlation analysis indicated that the socio-demographic variables (age and income) were significantly related to all the dimensions of work engagement (i.e., vigor, dedication, and absorption). Meanwhile, the other socio-demographic variables (gender and total work experience) were significantly related with two dimensions of work engagement (i.e., vigor and dedication).

According to the results, emotional labor dimensions (deep acting and natural feelings) were significantly related with all work engagement dimensions (i.e., vigor, dedication, and absorption). Surface acting, as another emotional labor dimension, was not significantly related with work engagement dimensions.

Stepwise hierarchical regression analysis was used to determine the variables that significantly predict work engagement. The stepwise method was used to exclude variables that did not fit the model. Two different blocks were created from the independent variables by the hierarchical method, thus enabling the independent variables to be included in the analysis in their respective blocks.

The first block included socio-demographic characteristics (age, gender, income, and total work experience), and the second block included dimensions of emotional labor (surface acting, deep acting, and natural feelings).

Table 2

Stepwise Hierarchical Regression Analysis for the Variable of Vigor

Independent Variables, Predictor	R ²	B	Standard Error B	Beta (β)	t	F
Socio-demographic Variables						
Income		-5.85	1.27	-.34**	-4.61	
Gender		2.28	.98	.17*	2.33	
Emotional Labor						
Natural Feelings		.66	.18	.28**	3.68	
Surface Acting		.17	.07	.19*	2.53	
Model	.47					10.54**

*p<0.05; **p<0.01

When the results of the stepwise hierarchical regression analysis for vigor were examined, income ($\beta = -.34, p < .01$), gender ($\beta = .17, p < .05$), natural feelings ($\beta = .28, p < .01$), and surface acting ($\beta = .19, p < .05$) were found as significant variables predicting vigor ($F_{(4, 147)} = 10.54, p < .01$). The regression model explained explains 47% of the variance in vigor (see Table 2).

Tablo 3

Stepwise Hierarchical Regression Analysis for the Variable of Dedication

Independent Variables, Predictor	R ²	B	Standard Error B	Beta (β)	t	F
Socio-demographic Variables						
Income		-5.60	1.28	-.32**	-4.37	
Gender		2.01	.99	.18**	2.39	
Emotional Labor						
Natural Feelings		.58	.18	.24**	3.27	
Model	.20					12.21**

*p<0.05; **p<0.01

According to the results of stepwise hierarchical regression analysis for dedication, income ($\beta = -.32, p < .01$), gender ($\beta = .18, p < .01$), and natural feelings ($\beta = .24, p < .01$) were found as significant variables predicting dedication ($F_{(3, 148)} = 12.21, p < .01$). The hierarchical model explained 20% of the variance in dedication (see Table 3).

Table 4

Stepwise Hierarchical Regression Analysis for the Variable of Absorption

Independent Variables, Predictor	R ²	B	Standard Error B	Beta (β)	t	F
Socio-demographic Variables						
Income		-6.74	1.53	-.34**	-4.41	
Emotional Labor						
Deep Acting		.38	.12	.23**	3.04	
Model	.15					13.03**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

When the results of stepwise hierarchical regression analysis for absorption was examined, it was found that deep acting ($\beta = .23, p < .01$) and income ($\beta = -.34, p < .01$) were significant variables predicting absorption ($F_{(2, 149)} = 13.03, p < .01$). The hierarchical model explained 15% of the variance in absorption (see Table 4).

According to the findings of the study, the first hypothesis was confirmed for income and partially for the gender. The second hypothesis was partially confirmed for surface acting, deep acting, and natural feelings.

Discussion

The research findings indicate that natural feelings significantly predict vigor and dedication. If employees have a good personality-job fit and sufficient working conditions, then the intended/needed feelings can occur naturally. When employees present their own inner feelings at work, they can work with more energy and become more enthusiastic about their work.

According to the results of the study, absorption can be aroused by deep acting. Employees may need to present emotional efforts to feel the emotions that are required while working. As a result of these emotional efforts, employees can concentrate on and stay engaged in their work.

Surface acting was found as a significant predictor of vigor. As mentioned previously, surface acting can be accepted as physical labor because it involves physical efforts like body language but no feeling. Accordingly, surface acting understandably predicts vigor. Employees who present more physical efforts (physical expressions) to make their work, can be more energetic and have more willingness while working.

In addition, the socio-demographic variable of income was found as a significant predictor of vigor, dedication, and absorption. High income levels can be seen as a vital motivator for all work attitudes, including work engagement.

Gender was found as a significant predictor of vigor and dedication. Employees' vigor and dedication levels vary according to the gender. In some works, gender can make a significant difference. Male or female employees can be more persistent, energetic, and enthusiastic. At the same time according to work, male or female employees can be more strongly involved in and define themselves through their work.

The study was limited to service-sector employees in private enterprises because the main idea of the study was to focus on employees who work in poor conditions.

Kaynakça | References

- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1-33.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Basım, H. N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bechtoldt, M. N., Rohrmann, S., De Pater, I. E. ve Beersma, B. (2011). The primacy of perceiving: Emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1087.

- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. ve Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hulin, C. L. ve Judge, T. A. (2003). Job attitudes. I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Ed.). *Handbook of Psychology* (12. Cilt) içinde (ss. 255-276).
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. ve Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769.
- Judge, T. A. ve Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Üskül, A. (2008). *Yeni insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş* (11. Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi* (17. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kumaş, H. ve Çağlar, A. (2017). Tabakalı işgücü piyasası teorisine göre Türkiye'de özel-hizmet sektöründe istihdamın kalitesi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19(1), 53-86.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mauno, S., Ruokolainen, M., Kinnunen, U. ve De Bloom, J. (2016). Emotional labour and work

- engagement among nurses: Examining perceived compassion, leadership and work ethic as stress buffers. *Journal of advanced nursing*, 72(5), 1169-1181.
- Öngöre, Ö. (2014). A study of relationship between personality traits and job engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1315-1319.
- Öngöre, Ö. (2016a). Çalışma yaşamında duygusal emeğin yeri ve değeri üzerine kuramsal bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(5),1161-1177.
- Öngöre, Ö. (2016b). *Kişilik ve işle bütünleşme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar*. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz (Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Salanova, M., Llorens, S. ve Schaufeli, W. B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255-285.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Wefald, A. J., Reichard, R. J. ve Serrano, S. A. (2011). Fitting engagement into a nomological network: The relationship of engagement to leadership and personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4) 522-537.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal İmaj ve Örgütsel Bağlılık Oluşumu Arasındaki İlişkinin İrdelenmesi

Yusuf Öcel, Selim Özkurt

Öz: Bu çalışmanın amacı; kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS), kurumsal imaj (Kİ) ve örgütsel bağlılık (ÖB) oluşumu üzerine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın evreni, Düzce İli'nde faaliyet gösteren bir hastanenin çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler, anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada tam sayım yöntemine gidilmiş ve 400 kişiye anket formu verilmiştir. 400 anket formundan 296 tanesi çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Toplanan 296 anket formu analize tabi tutulmuştur. Veriler analiz edilirken SPSS paket programı kullanılmıştır. Elde edilen verilere; faktör, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili iki boyut, kurumsal imaj ile ilgili dört boyut ve örgütsel bağlılık ile ilgili üç boyut ortaya çıkmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili boyutlar; ekonomik ve hayırseverliktir. Kurumsal imaj ile ilgili boyutlar ise kurumsal iletişim, kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve algılanan kurumsal imajdır. Örgütsel bağlılık ile ilgili boyutlar ise normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığıdır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise kurumsal sosyal sorumluluğun bazı boyutlarının, kurumsal imajın bazı boyutları üzerinde etkisi çıkmıştır. Yine kurumsal sosyal sorumluluğun boyutlarının örgütsel bağlılığın boyutları olan normatif ve devam bağlılıkları üzerinde etkisi çıkmıştır. Son olarak kurumsal imajın bazı boyutlarının da örgütsel bağlılığın bazı boyutları üzerinde etkileri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal imaj, örgütsel bağlılık

Abstract: The purpose of this study is to reveal the effects of corporate social responsibility (CSR) on the formation of corporate image (CI) and organizational commitment (OC). The population of the study is composed of employees from a hospital operating in Duzce province. The quantitative research method has been used in the study, and data have been obtained using the survey technique. In the study, a full counting method has been applied and a questionnaire given to 400 people. Of the 400 questionnaires, 296 were filled by the employees. The collected 296 questionnaires have been analyzed using SPSS software. Factor, correlation, and regression analyses have been applied to the obtained data. According to the results from the factor analysis, two dimensions emerged related to corporate social responsibility, four dimensions related to corporate image, and three dimensions related to organizational commitment. Corporate social responsibility's dimensions are affordability and philanthropy. Corporate image's dimensions are corporate communication, corporate appearance, corporate behavior, and perceived corporate image. Organizational commitment's dimensions are normative commitment, emotional commitment, and commitment to continuity. According to the results from the regression analysis, certain dimensions from corporate social responsibility have revealed an effect on certain dimensions from corporate image. Again, the dimensions from corporate social responsibility have revealed an impact on organizational commitment's dimensions of normative and commitment to continuity. Finally, certain dimensions from corporate image have also revealed an effect on certain dimensions of organizational commitment.

Keywords: Corporate social responsibility, Corporate image, Organizational commitment

@ Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, yusufocel@duzce.edu.tr

Giriş

Geçmişten günümüze tüm işletmelerin kâr elde etmek, toplum için hizmette bulunmak ve varlığını devam ettirmek gibi amaçları olmuştur. Birçok işletme için bunlardan en önemlisi, kârı arttırmaktır. Ancak günümüzde, sosyal hizmet amacını görmezden gelip sadece kâra yönelen işletmelerin başarı şansı oldukça düşüktür. Bu yüzden işletmelerin zamanla meydana gelecek toplum içindeki değişikliklere iyi uyum sağlamaları ve kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile faaliyetlerini sürdürmeleri, uzun vadeli çıkarları açısından bakıldığında oldukça önemlidir.

1980'lerin başından itibaren kurumsal sosyal sorumluluk, akademik alanda oldukça fazla ilgi uyandırmıştır. Bunun nedeni; kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramının, kurumların ekonomik, etik, toplumsal ve çevresel anlamda sürdürülebilir olmaya yakınlaşmasının, iş gücü ve maddi kaynakları sorumlu olduğu tüm paydaşları için en iyi şekilde kullanmasının öncelikli şartı olarak kabul edilmesindedir. Sorumluluklarını hakkıyla yerine getiren işletmeler hem bünyesinde yer aldıkları örgütsel sistemi korumuş olduklarından varlıklarını garanti altına almakta hem de bu önemli değerlerin toplum için yeniden üretilmesine katkı sağlamaktadırlar. 2006 yılında yapılan bir araştırmaya göre, Amerika'daki tüketicilerin %43'ü; Avrupa'daki tüketicilerin %20'si; Latin Amerika'daki tüketicilerin %23'ü ve Asya'daki tüketicilerin %8'i KSS faaliyetlerine göre marka değişikliği yapabileceklerini belirtmişlerdir (Polonsky ve Jevons, 2006, s. 341). Dünyanın en büyük 15 pazarındaki tüketicilerin %73'ü KSS faaliyetinde bulunan firmaları tavsiye etmektedirler (Kang vd., 2016, s. 59). İşletmelerin kâr elde etmelerine herhangi bir zarar vermeden tüm paydaşlara sorumlu davranabilmek, kurumsal sosyal sorumluluğun amacıdır.

KSS'de çalışanların, ailelerin, yerel toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla bir araya gelerek sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak işletmelerin yükümlülüğüdür (Kotler ve Lee, 2006, s. 3). Yapılan bu vurgulamalara rağmen KSS'nin uygulama kısmında henüz istenilen seviyeye gelindiğini söylemek pek mümkün değildir. Bunun nedeni, KSS denildiğinde genel olarak doğayı ve çevreyi koruyacak önlemler olarak faaliyetlerini sürdürmesi gereken işletmelerin anlaşılmasıdır. Tabii ki bu yeterli değildir. KSS'nin çalışanlarına, müşterilerine, topluma, sermayedar ve hissedarlarına karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki sosyal ve kültürel aktiviteleri, toplum yararını ve yardımseverliği desteklemeleri, çalışanlarının haklarına saygı duymaları ve onları korumaları, cinsiyet, bölge ayrımı yapmadan iyi davranmaları âdeta sosyal sorumluluk sahibi işletmelerin olmazsa olmaz özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde işletmelerin dikkate almaları gereken bir diğer değişken ise kurumsal imajdır (Kİ). İmajın genel bir tanımı; herhangi bir kişi, kuruluş veya durum hakkında tüm görüşlerin toplamıdır (Peltekoğlu, 2001). Belirlenen bir hedef kitlenin arasına girmenin kurumlar için en iyi yolu, imajdır. Hedef kitle için ise imaj, bir dizi nesne hakkındaki gerçeği sadeleştirip özetlemenin bir yoludur (Özmen, 2009). Kamuyunda sahip olunan imaj, işletmenin geleceğe güvenle bakmasını sağlamaktadır.

Müşterilere sunulan ürün veya hizmetin değerini arttırmada önemli rol oynayan diğer bir değişken de örgütsel bağlılıktır. Bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı, örgütsel bağlılığı ifade etmektedir (Heery ve Noon, 2007, s. 323). Örgütsel bağlılık (ÖB), çalışanın bağlı olduğu işletmeyi ve onun amaçlarını tanımlama ve organizasyondaki mevcut konumunu devam ettirme isteğinin derecesidir. Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi, örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi ve bununla birlikte kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmanın amacı, Düzce ilinde faaliyet gösteren bir hastanede kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal imaj ve örgütsel bağlılık oluşumu üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. Çalışma, kurumlar açısından değer yaratacak kavramların algılanmasında, kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada test edilmek istenilen etki, KSS, Kİ ve ÖB oluşumu aralarındaki etkilerdir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)

Sosyal sorumluluk; bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı, kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesi ve işletmenin ekonomik faaliyetlerinin tüm toplumun çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesine ilişkin bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Songür, 1999, s. 151). Peltekoğlu (2007, s. 188), sosyal sorumluluğu; “işletmelerin kendi çıkarları yanında varlığını borçlu olduğu toplumun genel çıkarlarını da gözetmesi, toplumsal sorunlara duyarlılığını kanıtlamak amacıyla gerçekleştirdiği hayırseverlik, sponsorluk gibi faaliyetlerle işletmelerin toplumsal sorumluluklarını görünür kılama biçimi” olarak tanımlamıştır. Toplumun diğer siyasal, sosyal, bilimsel ve teknolojik kurumları üzerinde işletmelerin önemli etkileri görülmektedir (Drucker, 1995, s. 5). Bu nedenle yaşamak ve varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin, toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, çevreyi koruması ve ahlaki davranabilmesi vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Şen ve Kaleli, 2003, s. 20).

KSS ile ilgili bir çalışmada, yüksek düzeyde algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun, işletmenin olumlu değerlendirilmesini sağladığı ve bu olumlu değerlendirmenin de işletmenin ürettiği ürünlerin olumlu değerlendirilmesine sebep olduğu ortaya çıkmıştır (Brown ve Dacin, 1997). Bir başka çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun, hem kurumsal yardımseverlik hem de çevreye duyarlılık boyutlarının şirketin imaj değerlendirmesinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Mohr ve Webb, 2005, ss. 121-140). Ayrıca tüketicilerin sorumsuz şirketleri boycot etme olasılığının, sorumlu şirketleri ise destekleme olasılıklarının daha yüksek olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Yine başka bir çalışma ise elde edilen veriler sonucunda, uygulanan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile firmanın ürettiği ürünler arasında bir bağlılık sağlanabildiği takdirde bu çalışmaların, tüketicilerin işletmeyi çok daha olumlu olarak değerlendirmesine yol açtığını vurgulamaktadır (Sen ve Bhattacharya, 2001). Bunun gerçekleşebilmesi için ise ön koşul olarak, işletmenin KSS faaliyetlerine başlamadan önce iyi veya kötü olmayan ya da olumlu bir itibarı olması gerekliliği gösterilmiştir.

Küreselleşen dünyada kullanım alanı hızla artarak yeni bir boyut kazanıp çok daha önemli hâle gelen KSS'nin işletmelere kritik düzeyde fayda sağladığı kabul edilmektedir. Konuya sosyal performans açısından bakıldığında ise işletmelerin kendilerine sosyal amaçlar belirlemesi ve sosyal programlar düzenlemesi aynı zamanda tüm karar verdiği noktalarda ve uygulamalarda etik duyarlılığı dikkate alması gerekmektedir (İlic, 2010, s. 308). Literatüre bakıldığında KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda daha detaylı bir şekilde ele alınmaktadır (Carroll, 1991, ss. 40-44).

Ekonomik sorumluluklar: İşletmeler bir ürün üretmek kâr elde etmek amacı ile var olan ekonomik birimlerdir. Bu yüzden işletmeden beklentisi olan paydaşlar, finansal anlamda işletmenin bu misyonunu gerçekleştirerek beklentilerinin karşılanmasını istemektedirler. Carroll'a göre (1991, s. 39) işletmelerde, paydaşların gelirini maksimum yapacak çalışmaların yapılması adına iş faaliyetlerini uyumlaştırma ve kârı maksimize etmeye yönelik çalışmalarda olabildiğince kararlı olunmalıdır. Bu denli bir kararlılık ortamında işletmeler, verimliliği daima en üst noktaya ulaştırabilecek, güçlü rekabet avantajını elinde tutabilecek ve sürekli kârlı olduğunu düşündüğü, başarılı bir işletme görüntüsü ile hissedar ve ortaklarının güvenini kazanmış olacaktır. İşletmeler en az paydaşları kadar çalışanlarının da ekonomik beklentilerini de maksimum düzeyde karşılamak için istekli olmalıdırlar. Günümüz şartlarında çalışanların beklentileri sadece iş gücü karşılığı olarak verilen ücret olmaktan çıkmış, kendilerine fayda sağlayacak ve beklentilerini karşılayacak her türlü faaliyet olarak tanımlanabilmektedir. Sağlıklı çalışma koşulları sağlayarak çalı-

şanın yaşam kalitesini artırma veya istikrarlı şekilde istihdam sağlama durumu örnek olarak bu faaliyetler arasında gösterilebilir. Akhüseyinoğlu (2010) ve Taşlıyan'a (2012) göre işletmelerin ekonomik sorumluluk olarak kendilerine karşı sorumlu oldukları gruplar şu şekilde sıralanabilir: İşletmelerin ortakları ve hissedarlarına, çalışanlarına, kreditoörlere, tedarikçilere, müşteriölerine/tüketiciölerine, rakiplerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

Ortak ve hissedarlar ile çalışanlara karşı olan sorumluluk açısından işletmenin kâr elde etme ve ekonomik güç kazandırma arzusu içinde olmasına karşı krediör ve tedarikçilere karşı verilmiş olan ekonomik sözlerin tutulması amaçlanmaktadır. Müşteriler ve potansiyel tüketiciler, işletmeler açısından belki de en önemli çıkar grubudur. En büyük beklentisi, ürün ve hizmeti hem kalite hem de fiyat bakımından her zaman en iyi şartlarda alabilmek olan müşteriler, işletmeler için çok önemli pozisyondadır. Rakiplere karşı ise etik rekabet koşulları oluşturarak sorumluluklar yerine getirilmektedir. İşletmenin faaliyetlerini yerine getirirken ekonomik sorumluluklarını dikkate alması başta iş görenler olmak üzere müşteriler ve diğer tüm paydaşlar açısından da işletme ile ilgili olumlu düşüncelerin (olumlu imaj) oluşmasını sağlayacaktır. Tüm bu sorumluluklarını yerine getiren işletmeler, üstün rekabet avantajı elde etmiş olacaklardır (Sağır, 2016).

Yasal sorumluluklar: İşletmeler önce uygulayacakları faaliyetleri toplumda belirlenmiş yasalara ve kurallara uygun hâle getirmeli daha sonrasında ise faaliyete geçerek ekonomik amaçlarına yöneltmelidirler (Erdem, 2010, s. 45). Fakat işletmenin yasal sorumlulukları belirlenirken etik değerler dikkate alınmadan faaliyetleri düzenlemek uygun olmamaktadır (Carroll, 1991, s. 41). Yasal sorumluluklar, işletmeleri, giriştiği tüm faaliyetlerini belirli yasal kuralları ve denetimi göz önünde bulundurarak devam etmeye zorlamaktadır. Genel olarak yasal sorumluluklar, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için yasal düzenlemelere uygun hareket etme, düzenleyici kurumların hukuki düzenlemelerine uyma, yasalara uygun faaliyetlerde bulunmaları konusunda çalışanlara öz güven verme, yasal yükümlölükleri tanımlama ve bu kuralları çalışana duyurma şeklinde açıklanabilir (Çalışkan ve Ünüsan, 2011, s. 157). Yasal sorumlulukların yerine getirilmesi, işletmenin mevcut durumu hakkında bilgi sahibi olmak isteyenlere olumlu imaj aktarmakta ve etkili bir davranış olarak kurum kimliğine katkı yapmakta dolayısıyla da kurum imajını güçlendirmektedir.

Etik sorumluluklar: Yasal kurallar haricinde toplum için iyi ya da kötü olanı ayırt edebilme duygusu olarak tanımlanabilen etik, toplumsal yaşamın bir parçası olarak normal yaşantımızda olduğu gibi bilimsel ortamlarda da sıklıkla tartışılan konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ay ve AYTEKİN, 2005, s. 45). KSS faaliyetlerini etik

değerleri dikkate alarak organize eden işletmeler, kurumsal değer yaratma adına başarılı olabilirler. Takala (1999, s. 33), işletmelerin, faaliyetlerini aşağıda belirttiği şekilde etik ilkeleri dikkate alarak belirlemeleri gerektiğini vurgulamıştır:

- İş görenler için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı kurulmalıdır,
- Çalışma koşulları, işçilerin refahı ve insan onuru ile tutarlı olmalıdır,
- İşletme, kişisel başarı, kendini gerçekleştirme ve topluma hizmet için gerçek olanaklar sunmalıdır.

