

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN VE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN
DAVRANIŞTA BULUNMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: MESAJ
ÇERÇEVELEMESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK

KOCAELİ 2021

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN VE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN
DAVRANIŞTA BULUNMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: MESAJ
ÇERÇEVELEMESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK

Doç. Dr. Esra ALNIAÇIK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 07/07/2021-16

KOCAELİ 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
1. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR	6
1.1. ETİK KAVRAMI	6
1.2. ETİK İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR	8
1.2.1 Değerler	8
1.2.2 Normlar	9
1.2.3. Kültür	10
1.3. ÖRGÜTSEL ETİK KAVRAMI VE ÖNEMİ	12
1.4. ÖRGÜTLERDE KARŞILAŞILABİLEN ETİK DAVRANIŞLAR	13
1.5. ÖRGÜTLERDE KARŞILAŞILABİLEN ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR	20
1.6. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ KAVRAMI	28
1.7. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARA NEDEN OLAN FAKTÖRLER	31
1.7.1. İşe Tutkunluk	31
1.7.2. İş Güvencesizliği	33
1.7.3. Ahlaki Çözülme	35
1.7.4. Psikolojik Sahiplenme	36
1.7.5. Makyavelizm	38
1.7.6. Örgütsel Özdeşleşme	40
1.7.7. Lider ile Özdeşleşme	42
1.8. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ İLE İLGİLİ LİTERATÜRDEKİ ÇALIŞMALAR	44
İKİNCİ BÖLÜM	67
2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	67
2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI	67
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN KURAMSAL TEMELİ	70
2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ	73
2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME YAKLAŞIMLARI	75
2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEKLERİ	80
2.5.1. Yapısal Özdeşleşme Modeli	80
2.5.2. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	82
2.5.3 George Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	85
2.5.4. Fred Mael ve Blake E. Ashfort'un Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	84
2.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BAZI ÖRGÜTSEL SONUÇLARI	87
2.6.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık	87
2.6.2 Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti	89
2.6.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güven	91
2.6.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme	92
2.6.5. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet	94

2.6.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	95
2.6.7. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Destek	97
3. BÖLÜM.....	99
3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ.....	99
3.1. LİDERLİĞE GENEL BİR BAKIŞ	99
3.1.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı	99
3.1.2. Liderlik Teorilerine Genel Bir Bakış	100
3.1.2.1. Özellikler Teorisi	101
3.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	102
3.1.2.3. Durumsallık Teorisi	107
3.2. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	110
3.2.1. Etkileşimci Liderlik	111
3.2.2. Dönüştürücü Liderlik.....	112
3.2.3. Karizmatik Liderlik	114
3.2.4. Etik Liderlik.....	115
3.2.5. Otantik Liderlik	116
3.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ	118
3.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	118
3.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Dayanakları	122
3.3.2.1. Rol Teorisi	122
3.3.2.2. Sosyal Değişim Teorisi	123
3.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN GELİŞİM AŞAMALARI	125
3.5.ÖRGÜTLERDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ SÜRECİ (SAFHALARI)	127
3.6. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİNİN BOYUTLARI.....	130
3.7. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI.....	132
3.8. LİDER-ÜYE İLETİŞİMİ	139
3.8.1. İletişim Kavramı	139
3.8.2. Örgütsel İletişim	140
3.8.3. Lider İletişimi	141
3.9. BEKLENTİ TEORİSİ	143
3.10. ÇERÇEVELEME ETKİSİ.....	145
3.10.1. Riskli Seçim Çerçevelemesi	147
3.10.2. Özellik Çerçevelemesi.....	148
3.10.3. Amaç Çerçevelemesi	150
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	155
4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞTA BULUNMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: MESAJ ÇERÇEVELEMESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	155
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	155
4.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	157
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	157
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	158
4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	160
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	165
4.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	166
4.6.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	166
4.6.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	169
4.6.2.2. Manipülasyonların Kontrol Edilmesi ile İlgili Sorular	171

4.7. VERİLERİN ANALİZİ.....	171
4.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Analiz Sonuçları	172
4.7.2. Manipülasyon Kontrolleri	173
4.7.3. Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Testleri	175
4.7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	178
4.7.5. Hipotezlerin Test Edilmesi	182
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	189
KAYNAKÇA	195
EKLER.....	226



TEŞEKKÜR

Tüm akademik çalışma konuları öncelikle zihinlerde bir düşünce olarak ortaya çıkmakta, daha sonra pek çok araştırma, tartışma ve değerlendirme sürecinden geçerek akademik bir nitelik kazanmaktadır. Ciddi bir emek ve özveri ile hazırladığım doktora tezimi tamamlamanın heyecanını ve gururunu yaşıyorum. Bu süreçte çalışmamda yardımını, esirgemeyen ve beni teşvik eden herkese buradan teşekkür etmek istiyorum.

Öncelikle bu uzun ve zahmetli aynı zamanda besleyici ve keyifli tez çalışmamda bana olan desteği, güveni, yol göstericiliği, görüş, eleştiri ve yardımlarıyla çalışmama yön veren değerli danışman hocam Doç. Dr. Esra Almaçık'a içtenlikle teşekkür ederim. Özellikle araştırma modelinin geliştirilmesine olan katkılarından dolayı Prof. Dr. F. Burcu Cam'a; ayrıca tüm bu süreçte değerli bilgilerini paylaşan ve desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Hülya Çekmeceliolu'na teşekkürü borç bilirim. Yine fikir ve birikimleriyle yol göstericiliği ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen Prof. Dr. Ümit Almaçık'a da şükranlarımı sunuyorum.

Hayatımın her döneminde bana destek olan, yanımda olan ve beni bugünlere getiren Sevgili Anneme sonsuz saygı ve şükranlarımı sunuyorum. Ve Babam... Doktoramı bitirdiğimi en çok görmek isteyen kişi... Seni sonsuza uğurlayalı neredeyse 2 yıl olacak. Keşke burada olsaydın demeyeceğim. Çünkü hep yanımda olduğumu biliyorum. Bana sağladığım tüm imkânlar ve yardımların için çok ama çok teşekkür ederim. Hayatımda verdiğim en iyi karar olan, beni her zaman destekleyen, sadece bu çalışma boyunca değil her zaman beni cesaretlendiren, bana moral veren eşime; ona baktığımda hayatı daha anlamlı, zevkli kılan, varlığı ile her şeyi güzel yapan, tez süresince bana sabır ve anlayış gösteren biricik kızıma sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

Geçmiş değil bugün gibi
Yaşıyorum hala seni
Sen hep benim yanımdasın...
Babama ithafen, 2021, Haziran

ÖZET

Örgütsel hayatta çalışanların bazı davranışları etik açıdan uygun olmamakla birlikte, örgütün, amaçlarını, çıkarlarını korumak veya desteklemek amacıyla çalışanların bu tür davranışlarda buldukları görülmektedir. Örgüt yararına etik olmayan davranış olarak ifade edilen bu davranışlar son yıllarda örgütsel davranış literatüründe çalışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada, lider-üye etkileşimin ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranış gösterme eğilimlerine etkileri lider iletişimi ile birleştirilerek incelenmiştir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı lider-üye etkileşimi ve örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün araştırılmasıdır. Ek olarak liderin kazanç ve kayıp olarak mesaj çerçevelemesinin düzenleyici rolü hem lider-üye etkileşimi ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki ilişkide hem de örgütsel özdeşleşme ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki ilişkide araştırılmıştır. Araştırmada Kocaeli ve çevresi illerdeki kamu ve özel sektör bankalarında çalışan 306 katılımcıya anket uygulanmıştır. Anket içerisinde mesaj çerçevelemesinin manipüle edildiği kısa kurgu bir hikâyeye bulunmaktadır. Hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme örgüt yararına etik olmayan davranışı istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin lider-üye etkileşimi ile örgüt yararına etik olmayan örgütsel davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Son olarak, liderin kazanç yerine kayıp çerçevelemesi kullanması durumunda lider-üye etkileşiminin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinin arttığı, örgütsel özdeşleşmenin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinin ise azaldığı saptanmıştır. Böylece bu çalışma örgüt yararına etik olmayan davranış ile örgütsel iletişim ve lider iletişimi literatürünü birbirine bağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış, Örgütsel Özdeşleşme, Lider-Üye Etkileşimi, Çerçeveleme Etkisi