Etik sorumluluklar, toplumda yeni ortaya çıkan veya zamanla değişen etik normların benimsenmesi ve bunlara saygı gösterilmesi için oldukça önemlidir. Bu sorumluluklar aynı zamanda kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde etik normlara gölge düşürülmesinin önlenmesi için ve kurumsal bütünlükleme ile etik davranışların yasa ve düzenlemelerin yüklediği sorumlulukların ötesinde sorumluluklar getirdiğinin bilinmesi için önem arz etmektedir (Vural ve Coşkun, 2011, s. 73). Toplumsal açıdan olumlu bir imaj yaratmak isteyen işletmelerin etik sorumluluklarını uygulamada daha özenli hâle getirmesi gerekmektedir.

Hayırsever sorumluluklar: Hayırsever sorumluluk denildiğinde akla gelen, yasal ve diğer sorumluluklardan da öte topluma gönüllü olarak yarar sağlayacak faaliyetler gerçekleştiren ve sosyal çevresinde iyi vatandaş olarak çalışmalarına devam eden işletmelerdir. Genel olarak bakıldığında eğitim, kültür, sanat, gönüllü yardım projeleri geliştirme ve uygulama hayırsever sorumluluğun bileşenini işaret etmektedir (Lantos, 2001, s. 608). İşletmelerin bu sorumluluklarını yerine getirme zorunluluğu olmasa dahi bu çalışmalarda bulunmaları sosyal çevresi için olumlu imaj geliştirmesinde oldukça yararlıdır. Ayrıca toplumun işletmelerden bu uygulamaları yerine getirmesi ile ilgili bir beklentisi olsa da olmasa da işletmeler bu faaliyetleri sosyal fayda oluşturmak adına gerçekleştirmekte bu da olumlu imaj gelişimine doğrudan fayda sağlamaktadır. Lantos'a (2001, s. 609) göre, işletmelerin KSS adına yapmış oldukları çalışmalar, sosyal çevrede olumlu bir imaj bırakırken aynı çevrede de iyi bir kurum olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır. İşletmelerin kârlarının bir bölümünü, eğitim, kültür, sanat ve toplumsal projelere ayırması, bu sorumluluğa verdiği önemi vurgulamaktadır. İşletmeler bu sorumluluklarını yerine getirerek kâr elde ettikleri bölgelerde topluma fayda sağlayacak çalışmalarda bulunarak olumlu imaj ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bu yüzden hayırseverlik sorumluluğunun unsurları (Carroll, 1991, ss. 42-43):

- Yardım beklentisinde olan topluma hayırseverlik faaliyetleri ile cevap vermek,
- Kültür ve sanat gibi toplumsal faaliyetlerin gelişimine katkıda bulunmak,

- Çalışanların ve yöneticilerin bu sorumlulukla ilgili projelerde yer almasını sağlayarak sosyal sorumluluk bilincini, işletme çalışanlarına kazandırmak,
- Eğitim faaliyetlerine destek vermek olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde işletmeler, çevresinden gördüğü baskılar yüzünden uygulayacakları her türlü faaliyet ile toplum için hayırsever olarak algılanacak işlerini bir arada sürdürmek zorunda kalmaktadır. Hayırseverlik sorumluluklarını yerine getirmek, işletmelerin sürdürülebilirliğini, toplumun sürekli değişen isteklerini karşılamayı, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla işletme arasında uzun süreli bir ortaklık sağlamasını ve en sonunda çalışanların bu sorumlulukları işletmeyle özdeşleşen bir görev gibi görmesini sağlayarak olumlu görünüm kazanma adına önem arz etmektedir.

Kurumsal İmaj (Kİ)

Kurum imajı genel açıdan değerlendirmeye yönelik olan çalışmalarda, kurumun sahip olduğu iyi yönetim tarzı, finansal güçleri, çevre duyarlılığı, nitelikli iş gücü havuzu oluşturma ve onları elde tutma becerileri ve sosyal sorumluluğa verilen önem gibi kriterlerle değerlendirilmektedir (Küçük ve Bayuk, 2007, s. 800). Bir işletme için paydaşların inançlarının, değerlerinin ve fikirlerinin zihinsel görsel kurumsal imajı oluşturmaktadır. Bundan dolayı etkili bir kurumsal imaj, iç ve dış müşterilerin ilgisini çekecek marka değeri yaratmaktadır. Kurumsal imaj, marka değeri niteliğini kazanırken işletmenin faaliyetleri ile birlikte sendikalar, medya araçları, sivil toplum örgütleri ve toplumdaki diğer paydaşlar gibi kamuoyu üstünde doğrudan veya dolaylı etkisi olan unsurlar ile şekillenmektedir (Kim vd., 2014, s. 132). Literatürde genel olarak kurumsal imaj ile ilgili oluşturulan boyutlar; kurumsal iletişim, kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve algılanan kurumsal imaj şeklindedir. Aşağıda bu boyutlar detaylı bir şekilde ifade edilecektir.

Kurumsal iletişim: Bir kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması adına kurumsal iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşıp işleyişini sağlayabilmesi için kurumdaki tüm bölüm ve etkenler arasında uyumu, bilgi akışını, bütünleşmeyi, motive olmayı, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetim yapmayı sağlamak amacı ile belirlenen kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen iletişimdir (Solmaz, 2004, s. 107).

Kurumsal görünüm: Bir kurumun kendisini diğerlerinden ayıran isim, renk, logo gibi kendini ifade etme biçimi, kurumsal görünüm olarak açıklanabilir. Kurumlar, bu görsel ifadeler ve görüntüler ile rakiplerinden ayrı olarak hedef kitlelerinin zihninde kendilerini daha fazla hatırlanır kılmaya çalışırlar (Okay, 2000). Ku-

rumasal görünümü oluşturan elemanlar arasında marka, yazı, renk, mimari dizayn, logo gibi etmenler bulunmaktadır (Küçük, 2005). Bunların yanı sıra tipografi, renk tasarımı, binalardaki semboller, binaların kendisi, taşıtlar, üniformalar gibi etmenler de kurumsal görünüm içinde yer alır (L'Etang, 2002).

Kurumsal davranış: Kurumsal davranış, kurum kültürüyle aynı doğrultuda planlanan veya kendiliğinden ortaya çıkan kurumsal tutumlar sonucu oluşan kurumsal eylemlerin toplamına denir (Hepkon, 2003). Bir başka tanıma göre kurumsal davranış, çalışmalar sırasında kurumun iç ve dış tüm paydaşlara göre aldığı durumu ifade etmektedir. Olaylar karşısında kurumlar birtakım tepkiler verir ve bunların biçiminin genel görüntüsü, kurumsal davranış olarak nitelenmektedir. Örneğin; bir kurumun pazarlama stratejilerinden sosyal konulara yaklaşımına, iç ilişkilerinden dış ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede değerlendirilmektedir (Bulduklu, 2015).

Algılanan kurumsal imaj: Algılanan kurumsal imaj, kurumsal kimlik sunumlarının ilgili gruplar üzerinde bıraktığı bütünsel algı olarak tanımlanabilir. Kurum imaj, alıcının zihninde oluşmaktadır. Kurum, çalışanlarına, katılımcılarına, müşterilerine ve tüm iç ve dış paydaşlarına kurum hakkında mesaj gönderir. Hatta kendi lehinde olumlu bir imaj yaratmak ister. Burada önemli olan faktör, mesajın algılanışıdır. Kısacası Kİ, bütün alınan mesajlar doğrultusunda kurum hakkında alıcıda oluşan resimdir. Doğru, olumlu imajı yaratmak hiç bitmeyecek bir görevdir. Sadece kurum logosunu yaratmak değil aynı zamanda da kurumun yaşam biçimini belirlemektir (İnd, 1992, s. 21).

Örgütsel Bağlılık (ÖB)

KSS çalışmaları temel olarak iki grupta ele alınabilir. Bunlar; kurum içi ve kurum dışı paydaşlara karşı sorumluluklardır. Kurum içi çalışmaların yöneldiği kısım genelde çalışanlar, müşteriler ve hissedarlardır. Kurum dışı faaliyetler ise tedarikçiler, rakipler, toplum, devlet ve çevre gibi unsurları kapsamaktadır. KSS çalışmalarına kurum içi örneği olarak; çalışanlara adil ücret sistemi geliştirme, çalışanların haklarına saygı gösterme, özel hayatlarına saygı duyma, yasal haklarını ihlal etmeme gibi davranışlar gösterilebilir. Bu sosyal sorumluluk faaliyetlerini işletmelerin yerine getirmeleri ve gerekli hassasiyeti göstermeleri, çalışanlar için de söz konusu faaliyetlerin yapıldığına ilişkin inancın ve algının oluşmasıyla çalışanların işletme amaçlarını kolaylaştıracak davranışlara yönelmesi olasıdır (Kerse ve Seçkin, 2017, s. 842).

Literatüre bakıldığında birçok sektörde çalışanların katılımıyla yapılan çoğu araştırmada, çalışanların, iş yerlerinin sosyal sorumlu davranışlarına ya da bu davranışların bazı boyutlarına yönelik çalışmaları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ilişkiler olduğu ve bu davranışların bazı boyutlarının örgütsel bağlılığı etkileyebileceği

belirlenmiştir. Finegan (2000, s. 153) araştırmasında, çalışanların iş yerleri tarafından kendi yaşam şartları ile ilgilenildiğini düşündüğünde duygusal bağlılığın daha yüksek olduğunu buna karşın çalışanlardan otoriter yapıya uymalarının beklendiği durumda devam bağlılığının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bir başka çalışmada ise örgütte var olan kültürel değerler ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiş, kültürel değer boyutlarından bireycilik, maskülenlik (erkeksilik) ve güç uzaklığı indeksi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, belirsizlikten kaçınma ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Kangarlouei ve Motavassel, 2011, s. 322). Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da farklı bakış açıları mevcuttur. Uygulama açısından en geniş kapsamlı örgütsel bağlılık sınıflandırması, Allen ve Meyer (1990) tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde yapılmıştır.

Duygusal bağlılık: Çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Çalışan, kendini örgütün bir parçası gibi görmektedir, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Dolayısıyla çalışanlar, örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve örgütün parçası olduklarından mutluluk duymaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990).

Devam bağlılığı: Bu bağlılık türü, çalışan için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı ve çeşitli maddi kayıpların yaşanabileceği düşüncesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Çalışan, istese de örgütten ayrılamamaktadır çünkü ayrılmak onun için katlanılması gereken bir maliyet ve birtakım güçlükler doğurmaktadır. Devam bağlılığın ortaya çıkmasında, çalışanın örgüte yaptığı katkılar ve algıladığı alternatif iş imkânlarının sayısı gibi faktörler de etkili olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığı, işi bırakma durumunda ortaya çıkacak maliyetin kabullenilmesi, örgütte çalışanın yapmış olduğu kişisel katkıların da etkisiyle örgütte kalma isteğinin ortaya çıkması, bağlılığın sürekli hâle gelmesini sağlamaktadır (Meyer vd., 1998).

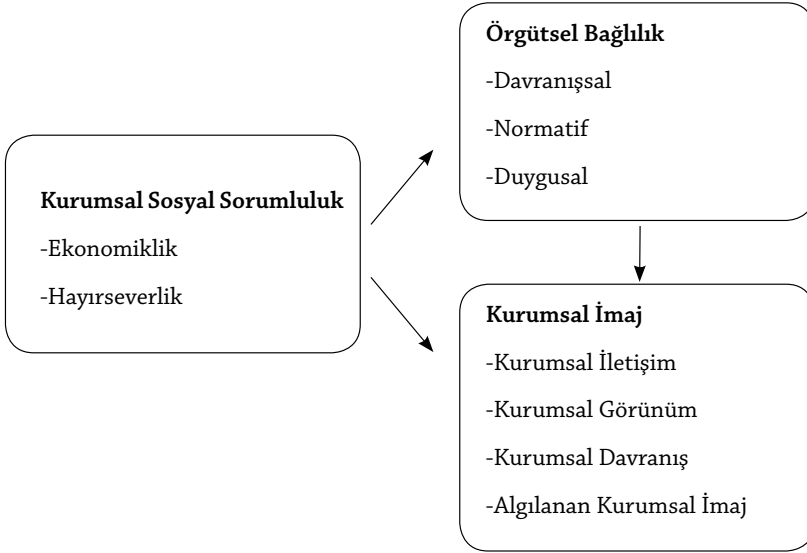
Normatif bağlılık: Çalışanın örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Bu mecburiyet, devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili karşılıklı çıkarlara dayanmamaktadır. Çalışanın ailesi, ait olduğu toplumsal statü ile birlikte uzun yıllar tek bir örgütte çalışan kişilerden övgüyle söz edilmesi ve çalıştığı örgüte karşı sürekli sadakatin bir erdem olduğunun vurgulamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışan, sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı toplumsal ve ahlaki bir zorunluluk gibi kabul edip örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 4). Aynı zamanda normatif bağlılık, çalışanın örgütsel bağlılığın kendisi açısından zorunluluk hâline geldiğini hissettiği bağlılık bileşenidir (Meyer vd., 1998).

Yöntem

Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatür bölümünde yapılan detaylı araştırma sonucunda bahsedilen değişkenlerle ilgili oluşturulan model Şekil 1’de görülmektedir.

Araştırma modelinden hareketle oluşturulan temel hipotezler ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Araştırmada Test Edilen Model

Temel hipotez H_1 : Kurumsal sosyal sorumluluk kurumsal imajı etkilemektedir.

Temel hipotez H_2 : Kurumsal sosyal sorumluluk örgütsel bağlılık oluşumunu etkilemektedir.

Temel hipotez H_3 : Kurumsal imaj örgütsel bağlılık oluşumunu etkilemektedir.

Alt hipotezler:

$H_{1a,b}$: Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından (a)ekonomik, (b) hayırseverlik kurumsal imajın alt boyutlarından kurumsal iletişimi etkilemektedir.

$H_{1c,d}$: Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından (c) ekonomik, (d) hayırseverlik kurumsal imajın alt boyutlarından kurumsal görünümü etkilemektedir.

$H_{1e,f}$: Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından (e) ekonomik, (f) hayırseverlik kurumsal imajın alt boyutlarından kurumsal davranışı etkilemektedir.

$H_{1g,h}$: Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından (g) ekonomik, (h) hayırseverlik kurumsal imajın alt boyutlarından algılanan kurumsal imajı etkilemektedir.

$H_{2a,b}$: Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından (a) ekonomik, (b) hayırseverlik örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığını etkilemektedir.

$H_{2c,d}$: Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından (c) ekonomik, (d) hayırseverlik örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılığını etkilemektedir.

$H_{2e,f}$: Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından (e) ekonomik, (f) hayırseverlik örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığını etkilemektedir.

$H_{3a,b,c,d}$: Kurumsal imajın alt boyutlarından (a) kurumsal iletişim, (b) kurumsal davranış, (c) kurumsal görünüm, (d) algılanan kurumsal imaj örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığını etkilemektedir.

$H_{3e,f,g,h}$: Kurumsal imajın alt boyutlarından (e) kurumsal iletişim, (f) kurumsal davranış, (g) kurumsal görünüm, (h) algılanan kurumsal imaj örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılığı etkilemektedir.

$H_{3i,j,k,l}$: Kurumsal imajın alt boyutlarından (i) kurumsal iletişim, (j) kurumsal davranış, (k) kurumsal görünüm, (l) algılanan kurumsal imaj örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığı etkilemektedir.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Düzce İli'nde faaliyet gösteren bir hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada seçilen örnekleme yöntemi, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemidir. Hastane verilerine göre çalışanların toplam sayısı 653'tür. Bu doğrultuda, %95 güven düzeyinde %5 hata payı ile 653 kişinin çalıştığı Düzce İli'ndeki hastaneyi 242 kişilik bir örneklem temsil edebilmektedir (Sekaran, 1992, s. 253). Bununla beraber değerlendirilmeye alınamayacak anketler de dikkate alınarak toplamda 400 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 296'sı doldurulmuştur. Veriler hastanenin her biriminde çalışan sayılarına göre orantılı biçimde dağılmıştır.

Verilerin Toplanması

Çalışmada gerekli olan verilerin istatistiksel analizlere uygulanabilecek şekilde toplanabilmesi için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir. Anket formunun hazırlanmasında KSS uygulamalarını ölçmek adına 17 soru sorulmuştur. Bu sorular Rego, Leal ve Cunha (2011) tarafından geliştirilen ölçekten alınmış ve

Türkçeye çevrilmiştir. Kİ'nin ölçülmesine yönelik 19 soru ise Bayramoğlu (2007) tarafından "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Zonguldak Örneği" başlıklı çalışmadan alınmıştır. ÖB'nin ölçülmesine yönelik 17 soru ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden alınmıştır. Anketin oluşturulması aşamasında alanında uzman 2 akademisyen ve çalışmanın yapıldığı kurum olan hastaneden 3 adet üst düzey yöneticinin görüşleri alınmış ve ölçek bu doğrultuda hazırlanmıştır. 5'li Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanan anket soruları, Düzce İli'ndeki bir hastanede çalışan personele ayrı ayrı uygulanmıştır. Sözü edilen soruların hazırlanmasında ise 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (5-Kesinlikle Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Fikrim Yok, 2-Katılmıyorum ve 1-Kesinlikle Katılmıyorum). Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin dışında örnekleme ilişkin toplam 7 adet demografik soru da sorulmuştur. Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 18.0 versiyonu ile analiz edilerek yorumlanmıştır.

Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik dağılımlarına bakıldığında cinsiyet olarak %54,7'sinin (164) kadın, %44'ünün (132) ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımı itibarıyla bakıldığında çalışanların %47 (139) gibi büyük bir çoğunluğunun 36-45 yaş diliminde yer aldığı, %32,8 (97) oranının 26-35 yaş arası dilimde yer aldığı, bunları %10,8 (32) oranıyla 18-25 yaş arası, %9,1 (27) oranıyla 46-55 yaş diliminde olan çalışanların takip ettiği gözlemlenmektedir. Çalışanların öğrenim düzeyi ortalamaları incelendiğinde; %51,7 (153) oranı ile üniversite mezunu, %25,3 (75) oranı ile lise mezunu, %10,1 (30) oranı ile ortaokul, %9,5 (28) oran ile ilkokul ve %3,4 (10) oran ile yüksek lisans/doktora mezunları olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların 217'sinin (%73,3) evli, 79'unun (%26,7) ise bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada çalışanların %29,7'sinin (88) 4501 lira ve üzeri, %25,3'ünün (75) 1601-2500 lira arası, %24,3'ünün (72) 2501-3500 lira arası, %14,2'sinin (42) 3501-4500 lira arası ve %6,4'ünün (19) 1600 lira ve altı gelir dağılımına sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Verilerin Analizi

Faktör Analizi

Bu bölümde araştırma kapsamında yapılan açımlayıcı faktör analizi, çalışanların kurumsal sosyal sorumlulukla, kurumsal imaj ile ve örgütsel bağlılıkla ilgili düşüncelerini belli başlıklar altında toplamaya yönelik sonuçları kapsamaktadır.

Analizlerde temel bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eş değerlik gösteren değerler (0,45'in altındaki ifadeler) ölçeklerden

çkarılmıştır. KSS ile ilgili faktör analiz sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde KSS’nin boyutlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi ve Barlett Testi sonucuna göre yeterli olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,904; Barlett testi sonucu $p < 0,001$). KSS ile ilgili ölçekte yer alan 17 maddeden düşük eş değerklik gösteren 6. madde çkarılmıştır. Ölçekten 6. madde çkarıldıktan sonra 16 madde kalmıştır.

Tablo 1

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Hayırseverlik	Hastane çalışanların kariyerlerini geliştirmelerini teşvik eder.	2,92	,889		
	Hastane çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini teşvik eder.	3,04	,883		
	Kuruluşumuz iyi bir örgütsel vatandaş olarak davranır.	3,11	,838		
	Çalışanlar ile ilgili yönetsel kararlar genellikle adildir.	2,77	,776		
	Hastane sürekli üretkenliği artırmayı hedeflemektedir.	3,18	,762		
	Hastane her zaman etik olarak doğru olanı yapar.	3,28	,745		
	Hastane toplumu geliştirmeye katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.	3,23	,717	52,288	8,366
	Hastane ek eğitim alan çalışanları destekliyor.	3,58	,683		
	Hastanenin kapsamlı bir davranış kuralları vardır.	3,57	,639		
	Hastane çevre kirliliğini azaltmayı amaçlamaktadır.	3,57	,621		
	Hastane yasal düzenlemelere göre çalışanlara sağlanan faydaları gözetmeyi amaçlamaktadır.	3,24	,620		
	Hastane yüksek kaliteli hizmet sunmaktadır.	3,07	,577		
	Hastane daha kârlı olmayı hedeflemektedir.	3,43	,472		
Ekonomiklik	Hastane hasta yakınları ile sunulan hizmetler hakkında dürüstçe iletişim kurmaktadır.	3,61	,903		
	Hastane hastalarıyla sunulan hizmetler hakkında dürüstçe iletişim kurmaktadır.	3,65	,892	9,835	1,574
	Hastane tıbbi atıkları azaltmayı amaçlamaktadır.	3,88	,595		

Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,904
	Approx. Chi-Square: 3329,138 Barlett's Test of Sphericity: 0,000
	Açıklanan Varyans Toplamı:62,123 Cronbach's Alpha Katsayısı: 0,695

Tablo 1'e bakıldığında KSS ile ilgili toplam açıklanan varyansın %62,123 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan 2 faktörün birlikte varyansın çoğunu açıkladıkları söylenebilir. Öz değerlerin ve açıklanan varyansların dağılımına bakıldığında en yüksek öz değere, birinci faktörün (8,366) ve açıklanan varyansının %52,2 değere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla KSS'yi açıklayan değişkenler içerisinde en yüksek paya birinci faktörün sahip olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktörün ise öz değeri (1,574) ve açıklanan varyansı %9,8 ile birinci faktörden sonra gelen faktör olarak görülmektedir. Faktör analizi sonucuna KSS ile ilgili 17 değişkenin toplam iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler veri setinde cevaplayıcılara sorulan sorularla birlikte düşünüldüğünde ve faktör yüklerinin ağırlıklarının toplandığı boyutlar göz önüne alındığında 1. faktör hayırseverlik, 2. faktör ise ekonomiklik olarak adlandırılmıştır.

Araştırmanın bir diğer değişkeni ise kurumsal imajdır. Bu doğrultuda çalışanların Kİ ile ilgili görüşlerini oluşturan veriler üzerinden yapılan açımlayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, Kİ ölçeği için yapılan faktör analizi ile ilgili Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi ve Barlett Testi sonucunun yeterli olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,822; Barlett testi sonucu $p < 0,001$). Ortaya çıkan bu sonuç, Kİ faktör analizinde örneklem yeterliğinin ve büyüklüğünün araştırma için çok iyi olduğunu göstermektedir. Kİ ile ilgili ölçekte yer alan 19 maddeden 6. ve 15. sorular, düşük eş değerlik gösterdiği için çıkarılmıştır. Ölçekten 6. ve 15. sorular çıkarıldıktan sonra 17 madde kalmıştır. Bu maddelerin 4 faktör altında toplandıkları Tablo 2'de gösterilmektedir. Tablo 2'ye bakıldığında kurumsal imaj ile ilgili toplam açıklanan varyansın %60,329 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan 4 faktörün birlikte varyansın çoğunu açıkladıkları söylenebilir. Öz değerlerin ve açıklanan varyansların dağılımına bakıldığında en yüksek öz değere kurumsal iletişim faktörünün (6,228) ve açıklanan varyansının %36,6 sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla Kİ'yi açıklayan değişkenler içerisinde en yüksek paya, kurumsal iletişim faktörünün sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal davranış öz değeri (1,659) ve açıklanan varyansı %9,7 ile kurumsal iletişimden sonra en yüksek paya sahip faktör olarak görülmektedir. Bu faktörleri, kurumsal görünüm, öz değeri (1,262) ve açıklanan varyansı %7,4 ile

algılanan kurumsal imaj, öz değeri (1,107) ve açıklanan varyansı %6,5 olarak takip etmektedir. Faktör analizi sonucuna göre kurumsal imaj ile ilgili 17 değişkenin toplam dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler veri setinde cevaplayıcılara sorulan sorularla birlikte düşünüldüğünde literatürde benzer araştırmalar dikkate alınarak 1. faktör kurumsal iletişim, 2. faktör kurumsal davranış, 3. faktör kurumsal görünüm ve 4. faktör algılanan kurumsal imaj olarak adlandırılmıştır.

Tablo 2

Kurumsal İmaj Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yüklere	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Kurumsal İletişim	Hastane ile ilgili olarak yazılı medyada (gazete, dergi vb.) olumlu haberler yayınlanmaktadır.	2.96	,788	36,637	6,2228
	Hastanenin fiziki şartları uygundur.	2.97	,770		
	Hastane ile ilgili olarak sözlü medyada (radyo, televizyon vb.) olumlu haberler yayınlanmaktadır.	2.92	,740		
	Hastane çalışanlarının sıkıntı yaşamadığını düşünüyorum.	2.39	,692		
	Hastanem, gerekli tüm donanıma sahiptir.	2.74	,628		
Kurumsal Davranış	Hastanenin olması gereken büyüklükte olduğunu düşünüyorum.	3.23	,620		
	Hastane yöneticilerinin nitelikli insanlar olduğun düşünüyorum.	3.35	,866		
	Hastanenin iyi yönetildiğini düşünüyorum.	3.04	,850	9,757	1,659
Kurumsal Görünüm	Hastane yöneticilerinin, kendi çalışanları ile iletişim içerisinde olduklarını düşünüyorum.	3.32	,719		
	Hastane çalışanlarının kıyafeti uygundur.	3.42	,746		
	Hastane binasının dış görünüşünün uygun olduğunu düşünüyorum.	3.67	,678	7,425	1,262
	Hastanenin otopark alanları yeterlidir.	2.99	,654		
	Hastane işleyişleri, web (internet) sitesinden de takip edilebilmektedir.	3.55	,537		

Algılanan Kurumsal İmaj	Hastanenin temiz olduğunu düşünüyorum.	3.48	,723	6,510	1,107
	Hastanemde çalışma saatlerinin düzenli olduğunu düşünüyorum.	3.61	,554		
	Hastanenin sosyal projelerde yer aldığını biliyorum.	3.08	,542		
	Hastane içerisindeki bölümlere ulaşımında zorluk yaşanmamaktadır.	3.21	,529		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,822				
	Approx. Chi-Square: 2149,973 Barlett's Test of Sphericity: 0,000				
	Açıklanan Varyans Toplamı: 60,329 Cronbach's Alpha Katsayısı: 0,767				

Araştırmanın bir diğer değişkeni ise örgütsel bağlılıktır. Bu doğrultuda çalışanların ÖB ile ilgili görüşlerini oluşturan veriler üzerinden yapılan açımlayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir. Tablo 3 incelendiğinde ÖB ölçeği için yapılan faktör analizi ile ilgili Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi ve Barlett Testi sonucunun yeterli olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,795; Barlett testi sonucu $p < 0,001$). Ortaya çıkan bu sonuç, örgütsel bağlılık faktör analizinde, örneklem yeterliğinin ve büyüklüğünün araştırma için çok iyi olduğunu göstermektedir. ÖB ile ilgili ölçekte yer alan 17 maddeden 6. ve 8. sorular düşük eş değerlik gösterdiği için çıkarılmıştır. Ölçekten 6. ve 8. sorular çıkarıldıktan sonra 15 madde kalmıştır. Bu maddelerin 3 faktör altında toplandıkları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3'e bakıldığında ÖB ile ilgili toplam açıklanan varyansın %59,9 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan 3 faktörün birlikte varyansın çoğunu açıkladıkları söylenebilir. Öz değerlerin ve açıklanan varyansların dağılımına bakıldığında en yüksek öz değere, normatif bağlılık faktörünün (5,659) ve açıklanan varyansının %37,7 sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla örgütsel bağlılığı açıklayan değişkenler içerisinde en yüksek paya, normatif bağlılık faktörünün sahip olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık öz değeri (2,027) ve açıklanan varyansı %13,5 ile normatif bağlılıktan sonra en yüksek paya sahip faktör olarak görülmektedir. Bu faktörleri devam bağlılığı, öz değeri (1,312) ve açıklanan varyansı %8,7 ile takip etmektedir.

Faktör analizi sonucuna göre 1. faktör 9 maddeden, 2. faktör 3 maddeden, 3. faktör 3 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörler veri setinde cevaplayıcılara sorulan sorularla birlikte düşünüldüğünde literatürde benzer araştırmalar dikkate alınarak 1. faktör normatif bağlılık, 2. faktör duygusal bağlılık ve 3. faktör devam bağlılığı olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3

Örgütsel Bağlılık Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Normatif Bağlılık	Bu hastane benim bağlılığımı hak ediyor.	2.92	,874		
	Hastanemden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	2.68	,827		
	Hastanemden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	3.11	,791		
	Şu anda hastanemden ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	2.94	,759	37,727	5,659
	Hastaneme çok şey borçluyum.	2.73	,750		
	Bu hastanenin problemlerini sanki kendi problemlerim gibi hissederim.	3.24	,735		
	Mesleğimin geri kalan kısmını bu hastanede geçirmekten çok mutluluk duyardım.	3.01	,705		
	Bu hastane benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	3.07	,675		
	Menfaatime olsa bile, hastanemden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3.16	,652		
Duygusal Bağlılık	Bu hastaneye karşı kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	3.28	,883		
	Hastaneme karşı güçlü bir “aitlik” duygusu hissetmiyorum.	3.16	,825	13,512	2,027
	Şu anda, bu hastanede kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	3.69	,550		
Devam Bağlılığı	Şu anki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	3.13	,736		
	Bu hastaneden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	3.44	,658	8,743	1,312
	Çalıştığım bu hastaneyi bırakmayı düşündürecek nedenim yok.	3.16	,656		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,795				
	Approx. Chi-Square: 2090,939 Barlett's Test of Sphericity: 0,000				
	Açıklanan Varyans Toplamı:59,983 Cronbach's Alpha Katsayısı: 0,472				

Korelasyon Analizi

Araştırma modelinde yer alan KSS, Kİ ve ÖB değişkenlerinin boyutları arasındaki etkileşimin ortaya çıkarılması için öncelikle hangi boyutlar arasında ne tür bir ilişki olduğunu gösterebilmek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İmaj ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar									
Ekonomiklik	1								
Hayırseverlik	,533"	1							
Kurumsal iletişim	,379"	,735"	1						
Kurumsal davranış	,365"	,600"	,532"	1					
Kurumsal görünüm	,286"	,349"	,521"	,311"	1				
Algılanan Kurumsal imaj	,497"	,469"	,520"	,443"	,408"	1			
Normatif Bağlılık	,228"	,536"	,564"	,358"	,229"	,389"	1		
Duygusal Bağlılık	,127"	-,018	,048	,025	-,082	,113	,147	1	
Devam Bağlılık	,077	,211"	,277"	,044	,194"	,043	,343"	,212"	1

*Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlı, **Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 4 incelendiğinde KSS, Kİ ve ÖB değişkenlerinin alt boyutları arasında düşük ve orta düzeyde anlamlı, pozitif ilişkilerin var olduğu görülmektedir. 0,00-0,30 arası değerler düşük düzey ilişkiye ve 0,30-0,70 arası değerler orta düzey ilişkiye işaret ederken 0,70-1,00 arası değerler yüksek düzey mükemmel ilişkiye işaret etmektedir (Büyüköztük, 2015, s. 32). Bu varsayımlar çerçevesinde Tablo 4'te korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, ekonomiklik boyutu ile kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve algılanan kurumsal imaj boyutları arasında orta düzeyde, kurumsal görünüm ile düşük düzeyde ve pozitif yönde ilişki vardır. Ekonomiklik boyutu ile normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında ise düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hayırseverlik boyutu ile kurumsal iletişim boyutu arasında yüksek düzeyde, kurumsal davranış, kurumsal görünüm ve algılanan kurumsal imaj boyutu arasında ise orta düzeyde ilişki vardır. Hayırseverlik boyutu ile normatif bağlılık ile arasında orta düzeyde, devam bağlılığı arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Kİ'nin boyutları ile ÖB boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, kurumsal iletişim ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde, devam bağlılığı ile arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır. Kurumsal davranış ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır. Kurumsal görünüm ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır. Algılanan kurumsal imaj ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Yukarıda yapılan korelasyon analizi sonucunda aralarında anlamlı ilişkiler çıkan boyutlar dikkate alınarak çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Aşağıda bu sonuçlar gösterilmektedir. Bu analizler içerisinde ilk olarak KSS boyutlarının Kİ boyutları üzerine etkileri incelenmiştir. Tablo 5'te KSS boyutlarından “ekonomiklik” ve “hayırseverliğin” Kİ boyutu olan “kurumsal iletişim”, üzerine etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 5

Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Kurumsal İmaj (Kurumsal İletişim) Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p	İkili r	Tol.	VIF
Değişken								
Sabit	,251	,185	-	1,354	,177	-	-	-
Ekonomiklik	-,020	,053	-,018	-,374	,709	,379**	,856	1,167
Hayırseverlik	,834	,054	,745	15,472	,000	,735**	,459	2,174
Bağımlı değişken: Kurumsal İletişim								
R: 0,735	R ² : 0,540	F(4, 554):162,873		p:0,000	Durbin-Watson:1,979			

Tablo 5 incelendiğinde, ekonomiklik ve hayırseverlik ile kurumsal iletişim arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif (sırasıyla; 0,379; 0,735) korelasyon olduğu görülmektedir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerans değerleri arasında 0,20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,979) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan KSS alt boyutları (ekonomiklik ve hayırseverlik),

kurumsal iletişim ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,735, R2: 0,540, p: 0,000). Ayrıca KSS alt boyutları kurumsal iletişimdeki toplam varyansın %54'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, KSS alt boyutlarının kurumsal iletişim üzerindeki görelî önem sırası; hayırseverlik ve ekonomiklik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, hayırseverlik, kurumsal iletişim üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında H1b hipotezi kabul edilmiş, H1a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6'da ekonomiklik ve hayırseverlik boyutlarının kurumsal iletişim boyutu olan "kurumsal görünüm" üzerine etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Tablo 6 incelendiğinde ekonomiklik ve hayırseverlik ile kurumsal görünüm arasında düşük ve orta seviyede pozitif (sırasıyla; 0,286; 0,349) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,782) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 6

Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Kurumsal İmaj (Kurumsal Görünüm) Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p	İkili r	Tol.	VIF
Değişken								
Sabit	2,078	,216	-	9,641	,000	-	-	-
Ekonomiklik	,132	,062	,140	2,125	,035	,286**	,918	1,089
Hayırseverlik	,261	,063	,274	4,158	,000	,349**	,878	1,138

Bağımlı değişken: Kurumsal Görünüm

R: 0,369 R²: 0,136 F(4, 554):21,787 p:0,000 Durbin-Watson:1,782

Tablo 6 incelendiğinde KSS alt boyutları (ekonomiklik ve hayırseverlik), kurumsal görünüm ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,369, R²: 0,136, p: 0,000). Ayrıca KSS alt boyutları, kurumsal görünümdeki toplam varyansın %13'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, KSS alt boyutlarının, kurumsal görünüm üzerindeki görelî önem sırası; hayırseverlik ve ekonomiklik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin

t-testi sonuçları incelendiğinde, ekonomiklik ve hayırseverlik, kurumsal görünüm üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında $H_{1c,d}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 7’de ekonomiklik ve hayırseverlik boyutlarının kurumsal imaj boyutu olan “kurumsal davranış” üzerine etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 7

Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Kurumsal İmaj (Kurumsal Davranış) Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std.	β	t	p	İkili r	Tol.	VIF
Değişken	HataB							
Sabit	,673	,242	-	2,778	,006	-	-	-
Ekonomiklik	,078	,070	,063	1,118	,264	,365**	,866	1,153
Hayırseverlik	,705	,071	,566	9,992	,000	,600**	,640	1,562

Bağımlı değişken: Kurumsal Davranış

R: 0,602 R²: 0,363 F(4, 554):78,867 p:0,000 Durbin-Watson:1,874

Tablo 7 incelendiğinde ekonomiklik ve hayırseverlik ile kurumsal davranış arasında orta seviyede pozitif (sırasıyla; 0,365; 0,600) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. VIF değerleri arasında 10’dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0,20’den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,874) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan KSS alt boyutları (ekonomiklik ve hayırseverlik), kurumsal davranış ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,602, R²: 0,363, p: 0,000). Ayrıca KSS alt boyutları, kurumsal davranıştaki toplam varyansın %36’sını açıklamaktadır. Tablo 7 incelendiğinde standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, KSS alt boyutlarının, kurumsal davranış üzerindeki görece önemi sırasıyla; hayırseverlik ve ekonomiklik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, hayırseverlik, kurumsal davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında H_{1f} hipotezi kabul edilmiş, H_{1e} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8’de ekonomiklik ve hayırseverlik boyutlarının, kurumsal imaj boyutu olan “algılanan kurumsal imaj” üzerine etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 8

Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Kurumsal İmaj (Algılanan Kurumsal İmaj) Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std.	β	t	p	İkili r	Tol.	VIF
Değişken		HataB						
Sabit	1,055	,213	-	4,952	,000	-	-	-
Ekonomiklik	,358	,061	,346	5,847	,000	,497**	,752	1,328
Hayırseverlik	,299	,062	,285	4,811	,000	,469**	,780	1,281

Bağımlı değişken: Algılanan Kurumsal İmaj

R: 0,560 R²: 0,314 F(4, 554):63,384 p:0,000 Durbin-Watson:1,771

Tablo 8 incelendiğinde ekonomiklik ve hayırseverlik ile algılanan kurumsal imaj arasında orta seviyede pozitif (sırasıyla; 0,497; 0,469) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0,20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,771) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan KSS alt boyutları (ekonomiklik ve hayırseverlik), algılanan kurumsal imaj ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,560, R²: 0,314, p: 0,000). Ayrıca KSS alt boyutları, algılanan kurumsal imajdaki toplam varyansın %31'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, KSS alt boyutlarının, algılanan kurumsal imaj üzerindeki göreceli önem sırası; ekonomiklik ve hayırseverlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, ekonomiklik ve hayırseverlik, algılanan kurumsal imaj üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında $H_{1g,h}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Bu kısımda ise KSS alt boyutlarının ÖB boyutları üzerine etkileri incelenmiştir. Tablo 9'da ekonomiklik ve hayırseverlik boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutu olan "normatif bağlılık" üzerine etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Tablo 9 incelendiğinde, ekonomiklik ve hayırseverlik ile normatif bağlılık arasında düşük ve orta seviyede pozitif (sırasıyla; 0,228; 0,536) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0,20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,390), bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 9

Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Örgütsel Bağlılık (Normatif Bağlılık) Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std.	β	t	p	İkili r	Tol.	VIF
Değişken	HataB							
Sabit	1,151	,239	-	4,816	,000	-	-	-
Ekonomiklik	-,093	,069	-,081	-1,350	,178	,228**	,948	1,054
Hayırseverlik	,675	,070	,579	9,702	,000	,536**	,712	1,403
Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık								
R: 0,541	R ² : 0,292	F(4, 554):57,229	p:0,000	Durbin-Watson:1,390				

Tablo 9 incelendiğinde KSS alt boyutları (ekonomiklik ve hayırseverlik), normatif bağlılık ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,541, R²: 0,292, p: 0,000). Ayrıca KSS alt boyutları, normatif bağlılıktaki toplam varyansın %29'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, KSS alt boyutlarının, normatif bağlılık üzerindeki görece önem sırası; hayırseverlik ve ekonomiklik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, hayırseverliğin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında H_{2d} hipotezi kabul edilmiş, H_{2c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10

Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Örgütsel Bağlılık (Duygusal Bağlılık) Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std.	β	t	p	İkili r	Tol.	VIF
Değişken	HataB							
Sabit	3,024	,277	-	10,920	,000	-	-	-
Ekonomiklik	,216	,080	,190	2,714	,007	,127*	,983	1,016
Hayırseverlik	-,138	,081	-,119	-1,705	,089	-,018	,999	1,000
Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık								
R: 0,162	R ² : 0,026	F(4, 554):3,730	p:0,025	Durbin-Watson:1,839				

Tablo 10 incelendiğinde, ekonomiklik ve hayırseverlik ile duygusal bağlılık arasında düşük seviyede pozitif ve negatif (sırasıyla; 0,127; -0,018) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0,20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,839), bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan KSS alt boyutları (ekonomiklik ve hayırseverlik), duygusal bağlılık ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,162, R²: 0,026, p: 0,025). Ayrıca KSS alt boyutları, duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %2'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, KSS alt boyutlarının, duygusal bağlılık üzerindeki görece önem sırası; ekonomiklik ve hayırseverlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, ekonomikliğin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında H_{2e} hipotezi kabul edilmiş, H_{2f} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 11'de ekonomiklik ve hayırseverlik boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutu olan "devam bağlılığı" üzerine etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 11

Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Örgütsel Bağlılık (Devam Bağlılığı) Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	İkili r	Tol.	VIF
Sabit	2,645	,245	-	10,792	,000	-	-	-
Ekonomiklik	-,050	,071	-,050	-,714	,476	,077	,994	1,005
Hayırseverlik	,244	,071	,237	3,424	,001	,211**	,955	1,046

Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı

R: 0,215 R²: 0,046 F(4, 554):6,719 p:0,001 Durbin-Watson:1,887

Tablo 11 incelendiğinde ekonomiklik ve hayırseverlik ile devam bağlılığı arasında düşük seviyede ve pozitif (sırasıyla; 0,077; 0,211) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0,20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,887),

bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan KSS alt boyutları (ekonomiklik ve hayırseverlik), devam bağlılığı ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,215, R²: 0,046, p: 0,001). Ayrıca KSS alt boyutları, devam bağlılığındaki toplam varyansın %4'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre KSS alt boyutlarının, devam bağlılığı üzerindeki görece önem sırası; hayırseverlik ve ekonomiklik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise hayırseverlik, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında H_{2b} hipotezi kabul edilmiş, H_{2a} hipotezi reddedilmiştir.

Bu kısımda ise Kİ alt boyutlarının ÖB boyutları üzerine etkileri incelenmiştir. Tablo 12'de Kİ alt boyutlarının örgütsel bağlılık boyutu olan "normatif bağlılık" üzerine etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 12

Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Örgütsel Bağlılık (Devam Bağlılığı) Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	Std.	β	t	p	İkili r	Tol.	VIF
HataB								
Sabit	1,229	,243		5,064	,000			
Kurumsal İletişim	,545	,070	,524	7,818	,000	,564**	,681	1,466
Kurumsal Görünüm	-,145	,071	-,119	-2,035	,043	,229**	,947	1,055
Kurumsal Davranış	,050	,056	,053	,899	,369	,358**	,871	1,147
Algılanan Kurumsal İmaj	,158	,066	,142	2,371	,018	,389**	,848	1,178
Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık								
R: 0,585	R ² : 0,342	F(4, 554):35,799	p:0,000	Durbin-Watson:1,405				

Tablo 12 incelendiğinde kurumsal iletişim, kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve algılanan kurumsal imaj ile normatif bağlılık arasında düşük ve orta seviyede pozitif (sırasıyla; 0,564; 0,229; 0,358; 0,389) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0,20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,405), bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını gös-

termektedir. Diğer taraftan Kİ alt boyutları (kurumsal iletişim, kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve algılanan kurumsal imaj), normatif bağlılık ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,585, R²: 0,342, p: 0,000). Ayrıca Kİ alt boyutları, normatif bağlılıktaki toplam varyansın %34'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre Kİ alt boyutlarının, normatif bağlılık üzerindeki gö-reli önem sırası; kurumsal iletişim, algılanan kurumsal imaj, kurumsal görünüm ve kurumsal davranış şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, kurumsal iletişim, kurumsal görünüm ve algılanan kurum-sal imajın, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında $H_{3e,g,h}$ hipotezleri kabul edilmiş, H_{3f} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13'te Kİ boyutlarının örgütsel bağlılık boyutu olan "devam bağlılığı" üzeri-ne etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Tablo 13 incelendiğinde kurumsal iletişim, kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve algılanan kurumsal imaj ile devam bağ-lılığında düşük seviyede pozitif (sırasıyla; 0,277; 0,044; 0,194; 0,043) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0,20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Wat-son katsayısı (1,972) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir iliş-kinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan Kİ alt boyutları (kurumsal iletişim, kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve algılanan kurumsal imaj), devam bağlılığı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,327, R²: 0,107, p: 0,000). Ay-rıca Kİ alt boyutları devam bağlılığındaki toplam varyansın %10'unu açıklamaktadır.