ABSTRACT

Although some of the behaviors of employees in organizational life are not ethically appropriate, they can be done in order to protect or support the goals and interests of the organization. These behaviors, which are expressed as unethical pro-organizational behavior, have started to be studied in the organizational behavior literature in recent years. In this study, the effects of leader-member exchange and organizational identification on employees' willingness to engage unethical pro-organizational behavior are examined by combining with leader communication. In this context, the aim of this study is to investigate the mediating role of organizational identification on the relationship between leader-member exchange and unethical pro-organizational behavior. In addition, the moderating role of leader's message framing as gain and loss has been investigated both in the relationship between leader-member exchange and unethical pro-organizational behavior, as well as in the relationship between organizational identification and unethical pro-organizational behavior. A questionnaire is applied to 306 participants working in public and private sector banks in Kocaeli and surrounding provinces. There is a short fictional vignette in the questionnaire in which message framing is manipulated. Structural equation modelling has been used to test the hypotheses. According to the research findings, leader-member exchange and organizational identification affect unethical pro-organizational behavior statistically significant and positively. In addition, it has been determined that organizational identification mediates the relationship between leader-member exchange and unethical pro-organizational behavior. Finally, it was found that if the leader uses loss framing instead of gain, the effect of leader-member exchange on unethical pro-organizational behavior increases and the effect of organizational identification on unethical pro-organizational behavior decreases. Thus, this study connects unethical pro-organizational behavior with organizational communication and leader communication literature.

Keywords: Ethics, Unethical Pro-Organizational Behavior, Organizational Identification, Leader-Member Exchange, Framing Effect

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İle İlgili Sık Kullanılan Kavramlar ve Araştırmacıları	27
Tablo 2: ÖYEOD Örnekleri.....	30
Tablo 3: ÖYEOD ile İlgili Çalışmalar.....	58
Tablo 4: Özellikler Teorisine Göre Liderlerde Olması Gereken Özellikler.....	101
Tablo 5: Likert'in Sitem 4 Modeli.....	106
Tablo 6: Anket Katılımcılarının Dağılımı.....	167
Tablo 7: Çerçeveleme Etkisi ile İlgili Alternatif Senaryolar.....	168
Tablo 8: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	169
Tablo 9: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği.....	170
Tablo 10: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği.....	170
Tablo 11: Manipülasyon Kontrolü Soruları.....	171
Tablo 12: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	173
Tablo 13: Manipülasyon Kontrolü Sonuçları.....	174
Tablo 14: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi.....	176
Tablo 15: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi.....	177
Tablo 16: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeğine Ait Faktör Analizi...	178
Tablo 17: Geçerlilik ve Güvenilirlik Göstergeleri.....	179
Tablo 18: Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri.....	181
Tablo 19: Revize Edilmiş Model Geçerlilik ve Güvenilirlik Göstergeleri.....	182
Tablo 20: Doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler (Genel Model).....	184
Tablo 21: Çoklu-Grup Analizi.....	187

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	81
Şekil 2: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	83
Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriksi.....	104
Şekil 4: Liderliğin Alanları.....	121
Şekil 5: Lider-Üye Etkileşimi Gelişim Süreci Modeli.....	127
Şekil 6: LÜE'nin Öncülleri ve Sonuçları.....	133
Şekil 7: LÜE'nin Öncüllerinin ve Sonuçlarının Özeti.....	135
Şekil 8: Standard Risk Çerçevelemesi Paradigması.....	148
Şekil 9: Özellik Çerçevelemesi Paradigması.....	149
Şekil 10: Amaç Çerçevelemesi Paradigması.....	150
Şekil 11: Araştırmanın Modeli.....	158
Şekil 12: Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	180
Şekil 13: Yapısal Model Yol Analizi Sonuçları (Genel Model).....	183
Şekil 14: Yapısal Model Yol Analizi Sonuçları (Çoklu Grup Analizi).....	186
Grafik 1: Mesaj Çerçevelemesinin Düzenleyici Etkisi.....	188

GİRİŞ

Örgüt içerisinde uygulanan etik kurallar örgütte ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için çalışanlara rehberlik eden kurallar bütünüdür. Ancak örgütteki yönetim şekli, çalışanların ve örgütün çıkarları gibi durumlar göz önüne alındığında etik açıdan sorgulanabilir davranışlar olan etik olmayan davranışlar da iş hayatında görülen yaygın bir durum haline gelebilmektedir. Etik olmayan davranışlar tipik olarak “toplumun geneli için yasa dışı ya da ahlaki olarak kabul edilemez davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Jones, 1991: s.367). Çalışanlar genellikle kendi çıkarları için, örgütlerine veya başkalarına zarar vermek amacı ile etik olmayan davranışlarda bulunmaktadır (Spector ve Fox, 2010: s.271).

Örgütsel etik ile ilgili çalışmalar genel olarak çalışanların etik davranışlarının örgüt üzerindeki olumlu etkilerine veya etik olmayan davranışların olumsuz sonuçlarına odaklanmaktadır (Weeks ve Nantel, 1992; Babin vd., 2000; Schwepker, 2001; Mulki vd., 2007). Bununla birlikte son yıllarda Volkswagen, Mitsubishi gibi dünya devi firmalar da bile yaşanan bazı skandallar, örgüte zarar verme niyetiyle yapılmayan ancak etik olmayan davranışların ayrı bir kavram olarak ele alınmasına sebep olmuştur. Her iki firmada da çalışanların firmalarının çıkarına olacağı düşüncesiyle veya firmalarını desteklemek amacıyla otomobillerin emisyon testlerini manipüle ettiği yada test sonuçları ile oynadığı tespit edilmiştir (Coşkun, 2017: s.1-2). Örgüte fayda sağlamak için gerçekleştirilen bu tür etik olmayan davranışlar, örgüt yararına etik olmayan davranış (ÖYEOD) olarak tanımlanmaktadır (Umphress ve Bingham, 2011).

İlk olarak Elizabeth Umphress'in 2003 yılındaki doktora tezinde ele alınan ÖYEOD ilerleyen dönemlerde yine Umphress vd. (2010) tarafından uygulanmalı, Umphress ve Bingham (2011) tarafından ise teorik bir makale ile detaylandırılmışlardır. Bu bağlamda ÖYEOD, örgüt lehine yapılan gönüllü bir ekstra rol davranışı olup etik olmayan davranışları kapsamaktadır. Bu tür davranışlara, örgütün iyi görünmesi için gerçeği yanlış sunmak, örgütün ürünleri ve hizmetleri hakkındaki gerçekleri müşterilere olduğundan daha iyi yansıtmak ve örgütün ürünleri ve hizmetleri hakkındaki olumsuz bilgileri müşterilerden gizlemek örnek

gösterilebilir (Umphress vd., 2010; Umphress ve Bingham 2011). ÖYEOD'un ifşa edilmesi örgüt için sadece maddi veya hukuki sorunlara yol açmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün imajına ve itibarına da ciddi zararlar vermektir. Bu nedenle son zamanlarda, artan sayıda araştırma, çalışanların örgütlerine yardım etmek amacıyla etik olmayan davranışları nasıl ve neden yaptığını araştırmaktadır (Vadera vd., 2013; Effelsberg ve Solga, 2015; Liu ve Qiu, 2015; Chen vd., 2016; Lee vd., 2016; Xu vd., 2018; Zhang ve Xiao, 2020).

ÖYEOD genel olarak Sosyal Değişim Teorisi'ne dayanmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi tarafların karşılıklı olarak birbirlerine iyilik yapmasını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bu teori karşılıklılık (mütekabiliyet) ilkesine göre gelecekte benzeri bir karşılığının bulunacağı düşüncesi ile gerçekleştirilen gönüllü davranışları incelemektedir (Blau, 1964: s.91). ÖYEOD Sosyal Değişim Teorisi açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar örgüt yararına bir davranış gerçekleştirdiğinde, karşılığında yöneticisinden ya da örgütten fayda elde edeceğini ümit etmekte ve bu nedenle ÖYEOD sergileyebilmektedir (Umphress ve Bingham 2011: s.625). Sosyal Değişim Teorisi temelleri üzerinde incelendiği için ÖYEOD'u etkileyen ve üzerinde en fazla çalışılan kavramlardan biri olan örgütsel özdeşleşme bu çalışmada ele alınan değişkenlerden biridir. Örgütsel özdeşleşme Sosyal Kimlik Teorisi'nin özel bir formudur. Bu teoriye göre insanlar kendilerini ve çevresindekileri sosyal açıdan anlamlı gruplara ayırmaktadır. Bu şekilde sosyal bir sınıflandırma kişinin öz-benliğinin ve öz-saygısının bir kısmını oluşturmakta ve ardından belirgin bir sosyal kimliğe yol açmaktadır. Bu durumu korumak ve geliştirmek için kişi bu gruba bağlılığını sürdürme eğilimindedir (Van Dick vd., 2005: s.274).

Sosyal sınıflandırmalardan biri de kişinin çalıştığı örgüttür. Ashforth ve Mael tarafından, sosyal kimlik teorisinin örgütsel alana uyarlanması ile örgütsel özdeşleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Bir çalışanın örgütüyle bir olma/aynı olma algısı olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşme, aynı zamanda "örgüte üye olma duygusu, aidiyet ve gurur duygusu, çalışan ile örgütün ortak değerler ve hedefler açısından benzer olduğu algısı" olarak da ifade edilmektedir. Umphress vd. (2010) belirttiği gibi örgütleri ile olumlu bir sosyal değişim beklentisine (yani karşılıklılık-

mütebilyet-beklentisine) ve ek olarak yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanlar örgütlerine yarar sağlamak için daha fazla etik olmayan davranış sergileme eğilimleri bulunmaktadır.

Araştırmada incelenen değişkenlerden bir diğeri olan Lider-Üye Etkileşimi de ÖYEOD gösterme eğilimini etkileyen kavramlardan biridir. LÜE, lider ve çalışan arasındaki etkileşimin, ilişkinin, iletişimin vb. kalitesi ile ilgilenmektedir. Teoriye göre liderle çalışanların bazıları arasında yüksek nitelikte bir ilişki bulunmakta iken; çalışanların bazılarıyla ise düşük nitelikte bir ilişki bulunmaktadır. Yine sosyal değişim teorisi temelinde, LÜE lider ve çalışan arasındaki etkileşimle oluşmakta ve bu etkileşimden elde edilen karşılıklı faydalar vasıtası ile gelişmektedir. Diğer bir deyişle karşılıklılık(mütekabiliyet) ilkesi göz önüne alındığında çalışan sadece resmi rolünü yerine getirmekle kalmaz aynı zamanda liderinin yararına hareket etme sorumluluğunu da hissetmektedir. Yüksek LÜE sahip çalışanlar liderlerini korumak veya onlara fayda sağlamak için fedakârlık yapma eğilimindedir ve ekstra rol davranışı sergileme olasılıkları daha yüksektir (ÖYEOD gibi) (Bryant ve Merrit, 2021: s.780).

İncelenen kavramlardan sonuncusu ise mesaj çerçevelemesidir. Mesaj çerçevelemesi (çerçeveleme etkisi), çalışanların tepkilerini belirlemek, anlayışlarını şekillendirmek, ne düşüneceklerine ve ne yapacaklarına karar vermeleri konusunda onları etkilemek için liderler tarafından kullanılan ikna edici bir iletişim stratejisidir. Mesajın nasıl çerçvelendiğinin (kazanç veya kayıp çerçevelemesi olarak) çalışanların verecekleri tepkiler açısından önemi bulunmaktadır. Mesaj çerçevelemesinde, ya liderin verdiği mesaja uymanın faydaları ve ödülleri vurgulanmakta (kazanç çerçevelemesi) ya da bu mesaja uymama ile ilişkili kayıplar ve cezalar vurgulamaktadır (kayıp çerçevelemesi).

Literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin (Umphress vd., 2010; Umphress ve Bingham, 2011; Ploeger ve Bissel, 2013; Effelsberg vd., 2013; Vadera vd., 2013; Kong, 2015; Chen vd., 2016) ve lider-üye etkileşiminin (Vriend vd., 2020; Bryant ve Merritt, 2021; Nguyen vd., 2021) örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanılmaktadır. Ancak LÜE ve ÖYEOD

arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi hakkında çok az şey bilinmektedir. Ek olarak Graham vd. (2015)'nin çalışması dışında, literatürde, lider iletişiminin (özellikle liderin bir mesajı nasıl ilettiği-mesaj çerçevesi) çalışanların ÖYEOD gösterme niyetleri üzerindeki etkileri konusunda herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Sonuç olarak, bu açıdan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında bu araştırmanın temel amacı LÜE'nin ve örgütsel özdeşleşmenin tek başına ve birlikte ÖYEOD üzerindeki etkilerini bulmaktır. Ele alınan diğer önemli bir konu ise mesaj çerçevesinin LÜE, örgütsel özdeşleşme ve ÖYEOD arasındaki ilişkide bir rol oynayıp oynamadığıdır. Bu bağlamda bu araştırmanın ilk bölümünde etik kavramı ve etik ile ilgili bazı kavramlar açıklanmıştır. Daha sonra örgütlerde görülen etik ve etik olmayan davranışlardan bahsedilmiş ardından örgüt yararına etik olmayan davranışlar açıklanmıştır. Bölümde son olarak literatürde daha önce yapılmış çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel özdeşleşmenin kurumsal temeli ve örgütsel özdeşleşmenin önemi hakkında bilgi verilmiştir. Ardından örgütsel özdeşleşme yaklaşımlarından ve ölçeklerinden bahsedilmiştir. İkinci bölüm sonunda örgütsel özdeşleşmenin bazı örgütsel sonuçlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölüme liderlik, liderlik teorileri ve çağdaş liderlik yaklaşımlarından bahsedilerek başlanmıştır. Ardından lider-üye etkileşimi teorisi detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bu bölümün sonunda lider-üye iletişimi ve lider-üye iletişimde kullanılan araçlardan biri olan çerçeveleme etkisinden (mesaj çerçevesinden) bahsedilmiştir.

Son bölüm olan araştırma kısmında ise ilk olarak lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşmenin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ardından lider-üye etkileşimi ve örgüt yararına etik olmayan davranış ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Son olarak da lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme etkisinde liderin mesaj çerçevesinin düzenleyici etkisi incelenmiştir.

Araştırma ile ilgili olarak istenen verilerin toplanması için Kocaeli ve çevresi illerdeki kamu ve özel sektör bankalarında çalışan katılımcılar üzerinde anket uygulanmıştır. Verilerin elde edilmesi için örgütsel özdeşleşme ölçümü için Mael ve Asforth'un (1992) geliştirdiği ölçek, lider-üye etkileşimi ölçümü için Liden ve Maslyn'in (1998) geliştirdiği ölçek ve örgüt yararına etik olmayan davranış ölçümü için Umphress'in (2003) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi ve analiz sonucundaki bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile hipotez testleri ve yapısal eşitlik modeline ait sonuçlar son bölümde ortaya konulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR

1.1. ETİK KAVRAMI

Bütün bilim dalları felsefe ile yakın bir ilişki içerisinde. Bu sebeple felsefe; bilimlerin kesiştiği bir noktada yani disiplinler arası bir durumda yer almaktadır. Etik, felsefenin bu durumundan da beslenerek neredeyse hayatın her alanı ile ilgili fikir üretmekte ve ortaya bir yargı koyabilmektedir (Mahmutoğlu, 2009: s.226). Bu anlamda etik, felsefenin bir disiplini olarak değerlendirilmektedir. Ahlak felsefesi de diyebileceğimiz etik, ahlaki olan her şeyin dayanağını araştıran bir disiplindir (Oral vd. 2017: s.1231). Diğer bir ifade ile etik ya da ahlak felsefesi, ahlak denilen fenomen üzerinde bir düşünme, ahlak üzerine felsefe yapmadır. Bu durum sadece ahlak filozoflarına özgü bir şey değildir. Etiği ya da ahlak felsefesini filozoflar bulmamıştır. Filozoflar, bu konulara yoğunlaşmadan önce de ahlak vardı. En ilkel toplumun bile kendilerine göre bir ahlaki bulunmaktadır. Ahlaka sistematik olarak yaklaşım bir kuram oluşturmazlar belki; ama her kişinin az da olsa ahlak üzerine bir görüşü mevcuttur (Pieper, 1999: s.22-23). Bir davranışı, ahlaki bakımdan değerli kılan şeyin neler olduğu her ahlak felsefesinin araştırdığı bir durumdur. Bir davranışı ahlaklı kılan şey iyiyi meydana çıkarması, iyiyi yaratmasıdır. Farklı etik kuramları için ise iyi; mutlu olmaktır, doğru olmaktır, sevgidir (Akarsu, 1998: s.7-9).