Tablo 12

Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Örgütsel Bağlılık (Devam Bağlılığı) Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	Std. HataB	β	t	p	İkili r	Tol.	VIF
Sabit	2,690	,250		10,764	,000			
Kurumsal İletişim	,327	,072	,356	4,560	,000	,277**	,923	1,083
Kurumsal Görünüm	,106	,074	,089	1,443	,150	,044	,998	1,001
Kurumsal Davranış	-,098	,057	-,119	-1,715	,087	,194**	,962	1,039
Algılanan Kurumsal İmaj	-,127	,068	-,130	-1,858	,064	,043	,998	1,001
Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı								
R: 0,327	R ² : 0,107	F(4, 554):8,213	p:0,000	Durbin-Watson:1,972				

Tablo 13 incelendiğinde standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre Kİ alt boyutlarının, devam bağlılığı üzerindeki görece önem sırası; kurumsal iletişim, kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve algılanan kurumsal imaj şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, kurumsal iletişimin, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında H_{3a} hipotezi kabul edilmiş, $H_{3b,c,d}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal imaj ve örgütsel bağlılık oluşumu algılamaları üzerine etkilerini araştırmak adına faktör, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerden ortaya çıkan sonuçlar aşağıda değerlendirilmektedir.

İlk olarak yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; kurumsal sosyal sorumlulukta 2 farklı boyut (ekonomik ve hayırsever) ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada kullanılan Rego, Leal ve Cunha (2011) ölçeğinde 4 faktör bulunması ancak analiz sonucunda ortaya 2 faktör çıkmasının nedenleri, ölçeğin uygulama bölgesinde çalışan davranışlarının farklı olması, evren ve örneklemin farklı olması, çalışanların anket sorularını farklı algılamaları gibi faktörler olabilir. Araştırmada ortaya çıkan sonuca göre hayırseverlik boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğu en iyi düzeyde temsil etmektedir. Daha sonrasında ise ekonomik boyutu gelmektedir.

İkinci olarak, kurumsal imaj ölçeğinde ise 4 farklı boyut ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan boyutlar ile Bayramoğlu'nun (2007) ölçeğindeki boyutlar benzerlik göstermektedir. Araştırmada ortaya çıkan sonuca göre kurumsal iletişim boyutu, kurumsal imajı en iyi düzeyde temsil etmektedir. Kurumsal iletişimi sırasıyla kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve algılanan kurumsal imaj takip etmektedir.

Üçüncü olarak, örgütsel bağlılık ölçeğinde 3 farklı boyut oluşmaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan boyutlar ile Meyer ve Allen'in (1991) ölçeğindeki boyutlar benzerlik göstermektedir. Araştırmada ortaya çıkan sonuca göre normatif bağlılık boyutu, örgütsel bağlılığı en iyi düzeyde temsil etmektedir. Normatif bağlılığı sırasıyla duygusal bağlılık ve devam bağlılığı takip etmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomiklik boyutu ile kurumsal imajın boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında ise düşük ve orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu durum-

da hastane yönetiminin ekonomik sosyal sorumluluk konularına biraz daha önem vermesi hem kurumun imajının artmasını sağlayacak hem de çalışanların kuruma bir nebze daha bağlı olmasını sağlayacaktır. Kurumsal sosyal sorumluluğun hayırseverlik boyutu ile kurumsal imaj boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca göre ise hastane yönetiminin hayırsever sorumluluklarını daha fazla yerine getirmesi, iletişim açısından kurum imajının artmasını sağlayacaktır. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi aynı zamanda çalışanların normatif olarak bağlılığına olumlu etki edecektir.

Kurumsal imajın boyutlarından kurumsal iletişim ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde ve devam bağlılığı ile arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal imajın boyutlarından kurumsal davranışın normatif bağlılık ile arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal imajın boyutlarından kurumsal görünüm ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır. Son olarak da algılanan kurumsal imaj ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çıkan bu sonuçlara göre hastane yönetimi, görsel olarak imajını arttıracak araçlar edinmesi ve paydaşları ile iletişim konusunda çalışmalarını arttırması gerekmektedir. Bu durum çalışanların normatif ve devam bağlılığına olumlu etki edecektir. Ancak kurumsal imajın boyutlarının, çalışanların kuruma duygusal bağlılığına etki etmediği görülmektedir.

Literatürde araştırılan çalışmalara bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk ile kurum imajı arasında benzer ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan hastanenin ekonomik ve hayırsever sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi ve arttırması çalışmaları literatürdeki diğer çalışmalarla (Brown ve Dacin, 1997; Mohr ve Webb, 2005; Sen ve Bhattacharya, 2001) benzerlik göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçlarında ise kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal imaj ve örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun hayırseverlik boyutunun kurumsal imajın tüm boyutları üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomiklik boyutunun ise kurumsal görünüm ve algılanan kurumsal imaj üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan sorular düşünüldüğünde hastane yönetiminin, kaliteli hizmet sunması, sosyal projelerde yer alması, üretkenliği hedeflemesi, hasta ve yakınlarıyla dürüstçe iletişim kurması, kurumun imajı açısından olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık açısından ise kurumsal sosyal sorumluluğun hayırseverlik boyutunun hem normatif hem de devam bağlılığı üzerinde etkisi olmaktadır. Ekonomiklik boyutunun ise yalnızca duygusal bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Kurumsal imajın da örgütsel bağlılık üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. Kurumsal imajın boyutlarının, örgütsel bağlılığın boyutları olan normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Fakat kurumsal imajın duygusal bağlılık üzerinde etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu boyutlardan kurumsal iletişimin hem normatif hem de devam bağlılığı üzerinde etkisi varken algılanan kurumsal imajın normatif bağlılık üzerinde etkisi ortaya çıkmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler düşünüldüğünde hastane yönetiminin tam donanımlı olması, yazılı ve sözlü medyada olumlu haberlerle anılması, temiz ve düzenli çalışma ortamının sağlanması, çalışanların kuruma bağlılığı üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır.

Yapılan bu çalışmanın neticesinde kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal imaj ve örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya çıkmaktadır. Buna göre hastanelerin sosyal sorumluluk anlamında, hasta ve yakınlarıyla dürüstçe iletişim kurmaya daha da özen göstermeleri, sunulan hizmetlerin kaliteli olmasına özen göstermeleri, daha fazla sosyal projelerde yer almaları, çalışanlara davranışları konusunda en adil tutumları sergilemeleri gibi faktörler önerilmekte zira tüm bunlar, kurumun olumlu imaj oluşturması açısından önem arz etmektedir. Yine kurumun olabildiği kadar tam donanımlı çalışması, fiziki şartlarının uygun olmasına dikkat etmesi, yerel veya genel tüm yazılı ve sözlü medyayı yakından takip edip olumlu haberler yayınlanmasına özen göstermesi, yöneticilerinin çalışanlar ile sürekli iletişim hâlinde olması önerilmektedir. Çünkü bunlar, kurumun imajının daha da olumlu hâle gelmesine ve çalışanların da kuruma daha bağlı hale gelmesine neden olacaktır.

Bu araştırma, Düzce İli'ni kapsamaktadır. Dolayısıyla tüm ülke veya dünya sağlık hizmet sektörü için veya farklı sektörler için genellenemez. Yapılacak araştırmalarda çizilen kapsamlı çerçeveden ve araştırma neticesinde elde edilen sonuçlardan yararlanılarak tüm ülke veya farklı ülkelerde hastanelerin imajını ve çalışanların bağlılığını ölçen bir ölçek geliştirilebilir. Ayrıca yapılacak araştırmalarda sağlık hizmet sektöründe faaliyet gösteren diğer kurumların sosyal sorumluluklarının da kurum imajını ve çalışan bağlılığını etkilemesi üzerine çalışmalar yapılabilir.

Examining the Relationship of Corporate Social Responsibility to Corporate Image and Organizational Commitment

Yusuf Öcel, Selim Özkurt

From past to present, all businesses have had the purpose of making a profit, serving society, and maintaining their existence. Since the early 1980s, corporate social responsibility has aroused great interest in the academic field due to the concept of corporate social responsibility (CSR) being accepted as the priority requirement for institutions to make the best use of labor and financial resources economically, ethically, socially, and environmentally for all the stakeholders who are responsible. Businesses that fulfill their responsibilities contribute both to guaranteeing the existence of the organizational system they protect and are involved in and to reproducing these important values for society. According to research done by Polonsky & Jevons, (2006, p. 341) 43% of consumers in America, 20% of consumers in Europe, 23% of consumers in Latin America, and 8% of consumers in Asia had stated changing brands according to the corporation socially responsible activities. In the world's 15 largest markets, 73% of consumers recommend companies with CSR activities (Kang et al., 2016, p. 59). Corporate social responsibility aims to be able to act responsibly toward all stakeholders without causing any damage to companies' profits.

Aim, Method, and Scope

The aim of the study is to measure the effect of corporate social responsibility on the formation of corporate image and organizational commitment in a hospital in Duzce province. The study aims to reveal the importance of corporate social re-

@ Assist Prof., Düzce Üniversitesi, yusufocel@duzce.edu.tr



sponsibility in the perception of concepts that will create value for institutions. The relationship intended for testing in this study is the relationship of CSR to the occurrence of CI and OC. The questionnaire technique has been chosen as the data collection method. In preparing the survey form, 17 questions have been asked on measuring CSR practices. These questions were taken from the scale developed by Rego, Leal, and Cunha (2011). The 19 questions for measuring CI have been taken from Bayramoğlu's (2007) study. The 17 questions for measuring OC have been taken from the three-component model conceptualization developed by Meyer and Allen (1991) for measuring organizational commitment. The questionnaire questions have been prepared using a 5-point Likert scale (5 = strongly agree, 4 = agree, 3 = no idea, 2 = disagree and 1 = strongly disagree) and were applied individually to personnel working in a hospital in Duzce province. A total of seven demographic questions related to the sampling were asked apart from those related to the dependent and independent variables. The data collected by the survey form have been analyzed and interpreted using the package program SPSS-18.

Analysis Results and Recommendations

In this study, factor, correlation, and multiple linear regression analyses have been performed to investigate the effects of corporate social responsibility on the formation of corporate image and organizational commitment. The analysis results are evaluated below.

Firstly according to the results from the factor analysis, two different dimensions (affordability and philanthropy) emerged from corporate social responsibility. Four factors from Rego et al.'s (2011) scale have been used in this study. However, two factors emerged as a result of the analysis. The reasons for this situation may be factors such as the scale behaving differently in the application area, the universe and the sample being different, and/or the employees' perceiving the survey questions differently. According to the research results, the dimension of philanthropy best represents corporate social responsibility levels, followed by the dimension of affordability.

Secondly, four different dimensions emerged from the corporate image scale. The dimensions that emerged in this research are similar to those from Bayramoğlu's scale (2007). According to the results of this research, the dimension of corporate communication best represents corporate image levels, followed by the dimensions of corporate appearance, corporate behavior, and perceived corporate image.

Thirdly, three different dimensions emerged from the organizational commitment scale. The dimensions that emerged in this research resemble those from Meyer and Allen's scale (1991). According to the research results, the dimension of normative commitment best represents organizational commitment levels, followed by the dimensions of emotional commitment and continuing commitment.

As a result of the correlation analysis, a positive medium-level relationship has been found between corporate social responsibility's dimension of affordability dimension and the dimensions from corporate image. Also, positive low-level and medium-level relationships have been found between the dimensions from corporate social responsibility and the dimensions from organizational commitment. In this case, hospital management giving a little more weight to its economic social responsibility issues will both increase the institution's image and ensure that the employees are a little more connected to the institution. Positive, medium-level and high-level relationships exist between corporate social responsibility's dimension of philanthropy and the dimensions from corporate image. According to this result, hospital management fulfilling more philanthropic responsibilities will ensure an increase in corporate image in terms of communication. Fulfilling these responsibilities will also have a positive impact on employees' normative commitment.

A positive medium-level correlation exists between corporate image's dimensions of corporate communication and normative commitment. A positive low-level correlation has been found between corporate communication and continuing commitment. A positive medium-level correlation exists between corporate image's dimensions of corporate behavior and normative commitment. A positive low-level correlation has been found among corporate image's dimensions of corporate appearance, normative commitment, and continuing commitment. Finally, a positive medium-level correlation exists between perceived corporate image and normative commitment. According to these results, hospital management needs to acquire tools that will visually increase its image and efforts to communicate with stakeholders. In this way, employees' normative and continuing commitment will be positively affected.

The results of regression analysis show that corporate social responsibility affects corporate image and organizational commitment. Corporate social responsibility's dimension of philanthropy impacts all dimensions of corporate image. On the other hand, the corporate social responsibility's dimension of affordability impacts corporate appearance and perceived corporate image. Considering the scale's

questions, having hospital management provide quality services, take part in social projects, target productivity, and communicate honestly with patients and their relatives will contribute positively to the institution's image. In terms of organizational commitment, corporate social responsibility's dimension of philanthropy impacts both normative and continuing commitment. The dimension of affordability only affects emotional commitment.

Corporate image is also seen to affect organizational commitment. The dimensions of corporate image are seen to affect organizational commitment's dimensions of normative commitment and continuity commitment. However, the impact of corporate image on emotional commitment was not revealed. Considering the statements on the scale, hospital management requires being fully equipped, remembering positive news in its written and verbal media, and ensuring a clean and orderly working environment. This situation positively affects employees' institutional commitment.

Kaynakça | References

- Akhüseyinoğlu, A. (2010). *Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesinde kurumsal iletişim araçlarının etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C. C. Aktan (Ed.). *Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk içinde* (ss. 11-36). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- 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), 1-18.
- Ay, C. ve Aytekin, P. (2005). Reklamda etik. *Marmara Üniversitesi S.B.E. Öneri Dergisi*, 6(24), 45-60.
- Brown, J. T. ve Dacin, A. P. (1997) The company and the product: Corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, 61, 68-84.
- Bulduklu, Y. (2015). Kurumsal vatandaşlığın kurum imajı üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 17(1), 1-20.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (21. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011), Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Çetin, S. ve Tekiner, M. A. (2015), Kurumsal imajın temel belirleyicileri: Emniyet teşkilatı örneklemi iç paydaş anketi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 418-440.
- Demir, H. ve Songür, N. (1999). Sosyal sorumluluk ve iş ahlakı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 150-167.
- Doğan, N. (2007). İş etiğinin kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drucker, P. (1995). *Gelecek için yönetim* (3. Baskı). F. Üçcan (Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Erdem, H. (2010). İş ahlakının kurumsal sosyal sorumluluğa etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Folkes, S. V. ve Kamins, A. M. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243-259.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Gökbunar, A. R. (1995). İşletmelerin çevrenin korunmasında sosyal sorumluluğu. *Ekoloji*, 14, 4-6.
- Heery, E. ve Noon, M. (2008). *A dictionary of human resource management*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal kimlik inşasını belirleyen faktörler: Bir literatür taraması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 2(4), 175-211.
- İlic, K. D. (2010). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir literatür taraması. *Ege Akademik Bakış*, 1(10), 303-318.
- Ind, N. (1992). *The comorate image: Strategies for effective identitiy programines*. London: Kogan Page.
- Kang, C. vd. (2016). Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility and firm performance. *Journal of Marketing*, 80, 59-79.
- Kangarlouei, S. J. ve Motavassel, M. (2011). The investigation of the relationship between cultural values and corporate social responsibility (csr), organizational commitment (oc) and personal benefit (pb) in accounting system of iran. *Asian Journal Of Business Management*, 3(4), 317-324.
- Kerse, G. ve Seçkin, Z. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İmalat sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 839-853.

- Kim, S. S., Lee, J. ve Prideaux, B. (2014). Effect of celebrity endorsement on tourists' perception of corporate image, corporate credibility and corporate loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 131-145.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the good for your company and your cause*. Canada: John Wiley&Sons.
- Küçük, F. (2005). İnsan kaynakları açısından kurumsal imaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 247-266.
- Küçük, F. ve Bayuk, M. N. (2007). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Journal of Yasar University*, 2(7), 795-808.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- L'Etang, J. ve Piecka, M. (2002). *Halkla ilişkilerde eleştirel yaklaşımlar*. S. Y. Becerikli (Çev. Ed.) Ankara: Vadi Yayınları.
- Mael, F. ve Ashfort, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- 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., Irving, P. G. ve Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Mohr, A. L., Webb, J. D. ve Harris, E. K. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Okay, A. (2000). *Kurum kimliği*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Özmen, S. O. (2009). *Kurumsal imaj ve itibarın geliştirilmesinde sosyal sorumluluk kampanyalarının rolü: Küresel ısınma üzerine Türkiye'de bir örnek. Doğa İçin Garanti Kampanyası*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peltekoğlu, F. (2001). *Halkla ilişkiler nedir?* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Peltekoğlu, F. (2007). *Halkla ilişkiler nedir?* Beta Yayınları, İstanbul.
- Polonsky, M. J. ve Jevons, C. (2006). Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, 18(5), 340-349.
- Rego, A., Leal, S. ve Cunha, M. P. (2011). Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization. *Journal of Business Ethics*, 104, 207-218.
- Sağır, M. (2016). Kurumsal Sosyal sorumluluk ve kurum kimliğinin kurum sadakati üzerine etkisi: Kurum imajının aracılık rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 294.

- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business-a skill building approach* (2. Baskı). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Sen, S. ve Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.
- Solmaz, B. (2004). *Kurumsal söylenti ve dedikodu: Türkiye'deki işletmelerde bir uygulama*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Şen, A. ve Kaleli, N. (2003). *Bilgi toplumu işletmelerinde sosyal sorumluluk*. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Kocaeli.
- Takala, J. (18-23 Ekim 1999). *International agency efforts to protect workers and the environment*. Soeh Conference, 30-37.
- Taşhyan, M. (2012). *Kurumsal sosyal sorumluluk: Modern iş dünyasının vicdani gereği*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1, 61-87.
- Yanık, S. ve Türker, İ. (2012). Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk raporlamasındaki gelişmeler (tümleşik raporlama). *İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47, 291-308.

Özel Okul Müdürlerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma

Burcu Çimen, Engin Karadağ

Öz: Bu çalışmada, özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseninin kullanıldığı çalışma, kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenen özel okullarda çalışan 16 öğretmenle yürütülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen veriler, betimsel analizle çözümlenmiştir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik davranışları üzerine görüşleri; (a) etik okul müdürlerinin kişilik özellikleri, (b) etik okul müdürünün çalışanlarına davranış biçimleri, (c) okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik olmayan davranışları, (d) etik olmayan davranışlara okul müdürlerinin yaptırımları ve (e) etik okulun özellikleri şeklinde temalara ayrılmıştır. Bulgular, özel okul müdürlerinin öğretmenlere eşitlik ilkesine göre davranmadıklarını, öğretmenler arasında diğer öğretmenlerin açığını yakalama ve ön plana çıkmaya çalışma çabaları şeklinde etik dışı davranışlar olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin çoğunlukla etik dışı davranışları görmezden gelme eğiliminde oldukları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, iş etiği, okul müdürü, özel okul

Abstract: This study aims to investigate school principals' ethical behaviors according to the opinions of private school teachers. The study uses the phenomenological design from among the qualitative research designs and has been conducted with 16 private school teachers who have been determined using the snowball sampling method. The data obtained from a semi-structured interview form have been analyzed using descriptive analysis. The private school teachers' opinions on their principal's ethical behaviors have been divided into the following themes: (a) the personality characteristics of ethical school principals, (b) the behavior of ethical school principals towards employees, (c) the unethical behaviors of school principals and teachers, (d) school principals' sanctions against unethical behaviors, and (e) the characteristics of an ethical school. The findings indicate that private school principals do not treat teachers according to the principle of equality, and unethical behaviors exist among teachers in the form of efforts to reveal other teachers as frauds and to try and get ahead. In addition, school principals have been found to tend to ignore unethical behaviors.

Keywords: Ethics, business ethics, school principal, private school

@ Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, engin.karadag@hotmail.com

Giriş

Toplumlar için gerçekleştirilmek istenen hedeflerin tümüne okullar aracılığıyla ulaşılmaktadır. Bireysellikte toplumsallığı birleştiren okullar, toplumun geleceğine yön vermektedir. Okulların işlevini gerçekleştirmesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Dewey, 2010). Modern toplumlarda yaşanan sorunların başında insanların hayatlarına anlam yükleyen değerlerden uzaklaşmaları gelmektedir. Okulların ahlaki bir topluluk, öğretmenlerin ahlaki bir rol model ve okul yöneticilerinin ise ahlaki bir lider olması beklenmektedir. Okulların ve eğitimin nihai amacı, erdemli ve ahlaklı bireyler yetiştirerek ahlaki değerlere dayalı bir toplum inşa etmektir (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2011).

Ahlak kavramı Arapça hulk kelimesinin çoğulu olarak huy, mizaç anlamlarına karşılık gelmektedir. Bir toplumun belirli bir dönemde kabul ettiği bireysel ve toplumsal davranış ilkelerini belirleyen ve araştıran bir bilim olarak tanımlanmaktadır (Hançerlioğlu, 2012). Davranış kurallarının bütünü olarak ifade edilen ahlaki sorgulayan ise toplumun ve kişilerin vicdanıdır. Kişiler benimsediği düşüncelerini, hissettiği duygularını ve sergilediği davranışlarını şekillendiren tutumunu, vicdanını temele alarak oluştururlar. Bu sayede kişiler arası ilişkiler, vicdana bağlı olarak düzenlenen ahlak temeline dayandırılır (Köknel, 1996; Güngör, 2010). Etik kavramı ise ethos kelimesine karşılık olarak Yunanca karakter, âdet veya gelenek anlamlarına gelmektedir. Toplumda kabul gören ahlak kurallarına göre daha özel ve felsefi olduğu kabul edilmektedir (Aydın, 2003). Ahlak ve etik kavramları eş anlamlı değildir ama birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Ahlak, toplumun kültürüne uygun olarak belirlenmiş doğru ve yanlış durumları ve bu durumlara göre nasıl hareket edilmesi gerektiğini bildirir. Etik ise felsefi bir terim olarak insan davranışlarının temelini sorgular (Altinkurt ve Yılmaz, 2011). Etik, insan davranışlarının hangi amaçlar üzerine kurulu olduğuna, ahlak ise bu amaçların günlük hayata yansımalarına dayanmaktadır (Koçyiğit, Tekel ve Karadağ, 2018). Bülbül'e (2000) göre etik, insan davranışlarının nasıl olması gerektiğini sorgularken kişilere ve toplumlara göre farklılık gösterebildiğini savunmaktadır. Ancak insan ilişkilerinin ön planda olduğu meslek gruplarında doğru ve yanlış davranışların neler olduğunu belirleyen meslek etiği ise dünyanın her yerinde aynı mesleğe sahip kişilerin sergilemesi gerekli olan davranışların da aynı olduğunu vurgulamaktadır (Aydın, 2003). Meslek etiği, bir meslekte çalışanların davranışlarını şekillendiren, çalışanlara nasıl davranmalarını gerektiğini emreden ilkeleri ifade etmektedir (Pehlivan, 1998). Meslek grubu çalışanlarının meslek etiğine bağlılığı, mesleğin saygınlığının bir ölçütü olmaktadır (Öztürk-Başpınar ve Çalıköglü, 2014).