Günlük hayatta “etik” ile “ahlak” kavramları birbirleri yerine kullanılmakla birlikte literatürde bu iki kavram arasında farklılıklar bulunduğu kabul görmektedir. İki kavramın etimolojik kökenleri de birbirinden tamamen farklıdır (Kayabaşı ve Tekiner, 2017: s.665; Coşkun ve Çelikten, 2020: s.690).

Etik kelimesinin kökeni Yunan dilinde “karakter” anlamına gelen “ethos” kelimesinden gelmektedir. “Ethos” kelimesinden türetilen “ethics” ise ideal ve soyut olana vurgu yaparak; ahlak kurallarını ve değer yargılarını ele alarak ortaya çıkmıştır (Aydın, 2002: s.5). Etik, kişinin başkalarına yönelik doğru bir şekilde nasıl davranması gerektiğini ortaya koyan ilke, değer ve standartlardır (Bayram vd. 2018:

s.202). Etiği insanın kendisinin ve diğer insanların kişisel ve toplumsal ilişkileri şekillendiren değerler bütünü olarak tanımlamak da mümkündür (Bilgin ve Küçükhasar, 2018: s.120). İnsanlar eylemlerini gerçekleştirirken çeşitli güdülere ihtiyaç duymaktadırlar. Günü baskı sonucu oluşuyorsa eylemin zorunluluğu hukuksaldır; ancak, bu güdü manevi duygulardan çıkıyorsa o zaman eylemin zorunluluğu etikeldir. Dolayısıyla etikte maneviyat, manevi duygular söz konusudur (Kant, 2003: s.85). Etik neyin doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü, değerli ya da değersiz, onaylanabilir ya da onaylanamaz olduğunu araştırır bunun üzerine düşünür (Coşkun ve Çelikten, 2020: s.690). Bu sebepten etiğe insan ilişkilerinde nasıl davranılmasını ve bu ilişkilere nasıl yön verilmesini gösteren bir rehber olarak bakılabilir (Çıtak ve Derya Başkan, 2020: s.252).

Türkçede, Latince “moral” sözcüğünün karşılığı olan Ahlak kavramı ise, Arapça huy, mizaç, yaradılış anlamlarına gelen “hulk” sözcüğünün çoğuludur. Ahlak farklı toplumlarda değişiklik göstermektedir. Aynı toplumda bulunan farklı gruplar tarafından benimsenen ahlak kuralları arasında bile farklılıklar bulunmaktadır. Eş deyimle, ahlak görecelidir (Doğan, 2001: s.24). Ahlak insanlara aile, okul, arkadaş çevresi gibi faktörlerle aktarılan kalıplaşmış davranış biçimleri ve ilkeleri bütünüdür (Yiğit ve Göktaş Kulualp, 2019: s.263). Çoğu filozof etiği, ahlakın felsefesi olarak incelemekte ve etiği ahlaka göre daha üst düzey bir felsefi düşünce haline getirmektedir. Diğer bir deyişle etik, ahlak felsefesi, ahlak ise etiğin araştırma konusudur (Haynes, 2002: s.19). Bu nedenle, etik ile ahlak özdeş değildir. Etik ayrıca, ahlakın kökenini ve toplumsal yaşamdaki işlevini, kişilerle toplum arasındaki ilişkileri, bireysel yaşamın amacını ve anlamını açıklar (Büken ve Büken, 2002: s.17). Ahlak günlük yaşamda insanların nasıl yaşamaları gerektiğini pratik olarak düşünürken, etik bu konuya kuramsal olarak bakmaktadır. Ahlak anlayışı insanlar arasında farklılık göstermektedir. Etik ise “istenilir iyi” kavramına sahiptir ve bu kavramın evrensel ve genel geçerliliği bulunmaktadır.

Gelenekler ile oluşan ahlâk, kalıplaşmış birçok değerden oluşmakta ve toplumla birleşmeyi hedeflemektedir (Uras, 2003). Etik ise, ahlaki davranış ve yargıları kapsayan, felsefe ve bilimin sistematik bir çalışma alanı durumundadır. Sonuç olarak, ahlak yanlış-doğru, iyi-kötü olan davranışları ve bu davranışların

sonuçlarını değerlendirme ile ilgili bir kavram iken, etik ahlaki yargıları inceleyen, ahlaki tutumların arkasında yatan yargılara değinen kısacası ahlaki temel alan felsefe dalıdır (Aydın, 2002: s.4-5).

1.2. ETİK İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

Bir kişinin davranışlarının etik olup olmadığı; yaşadığı toplumun kültürü, bu toplumun sahip olduğu değerler sistemi ve normları tarafından belirlenmektedir.

1.2.1 Değerler

Değer; bir grup ya da toplumdaki bireylerin çoğu tarafından doğru ve gerekli olarak görülen; bireylerin duygularını, düşüncelerini, amaçlarını vb. ifade eden genelleştirilmiş ahlaki ilkeler veya inançlardır (Yılmaz, 2009: s.110). İnsanların inanç, tutum, davranış ve hareketlerinin oluşmasında önemli bir role sahip olan değerler iyiyi, doğruyu ve güzeli tanımlayan ölçütlerdir (Çevikbaş, 2006: s.267). Bir toplumdaki kişiler benzer görüşlere sahiptir ve bu görüşler değerleri etkilemektedir. Diğer bir deyişle toplumların hemen hemen hepsi kendi değerlerini oluşturmaktadır. Bu değerler ise o toplumun bireylerinin çoğunun kabul ettiği değerlerdir. Kısacası değerler belli bir toplumdaki davranış standartları olarak kabul edilmektedir. (Graham, 1985: s.63).

Kişi sahip olduğu değerlerin çoğunu aile yaşantısından, arkadaş çevresinden, okul hayatından ve hayatındaki diğer önemli kişilerden öğrenmektedir. Dürüst olma, adalet, başkalarına yardımcı olma vb. standartlar değerlere örnek gösterilebilir (Costley ve Todd, 1991: s.7). Diğer taraftan bir kişinin değerleri arasında ahengin kurulması ve oluşabilecek uyumsuzlukların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bir kişi değer olarak özgür olmaya önem veriyorsa otorite altına girmeye de aynı şekilde değer vermemelidir (Güngör, 1993: s.75-76). Özetle insanlar dâhil oldukları grup ya da toplumun değer sistemini benimseyip, davranış şekillerini bu değer yargılarına, özellikle de etik değerlere göre belli bir ahenk içerisinde belirlemektedir.

Değerler sadece kişisel ya da toplumsal seviyede oluşmaz. Örgütsel düzeyde de değerlerden söz edilebilir. Eş deyimle, kişinin bireysel davranışlarını yönlendiren bu değerler aynı zamanda iş yaşamında da etkili olmaktadır. Örneğin; toplumsal değerlere önem veren yönetici, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkarırken, ekonomik değerlere önem veren yönetici ise eylemleri ile sadece örgütün büyümesini amaçlayacaktır. Yöneticinin eylemleri kişisel değerlerin etkisi altında olup bu değerler karar ve eylemlerini etkileyen etmenlerden biridir (Aydın, 2002: s.14-15). Örgütte çalışan herkes bir araya gelip örgüt için ortak bir değer yaratmayı başarabilir. Diğer taraftan değerler, örgütte neyin önemli olduğunu gösteren bir unsurdur. Bu değerler incelendiğinde örgütün amaçlarına ulaşmak mümkün olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: s.47).

1.2.2 Normlar

Norm, grup içindeki üyelerin bir görevi gerçekleştirirken veya grup üyelerinin kişiler arası ilişkilerinde kendilerinden beklenen davranış kurallarının tümüdür. Normlar, kişilere ne yapması gerektiğini ve bazen de nasıl davranması gerektiğini açıklamaktadırlar (Costley ve Todd, 1991: s.260). Grup üyeleri tarafından paylaşılan standartlar olan normlara herkesin uyması beklenir. Bu uyma durumu, çoğu zaman grup üyeliğinin devamlılığı için aranan ilk şarttır. Grup normlarına uymayan üyeler çeşitli şekillerde cezalandırılmaktadır (Koçel, 2015: s.719-720). Grubu oluşturan üyelerin her birinin kendi değerleri bulunmaktadır. Bu değerleri üyesi oldukları gruba getirerek grup normlarını oluştururlar. Diğer bir deyişle grup normlarına grup üyelerinin değerlerinin bir yansıması olarak da bakılabilir (Benton ve Halloran, 1991: s.129).

Normlar ve değerler birbirlerine benzeyen, birbirleri ile sıklıkla karıştırılabilen kavramlardır. Normlar değerlere göre daha somut ve özelken, değerler daha soyut ve genel kavramlardır. Dolayısıyla normlar belirgin ve yol göstericidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: s.50). Toplumsal hayatta olduğu gibi örgüt içinde de çalışanların uyması gereken kurallar bütünü olarak ifade edilen normlar bulunmaktadır. Genellikle yazılı olmayan normların örgüt çalışanları üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Örgüt normlarına göre davranışlarını şekillendiren çalışanlar ödülleri ile motive edilirken,

normları dikkate almayan çalışanların ise olumlu sonuçlar alınabilmesi için cezalandırılması beklenir (Türk, 2007: s.18).

Kravat takılması, örgüt içinde küfür edilmemesi, iş ile ilgili problemlerini üst yönetime iletilip, insanlar arasındaki problemlerin grup içinde bırakılması şeklindeki davranışlar ve inanışlar örgüt normlara birkaç örnek olarak gösterilebilir (Costley ve Todd, 1991: s.260). Sonuç olarak normlar, örgüt içindeki uyumu sağlayan güçlü bir araçtır. Her bir örgüt için yapılması istenen veya istenmeyen davranışlar farklı olabilmektedir. Normlar çalışanlarına örgüt içindeki ilgili durum hakkında nasıl hareket edilmesi açısından bilgi vermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: s.50).

1.2.3. Kültür

Kültür kelimesinin; Türkçe olarak bakmak, yetiştirmek, eğitim anlamına gelen colera veya cultura kelimelerinden türetilen bir kavram olduğu kabul edilmektedir (Alar Erkal ve Naktiyok, 2019: s.1518). Başlarda ürün ve hayvan yetiştirilmesi ve bakımı ile birlikte eğitim alanlarında da kullanılan bir kavram olan kültür zamanla daha geniş bir anlamı kapsayacak şekilde tümüyle “hayat tarzı”nı ifade etmeye başlamıştır (Özkul, 2008: s.19). İnsan yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak nitelendirilen kültürü tanımlamak oldukça güçtür. Genel bir tabirle, insanın hayat tarzı olarak nitelendirilen kültür hayatta oluşan birçok süreçle etkileşim içindedir (Köse vd., 2001: s.221). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kültür; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

İnsanlar kültürlerini sahip oldukları değerleri, inançları, normları gibi soyut varlıklar ve aynı zamanda fiziksel nesnelere ve sosyal kurumlar gibi somut varlıklar vasıtasıyla ortaya koymaktadır (Karacan, 2004: s.20). Diğer bir deyişle kültür, bir toplumdaki insanların paylaştığı ve öğrendiği her şeydir. Her bireyin değerleri, normları, etik ya da etik dışı davranış algısı dünyaya geldiği toplumun kültürü içinde oluşmaktadır. Kültürel normlar ve değerler bireylerin kararlarını önemli ölçüde

etkilemektedir. Dolayısıyla toplumlar sahip oldukları kültüre göre farklılaşmakta ya da benzeşmektedirler (Ünal ve Yılmaz, 2006: s.683-684). Bu farklılaşma ya da benzeşmelerin yansıdığı alanlardan biri de örgüt yapısı ve yönetimi ile ilgili olan örgüt kültürüdür. Bir toplumdaki tüm örgütlerin kültürünün o toplumunun kültüründen tamamen şekillendiği kesin olarak söylenememekle birlikte, örgütün bulunduğu toplumun örgütlerin kültürünü etkilemekte olduğu düşünülmektedir (Kandemir, 2020 s:22). Her toplumun üyelerinin birbirinden farklı inançları, değer yargıları bulunmaktadır. Örgüt için bu kültürel unsurları bilmenin faydası bulunmaktadır. Çünkü toplum içinde faaliyet gösteren örgütlere bu unsurlar etki edecektir. Bu bağlamda örgüt bakımından kültür, örgütün çalışmalarını ve faaliyetlerini etkileyen, belirli insan toplulukları tarafından benimsenen inançların, değerlerin ve çevresindeki insanlar ile olan ilişkilerinin bütünüdür (Köse vd., 2001: s.222).

Örgüt kültürü ile ilgili bazı tanımlar aşağıda belirtildiği gibidir:

- Örgütün yaşam sürecinde meydana gelmiş, çalışanların davranışlarına yol gösteren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardır (Şahin, 2010: s.21).
- Yöneticilerin ve çalışanların değerleri, gelenekleri, beklentileri ve ortak duygularıdır (Costley ve Todd, 1991: s.10).
- Örgüt içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar kısaca, insanlar arasındaki paylaşılan değerler bütünüdür (Kırım, 1998: s.58-59).
- Örgütleri birbirinden ayıran ve çalışanlar tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler sistemidir (Robbins, 2000: s.235).

Örgüt kültürü gözle görülmeyen manevi bir değer olmakla birlikte çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkiye de sahiptir. Özetle, örgüt kültürü örgüte ve dolayısı ile çalışanlara yol gösteren değerleri yansıtmaktadır. Çalışanlar örgüt kültürünü sosyalleşme ile öğrenmekte, bireysellikleri ile de kültürü etkilemektedir (Davis ve Newstorm, 1989: s.64). Örgüt kültürü; örgüt içinde nelerin önemli olduğu ve örgütteki işlerin nasıl yapıldığı olmak üzere çok önemli iki soruya cevap vermektedir. Kısacası, örgüt kültürü çalışanlara örgütte başarılı olabilmeleri için

davranışlarında önem vermeleri gereken bu iki konuyu açıklık getirmektedir (Schnake, 1990: s.408). Son olarak da örgüt kültürü çalışanların birbirleriyle güçlü bir bağ kurmasına yardım etmektedir (Karabetyan, 2019: s.38). Bununla birlikte yönetimin gücünün artmasında, çalışanların rollerini benimsemelerinde ve örgüte uyum sağlamalarında kültür kilit bir öneme sahiptir (Balçık ve Ordu, 2019: s.95).

1.3. ÖRGÜTSEL ETİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her durumda etik ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak çalışma hayatında örgütlerin tüm faaliyetlerinde de etik değerler söz konusudur ve oldukça önemlidir. Her örgüt bir toplumda faaliyet göstermektedir. Doğal olarak da her örgüt bu toplumun etkisi altında kalmakta ve aynı zamanda her örgüt bu toplumu etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel etik, örgütün tüm ekonomik ve toplumsal faaliyetlerini gerçekleştirirken dürüstlük, güven, saygı, adalet ilkelerini yerine getirerek hareket etmesi ile alakalıdır. Ek olarak örgütsel etiğin toplumun benimsediği ilkeler, standart ve normlar ile tutarlı olması da gerekmektedir (İleri ve Soylu, 2011: s. 252-253).

Örgütsel etik, örgütteki çalışanların doğru ile yanlış konusunda sahip olduğu değer ve görüşlerini ifade etmektedir. Bu etik değerlerin uygulanması konusunda örgütte zorunlu bir durum söz konusu olmamasına rağmen, gösterilen etik davranışlar olumlu örgütsel sonuçları da beraberinde getirmektedir. Örgütte etiğe gösterilen önem azaldığı zaman, çalışanlarda güven eksikliği, motivasyonda azalma, performansta düşüş, işe devamsızlıkta artış gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum, örgütsel etiğin, örgüt içindeki önemini vurgulamaktadır (Meydan vd. 2016: s.146). Örgütsel etik değerleri, belirli bir örgütteki çalışanların nasıl davranması ve etik biçimde düşünmesi gerektiği konularında onlara rehberlik edecek resmi ilkeler olarak da nitelendirmek mümkündür. Yönetim etik ilkeleri, örgüt içindeki etik uygulamaları özendirme için etkili bir araç olarak görmelidir (Certo, 1992: s.89). Çalışanlar, örgüt içinde etikle ilgili politika ve prosedürler olduğuna, yönetim ve diğer çalışanların bunları takip ettiğine inanıyorsa, o zaman örgütsel etik değerlerin daha yaygın olması beklenmektedir (Çatır, 2019: s.61).