Eğitim kurumları, toplumu yetiştirdiği ve topluma yön verdiği için işlevsel açıdan toplumsal değerlerle ilişki içindedir. Okul yöneticilerinin meslek etiğine bağlılığı, öğretmenleri ve öğrencileri etkilediği gibi işlevsel olarak tüm toplum üzerinde etki sahibidir. Okul yöneticilerinden toplumun etik temsilcisi olmaları beklenmektedir. Öğrencilerin eğitimden en üst düzeyde yararlanabilmeleri için ortam koşullarını düzenleyen, önemli kararlar veren, verdiği kararların sorumluluğunu alan okul yöneticileri, etik olma ilkesine sürekli bağlı kalmalıdır (Greenfield, 1991). Okul yöneticilerinin bilimsel yöntemlere uygun şekilde hareket etmesi ve eğitim kurumlarının yapısı ve işleyişi ile ilgili konularda yetkin olması önemlidir. İyi bir yönetime sahip olmayan eğitim kurumlarının başarılı olmaları söz konusu değildir (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005). Çelik'e (1999) göre başarılı eğitim kurumlarının, etik ilkelere bağlı olarak yönetilmesinde okul yöneticilerinin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların başında, okulun etik ilkelerine ve kurallarına öncülük edip herkesten önce kendisinin uymasındadır. Böylelikle okul yöneticisinin okulun etik ilkelerinin okul çalışanları tarafından içselleştirilmesini sağlaması gerekmektedir. Ayrıca okul çalışanları tarafından benimsenen etik ilkelerin topluma yansıtılması, okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Toplumsal yaşamın gerektiği etik kurallar ile okulun etik ilkeleri bütünlük içerisinde olmalıdır.

Günümüz okul yöneticileri, toplumun kozmopolitik yapısını ön planda tutarak okul personeliyle olan ilişkilerinde sergilediği tutuma özen göstermelidir. Çoğulcu, demokratik anlayışa sahip yaklaşımı benimsemeli, üyeler arasındaki farklılıkları her zaman göz önünde bulundurmalıdır. Her birey için özgür ortam oluşturmada, düşünsel farklılıkları gözetmede son derece dikkatli olmalıdır. Okul yöneticisi, hoşgörü sahibi kişiliğiyle yeri geldiğinde çalışanların özgür fikirlerini ifade etmeleri konusunda teşvik edici özelliğiyle dikkat çekmelidir. Etkili bir eğitim-öğretim ortamının oluşmasında okul yöneticilerinin çalışanlarına etik kurallar çerçevesinde yaklaşımları son derece önemlidir. Etkili öğretimin yapı taşı öğretmenlerdir. Okulda yöneticiler ve öğretmenler arasında etik değerlerin gözetilmemesi, okulun işlevlerini yerine getirmesine engel olur. Bu nedenle eğitim seviyesinin yükseltilmesi için okul yöneticilerinin öğrenci ve öğretmene teşvik edici yaklaşımları, imkânların her öğretmen ve öğrenci tarafından eşit derecede kullanımı sağlanmalıdır (Moorhouse, 2002; Peterson, 2002).

Bir eğitim kurumunun gerçekleştirilmesi beklenen hedeflerine ulaşabilmesi için okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arası iletişim ve uyum oldukça önem arz etmektedir. Aldığı kararlar ve gösterdiği davranışlar açısından sürekli ön planda olan okul yöneticilerinin, etik ilkelere bağlılığı ve bu bağlılığın ne

ölçüde olduğunun okulda okul yöneticileri ile iş birliği içinde olan, okulda başarının sağlanmasında etkin rol oynayan öğretmenler tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir (Aktoy, 2010; Aydın, 2010; Clark, 2005; Erdoğan, 2007; Ertürk, 2012; High, 2005; İskele, 2009; Kılınç, 2010; Kınay, 2005; Kıranlı, 2002, Klinker, 2000, Küçükkaraduman, 2006; Şimşek ve Altınkurt, 2009; Toksoy, 2011, Yıldırım, 2010). Okul yöneticiliğinin sahip olması gereken özellikler geniş bir çerçevede değerlendirilebilir. Ancak bu özellikler arasında yapılması en zor olarak algılanan, okul müdürlerinin eğitim kurumlarında ahlaki sorumluluk çatısı altında eşitlik, özgürlük ve adalet değerlerine bağlı bir çalışma ortamı oluşturabilmesidir (Stout, 1986). Eğitim liderliğinde etik değerler üzerine çalışmaların artmasıyla (Bown, Bessestte ve Chan, 2006; Cooper, 1998; Cranston, 2002; Grenfield, 2004; Walker ve Shakotko, 1999) eğitim kurumlarının yapı taşları olan öğretmenler de eşitlik ve adalet değerlerini temel alan, kendilerine içsel motivasyonu sağlamayı başaran, ruhsal boyutta destekleyici ve yol gösterici olan eğitim liderlerine ihtiyaç duymaktadır (Baloğlu, Karadağ ve Doğan, 2008). Öğretmenlerin bu ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi, çalıştıkları okulun özel okul veya kamu okulu olması durumuna göre değişiklik göstermektedir. Özel okullar; personel seçimi, ücretlendirme ve çalışma politikaları konularında özerk oldukları için etik değerlere bağlılık durumunda farklılık göstermektedir (Yılmaz, 2006). Andersen (2009) çalışmasında kamu ve özel sektör yöneticileri arasında davranışsal farklılıklar konusunda kamu ve özel okul müdürlerinin davranışlarını liderlik tarzı, karar alma ve motivasyon profilleri açısından incelemiştir. Kamu okulları arasında davranışsal farklılıklar olmamasına karşın özel okullarda özellikle etik değerler konusunda okul müdürlerinin davranışlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özel okullarda okul müdürlerinin çalışanlara karşı gösterdiği davranışsal farklılıklarının altında yatan temel faktörlerin araştırılması ve etik değerlerin sorgulanması çalışmaları oldukça sınırlıdır (Ballou, 2001; Ballou ve Podgursky, 1999; Boardman, Bozaman ve Ponomariov, 2009; Waqar ve Siddiqui, 2008). Sayılarının artırılması konusunda teşvik politikalarının ön planda olduğu özel okulların, yönetsel işleyişte kamu okullarından farklılık göstermesinin bilinen bir gerçek olmasına karşın (Scott ve Meyer, 1984; Podgursky, 2006) özel okulların işleyişinde okul yöneticilerinin sahip oldukları etik değerlerin irdelenmemesi, sosyolojik bir eksiklik olarak düşünülmektedir (Andersen, 2009). Özel okullarda yönetim sorunları üzerine yapılan çalışmalar (Akyol, 2008; Aslan, 2016; Cent, 2007; Saylan, 2013) ışığında meslek etiğine sahip okul yöneticilerinin, yönetim sorunlarının çözümünde önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle özel okullarda çalışan öğretmenler ve diğer paydaşlar için okul müdürlerinin etik davranışlarının sorgulanması gerekmektedir. Çalışmanın insan kaynakları

politikalarında özerklik gösteren özel okullarda çalışan eğitimcilerin etik haklarının gözetilmesi konusunda alana farklı açılımlar getireceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin sahip olması gereken etik davranışlarının neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Amaç kapsamında çalışmada “Etik okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve davranış biçimleri, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik olmayan davranışları, etik okulun özellikleri nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Okul müdürlerinin etik davranışları konusunda ulaşılan nesnel veriler yerine öğretmenlerin bu konuda anlam dünyalarına dayalı detaylı verilere ulaşılması açısından araştırma önem taşımaktadır.

Yöntem

Araştırma Deseni

Çalışma olgubilim deseninde gerçekleştirilmiştir. Olgubilim çalışmalarında belirli bir zaman dilimi içerisinde kişilerin belirli konulardaki deneyimlerini incelemektedir. Kişilerin hayatı nasıl deneyimledikleri üzerinde durulmaktadır. Kişiler, hayatta yaşadıkları karşısında bilinçlerinde oluşan olguların yorumlanmasını hedeflemektedir (Bloor ve Wood, 2006; Çepni, 2010; Willig, 2008). Bu doğrultuda özel okul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin etik davranışları üzerine görüşleri ortaya çıkarılarak yorumlanmıştır.

Katılımcılar

Çalışmada, nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kartopu örnekleme yönteminde çalışma konusu ile ilgili az sayıda bireye ulaşıldıktan sonra ulaşılan bu kişilerin araştırmacıyı diğer katılımcılara ulaşılması konusunda yönlendirmesine dayanmaktadır (Cohen, Marion ve Morrison, 2011; Kümbetoğlu, 2008). Özel okul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik davranışları üzerine görüşlerinin sorgulandığı çalışmada, katılımcıların bu okullarda çalışırken yaşadıkları güven sorunu (Şahin, 1998; Uğraş, 2009; Yılmaz ve Altınkurt, 2011) neticesinde okul müdürlerinin etik davranışları ile ilgili görüşlerini belirtirken zorluk yaşayacağı, sorulara içtenlikle cevap veremeyeceği düşüncesiyle kartopu örnekleme yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Kartopu örnekleme yöntemi, çalışmanın konusu bağlamında katılımcıların gizli tutulması gerekli ve ulaşılması güç olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntemdir (Atkinson ve Flint, 2001). Kartopu örnekleme yönteminin ilk seçilen örneklem grubundaki kişilerin diğer katılımcıları belirlemesi (Cohen vd., 2011) özelliğinden

dolayı katılımcıların sosyal çevrelerinden etkilenme durumu göz önünde bulundurularak ilk seçilen grubun farklı özel okul öğretmenlerinden oluşmasına dikkat edilmiştir. Çalışma grubu, özel okul öğretmenleriyle ön görüşmeler yapılarak tespit edilmiştir. Ön görüşmeler sonucunda çalışma grubu yedi farklı okul müdürüyle görüş yapmış 16 öğretmenden oluşturulmuştur. Tablo 1’de katılımcılara ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1

Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Kod İsim	Cinsiyet	Kıdem	Branş
Betül	Kadın	11	Fen bilimleri
Cengiz	Erkek	4	Sosyal bilgiler
Emre	Erkek	3	Fen bilimleri
Elif	Kadın	12	Matematik
Filiz	Kadın	13	Fen bilimleri
Görkem	Erkek	15	Sosyal bilgiler
Gonca	Kadın	2	Fen bilimleri
Hale	Kadın	8	Sosyal bilgiler
Sibel	Kadın	19	Edebiyat
Önder	Erkek	10	Edebiyat
Nazlı	Kadın	18	İngilizce
Şebnem	Kadın	4	Fen bilimleri
Zeynep	Kadın	12	Türkçe
İrem	Kadın	15	Türkçe
Can	Erkek	20	Matematik
Ayşe	Kadın	17	Türkçe

Veri Toplama Aracı

Özel okul öğretmenlerinin okul müdürlerinin etik davranışlarına ilişkin görüşlerinin derinlerinde bulunan düşüncelerin sorgulanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Çalışmanın verileri, görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Olgubilim araştırmalarında kullanılan görüşme tekniği, katılımcıların görüşleri konusunda derinlemesine bilgiye ulaşmak için önemli bir araç olarak görülmektedir (Creswell, 2013). Çünkü katı-

lımcıların dünyayı nasıl anlamlandırdıkları, istekleri, arzuları, duyguları gibi soyut kavramlara gözlem yapılarak ulaşılamaz (Patton, 2014). Çalışmanın verilerine açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak ulaşılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, sohbet havasında yapıldığı (Yin, 2011) için araştırmacıya esneklik sağlamak ve konunun detaylı olarak incelenmesine fırsat sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Yarı yapılandırılmış görüşme formu, literatür taramasının ardından anlaşılması kolay, tek boyutlu sorulardan oluşturulmuştur. Soruların düzenlenmesinde genelden özele olması, katılımcıyı güdülemesi gibi koşullar göz önünde bulundurulmuştur (Bogdan ve Biklen, 1992; Karasar, 2012). Görüşme formunun oluşturulması için sekiz sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme taslağı hazırlanmıştır. Taslağın hazırlanmasının ardından nitel araştırma yöntemleri ve etik liderlik alanında çalışmalar yapan iki uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda iki soru birleştirilmiş ve iki soru da çıkarılmıştır. Görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek için iki özel okul öğretmeniyle ön görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin ardından görüşme formu tekrar düzenlenerek görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme formu beş açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu ve medeni durum şeklinde kişisel bilgileri formlara eklenmiştir. Ayrıca katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilerek görüşmenin gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirildiği açıklanmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerin her biri yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Görüşmelerin sağlıklı şekilde analiz edilebilmesi için katılımcılardan alınan izinle ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Veri analizi sürecinde öncelikle görüşmelerin yazıya geçirilmesi gerçekleştirilmiştir. Yazıya geçirilme sırasında her bir görüşme araştırmacılar tarafından hiçbir değişiklik yapılmadan kaydedilmiştir. Görüşmelerin yazıya geçirilmesinin ardından elde edilen verilerin betimsel analiz ile çözümlenmesi yapılmıştır. Betimsel analiz, katılımcıların görüşlerini neden-sonuç ilişkisi içerisinde, düzenli şekilde okuyucuya sunmak için görüşmelerden doğrudan alıntılar yapılarak gerçekleştirilir. Verilerin belirli temalara göre düzenlenmesi ve sonuçların yorumlanması süreci betimsel analizdir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Betimsel analizde gerçekleştirilen işlemler aşağıdaki şekildedir. Analiz edilen verilerin kodlanmasıyla temalar oluşturulmuştur. Veriler, uygun temalara göre sınıflandırılmış ve bulgular, doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Son aşamada ise bulguların temalara göre yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Geçerliği ve Güvenirliği

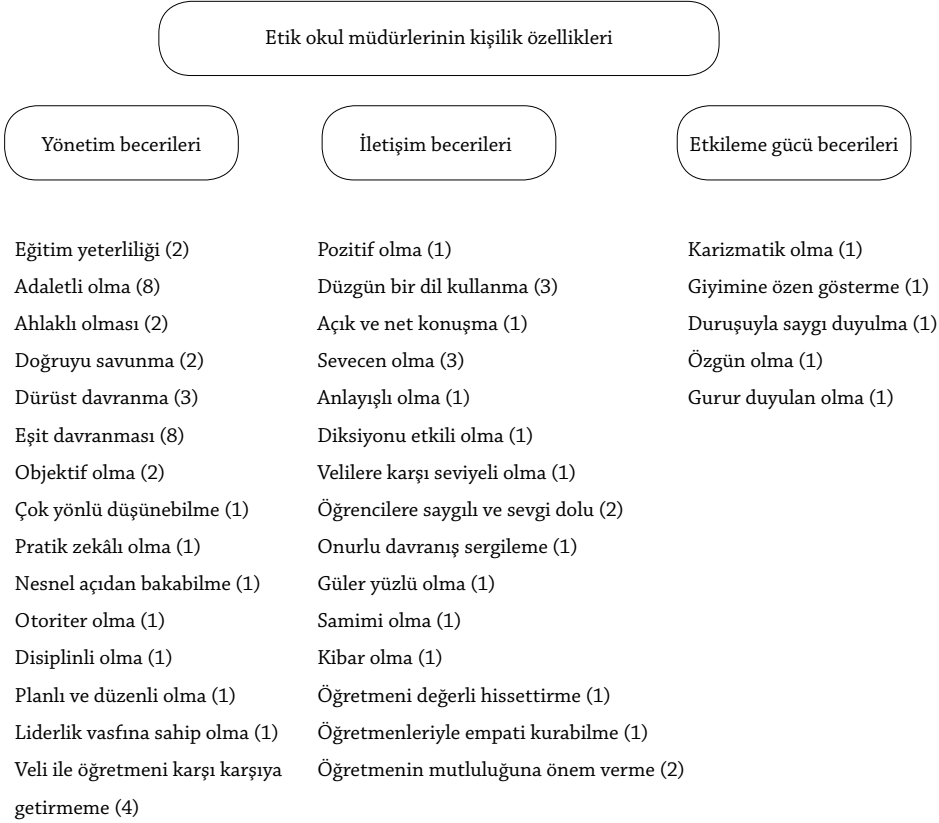
Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlilik kavramlarının araştırmacılar tarafından ifade durumlarında farklılıklar görülmektedir (Creswell, 2013). Roberts ve Priest'e (2006) göre geçerlik ve güvenirlilik yerine nitel araştırmalarda inandırıcılık, tutarlılık ve aktarılabilirlik ifadeleri kullanılması daha uygundur. Guba ve Lincoln (1982) ise geçerlik ve güvenirlikten çok nitel araştırmalarda inandırıcılık kavramına vurgu yapmışlardır. Çalışmanın iç geçerliğini sağlamak için yürütülen çalışmalar şunlardır: (i) Görüşme formu hazırlanırken ilgili literatür kontrol edilmiş ve teorik yapı oluşturulmuştur. Sonuçların inandırıcılığına önem verilmiş, verilerin elde edilmesi sürecinde araştırmacının tarafsızlığı sağlanmıştır. Ses kayıt cihazıyla kayda alınan verilerin katılımcı teyidi ile kontrol edilmesi gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2013; Merriam, 2009). (ii) Katılımcıları ve onların görüşlerini anlamak için oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu betimsel analiz için belirlenen temalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. (iii) Bulguların tutarlılığının sağlanması amacıyla betimsel analiz için oluşturulan temaların iç geçerliği, içsel homojenlik ve dışsal heterojenlik kriterleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın dış geçerliğini sağlamak için sonuçların benzer araştırmalara aktarılabilmesi gereğiyle çalışmanın yöntemi, örneklem seçimi, veri toplama aracının oluşturulması ve işlem süreci ayrıntılı şekilde açıklanmıştır (Sharts-Hopko, 2002). Çalışmanın güvenirligi benzer koşullarda benzer katılımcılarla tekrarlandığında aynı sonuçları vermesi gerektiği için tutarlılık olduğu ifade eder (Creswell, 2013). Çalışmanın iç güvenirlliğini sağlamak için yürütülen çalışmalar şunlardır: (a) Veri analizinde elde edilen bulguların tümü herhangi bir yorum yapılmadan doğrudan sunulmuştur. (b) Veri analizinin temaları için teorik yapı temel alınarak grupların oluşturulması sağlanmıştır. (c) Veri analizi sürecinde oluşturulan kodlamalar, araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapıp karşılaştırılmıştır. Çalışmanın dış güvenirligini sağlamak için yürütülen çalışmalar şunlardır: (a) Benzer çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olabilmek için çalışmada kullanılan yöntemler ilgili bölümlerde detaylı olarak açıklanmıştır. (b) Gelecekte diğer araştırmacılar tarafından onaylanmasına imkân sağlamak için inceleyecek ham veri ve analizler kaydedilmiştir.

Bulgular

Özel okulda, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik davranışları üzerine görüşleri, (a) etik okul müdürlerinin kişilik özellikleri, (b) etik okul müdürünün çalışanlarına davranış biçimleri, (c) okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik olmayan davranışları, (d) etik olmayan davranışlara okul müdürlerinin yaptırımları ve (e) etik bir okul özellikleri şeklinde temalara ayrılmıştır.

Öğretmen Görüşlerine Göre Etik Okul Müdürünün Kişilik Özellikleri

Katılımcılara özel okullarda çalışan etik okul müdürlerinin sahip olması gereken kişilik özelliklerinin neler olduğu sorulmuştur. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre etik okul müdürlerinin; kişilik özellikleri, yönetim becerileri, iletişim becerileri ve etkileme gücü becerileri olmak üzere temalara ayrılıp Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Etik Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri

Öğretmen görüşlerine göre etik bir okul müdürünün kişilik özellikleri; yönetim becerileri, iletişim becerileri ve etkileme gücü becerileri temaları ile sınıflandırılmıştır. Yönetim becerilerinden okul müdürlerinin öğretmenlere eşit davranması ve adaletli olması görüşleri ön plana çıkmıştır:

Etik bir okul müdürünün bütün öğretmenlerine eşit mesafede davrandığı, çok çalışan az çalışan, öğretmen ayrımı yapmadığı ya da branşlara göre ayrımcılık yapmadığı yani öğretmen çatısı altında hepsine eşit davrandığı bir çalışma şekli olmalıdır (Filiz).

... Bütün çalışanların eşit mesafede olmalıdır ve belirli bir zümreye daha yakın diğer zümreye daha uzak davranmamalıdır. Aynı zamanda adaletli olmalıdır (Zeynep).

... Diğer öğretmenler arasında ayrımcılık yapmamalı. Öğretmenlerin hepsine eşit koşullarda davranmalı (Hale).

Öncelikle adaletli olması gerekiyor. Tüm personele aynı şekilde davranması gerekiyor (İrem).

İdarecilerde bulunması gereken bazı vasıflar var. Bunlardan en önemlisi bence adaletli davranmaları. Adaletli davranmak derken daha açacak olursak, işte öğretmenler arasında eşit uzaklıkta bulunmalı, idareci ve adı üzerinde idareci. Onları iyi bir şekilde idare etmeli bu da işte eşittir adaletli yönetim oluyor yani birisine fazla yakın bulunup diğerine çok uzakta bulunduğunuzda bu adaletsizlik oluyor. Özel okullarda da bizim sıkça rastladığımız olaylardan birisi de bu zaten (Nazlı).

Katılımcıların verdiği cevaplara göre özel okullarda çalışan öğretmenlerin etik bir okul müdüründe aradığı kişilik özellikleri arasında okul müdürünün veli ile öğretmeni karşı karşıya getirmeden sorunları çözebilme yeteneğine sahip olması gelmektedir.