Günümüzün küreselleşen dünyasında gittikçe karmaşık bir hal alan örgütlerde oluşan sorunları çözebilmek için çıkış yolları aranmaktadır. Sağlıklı örgütlerin oluşturulmasında en önemli katkılardan biri de yönetime dolayısıyla yöneticilere düşmektedir. Çünkü yöneticiler örgütte hem temsilci hem de yol göstericidirler. Bu nedenle, yönetimin karar alırken ve alınan kararları uygularken etiği dışlamamaları ya da etik dışı davranışlar sergilememeleri gerekmektedir. İnsanlar toplumsal etik değerleri diğer kişileri inceleyerek, yaptıkları davranışların uygun karşılanması veya cezalandırılması ile öğrenirken, çalışanlar ise örgütlerinde bulunan etik değerleri ve çalışma arkadaşları ile yöneticilerinin bu değerlere ne derece uyup uymadıklarını gözlemleyerek öğrenmektedirler. Dolayısıyla yönetici pozisyonundaki kişilerin etik değerlere dikkat ederek hareket etmesi, çalışanların etik konularda kararsız oldukları zamanlarda nasıl davranmaları gerektiği hususunda yol gösterici olabilmektedir (Meydan vd., 2016: s.146).

1.4. ÖRGÜTLERDE KARŞILAŞILABİLEN ETİK DAVRANIŞLAR

Etik davranış denildiği zaman ahlaki açıdan kişilerin yerine getirmeleri gereken sorumluluklar akla gelmektedir. Bu davranışlar genel olarak adaletli, saygılı, ahlaklı, dürüst olmayı içermektedir. Sosyal ve çalışma hayatlarında insanların özen göstermeleri gereken etik davranışlardan bazıları aşağıdaki belirtilmektedir.

Adaletli Olma: Günlük hayatta “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin, doğru olup olmadığını ve kişilerin dürüst/adil olup olmadığını ifade etmek için kullanılmaktadır (İçerli, 2010: s.69). Adalet; iyilik, doğruluk, hak hukuk ve eşitlik gibi ahlaki değerleri içeren ve aslında bunların da hepsini kapsayan daha geniş boyutlu bir kavramdır. Adalet eşitlere eşit davranmayı içermektedir (Aydın, 2002: s.47). Hak kavramı ile de beraber anılan adalet; güç kaynaklarını elinde bulunduran tarafların, diğer kişilerin haklarını gözeterek herkese eşit davranması ve kuralları herkese aynı şekilde uygulamasıdır (İyigün, 2012: s.50). Örgüt açısından ise adalet, örgüt içinde bulunan süreçlerde ve uygulamalarda adil olunması durumunu ifade etmektedir (Soyalın ve Kerse, 2020: s.191). Ek olarak örgütsel adalet çalışanların örgütte uygulanan kuralların, politikaların ve prosedürlerin kendilerine yönelik adil ve doğru olup olmadığı konusundaki algılarını da yansıtmaktadır. Eğer çalışanlar adil

ve eşit bir muamele gördüklerine inanırlarsa, örgüt için olumlu tutum sergilemekte ve sonuç olarak örgütsel performans artış eğilimi göstermektedir (Battal, 2020: s.2365-236).

Çalışanlar arasında adaletli davranmak örgüt ve yöneticilerin ihmal etmemesi gereken bir görevidir. Gerek işlerin yürütülmesi sırasında aynı seviyedeki çalışana eşit oranda yetki ve sorumluluk vermek, gerekse hak ve menfaatlerden eşit olarak yararlanmalarını sağlamak önemlidir (Gümüş, 1999: s.13). Bu adalet anlayışı maddi kaynakların yanında fırsatlar, roller, statüler, takdir gibi maddi olmayan tüm değerleri de kapsamalıdır (Yılmaz, 2020: s.439). Ancak, böyle bir ortamda, çalışanlar işlerini zevkle yapacak ve çalışanların verim ve moralleri artacaktır. Nitekim yönetimin karar ve uygulamalarını adil olduğu duygusu çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyecek önemli bir faktördür (Koçel, 2015 s.530).

Eşit Davranma: Eşitlik, kanunlar yönünden insanlar arasında ayırım bulunmaması durumudur. (TDK 2020) İnsan hakları eşit ve liberal bir ideolojiye dayandığından eşitlik hukukun temel kavramlarından biridir (Kabaoğlu, 1999: s.14). Eşitlik, insanın küçüklüğünden başlayarak doğal bir içgüdü olarak benliğinde var olan, fakat kişiliğinin ve kültürün gelişmesi ölçüsünde bilinç niteliği kazanan eşdeğerlik ve eşdeğerde tutulmaya yönelik isteğidir (İzveren, 1980: s.108). Dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş bir kavram olan eşitlik, yararların, sıkıntılarının, hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların çizilmesini içermektedir. Eşitlik kavramı temel bireysel eşitlik, kısmi eşitlik ve blokların eşitliği şeklinde incelenmektedir (Aydın, 2002: s.50).

Temel bireysel eşitlikte eşit bireylerden oluşan tek bir sınıf bulunmaktadır. Tüm vatandaşların bir oy hakkının olması gibi. Kısmi eşitlik; toplumdaki farklı gruplara eşitlik sağlamak için farklı davranılmasını içermektedir. Çünkü toplumdaki kişiler farklı niteliklere sahiptir. Örneğın, çiftçilerle firma sahiplerinin gelir düzeyleri aynı olmadığı için farklı vergi ödemektedirler. Kısmi eşitlikte gruplar arası eşitliğin sağlanabilmesi için gruplar arası farklı uygulamalara gidilmektedir. Bu sebepte kısmi eşitsizliğe yapılandırılmış sistematik eşitsizlik de demektir. Blokların eşitliğinde ise gruplar arasında ve alt sınıflar arasında eşitliğin sağlanması hedeflenmektedir.

Kısmi eşitlikte gruplar, toplumsal yapılandırmalar ile oluşmaktadır. Toplumda kendiliğinden oluşan sınıflar ise bloklar eşitliğinde söz konusudur. Kadın-erkek, yaşlı-genç gibi. Blokların eşitliği sağlanabilmesi için dezavantajlı grup için diğer gruptan eşit davranması istenmektedir (Aydın, 2002: s.50; Temel ve Göksel, 2019: s.143).

Bir örgüt içinde yöneticilerin de çalışanlarına eşit davranması gerekmektedir. Eşit davranma ilkesi, en yalın biçimde, yöneticilerin, bir işyerinde çalışan işçilere, rasyonel ve haklı bir neden olmaksızın farklı davranamayacağını ifade etmektedir. (Sevimli, 2003) Çalışma hayatında eşitlik kavramını aynı seviyedeki kişiler üzerinden değerlendirmek gereklidir. Aynı işi yapan çalışanlara cinsiyet, politik görüş farklılığı, yöneticilere yakınlık gibi sebeplerle farklı ücret uygulanması ya da özlük haklarında ayrıcalık tanınması açık bir eşitsizliktir. Hem kamu hem de özel sektördeki örgütler bu konuda titiz olmalıdırlar. Ancak aynı örgütte farklı iş yapanlara, işin gereklerine ve taşıdığı risklere göre farklı ücretlendirme yapılması ya da birtakım ayrıcalıklar tanınması (erken emeklilik gibi) eşitsizlik olarak değerlendirilmemelidir (Temel ve Göksel, 2019: s143).

Dürüst Olma: Etimolojik olarak doğruları ve gerçekleri söyleme, samimi, güvenilir ve sadık olma anlamlarına gelen dürüstlük; içten, doğru, açık, net olma gibi kişilik özelliklerine sahip olmayı da ifade etmektedir (Yalnız ve Yılmaz, 2018: s.653). Dürüstlük kavramı zarar görürse, bu durum insanların gerek çalışma hayatında gerekse kişisel ilişkilerinde giderilmesi zor sıkıntılara yol açabilecektir. Bu nedenle, insan her türlü ilişkisinde açık ve dürüst olmalıdır (Benton ve Halloran, 1991: s.12). Yapacağı söylediği bir sözü mutlaka yerine getirmesi, yapacağı her işi önceden tanımlaması, hiçbir gizli saklı nokta bırakmaması gereklidir (Hunt ve Buzan, 2003: s.19).

Dürüstlük sayesinde, örgüt içerisinde çalışanların, yöneticilerin birbirine duyduğu güven ön plana çıkmaktadır. Hile ve yalandan uzak bir şekilde herkes belirtilen kurallara uymak durumundadır. Bu şekilde paydaşların karşılıklı sorumluluk bilinci sayesinde örgüt için uzun vadede piyasalarda güvende sağlanmış olacaktır (Tiyek ve Peker, 2006: s.118). Yöneticiler, sözlerinde ve hareketlerinde

dürüst olmadıkça, sorumluluğu altındaki çalışanların saygısını ve güvenini kazanamazlar. (Gümüş, 1999: s.58). Dolayısıyla dürüstlük; örgüt yönetimiyle çalışanların bütünleşmesinde de önemli bir yer tutmaktadır. Çalışan ile yöneticiler arasındaki kuvvetli ilişkilerin temelidir (Turner, 2003: s.102-103).

Tarafsız Olma: Tarafsızlık, nesnellik ve yansızlık kavramlarını da çağrıştırmaktadır. Bu bakımdan tarafsızlık kişiden kişiye değişen, kişinin kendi yorumunu kattığı öznel bir durumu değil, yansız kalmayı, gerçeği yansıtmayı, deney, gözleme, kanıta dayanmayı ve somut veriler üzerinden hareket etmeyi gerektirmektedir (Aydın, 2002: s.50). Taraf, kişiler veya nesnelere hakkında düşünülen veya onları yargılayan görüş açısı ya da görünüş; tarafsız ise, hiçbir tarafı veya kimseyi tutmayan, yansız anlamındadır (Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı, 2001: s.257).

Örgüt mensupları özellikle de yöneticiler her olayda ve durumda taraflardan hiçbirinin hak ve menfaatini ihlal etmemelidir. Hatta taraflardan birine, ilgi gösterip diğer tarafa göstermeme hatasına düşmemelidir. Tarafların hepsine eşit ve tarafsız davranmalıdır (Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı, 2001: s.257). Bu şekilde taraflı davranılması, örgüt içinde çalışanların yöneticilerine ya da birbirlerine yönelik adalet ve güven duygularının zarar görmesine neden olmaktadır. (Aydın, 2002: s.50).

Sorumluluk Sahibi Olma: Sorumluluk, herhangi bir kişinin kendisi veya başkaları ile ilgili bir durum için bir başkasına ya da bir yetkiliye hesap vermesi ve bu durumun yaratabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır (Yönet, 2005: s.241). Başka bir ifadeyle, kişinin faaliyetlerinden veya başkalarının faaliyetlerinden ve yahut herhangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluluğuna sorumluluk denmektedir (Eren, 2001: s.233). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere genel olarak iki tip sorumluluk söz konusudur. İlki üstlere hesap vermeyi ifade eden “sorumlu olma”, ikincisi ise bir işi yapmayı üstlenmek anlamındaki “sorumluluk almaktır” (Temel ve Göksel, 2019: s.161). Her kişi, birden fazla sorumluluk alanına sahip olabilir. Sorumluluk alanları ve bunların sınırları bireylerin etik davranışlarını belirlemektedir (Kirel, 2000: s.65).

Örgütler de aynı şekilde birçok sorumluluk alanına sahiptir. Hissedarların, yöneticilerin, çalışanların; kendilerine, birbirlerine, mal tedarik eden firmalara ve müşterilere, kredi veren kuruluşlara, çalışanların ailelerine ve çevrelerine vb. sorumlulukları bulunmaktadır. Örgüt ve özellikle de yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirken birtakım çatışmalar yaşamaktadırlar. Örneğin, bir yandan örgüt politikasına, hissedarlara, çalışanlara vb. yönelik bir sorumluluk söz konusu iken, diğer yandan örgütün toplumsal görünümünden de sorumlu olma durumu bulunmaktadır. Ayrıca yukarıda belirtilen karşı sorumluluklarını dengeleyecek deneyim ve bilgeliği de sahip olunması gereklidir (McHugh, 1992: s.37-38). Özetle başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar sadece örgüt içerisinde takdir edilen ve sevilen kişiler değildirler. Bütün toplum tarafından kabul gören bir kişiliğe sahiptirler. Ancak sorumluluklarına yönelik kayıtsız olan bir yöneticinin böyle bir kişilik sergilemesi mümkün görünmemektedir (Genç, 2003: s.118).

Hoşgörülü Olma İlkesi: Hoşgörü sözcüğü, etimolojik olarak Batı dillerinden Fransızca “tolerans” (tolerance) Latince “tolerare” sözcüğünden gelmektedir. Türkçe’ de bu kavram “dayanmak”, “katlanmak”, “tahammül etmek”, “çekmek” şeklinde karşılık bulmaktadır (Aydın, 2002: s.53). Hoşgörü kelimesi yerine genel olarak tolerans ve müsamaha kavramları kullanılmaktadır. Tolerans göstermek; istenmeyen bir duruma katlanmak ve hoşlanılmadığı veya varlığı kabul edilmediği halde tahammül etmek; müsamaha ise, olumsuz bir duruma göz yummak, umursamamak, görmezlikten gelmek, birinin suçunu affetmektir (Kaygısız, 2019: s.76). Ancak, hoşgörü sözcüğü basit bir göz yummayı, sıradan bir bağışlayıcı tutumu ifade eden bir kavram değildir. Hoşgörü kavramı, istenmeyen bir durumun varlığını sürdürmesine ya da yapılmasına izin vermeye tahammül etmenin gerilimini de işin içine sokan, alanı, koşulları, sınırları, içerdikleri kesinlikle anlaşılmayan problematik bir kavramdır (Yürüşen, 1996: s.17). Ek olarak hoşgörü, kasten yapılan yanlışları göz yummak değildir. Kişilerin bilinçli olmadan yaptığı, alışkanlık haline dönüştürmedikleri hatalara yönelik sabretmektir (Sağlam ve Tunar, 2018: s.121).

Hoşgörünün; düşünce ve duygu boyutu ile ilgili tanımlara da rastlanmak mümkündür. Bu bakımdan tanımlandığında ise hoşgörü kendimize yakın veya uzak bulduğumuz kişilerin farklı duygularını, düşüncelerini doğal karşılamak, onlara bu

duygu ve düşüncelerini özgür bir şekilde açıklama olanağı sağlamak, farklılıklarını kabul etmek için karşılıksız sevgi, saygı, güven ve anlayış çerçevesinde kurulan bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir (Utkugün ve Yazıcı, 2019: s.18). Hoşgörü, hoşgörüyü ortaya çıkarmaktadır. Örgüt yaşamında da hoşgörü önemli bir değerdir. Bir hata yapıldığında, yönetim hoşgörüsüz ve yıkıcı davranırsa bu durum, yeni girişimleri öldürmektedir. Yenilikler doğal olarak risklidir. Aslında, işletmeler ne kadar çok yenilik yaparlarsa o kadar başarısızlığa maruz kalacaklarını önceden kabul etmeleri gerekmektedir (Durna, 2002: s.200). Doğal olarak çalışanların kendilerini özgürce anlatabilecekleri, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin desteklendiği, farklı fikirlerin, çatışan düşüncelerin hoşgörülü bir şekilde karşılandığı bir örgüt kültürü oluşturulması gereklidir (Tetik, 2019: s.383).

Sevgi ve Saygılı olma: Bir duyguyu ifade etmesi itibari ile sevgi hissedilen bir değerdir. Genel olarak bir kişinin diğer bir kişiye hissettiği yakınlık duygusu olarak düşünülen sevgi, kişileri birbirlerine yakınlaştıran ve içsel olarak bağlayan doğal bir ruhsal eğilim, etkin bir güç olarak da ifade edilmektedir (Temel ve Göksel, 2019: s.78). Sevgi buyrukla olabilecek bir şey değildir. Çünkü sevgi duyuşsal özellikler içermektedir. Sevgide çıkar ilişkisi, korku duygusu, yalan söyleme ve saygısızlık bulunmamaktadır (Sönmez, 1997: s.48). Saygı kavramı da sevgi gibi sık kullanılan fakat anlamı konusunda zorlanılan bir kavramdır. Saygı çoğu insanın bildiği gibi korkutmak, çekinmek anlamlarına gelen bir kelime değildir. Saygılı olmak bir kişiyi olduğu gibi görebilmektir. Kişinin özgünlüğünü fark edebilmeyi anlatmaktadır. Diğer bir deyişle saygı bir kişiyi olduğu gibi kabul etmek, onun kişiliğinin benzersiz olduğunu kavramak demektir (Aydın, 2016: s.66-67).