...Özel okullarda özellikle veli ile öğretmenin karşı karşıya gelmesi şeklinde ortaya çıkabiliyor. O yüzden veliye karşı nasıl bir söylemde bulunuyorsa öğretmene de aynı şekilde bunları iletmeli ve böylelikle veli ile öğretmeni karşı karşıya getirmemeli (Betül).

Veliyle bir sıkıntı olduğunda en azından personelin arkasında durması, onu savunması gerekiyor. En önemli olması gereken en iyi özellik bu (İrem).

Gerektiği neyse onu yapmalı. Öğretmen hatalı ise öğretmene ceza kesilmeli. Ama veli de eğer suçluysa veli de hatalıysa düzgün bir dille veliye hatası anlatılmalı. Öğretmeni bir kaleme silip atmamalı hiçbir şekilde. Ayrıca öğretmeni veliyle karşı karşıya getirmemeli. Böyle olması gerektiğini düşünüyorum (Cengiz).

Veliler ya da öğrencilerle ilgili bir problem olduğunda öğretmenin yanında olması gerekir. Sorması gerekir, öğretmenin de fikrini aldıktan sonra bir sonuca ulaşmaya çalışır. Sadece veliye göre tavır almamak gerekir diye düşünüyorum (Ayşe).

Etik bir okul müdürünün kişilik özelliklerinden iletişim becerileri temasında ise düzgün bir dil kullanma, öğretmenlere ve öğrencilere saygı ve sevgi çerçevesinde iletişim kurma özellikleri ön plandadır:

Okul müdüründen anlayış saygı beklerim, iletişim dilimin güzel olmasını beklerim, kibarlık beklerim. Kibar bir şekilde konuşuyorsa mutlu olurum... Yapamadığımız zaman yargılayıcı bir dille değil de sevecen bir dille bizi uyarmasını isterim (Sibel).

...Öğrencilerle iletişimde yaklaşımı da yumuşak olmalıdır ama yine de bir okul müdürü olduğunu hissettirmelidir. Öğrenciler ondan korkmalıdır, saygı durduğu kadar korkmalı, sevmelidir aynı zamanda. Aynı şekilde öğretmenler de saygı duyduğu kadar korkmalıdır (Zeynep).

Okul müdürü sevecen, adil, babacan, insanlara karşı iyi niyetli biri olmalıdır (Can).

Öğretmenlerin görüşlerine göre etik bir okul müdüründe olması gereken kişilik özellikleri arasında çalışanları etkileme gücü de yer almaktadır. Liderlerin özellikleri arasında bulunan üyeleri etkileme becerisinin, etik yöneticilerde de bulunması gerektiği görüşleri ön plana çıkmaktadır:

Karizmatik olmalıdır. Özgün olmalı, kimseye benzememeli ve giyimine kuşamına özen gösteren, diksiyonu ile kendisine saygı duyulmasını sağlayan özellikle duruşuyla kendisine saygı duyulan bir kişilik olmalıdır (Önder).

Öğretmen Görüşlerine Göre Etik Okul Müdürünün Çalışanlarına Davranış Biçimleri

Katılımcılara özel okullarda çalışan etik okul müdürlerinin çalışanlarına davranışlarının nasıl olması gerektiği sorulmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenler, yaşadıkları sorunlardan yola çıkarak etik bir okul müdürünün öğretmenlere davranışlarını yorumlamışlardır. Görüşmelerde elde edilen bulgularla etik bir okul müdürünün davranışları; çalışanlara verdiği değere ilişkin davranışları, etik bir yönetim anlayışına ilişkin davranışları ve eşitlik ilkesine ilişkin davranışları olmak üzere temalara ayrılmıştır. Öğretmenlerin etik bir okul müdürünün davranışlarıyla çalışanlarına değer vermesini bekledikleri ile ilgili görüşler ön plana çıkmaktadır:

Bizim okul yönetimine duygu ve düşüncelerimizi ifade edebilecek düzeyde olmamız lazım. Yine sevgi, saygı, kibarlık, anlayış bekliyorum. Nazik bir okul müdürü beklerim (Sibel).

Öğretmenler önce bir motive etmelidir bence. Yaptığı çalışmaları değerlendirip onu moral verici şekilde övmelidir. Takdir etmelidir, öğretmeni gerekirse ödüllendirilmelidir ki bir sonraki çalışma için öncülük etsin. Başka öğretmenler örnek olarak gösterilmelidir. Başka okullar örnek olarak gösterilmelidir (Zeynep).

Başta pozitif olmalı yani bulunduğun ortamda mutluyusan mutlu ediliyorsan çalıştığın kuruma sen de huzur ve mutluluk veririsin. Daha verimli çalışabilirsin. Eğer çalıştığın ortamda özellikle senin amirin pozisyonda kişiler sana suratsız yaklaşıyorsa dengesiz, tutarsız davranıyorsa o kuruma sen de kendine ait hissedemeyebilirsin ki benim zaman zaman çalıştığım kurumda yaşadığım budur (Şebnem).

Her öğretmenin bir olduğunu, tüm öğretmenlerin birer fikre sahip olduklarını özellikle öğretmenlik mesleğini icra eden insanlara ayrı bir saygı duyulması gerektiğini yani öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine saygı duyulması gerektiğini onların saygıdeğer bir insan olduklarını onlara hissettirmeli ve bunları göz önünde bulundurarak öğretmenlere yaklaşması gerekir (Önder).

Bir kere bence okul müdürü patrondur. Patron dediğinde işçisini (yani kendimizi burada işçi olarak görüyoruz) işçisine güler yüzlü olmalı ne yaparsa yapsın güler yüzlü olmalı (Cengiz).

...Kendisi de bir meslektaşımız. Ben okul müdürüyüm diye öğretmen olduğunu unutmalı ve buna göre davranmalı (Gonca).

Müdürümüzün güler yüzlü olması, haklı olduğum konularda arkamda durması, onun dışında yapmam gereken sorumlulukları yerine getirdiğim zaman beni takdir etmesi gibi davranışları olsun isterim (Hale).

Katılımcıların verdiği cevaplara göre, okul müdürlerinin çalışanlarına etik bir yönetim anlayışına ilişkin davranış beklentileri bulunmaktadır. Öğretmenler, etik bir okul müdürünün öğretmenlerle iş birliği içinde olmaları, karar alma becerileri ve dürüstlük anlayışı ile ilişkili davranışları ön plana çıkmaktadır:

Etik bir okul müdürü iş birliği içinde personeline arada, tek tek ya da toplu şekilde toplanmalar, görüşmeler yapabilir (İrem).

Okul müdürü karar aşamasında veli tarafında değil de iki tarafı da baz alınarak müdürün karar vermesi gerekiyor ayrıyeten işte çalışanlarına karşı açık net olması gerekiyor artı işte çözüm yolu ararken pozitif olması gerekiyor, öznel değil daha çok nesnel davranması gerekiyor (Emre).

Okul müdürü idarecidir, iyi kararlar almalıdır. Her şeyi idare etmeli. İnsanız bir hata da yapabiliriz ama bunu idare etmesi gerekiyor gerek veli arasında gerekse öğretmen ve öğrenci arasında gerek öğretmenlerin arasında idare etmesi, bir şekilde yolunu bulması gerektiğini düşünüyorum ben (Cengiz).

Okul müdürü karar almada tutarlı olması lazım, sana burada evet bu şekilde yapılacak dendiikten sonra hep arkandan başkasına başka türlü davranırsa ya da sana koyduğu kuralları başkası için geçerli kılmıyorsa benim gözümde o bir idareci değildir (Şebnem).

...Bir sorun ya da problem yaşandığında karar alırken bir öğretmeni veya bir idareci ile veya iki öğretmen arasında, her iki tarafı da dinlemesi gerektiğini düşünüyorum. Yani bunun objektif olarak değerlendirecek şekilde dinlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Yoksa hani kafasında olayı bitirdiyse ya da bir tarafı yanlış şekilde dinliyorsa bu olayda çözüme kesinlikle ulaşamıyor (Nazlı).

...O yüzden etik bir okul müdürü bence özel okullarda öğretmenine karşı dürüst olacak, samimi olacak ve güler yüzlülüğünü her zaman koruyacak. Normalde nasılsa anlaşma dönemlerinde de öyle olmasını bekliyoruz (Betül).

...Mesela veliler ya da öğrencilerle ilgili bir problem olduğunda öğretmenin yanında olması gerekir. Sorması gerekir, öğretmenin de fikrini aldıktan sonra bir sonuca ulaşmaya çalışır. Sadece veliye göre tavır almamak gerekir diye düşünüyorum (Ayşe).

Katılımcıların verdiği cevaplardan öğretmenlerin etik bir okul müdüründen eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmesini bekledikleri anlaşılmaktadır. Her öğretmene eşit davranan okul müdürünün etik olduğu düşünülmektedir.

Bir öğretmeni kayırmaktansa herkese eşit davranması ya da işte atıyorum yeni mezun bir öğretmenle yıllarca öğretmenlik yapmış bir öğretmen tabii ki birbirinden farkı vardır fakat yine de ikisine de aynı öğretmen gözüyle her ikisinin de yaptığı iş aynı olduğu için aynı şekilde değerlendirmesi gerektiğini düşünüyorum (Filiz).

Çalışanlarına aynı mesafede olan okul müdürleri genellikle adil olurlar, samimi olurlar, duygularını, düşüncelerini ifade ederken dürüst davranırlar (Görkem).

Öğretmenlerine davranışlarında adaletli olması gerektiğini düşünüyorum. Maaş olarak değil herkesin branşı farklı olabilir ama statüsel olarak herkes öğretmen olduğu için herkese kıymetli olduğunu düşündürecek şekilde davranılması gerektiğini düşünüyorum. Gerek ders saatleri gerek etütler olarak daha dikkat edilmesi gerektiğini düşünüyorum (Elif).

Her çalışanına yaklaşım biçimi aynı olmalı, eşit davranmalı, adil bir ders programı dağıtılmalı, her çalışanın özel sorunlarıyla ilgilenmeli diye düşünüyorum (Can).

...Öğretmenlere kendi de söylediği sözlerin arkasında durmalıdır ve kendi de aynı davranışlarda bulunmalıdır. İdareci gibi değil bir büyüğümüz gibi davranmalıdır yine dediğim gibi öğretmenlerin arasında her şeyden önce ayırım yapılmamalıdır. Bence en önemli şeylerden biri bu (Zeynep).

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Etik Olmayan Davranışları

Özel okullarda çalışan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, etik olmayan davranışları sorgulanmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin velilere ve öğrencilere verdiği değer kadar öğretmenlere de değer vermelerini beklemektedirler. Ayrıca öğretmenler arasında eşitsizlik, ayrımcılık gibi davranışları da okul müdürlerinin sergilediği etik dışı davranışlar olarak nitelendirmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplara göre okul müdürlerinin etik dışı davranışları yönetim becerileri, öğretmenlerle iletişimi ve adaleti sağlama becerileri olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Katılımcılara çalışma arkadaşları olan öğretmenlerin etik dışı davranış sergileyip sergilemediğine ilişkin soru yöneltilmiştir. Tüm katılımcılar, öğretmenlerin de bazı konularda etik dışı davranış sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, mesleki alanda ve iletişim konularında etik dışı davranışlar olarak iki temaya ayrılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik dışı davranışları Şekil 2'de gösterilmiştir.

Riyakârlık (3)

Çalışanların açığını yakalama (7)

Dedikodu yapma (1)

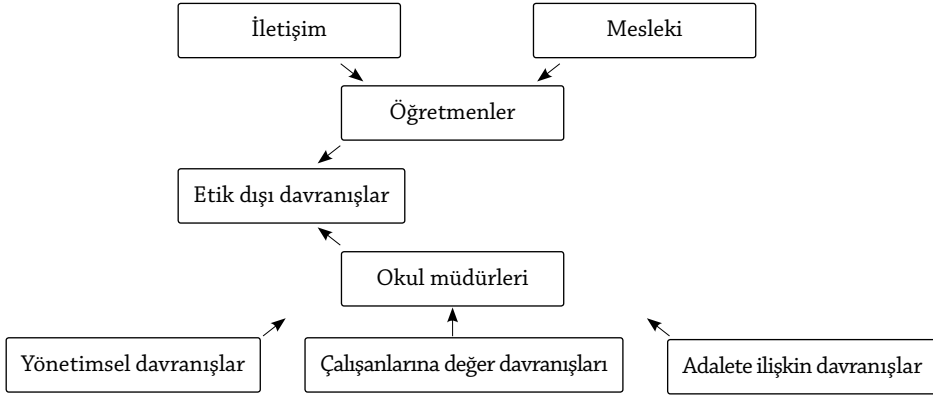
Veli karşısında öğretmeni suçlama (2)

13

Öğrenciyi suçlama (1)

Sorumsuz davranma (3)

4



İşletmeci bakış açısıyla
yönetim yapma (2)

Öğretmenin kusurlarını
yakalamaya çalışma (1)

Öğretmene işsizlik korkusu
yaşatma (1)

4

Öğrencinin yanında öğretmeni
küçük düşürmesi (3)

Öğrencinin öğretmenden
üstün görülmesi (2)

Öğrenci velisinin
öğretmenden üstün
görülmesi (4)

Öğretmenin özel hayatına
müdahale etme (1)

9

Öğretmenlere eşitlik ilkesine
göre davranmama (7)

Öğrenci sınav kâğıtlarında
puan yükseltme (1)

8

Şekil 2. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışları

Katılımcıların verdiği cevaplara göre özel okullarda çalışan okul müdürlerinin yönetim alanında sergilediği etik dışı davranışlarından okulu bir eğitim kurumu yerine ticarethane olarak görme anlayışı ön plana çıkmıştır:

Şimdi biz özel okulda olduğumuz için veli sizden birçok şey bekliyor, verdiği paranın karşılığını mutlaka almak istiyor. Okul yönetimi ise sana şu şekilde davranıyor. Evet bizim okulumuzun amacı budur kesinlikle burası bir eğitimhanedir. Ticarethane değildir. Ama yapılanlar tam tersini gösteriyor. Okul bir ticarethane (Şebnem).

Okul müdürlerinin sergilediği etik dışı yönetsel davranışlar arasında öğretmene işten çıkarılma korkusu yaşatması ve öğretmeni gizlice takip edip onların kusurlarını yakalaması davranışları da katılımcılar tarafından ifade edilmiştir:

Özel okullarda öğretmenler sürekli okul yöneticileri tarafından, müdür yardımcılarını ve müdürler tarafından izleniyorlar. Mesela; ders anlatımı sırasında gizlice izlendiğimizi fark edebiliyoruz sınıflarımızdaki kapılardan. Hiç etik değil bence (Betül).

Öğretmenlerin her an özel kurumdan ayrılacaklarını onlara hissettirmeleri, söylemeler bile hâl ve tavırları ile bunu öğretmenlere hissettirmeleri, özel okul müdürlerinin galiba eksik yanları olsa gerek (Önder).

Öğretmenlerin verdiği cevaplara göre özel okullarda çalışan okul müdürlerinin öğretmenlere değer vermesi beklenmektedir. Ancak öğretmenleri öğrencinin karşısında küçük düşürme, öğrenciye öğretmenden daha çok değer verme, veli-öğretmen sorunlarında velinin yanında olma, öğretmenlerin özel hayatlarına müdahale etme gibi okul müdürlerinin etik dışı davranışlarına dikkat çekilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürleri tarafından öğrencilerinin karşısında küçük düşürülme davranışlarını katılımcılar yaşadıkları olaylarla açıklamışlardır:

Okul müdürümüz sınıfa geç kalacağımızı düşünüp bizi sınıfta bekliyor. Benim başıma böyle bir olay gelmişti. Sınıfın saatinde bir bozukluk vardı ve sınıfın saatine göre ben derse 5 dakika geç kalmıştım. Sınıfa girdiğimde bana öğrencilere karşısında "Hocam 5 dakika geciktiniz" şeklinde bir ifade kullandı. Ancak o sırada kendi saatimi baktığımda bir 2 dakika erken bile geldiğimi fark ettim ve müdürümüz de kendi saatine baktığında aynı şeyi fark edince oldukça mahcup oldu. Bu etik olmayan bir davranış bana göre (Betül).

Eski okulumda hiç unutmuyorum ilk çalıştığım seneydi. Ders esnasında artık sorularımız bitti, çocuklarda kitaplarını kaldırdılar. Zilin çalmasına da birkaç dakika var. Müdür çaldı kapıyı ve içeri girdi ve "Siz boş boş niye duruyorsunuz" dedi. Biraz da tabii sesi yüksek tondaydı. Ben açıklama yaptım. "Öyle olmayacak dedi" ve beni çocukların yanında yani öğrencilerimin yanında azarladı ve gitti (Gonca).

Özel okullarda okul müdürleri tarafından veliye ve öğrenciye verildiği değer kadar öğretmenlere değer verilmediğini ifade eden katılımcılar, kendilerini değersiz gördüklerinde motivasyonlarının da düştüğünü belirtmişlerdir:

...Eğitimhane diyorsan öğretmenin de arkasında durman lazım. Veliye karşı öğretmeni savunabilmen lazım. Ama benim gördüğüm kadarıyla özellikle okulda gördüğüm kadarıyla veli daha ön planda, veli her zaman haklıdır. Ama biz burada onlara müşteri gözüyle bakmamamız lazım. Her zaman veliyi ön planda tutmayacak. Veli para veriyor diye biz de velinin affedersiniz yalakası olmamız lazım ama idare de bu yalakalığı görüyorum (Şebnem).

Okul müdürleri bazen etik olmayan davranışlar sergileyebiliyorlar. Bunlar genel itibarıyla velilerle öğretmenlerin özel okul öğretmenlerinin arasında yaşamış oldukları sıkıntılar

da velilerin tarafını tutmaları ve velilere müşteri gözüyle bakmaları ve velilerin özellikle sözlerine çok fazla tamah etmeleri (Önder).

Bir velinin sözüyle hareket edip öğretmene sert çıkmaları yanlış bir davranış. Öğretmen açısından da dinleyip öğretmeni bir robot gibi görmemeleri, öğretmeni her şeyi yapacak bir nesne olarak görmemeliler. Onun da bir insan olduğunun farkına varmaları lazım (Sibel).

Bir öğrenci bir öğretmenin bir yıllık maaşını çok rahat karşılayabilecek durumda olduğu için çok daha kıymetli. Yani okulda öğrenci ile öğretmen karşı karşıya geldiğinde okul müdürleri genellikle her okul için söylüyorum bunu: Özel sektörde öğrenciyi tutuyorlar (İrem).

Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu özel okullarda çalışan okul müdürlerinin öğretmenlere eşit davranmadığını, belirli kişilere karşı ayrımcılık yaptığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin adalet konusunda etik olmayan davranışları arasında eşitlik ilkesine göre hareket etmeme davranışları ön plana çıkmıştır:

Özel okullarda adaletsizlikten tabii ki şikâyetlerimiz var. Mesela; idareye yakın ya da müdüre yakın olan arkadaşlarımızın bazı davranışları görmezden gelinebiliyor. Diğer öğretmenlerin karşısında tepki gösterilebiliyor. Yani adaletsiz davranılabiliyor (Ayşe).

Etik olmayan davranış genellikle okul müdürüne yakın olan kişilerin daha farklı görevler almasıdır. Daha kolay görevler almasıdır. Bu kişilerin gelecekle ilgili çok kaygılarının olmadan daha fazla para almaları olabilir ya da parasal durumlar eğer okul müdürü ile alakalı değilse genellikle çalışma ortamlarının daha kolay olduğunu görebiliyoruz (Görkem).

Bir okul müdürü birkaç tane öğretmeni daha önceden tanıyordur ya da onunla akşamları atıyorum bir arada bulunuyordur ve gün içerisinde de tabii ki de onlara karşı bakış açısı onların hatalarını ya da işte onların yanlışlarını tolere etme anlamında daha yumuşak tavırlı olabiliyordur. Bu tarz müdürlerle karşılaştığım oldu (Filiz).

Özel okullarda okul müdürlerinin öğrencilerin sınavlarda aldığı notlar üzerinde değişiklik yapılmasını öğretmenden istemesi de katılımcı tarafından etik dışı davranış olarak ifade edilmiştir:

Benim öğrencinin sınav kâğıdını değiştirmemi istediler. Öğrencinin aldığı not kâğıdında 77 puandı. Beni tehdit edip bu puanı benim yüze çıkartmamı istediler. Bu da demek oluyor ki sınav kâğıdında öğrencinin ne yaptığı çok önemli değil idarecinin istediği önemli. Ben buna karşı çıktım, onun yani öğrencinin sınav kâğıdında sahtecilik yapmam istendi benden. Ben bunu asla kabul etmedim (Nazlı).

Katılımcıların verdiği cevaplara göre öğretmenlerin etik dışı davranışları, iletişim ve mesleki olmak üzere temalara ayrılmıştır. İletişim teması altında öğretmenlerin diğer öğretmenlerin açığını yakalama ve ön plana çıkmaya çalışma çabaları dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin sadece kendilerini düşünme ve çalışma arka-

daşlarına karşı samimiyetsiz bir tutum sergileme davranışları da öğretmenlerin verdiği cevaplardan ön plana çıkanlar arasındadır:

Öğretmenlerin birbirine güven duymasını isterdim. Yaptıkları hataları birbirlerinden saklamaları yerine özgürce birbirlerine anlatıp, bu hataları beraber ortadan kaldırma-larını isterdim. Oysaki özel okullarda maalesef herkesin en ufak bir yanlışlı diğer tarafı sevindirir hâlde şu anda (Filiz).

Belki biraz ağır olacak ama arkadaşımı ispiyonlamak, öğretmenler tarafından çok be-nimsenen bir karakter özelliği. Özellikle özel okullarda yani birbirinin üstüne basıp da yükselme anlayışı var. Bunun olmaması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü okulda sonuçta hepimiz eğitimciyiz (Nazlı).

Bir arkadaşımız servisle alakalı konuşma olduğunda, kendisi biraz hassas bir arkadaşım-ız olabilir aramızda çok küçük bir konuşma geçti, tüm servisteki arkadaşlar ve kendisi-nin arasında. Bu olay müdüre kadar gitmiş. Bu ispiyonculuk bence (Elif).

...Kendinin farklı çabaları da olabilir veya hani karşıdakini böyle ekarte edip kendini ön plana çıkarma gibi şeylerle de çok karşılaştım. Çünkü hani hepimiz aynı ekmeği yediğimiz için alan da kısıtlı. Bunda tabii çıkar ilişkileri ön planda olunca öğretmenler bunu ön planda tutunca maalesef sıkıntılar olabiliyor kesinlikle (İrem).

Özel okullarda iletişim teması altında özellikle anlaşma dönemlerinde öğret-menler arası ilişkilerde öğretmenlerin riyakârlık davranışları ön plana çıktığı ifade edilmiştir:

Genellikle sözleşme zamanlarında etik olmayan davranışlar o kadar çok fazla ki. Farklı bilgiler aşı olmayan bilgileri ortaya çıkartan öğretmenler oluyor. Başka öğretmenin aya-ğını kaydırmak için elinden geleni yapan öğretmenler oluyor. Basamakları çıkmak için öğretmenleri basamak yerine kullananlar oluyor (Görkem).

...Öğretmenlikte özellikle özel okullarda tam olarak etiğin olacağını zannetmiyorum her zaman birilerinin arkasından iş çevirecekler ve müdürün gözüne iyi görünmeye çalışa-caklar. Anlaşma dönemlerinde bu ikiyüzlülük olayları çok oluyor (Cengiz).

Öğretmenler odasında dedikodu çok döner. Yani dedikodu olaylarını etik bulmuyorum. Yüzüne karşı gülüp arkasından onun kuyusunu kazıcı hareketler hoş değil o şöyle yapmış o böyle yapmış gibi davranışlar ve sözler güzel değil (Sibel).

Anlaşma dönemlerinde kendini düşünme sadece kendi başarılarını öne çıkarma ya da idareye iyi görünmek için daha yakın olabilmek için tamamen kendi görüşü dışında olsa bile idarenin görüşünü desteklemek şeklinde etik olmayan davranışlar da bulunan arka-daşların olmuştur (Filiz).

Öğretmen Görüşlerine Göre Etik Olmayan Davranışlara Okul Müdürlerinin Yaptırımları

Katılımcıların öğretmenlerin etik dışı davranışlar sergilediklerini ifade etmeleri üzerine öğretmenlerin yapmış olduğu etik dışı davranışlara karşı okul müdürlerinin yaptırımlarının olup olmadığı sorgulanmıştır. Elde edilen bulgular Şekil 3'te açıklanmıştır.

Etik dışı davranışlara yaptırım	
Oldu	Olmadı
Öğretmen işten çıkarıldı (3)	Davranışı görmemezlikten geldi (5)
Öğretmenlere genel uyarılar yapıldı (2)	Davranıştan okul müdürünün haberi olmadı (2)
Farklı öğretmene aynı davranış için farklı tepkiler verildi (2)	Okul müdürü etik dışı davranışa zemin hazırladı (2)
7	9

Şekil 3. Etik Dışı Davranış Sergileyen Öğretmenlere Okul Müdürünün Uyguladığı Yaptırımlar

Katılımcıların verdiği cevaplara göre öğretmenlerin sergilediği etik dışı davranışlara okul müdürünün genellikle yaptırımı olmadığı dikkat çekmektedir. Okul müdürlerinin etik dışı davranış sergileyen öğretmenlerin davranışlarını görmezden gelerek herhangi bir yaptırımda bulunmadığı ön plana çıkmaktadır:

Okul müdürümüzün bu etik dışı davranışa tepkisi görmezlikten gelmekti (Nazlı).

Vallahi hep söyledim, okul müdürü dediğim kişinin bana kalırsa iki yıl idarecilik yapmış birisi olarak söylüyorum, her yerde gözü olması gerekiyor. Bizim okul müdürümüz görmezden gelmeyi tercih ediyor (Görkem).

Okul müdürümüzün bunlara karşı bir tepkisi olmuyor. Genelde görmemezlikten geliyor (Betül).

Katılımcılar özel okullarda öğretmenlerle yıllık yapılan sözleşmeler neticesinde öğretmenin gelecek yıl okulda çalışmaya devam edip edemeyeceğinin belli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sebeple öğretmenlerin sergilediği etik dışı davranışlara okul müdürünün yaptırımının öğretmeni işten çıkarma şeklinde olabildiği anlaşılmaktadır.

...Mesela dedikodu ve işte bu tarz gruplaşmalar sebebiyle işten çıkarıldığımı bildiğim arkadaşlarım var (Filiz).

Davranışlarında herhangi bir sıkıntısı olan öğretmenler gördükleri zaman bunları gerektiği şekilde okuldan uzaklaştırıyorlar (Emre).

Bir kenara çekip uyarılma var mıdır? Ben bunun olup olmadığını bilmiyorum. Bir sonraki dönem anlaşma dönemi o öğretmenle anlaşmadılar (Sibel).

Öğretmen Görüşlerine Göre Etik Okul Özellikleri

Katılımcılar, etik bir okul için özellikle okul müdürlerinin etkili olduğunu belirterek dürüst, adil, eşit imkânlar sunan, samimi, uyumlu, ortak hedeflerin olduğu, iş birliği içinde çalışılan, güvenilir, öğretmenin değerli olduğu, ihtiyaçlarına önem verildiği ve kanuni haklarının korunduğu okul ortamlarının etik olacağını ifade etmişlerdir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin okullarından ve okul müdürlerinden en çok eşitlik beklediği anlaşılmaktadır.

İdarenin samimi bir ortam oluşturması, doğru dürüst olmayı İlke edinen bir yönetim oluşturulması gayet etik bir ortam oluşturur zaten öğretmenler arasında da olumlu bir hava oluşmuş olur böylece. Balık baştan kokar yani (Zeynep).

Müdürün etkili olduğunu düşünüyorum. Öğretmenleri de etik davranışlara yönlendirebileceğini ve herkese tek bir doğrunun olduğunu gösterebileceğini düşünüyorum (Ayşe).

İlk başta zaten müdürün yani yönetici kişinin herkese eşit bir şekilde davranması lazım bu bir. İkincisine baktığımız zaman işte herkese nesnel olarak yaklaşmalı işte çok taraflı yani herkesin görüşü alınarak bence bir çözüm yolu bulması gerekir (Emre).

Herkesin aynı öneme sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Bence özel okullar bunları yaparak daha mutlu insanlar yetiştirmeli diye düşünüyorum (Elif).

Etik değerler okul, kurum, müdür veya bunun personele davranışı olarak adalet diyebilirim. Etik olan onun dışında doğruluk, dürüstlük çok önemli yani kanuni haklarımızın korunması vs. Bunlar çok önemli. Bunlara dikkat etmeleri lazım (İrem).

Katılımcılar, görüşmelerde, kendilerini okul müdürlerinin davranışları ile velilerin ve öğrencilerin karşısında değersiz hissettiklerini dile getirip etik bir okulda öğretmenlerin ihtiyaçlarına önem verilmesinin ve öğretmenlere değer verilmesinin gerektiğini ifade etmişlerdir.

Eğer sen bir idareciysen öğretmeni ve veliye ayrı ayrı değerlendirmen lazım. Evet velinin istekleri ve beklentileri olacaktır. Öğrencinin ulaşması gereken bazı değerler vardır. Fakat bu ikisi arasındaki ilişkiyi kuran öğretmen olduğu için sen ilk başta öğretmenin düşüncelerini ve mutluluğunu düşüneceksin. Öğretmeni ön plana almak zorundasın (Şebnem).

Hayalimdeki etik okul aslında öğretmene, insana kıymet verilen yani mesela daha az ders saatleri, öğretmeni kendisini daha kıymetli hissedebileceği etkinlikler olabilir (Elif).

Tartışma

Özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada, etik okul müdürünün kişilik özellikleri, öğretmenlere karşı davranış biçimleri ve etik olmayan davranışları sorgulanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin etik dışı davranışları ve bu davranışları okul müdürlerinin tepkisi incelenmiştir. Öğretmenlerin etik bir okulun nasıl olması gerektiği ile ilgili düşünceleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşlerine göre etik bir okul müdürünün kişilik özellikleri yönetim becerileri, iletişim becerileri ve etkileme gücü becerileri olmak üzere temalara ayrılmıştır. Yönetim becerilerinden etik okul müdürlerinin öğretmenlere eşit davranması ve adaletli olması görüşleri ön plana çıkmıştır. Morhouse (2002) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinde bulunması gereken etik davranışlardan birinin, okul müdürlerinin adaletli olması sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2002) eğitim yöneticiliği mesleğine ilişkin etik ilkeleri belirlediği çalışmasında eğitim yöneticilerin adaletli olmasına değinmiştir. Çalışmamızda Börü (2015), Turhan (2007), Gültekin (2008), Küçükkaraduman (2006), Yıldırım (2010), Brown, Trevino ve Harrison (2005), Aykanat ve Yıldırım (2012), Büyükgökçe (2015), Şimşek ve Altinkurt (2009) çalışmaları ile okul müdürlerinin adaletli ve eşitlik özellikleri bağlamında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Özel okul yöneticilerinin birlikte çalıştığı öğretmenlere yönelik davranışlarında eşitlik ilkesini ön plana alması gerekmektedir. Özel okullarda öğretmenlerin öğretmenlik deneyimleri, ücretlendirme kriterleri gibi farklılık teşkil eden durumların olması, yöneticilerin öğretmenlere eşit ve adaletli davranması yönünde engelleyici unsurlar olduğu düşünülebilir (Yılmaz ve Altinkurt, 2011). Bu bağlamda çalışmanın sonucu, eğitim politikalarının düzenlenmesinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin eşitlik ilkesine göre çalışma ortamlarının oluşturulmasının gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

Görüşmelerde elde edilen bulgularla etik bir okul müdürünün davranışları; çalışanlara verdiği değere ilişkin davranışları, etik bir yönetim anlayışına ilişkin davranışları ve eşitlik ilkesine ilişkin davranışları olmak üzere temalara ayrılmış ve öğretmenlerin etik bir okul müdürünün davranışlarıyla çalışanlarına değer vermesini bekledikleri ile ilgili görüşler ön plana çıkmıştır. Özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretmene verdiği değer beklentiyi karşılamamaktadır. Ancak Erdoğan (2007), kamu okullarında çalışan öğretmenlerle okul müdürlerinin etik davranışları ile ilgili yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin öğretmene verdiği önemin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu iki araştırma sonucunun tam olarak örtüşmemesinden hareketle gelecekte yapılacak olan mesleki etik çalışmalarında özel okullarda öğretmene verilen değer konusunda çelişkili nok-

talardan aydınlatılması sağlanabilir. Ayrıca öğretmenler, etik bir okul müdürünün öğretmenlerle iş birliği içinde olmaları, karar alma becerilerine ve dürüstlük anlayışına sahip olmalarını öğretmenlere davranış biçiminin de bu öğeler çerçevesinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin etik okul müdürlerinden okulda iş birliği içinde ortak kararlar alabilme davranışı göstermesi gerektiği görüşünün ön plana çıkması, çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir (Aktoy, 2010; Ertürk, 2012; İskele, 2009; Kılınç, 2010; Şimşek ve Altinkurt, 2009; Yıldırım, 2010). Okullarda liderliğe geleneksel bakış açısıyla okul örgütünün tepesinde süper kahraman olarak kabul edilen okul yöneticilerinin bulunması gerektiği görüşünün aksine (Baloğlu, 2011) öğretmenlerin istekleri, okul yöneticileriyle iş birliği içinde çalışmaktır. Bu bulgudan hareketle okullarda alınacak kararlarda öğretmenlerin görüşlerinin de dikkate alınması, okul yöneticilerinin iş birliğine dayalı liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir.

Özel okullarda çalışan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik olmayan davranışları sorgulanmıştır. Okul müdürlerinin etik dışı davranışlarından adaletle ilişkili davranışlar teması altında öğretmenlere eşitlik ilkesine göre davranmama davranışı ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenlere eşit davranmadığını belirtmişlerdir. Büyükgökçe'nin (2015) yaptığı çalışmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin adaletsizlik ve ayrımcılık gibi etik dışı davranışları olduğunu ifade etmesi sonucuyla aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca çalışana verilen değer davranışları teması altında okul müdürlerinin velileri öğretmenden üstün görmesi de etik dışı bir davranış olarak sunulmuştur. Özel okul öğretmenlerinin fabrikalarda mekanik işlerle uğraşan işçiler olarak görülmesi anlayışı ile velilerin ve öğrencilerin öğretmenlerden değerli görülmesi şaşırtıcı değildir (Alıç, 1996). Etik değerlere sahip okul yöneticilerinin okul ve toplum arasında iyi bir etkileşim içerisinde olması beklenmektedir. Bu durum özel okul yöneticileri açısından bir derece daha önemlidir. Özel okul müdürlerinin veli odaklı yaklaşım sergilemeleri, eğitim sürecini sekteye uğratabilmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplardan öğretmenlerin öğrenci karşısında küçük düşürülmesi de okul müdürlerinin sergilediği etik dışı davranışlar arasında olması, araştırmanın çarpıcı sonuçlarından biridir. Mesleki etik davranışları kapsamında öğretmenlerin saygınlığı boyutu, eğitim politikalarında önem verilmesi gereken bir konudur. Öğretmenlerin eğitime, kişisel gelişimine ve en önemlisi saygınlığına ne kadar önem verilirse eğitimin niteliği o kadar artırılır (Temiz, 2001). Okullarda sistemi hareketle geçiren öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından öğrencilerin karşısında onur kırıcı davranışlara maruz kalması, sistemin çökmesine neden olabilir. Okul müdürlerinden öğretmenleri "liderlerin lideri", öğrencileri de "baş öğrenen" olarak görmesi ve bu yaklaşım ile davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Rezach, 2002). Bu sonuçlar ışık-

ğında tespit edilen okul yöneticileri-öğretmenler arasındaki iletişimde yaşanan etik sorunların, Türk eğitim sistemindeki gerekli birimler tarafından dikkate alınması ve ivedilikle gereğinin yapılması önem taşımaktadır.

Çalışmada, öğretmenlerin sergilemiş oldukları etik dışı davranışların sorgulanmasında katılımcıların çoğunlukla öğretmenlerin birbirlerinin açığını yakalama ve bu durumdan faydalanma eğiliminde oldukları görülmüştür. Yılmaz ve Altinkurt (2011), özel okullarda birbirlerini suçlayan, sürekli kendilerine savunma mekanizması geliştiren, güven duygusundan uzak çalışanların arasındaki rekabetin, etkili okul ikliminin oluşmasında önemli bir engel olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların birbirine bağlılığı azalınca beraberinde iş doyumlarının ve performansların düşüşü gerçekleşmektedir. Mutsuz öğretmenler, mutlu bir gelecek yetiştiremezler (Büyükdere ve Solmuş, 2006). Ayrıca öğretmenlerin mesleki etik dışı davranışlar teması altında yaptığı işin sorumluluğunu almama, gereken önemi vermeme şeklinde etik dışı davranış sergiledikleri anlaşılmaktadır. Aydın'a (2003) göre eğitim kurumlarında çalışanların yapması gereken işleri geciktirmesi ya da gerekli önemi vermemesi, eğitimcinin sorumluluğunu ihmal etmesi demektir. Çalışanın görevini ihmal etmesi hem kanuni bir suç hem de etik ilkelere aykırı bir davranıştır.

Katılımcıların verdiği cevaplara göre, öğretmenlerin etik dışı davranışlarına yönelik olarak özel okul müdürlerinin çoğunlukla davranışı görmezden gelme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin etik dışı davranışlarını görmezden gelmesi, davranışları onaylaması veya ilgilenmek istememesi anlamlarına gelebilir. Ancak böyle durumlarda öğretmenlerin etik dışı davranışlarının artışı gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkabilir. Elde edilen bu bulgu, Büyükgökçe'nin (2015) öğretmenlerin etik dışı davranışlarına okul müdürlerinin çoğunlukla herhangi bir yaptırım uygulamadıkları bulgusu ile örtüşmektedir. Ayrıca Büyükgökçe'nin (2015) kamu okullarında çalışan öğretmenlerle yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin öğretmenlerin etik dışı davranışlarına karşı uyguladıkları yaptırımların uyarı cezası şeklinde olduğunu sonucuna karşılık çalışmamızda, özel okul öğretmenlerinin etik dışı davranışları için uyarı cezası yerine işten çıkarılma şeklinde yaptırımla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullarda öğretmenlerin uyarı cezası almadan işten çıkarılma cezasına maruz kalmalarının ne derece etik olduğu konusu üzerine düşünülmelidir. Bu nedenle müteakip çalışmalarda özel okul öğretmenlerinin iş güvencesizliği konusunun dikkate alınması ve derinlemesine incelenmesi yararlı olacaktır.

Özel okul öğretmenlerinin etik bir okul anlayışının altında eşitlik ilkesi olduğu anlaşılmaktadır. Etik bir okul müdürünün etik bir okul iklimi üzerinde büyük

bir etkisi olduğunu düşünen katılımcılar, ortak hedef doğrultusunda çalışanların iş birliği içinde olduğu kurumları, etik kurumlar olarak ifade etmişlerdir. Börü (2015) ve Karaköse (2008), okullarda etik kültürün etik bir okul müdürünün örnek davranışlarıyla mümkün olacağını vurgulamıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin en önemli görevleri arasında hiç şüphesiz çalışanları arasında ayırım yapmamaları, tüm personele eşit seviyede yaklaşımlarını sayabiliriz. Her çalışanın değerli olduğunu, fikirlerinin kendisi için önemli olduğunu ve saygıdeğer bir görevi icra ettiklerini çalışanlarına hissettirmelidir. Tüm okul çalışanları, okulun sunduğu eğitim olanaklarından eşit derecede yararlanmalı, başarılı olmak için eşit fırsatlara sahip olmaları, kendilerine eşit davranışlar gösterilmelidir. Kamu okullarının yanı sıra etik ilkelerinin göz ardı edilemediği özel okullarda da meslek etiği hakkında yapılan çalışmaların artırılması, özel okullarda çalışan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin meslek etiği üzerine düzenlenen kanunların uygulanmasına yönelik teftişlerin sıklaştırılması önerilebilir.

The Ethical Behaviors of Principals in Private Schools

Burcu Çimen, Engin Karadağ

In light of studies on management problems in private schools (Akyol, 2008; Aslan, 2016; Cent, 2007; Saylan, 2013), having school administrators who possess professional ethics is thought able to play an important role in solving management problems. Therefore, questioning the ethical behavior of school principals is necessary for teachers and other stakeholders working in private schools. This study is thought to bring different expansions to the field in terms of protecting the ethical rights of educators working in private schools that show autonomy in human resource policies. In this regard, the aim of this study is to reveal the ethical behaviors of school principals according to the opinions of private school teachers. The following question has been addressed within the scope of the study: *“What are the personality characteristics and behavioral styles of ethical school principals, the unethical behaviors of school principals and teachers, and the characteristics of an ethical school?”* The research is important in terms of arriving at detailed data based on teachers’ semantic world instead of objective data about the ethical behaviors of school principals.

The study, designed according to the phenomenological design, has been conducted with 16 private school teachers who were determined using the snowball sampling method. By considering that the participants will have difficulty express-

@ Prof. Dr., Akdeniz University, engin.karadag@hotmail.com

ing their opinions about the ethical behavior of school principals due to trust problems experienced while working in these schools or being unable to answer questions sincerely, this study has used the snowball sampling method in asking private school teachers their opinions on the ethical behaviors of school administrators. The study's data have been obtained using a semi-structured interview form and have been analyzed using descriptive analysis.

According to the participants' opinions, the personality characteristics of an ethical school principal have been divided into the themes of management skills, communication skills, and efficacy skills. Ethical school principals' treating teachers equally and fairly have come to the forefront among management skills. Moorhouse's (2002) study concluded that one ethical behavior school principals should have is fairness. Similar results have been reached in terms of school principals being fair and having the characteristics of equality in other studies (e.g., Börü, 2015; Turhan, 2007; Gültekin, 2008; Küçükkaraduman, 2006; Yıldırım, 2010; Brown, Trevino, & Harrison, 2005; Aykanat & Yıldırım, 2012; Büyükçökçe, 2015; Şimşek & Altinkurt, 2009). Private school administrators should prioritize the principle of equality in their behaviors toward the teachers with whom they work. As various cases are found that have created differences in private schools such as teachers' teaching experiences and wage criteria, obstacles are considered to exist in administrators treating teachers equally and fairly (Yılmaz & Altinkurt, 2011). In this context, the results of the study emphasize the need to have work environments created for teachers working in private schools according to the principle of equality in the regulation of educational policies.

Based on the findings from the interviews, the behaviors of an ethical principal are divided into the following themes: behaviors related to the weight attached to employees, behaviors related to an ethical management approach, and behaviors related to the principle of equality; the foremost opinion is that teachers expect an ethical school principal, using behavior, to take the employees seriously. According to private school teachers' opinions, the seriousness with which school principals deal with teachers does not meet teachers' expectations. However, Erdoğan's (2007) study, conducted with teachers on the ethical behaviors of public school principals, found the importance principals attach to teachers to be high. Given the fact that the results of these two studies do not fully overlap, professional ethics studies conducted in future may clarify conflicting points about the weight principals attach to teachers in private schools. In addition, teachers stated that an ethical school principal should cooperate with teachers and have decision-making skills

and an understanding of honesty and that their behaviors towards teachers should be within the framework of these factors. Previous research (Aktoy, 2010; Ertürk, 2012; İskele, 2009; Kılınç, 2010; Şimşek & Altinkurt, 2009; Yıldırım, 2009, 2010) has found that teachers expect ethical school principals to cooperatively make joint decisions at school; this supports the findings from the current study.

The teachers were also asked about the unethical behaviors of school principals and teachers working in private schools. Regarding the unethical behavior of school principals, not behaving towards teachers according to the principle of equality, which falls under the theme of fairness-related behaviors, has come to the fore. Büyükgökçe's (2015) study reached the same conclusions, as the teachers stated school principals to have unethical behaviors such as unfairness and discrimination. In addition, school principals' valuing parents over teachers was presented as an unethical behavior under the theme of value-behaviors shown to employees. It is not surprising that Parents and students being seen as more valuable than teachers is not surprising, given the understanding that private school teachers are seen like mechanical workers in factories (Alic, 1996). Ethical school managers are expected to have positive interactions with the school and society. This is more important for private school administrators. Private school principals' parent-centered approach may interfere in the education process. A striking result of the study regarding participants' responses is humiliating teachers in front of students also being among school principals' unethical behaviors.

Regarding the unethical behaviors of teachers, the study has shown participants mostly tend to uncover others' deceits and take advantage of this situation. Yılmaz and Altinkurt (2011) stated the competition between employees who blame each other, who constantly develop their own defense mechanisms, and who do not trust one another is an important obstacle to creating an effective school climate in private schools. Job satisfaction and performance decrease as employee commitment decreases. Unhappy teachers cannot raise a happy future (Büyükdere & Solmuş, 2006). In addition, teachers are understood to exhibit unethical behaviors under the theme of professional unethical behaviors in the forms of refraining to take responsibility for the work they do and not attaching enough seriousness. According to Aydın (2003), delaying or disregarding the tasks required in educational institutions means educators are neglecting their responsibilities. Employee negligence is both a legal crime and a violation of ethical principles.

According to the answers participants gave, private school principals tend to ignore teachers' unethical behaviors. School principals' ignorance of teachers' unethi-

cal behaviors may signify the principal approves the behaviors or is unwilling to deal with them. However, such cases can result in undesirable situations such as the teacher's unethical behaviors increasing. This finding overlaps with Büyükgökçe's (2015) finding that school principals often do not impose any sanctions against teachers' unethical behaviors. In addition, Büyükgökçe's (2015) study, conducted on teachers working in public schools, found principal-imposed sanctions against teachers' unethical behaviors to be in the form of warnings, whereas our study has found private school teachers to have faced sanctions for unethical behavior in the form of dismissal instead of warnings. Consideration should be given to the ethicality of being dismissed without a warning for private school teachers. For this reason, addressing and examining private school teachers' job insecurity would be useful in future studies.

The principle of equality is understood to lay under private school teachers' understanding of school ethics. Participants who think ethical school principals have a major impact on ethical school climate described ethical institutions as place where employees cooperate in line with common goals. Börü (2015) and Karaköse (2008) emphasized that establishing an ethical culture in schools is possible with the example behaviors of an ethical school principal. In this context, non-discrimination among employees and ensuring that all employees are treated equally can undoubtedly be named among the most important duties of school principals. Principals should make their employees feel valuable, that principals find employees' ideas important, and that employees do a respectable job. All school employees should benefit equally from the educational opportunities offered by the school, have equal opportunities to be successful, and be treated equally.

Kaynakça | References

- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Aktoy, B. (2010). *İlköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyol, B. (2008). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 217, 12-16.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). Öğretmen adaylarının öğretmenlerin mesleki etik dışı davranışlarıyla ilgili görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 113-128.

- Andersen, J. A. (2009). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.
- Aslan, M. S. (2016). *Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yüksek lisans tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atkinson, R. ve Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 28(1), 93-108.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ballou, D. ve Podgursky, M. (1999). Teacher recruitment and retention in public and private schools. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(3), 393-417.
- Ballou, D. (2001). Pay for performance in public and private schools. *Economics of Education Review*, 20(1), 51-61.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Doğan, E. A. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki etik davranışları. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(2), 7-26.
- Bloor, M. ve Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Boardman, C., Bozaman, B. ve Ponomariov, B. (2009). Private sector imprinting: An examination of the impact private sector job experience on public manager's work attitudes. *Public Administration Review*, 70(1), 50-59.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bown, C., Bessestte, H. ve Chan, T. C. (2006). Including ethics in the study of educational leadership. *Journal of College and Character*, 7, 1-8.
- Börü, N. (2015). *Etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerine ve davranışlarına ilişkin ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri (Eskişehir ili örneği)*. Doktora tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, A. D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bülbül, A. R. (2000). *İletişim ve etik*. Ankara: Damla Ofset.
- Büyükdere, B. ve Solmuş, T. (2006). İş ve özel yaşamda kişilerarası güven. <http://www.isguc.org/> adresinden edinilmiştir.

- Büyükgökçe, S. (2015). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi, bir karma yöntem araştırması*. Yüksek lisans tezi. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cent, H. (2007). *Özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clark, S. B. (2005). A study to determine the ethical values of school superintendents within the state of Illinois. *Dissertation Abstract International*, 66(5), 1570.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. London, NY: Routledge.
- Cooper, T. L. (1998). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Cranston, N. (2002). School-based management, leaders and leadership: Change and challenges for principals. *International Studies in Educational Administration*, 30(1), 2-12.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma nitel araştırma ve araştırma deseni*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. ve Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 61-80.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Akademi Kitabevi.
- Dewey, J. (2010). *Okul ve toplum*. H. A. Başman (Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği)*. Yüksek lisans tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenfield, W. D. (1991). *Rationale and methods to articulate ethics and administrator training*. Chicago: Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Greenfield, W. D. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 174-196.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Güngör, E. (2010). *Ahlâk psikolojisi ve sosyal ahlâk*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Hançerlioğlu, O. (2012). *Felsefe sözlüğü* (20. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- High, J. A. J. (2005). *The importance of ethical principles for educational leadership*. Doktora tezi. California: Fielding Graduate University.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. Yüksek lisans tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 113-129.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılınç, Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyi ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kınay, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik ilkelere bağlılıklarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıranlı, S. (2002). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik ilkeleri uygulama ve etik ikilemleri çözümleme yeterliliği*. Yüksek lisans tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Klinker, J. F. (2000). *An analysis of responses to ethical narratives by state principals of the year*. Doktora tezi. Illionis: Southern Illionis University.
- Koçyiğit, M., Tekel, E. ve Karadağ, E. (2018). *Eğitimde ahlak ve etik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Köknel, Ö. (1996). *Bireysel ve toplumsal şiddet*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi (Ankara ili, Mamak ilçesi örneği)*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kümbetoğlu, B. (2008). *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moorhouse, J. R. (2002). *Desired characteristics of ethical leaders in business educational, political, and religious organizations from East Tennessee: A delphi investigation*. Doktora tezi. USA: East Tennessee State University.
- Öztürk-Başpınar, N. ve Çalıkoglu, D. (2014). *Meslek etiği* (3. Baskı). Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. ve Ed.). Ankara: Pegem Akademi
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetsel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Podgursky, M. (2006). *Teams versus bureaucracies: Personnel policy, wage-setting, and teacher quality in traditioanl public, charter and private schools*. University of Arkansas Educational Working Paper Archive. <https://eric.ed.gov/?id=ED509018> adresinden edinilmiştir.
- Rezarch, K. (2002). *Spiritual leadership as a model of effective leadership in independent schools*. Doktora tezi. Seton Hall University.

- Robets, P. ve Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing Standart*, 20, 41-45.
- Saylan, N. (2013). *Özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme derecesi*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (1984). *Environmental linkages and organizational complexity: Public and private schools*. New Delhi: Sage Publication.
- Sharts-Hopko, N. C. (2002). Assessing rigor in qualitative research. *Journal of the Association of Nurses In Aids Care*, 13(4), 84-86.
- Stout, R. (1986). Executive action and values. *Issues in Education*, 4, 198-214.
- Şahin, K. (1998). *Eğitimde özelleştirme*. Yüksek lisans tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). *Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri*. The First International Congress of Educational Research, Çanakkale.
- Taylor, S. S. (2005). Special education and private schools: Principal's points of view. *Remedial and Special Education*, 26(5), 281-296.
- Temiz, Y. (2001). *Öğretmenlik eğitim aydınlanma*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Toksoy, H. (2011). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Doktora tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğraş, K. (2009). *Özel dershanelerde çalışan tarih öğretmenlerinin sorunları ve çözüm önerileri (Ankara il örneği)*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walker, K. ve Shakotko, D. (1999). The Canadian superintendence: Value-based challenges and pressure. P. T. Begley (Ed.). *Values and educational leadership* içinde (ss. 289-313). Albany, NY: State University of New York.
- Waqar, S. H. ve Siddiqui, K. (2008). A study about leadership styles of public and private school principals. *Journal of Elementary Education*, 18(1-2), 5-20.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology*. Berkshire: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Göreve yeni başlayan özel dershane öğretmenlerinin kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(2), 635-650.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. London, UK: The Guilford Press.

Çağla Pınar Bozoklu ve Sanem Alkibay,
Nöropazarlama Reklam Tasarımı ve Etik,
Ankara, 2017, Siyasal Kitabevi, 199 s.

Değerlendiren: Burak Leblebicioğlu

Başkent Üniversitesi Kazan Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi Programı öğretim üyesi Dr. Öğr. Üyesi Çağla Pınar Bozoklu ve Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Sanem Alkibay'ın birlikte kaleme aldıkları ve 2017 yılında Siyasal Kitabevi tarafından yayımlanan *Nöropazarlama Reklam Tasarımı ve Etik* adlı kitap, pazarlamanın önemli fenomenlerinden biri olan nöropazarlama kavramını derinlemesine inceleyerek konu ile ilgili geniş bir yelpazede bilgiler sunmaktadır. Toplam 199 sayfa ve 2 ana bölümden oluşan kitabın İlk Bölümünde, nöropazarlama ve reklam kavramları ile temel bilgiler verilirken 2. Bölümünde ise reklam etkinliğinin nöropazarlama yöntemleri ile nasıl değerlendirildiği, nöropazarlama uygulamalarının tüketiciler üzerindeki etkileri ve etik açıdan sorgulanması ele alınmaktadır.

Tüketicilerin zihninde yer alan ve ortaya çıkaramadığı ya da çıkartmaktan imtina ettiği bilgilere ulaşmada büyük bir öneme sahip nöropazarlama kavramını geniş bir çerçevede ele alması bakımından kitap övgüyü hak etmekle birlikte nöropazarlama uygulamalarının etik açısından incelenmesi kısmındaki bilgilerin yüzeysel olarak irdelendiğini söylemek yerinde olacaktır. Etik kavramı kitabın başlığında açıkça yer alsada belirtilen kısmın, kitabın sadece 6 sayfasında yer tutması, esere yapılabilecek eleştirilerin başında gelecektir.

@ Arş. Gör. Dr., Medeniyet Üniversitesi, burak.leblebicioğlu@medeniyet.edu.tr

Tüketiciler üzerinde gerçekleştirilen pazarlama araştırmalarında uygulanması bakımından en çok şüphe ve soru işareti içeren nöropazarlama araştırmalarında, etik kodların doğru belirlenip insanların zihnindeki belirsizliği gidermek gerekmektedir.

Bu çerçevede eserde nöropazarlamanın etik açıdan ele alındığı bölümde derinlemesine tespitler mevcut olmamakla birlikte bu kodların ne olması gerektiğine dair herhangi bir ipucu da paylaşılmamıştır. Oysa Nöropazarlama Bilim ve Ticaret Derneği'nin (*Neuromarketing Science And Business Association*) web sayfasında açıkça bu kodlardan bahsedilmektedir (NMSBA, 2019). Söz konusu kitapta bu etik kodlara değinilip hem toplumun çekinceleri hem de buna karşılık nöropazarlama araştırmacılarının kaygılarının giderilmesi için ne tür önlemler geliştirebileceğinin veya uygulamada ne tür önlemlerin mevcut olduğunun belirtilmesinin okuyucu için önemli bir katkı olabileceğini söylemek mümkündür. Buna ek olarak ilgili eserde nöropazarlama ve reklam tasarımının ele alındığı bölümlerde oldukça zengin kaynakça kullanılmasına rağmen nöropazarlama uygulamalarının etik açıdan ele alındığı kısımda yalnızca 8 kaynağa yer verilmiş olması ve güncel kaynaklara ağırlık verilmemiş olması da dikkat çeken bir başka husustur.

Bunun yanı sıra kitapta kâr odaklı ve kâr odaklı olmayan kurumlardaki nöropazarlama uygulamaları ele alınmış ve bu bağlamda tüketici bakış açısının nasıl farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Bu noktaya temas edilmesi, nöropazarlama uygulamalarının sosyal amaçlar doğrultusunda gerçekleştirildiğinde tüketiciler tarafından daha etik ve kabul edilebilir olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Dahası kitapta, sosyal politikalar kapsamında toplum yararına çalışan (tütün, alkol, uyuşturucu vs. ile mücadele gibi konularda) kamu kurumlarının nöropazarlama tekniklerini kullanmasının daha etik algılanması yönünde aydınlatıcı bir çalışmadan bahsedilmektedir. Bu açıdan bakıldığında aslında nöropazarlama uygulamalarının doğru kişilerce ve doğru amaçlar doğrultusunda yapıldığında, toplum için ne denli kritik ve önemli olduğuna vurgu yapılmış ve konunun, toplum yararına dair hizmetlerdeki önemi gözler önüne serilmiştir. Böylelikle karşılaştırmalı sayılabilecek bir çerçevede eserde, nöropazarlamanın tüketiciler için olumsuz algılanan yönlerinin yanı sıra olumlu yönlerine de sahip olabileceği anlaşılmaktadır.

Kitabın sonuç kısmına dair yapılabilecek eleştirilerin başında daha kapsamlı ve uzun tutulmasına dair tavsiyelerin verilmesi mümkün olabileceği gibi bu bölümde bahsi geçen Helsinki Bildirgesi'ne atfen kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden işletmelerin Bildirge'yi içselleştirme derecelerine değinilmiş ve bu işletmelerin içselleştirme derecelerinin, nöropazarlama araştırmalarının bilimsel kalitesini

ortaya koyacağına vurgu yapılarak önemli bir noktaya işaret edilmiştir. Bununla birlikte Helsinki Bildirgesi'ne dair herhangi bir ipucu veya bilgi verilmemiş olması, konunun okuyucunun zihninde net olarak yer almasını zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak eserin pazarlama literatürüne katkısının göz ardı edilemeyeceği ve alanında oldukça değerli bir sırada bulunmaya aday olduğunu söylemek yerinde olmakla birlikte etik açıdan ele alınış biçiminin okuyucuyu beklediği düzeyde tatmin edememe ihtimalini de taşıdığı belirtilmelidir. Özellikle nöropazarlama gibi hayatın her alanında rol oynayan ve gerek tüketim gerekse toplum yararına yapılan birçok faaliyet ve uygulamanın konusunu ele alan eserlerde, etik kavramının ne denli önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Kaynakça | References

- Bozoklu, P. Ç. ve Alkibay, S. (2017). *Nöropazarlama reklam tasarımı ve etik*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- NMSBA. (2019). <https://www.nmsba.com/buying-neuromarketing/code-of-ethics> adresinden 27.05.2019 tarihinde erişilmiştir.

Emel İştar,

İşletme Ortaklıklarının Sürdürülebilirliğinde İş Etiği,

Ankara, 2015, Akademisyen Kitabevi, 232 s.

Değerlendiren: Tutku Seçkin Çelik

2014 yılında İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'ndan mevcut kitapla aynı adla çıkardığı tezini sunarak doktora eğitimini tamamlamış olan yazar Emel İştar-İşıklı, Düzce Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde Dr. Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Engelliler, göçmenler ve kadınlar başta olmak üzere toplumdaki dezavantajlı gruplarla ilgili çeşitli çalışmalarını olduğu da göz önünde bulundurulursa yazında da toplumda da ikinci plana hatta belki daha da geri plana atılan bireylerin sosyal yaşam ve çalışma hayatındaki konularına ilişkin oldukça değerli katkıları bulunmaktadır. Tez çalışmasına dayanan İşletme Ortaklıklarının Sürdürülebilirliğinde İş Etiği adlı çalışmasında yazar, iş ahlakını ve buna ilişkin sorunların küçük ve orta büyüklükteki şirketlerde nasıl etkili olduğunu incelemeyi amaçlamıştır. İlk Bölüm'de ortaklık kavramını ve işletmelerde ortaklık türlerini ayrıntılı olarak ele almış, İkinci Bölüm'de işletmelerde ve aile işletmelerinde başarı ve sürdürülebilirlikle ilişkili bazı kavramlar ve sıkıntılardan bahsetmiş, Üçüncü Bölüm'de etik ve ahlak kavramlarını ele alarak işletmeler ve iş etiğiyle ilişkili problemlere değinmiş, Dördüncü Bölüm'de Trabzon'da küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmasını nasıl uyguladığını ve sonuçlarını ayrıntılı olarak ele almıştır.

Her ne kadar kitap içerisinde de belirtildiği gibi "çalışmanın temel amacı, işletme ortaklıklarının sürdürülebilmesine iş etiğinin etkisini incelemek" (İştar, 2015,

@ Arş. Gör. Dr., Medeniyet Üniversitesi, tutku.seckin@medeniyet.edu.tr



s. iii) olsa da başlıkta da geçen işletme ortaklığı, sürdürülebilir olmak gibi kavramlar daha farklı kavramsallaştırıldıkları için ilk başta kitaba çok da konsantre olamadığımı, bu kavramlarla neyin kastedildiğini anlamak için fazlaca çaba sarf ettiğimi belirtmeliyim.

Yazar, işletme ortaklığıyla neyi kastettiğini daha ikinci sayfadan açıkça belirtmiş olsa da yine de yan anlamlar, satın alma-birleşmeler gibi ortaklığı çağrıştıran başka şeyler aranıyor. Sürdürülebilir olma, işletme sürdürülebilirliği ise “işletmenin geleceğini riske atmadan faaliyetlerine başarıyla devam edebilmesi” (İştar, 2015, s. 43) olarak tanımlanmış ve kitap boyunca birçok örnekten de anlaşıldığı üzere aslında uzun ömürlü şirketler ile bağdaştırılarak ekonomik ve fiziki olarak varlıklarını sürdürülebilirlikleri üzerinde durulmuştur. Yazar, bu konuya oldukça özen göstererek kavramlar için açıkça tanımlamalar yapmış olsa da başlıktan dolayı beklenti farklı yönde oluştuğu için açıkçası biraz yanıltıcı oldu. Kitabın başlığı “İşletmelerin Devamlılığında Ahlaki Olmayan Davranışların Etkisi” olsa çok daha yerinde olabilirdi.

Gerek şirket türleri gerekse işletmelerde etik ile ilgili sorunlarla ilgili çok kapsamlı bir literatür sağlanmış ve yazar, okuyucuyu bu konular hakkında detaylıca bilgilendirmiştir. Ne var ki bu kadar kapsamlı bir şekilde ele alınmış olması, yazarın konuya odaklanmasına engel olmuş zaman zaman metnin akışını engellemiştir. Bazı kısımlarda yazar, odaktan koparak okuyucuyu bilgilendirme misyonuna odaklanmıştır (örn.; ortaklar/yöneticiler arası ilişkilerde verilen ekip çalışması ve ideal yönetici ile ilgili maddeler). Genel yaklaşımların çok iyi özetlenmiş olması ve yazarın bir taraf tutmamış olması, kitabın güçlü yönleri olsa da belirli bir kuramsal bakış açısına odaklanılmış olsa literatürde bir sınır çizilerek akıcılığın çok daha güzel sağlanabileceği kanaatindeyim. Herhangi bir taraf tutmama konusundaki özen, sonuç kısmına geldiğinde yalnızca çalışmanın özetinin verilmesi şeklinde olduğunda rahatsız edici oluyor, bir okuyucu olarak insan biraz yorumlama, biraz farklı görüşlerin de olması gerektiğini düşünüyor. Yani yazar, sonuç kısmında aslında işlediği konuyu çok da açıklığa kavuşturamadan esere son noktayı koyuyor. Örneğin; yardımseverlik ve dürüstlük gibi güven algısını oluşturan etmenler (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995), nitel araştırma kısmında öne çıkıyor, sonuç kısmında en azından bunlara değinilebilirdi diye düşünüyorum.

Kitabın genelinde çok geniş ve kapsamlı kaynak kullanımı mevcut. Yazar, incelelikle düşünerek farklı görüşlere ve bağlantılı kavramlara değinmiş ve hem Türk yazınına hem yabancı yazını dikkatle tarayarak her görüşe yer vermeye çalışmış. Fakat kitabın iki kısmında, geneldeki bu özeni göremiyoruz. İşletme ortaklıkları-

nın sürdürülebilirliğinde iş etiğinin etkisini gösteren çalışmalar ve ortaklıkların sürdürülebilirliğini sağlayan etkenleri inceleyen çalışmalar kısmında literatürdeki çalışmalara çok kısıtlı değinilmiş. Yazındaki her makaleye ulaşmak zaten mümkün olmayacağı için bu konudaki temel sıkıntı da kanımca yine herhangi bir kurama dayanmamak ve odak noktasını iyi belirleyememekten kaynaklanıyor. Bu konularda yapılmış çalışmaları ayrıca vermektense metin içinde hipotezler oluşturarak daha derli toplu ele almak, yazarın argümanlarını daha iyi anlatmasını sağlayabilirdi. Araştırmasını anlattığı son kısımda da yine bu odak sorununu görüyoruz. Çalışma metodolojisi, kısıtları, araştırmanın aşamaları ile ilgili süreçler örnek verilebilecek nitelikte iyi işlenmiş. Özellikle nitel görüşmeler çalışmayı çok zenginleştirmiş fakat nicel kısımda demografik özelliklerin etkileri ile ilişkili birtakım tablolar arasında kaybolunabiliyor.

Temelde, şirket sahibi ve yöneticilerin hedeflerinin ve alacağı risklerin farklı olduğunu dolayısıyla aralarında çıkar çatışmaları olabileceğini öne süren (Eisenhardt, 1989) vekâlet kuramını odak olarak alsa küçük ve orta büyüklü işletmelerde bu konular hakkında yapılan çalışmalar çok kısıtlı olduğu için yazına verdiği katkıyı daha da güzel ortaya çıkarabilirdi. Her ne kadar etik kavramı, dürüstlük, güven, adalet gibi ahlaki kavramlarla yakından ilişkili olsa da (Solomon, 1992) kitapta sonlara gelindiğinde asıl problemin iş etiği değil bireysel ahlak dışı davranışlar ve güven problemi olduğu görülüyor. Yani yazar, iş etiğinin ya da şirket türlerinin ötesinde aslında bu konulara yoğunlaşsa ve kitap bu şekilde kurgulansa, gelişse kanımca çok daha iyi olabilirdi. Yazına önemli bir katkı sağladığı bir gerçekken odak noktası belirlememesi bu katkıyı bir hayli gölgeliyor.

Kaynakça | References

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- İştar, E. (2015). *İşletme ortaklıklarının sürdürülebilirliğinde iş etiği*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press.