Çalışanların örgütlerini kendi amaçlarını gerçekleştirecekleri bir yer olarak değil örgütsel amaçların hep birlikte gerçekleştirileceği bir yer olarak algılaması gerekmektedir. Bu da karşılıklı sevgi ile gerçekleşebilen bir olaydır. Ayrıca bu sevgi sadece çalışma arkadaşlarına değil mesleğine karşı da gösterilmelidir. Bu nedenle, örgütte başta yöneticiler olmak üzere herkes hem örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek hem de çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek için mesleklerini de sevmelidirler (Aydın, 2002: s.53). Bu durum beraberince saygıyı da getirecektir. İş yerinde herkes karşısındakileri olduğu gibi kabul etmelidir. Bu

noktada saygı hoşgörüyü de beraberinde getirmektedir. İnsanların farklı duygu ve düşüncelerini göz önünde bulundurarak her türlü fikre saygı duyulan bir ortam örgütte yaratılmalıdır. Bunun sonucunda ise karşılıklı bir güven duygusu da oluşmaya başlayacaktır (Utkuğün ve Yazıcı, 2019: s.28).

Açık Olma: Açıklık, bir şeyin gizli tutulmayıp gözler önüne serilmesi, yani meydana gelmesi anlamına gelmektedir. Açıklık; aynı zamanda berraklık, pürüzsüzlük, bir şeyin kapalı olmaması, anlaşılır olması anlamlarında da kullanılmaktadır (İnaç ve Ünal, 2007: s.48). Gerek sosyal gerekse de çalışma hayatında yapılan davranışların, hangi amaca istinaden yapıldığının anlaşılır diğer bir deyişle açık bir şekilde belirtilmesi gereklidir (Temel ve Göksel, 2019: s.178). Bu da karşılıklı iletişim ile sağlanmaktadır. Sadece yöneticilerin değil çalışanların da hem önemli konularda açık ve dürüst konuşmalarının normal kabul edilmesi, hem de kendilerinin ve başkalarının düşüncelerine karşı sürekli meydan okuyabilmelerinin sağlanmış olması gereklidir (Senge, 2000: s.297-301).

Çalışanların yönetime çekinmeden düşüncelerini söyleyebilmesini sağlayacak bir ortam oluşturulması açıklık ile gerçekleşecektir. Aynı zamanda örgüt bu şekilde iç ve dış eleştiriye de açık olacaktır. Yönetimin yaptığı bir davranış veya düzenleme ile ilgili olarak çalışanlarca benimsenen veya benimsenmeyen yönlerin söylenebilmesi bu düzenleme ve eylemler hakkında örgütünde çalışanlara hesap verme sorumluluğunun olması açıklık (açık olma) değeri ile mümkündür (Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı, 2001: s.169-170). Açık olunması örgüt ile ilgili saklanması gereken bilgileri herkese söylemek anlamına gelmemelidir. Bu tarz bilgiler insanların özlük hakları kadar örgütler için de gizli kalması gereken bilgilerdir. Hiç kimse ile paylaşılmaması gereklidir (Temel ve Göksel, 2019: s.178). Ancak, örgütün genel durumu, amaçları, stratejileri ve çalışanların katkı gösterebileceği noktaların gizli tutulmasına gerek bulunmamaktadır. Eğer örgütte gizlilik hâkimse çalışanlar neler olup bittiğini hakkında çok fazla bir bilgiye sahip değilse etkili ve verimli olmak mümkün olmamaktadır (Gümüş, 1999: s.58).

1.5. ÖRGÜTLERDE ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR

Etik olmayan davranışlar, kişisel inanç ve sosyal normlarca kötü ve yanlış olarak ifade edilen, kişilere zarar veren, toplumca ahlaki olarak karşılanmayan gayri meşru davranışlardır (Büte, 2011: s.105). Başka bir ifade ile bu tür davranışlar insanlara yönelik zararlı sonuçlar doğuran toplum tarafından yasa dışı kabul edilen ve ahlaki sayılmayan hareketleri içeren bir kavramdır (Tonus ve Oruç, 2012: s.151).

Örgütlerde ise etik dışı davranışlar; kişinin çalıştığı örgüte yönelik yaptığı uygun olmayan, üretkenlik karşıtı, sapkın, dürüst olmayan örgüte zarar veren hareketler olarak tanımlanmaktadır (Akyüz vd., 2016: s.90). Ne sebeple çıkmış olursa olsun bu tarz davranışlar örgütsel hayatın kalitesini, çalışan motivasyonunu, performansını, çalışanların örgüte olan bağlılığını vb. olumsuz şekilde etkilemektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: s.96). İşletmelerde sergilenen en yaygın etik dışı davranışlar aşağıda belirtilmektedir.

Mobbing: Örgütlerde, çalışma hayatını zora sokan bir sıkıntı olarak nitelendirilen mobbing, çalışanlar veya üst yönetim tarafından sistematik, planlı ve sürekli olarak tekrar eden psikolojik şiddet, baskı ve zorbaca hareketler olarak tanımlanmaktadır (Tokat vd. 2011: s.7). Örgütlerde yaşanan şiddet türlerinin hepsi fiziksel değildir. Son yıllarda, yukarıda ifade edilen, mobbing olarak adlandırılan, fiziksel olmayan ama psikolojik olarak zarar veren yeni bir şiddet türü ortaya çıkmıştır. Bu şiddet türünde; hedef alınan kişiye özellikle çalışma arkadaşlarının önünde bağırılma ya da kişiyi küçük düşürme, kişiyi haksız yere suçlama, stresli ya da yıldırıcı bir atmosfer yaratan tehdit edici davranışlarda bulunma, toplantılarda kişiyi tersleme, saf dışı bırakmaya çalışma, kişiye söz hakkı vermeme, kişinin yetkilerini kısıtlama gibi pek çok davranış bulunmaktadır (Chappell ve Di Martino, 2006: s.21-22). Bu tarz davranışlar örgütte dikey ve yatay olarak uygulanmaktadır. Dikey mobbing üstlerden astlara yönelik olabileceği gibi astlardan üstlere yönelik de gerçekleşebilmektedir. Yatay mobbingde ise birbiri ile aynı seviyedeki veya aynı hiyerarşik gruptaki çalışanlar birbirlerine mobbing uygulamaktadırlar (Tutar, 2004: s.91).

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi örgütlerde gerçekleşen tüm olumsuz eylemler mobbing olarak değerlendirilmemelidir. Bir davranışın mobbing olarak nitelendirilmesi için bazı unsurları taşıması gereklidir. Bunlar (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014: s.9):

- İşyerinde meydana gelmelidir.
- Sistematik olarak yapılmalıdır,
- Sürekli olarak tekrar edilmelidir.
- Kasten gerçekleştirilmelidir.
- Yıldırma, pasif hale getirme ve işten ayırma amacıyla olmalıdır.

İş hayatında veya işle ilgili olarak uzun bir süre devam eden eylemlerle, sistemli olarak, kişilerin iş yaşantısını kötü hale getiren veya onları iş hayatından koparan, kasti olarak gerçekleştirilen bir süreç olarak da ifade edilen mobbing iş yerinde karşılaşılan etik dışı hareketlerden biridir (Görkemli, 2017: s.305). Mobbing duygusal bir saldırıdır. Çalışanlar üzerinde sistemli bir baskı oluşturarak etik dışı hareketlerle performans düşüklüğüne yol açıp ve dayanma güçlerini yok edip, çalışanların işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: s.74)

Ayrımcılık Yapma: Örgütlerde sıkça görülen etik dışı davranışlardan biri de ayrımcılıktır (Jennings, 1991: s.299). Ayrımcılık; bir grupta diğerlerine nazaran azınlıkta olan kişilerin ya da toplulukların eşit haklardan faydalanmalarının engellenmesi ya da sınırlanmasıdır (Özdemir, 2020: s.73). Diğer bir deyişle, bir grup insana yönelik, adaletsizce ve zarar verecek şekilde yapışan her türlü davranış ayrımcılık olarak nitelendirilebilir. Ayrımcılık, ön yargılı bir davranış şeklidir. Ancak, ön yargı bir duygu ayrımcılık ise eylemdir (Aydın, 2002: s.60). Yasalar, yöneticilerin çalışanlarına karşı besledikleri duyguları ile değil, onlara karşı gösterdikleri ayrımcı davranışları ile ilgilenmektedirler (Davis ve Newstrom, 1989: s.460).

Ayrımcılığın önlenmesi için yapılan iyileştirmelere rağmen insanlar çalışma hayatlarında yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken, deneyim ve sakatlık gibi pek çok nitelikleri nedeni ile ayrımcılık ile karşı karşıya kalmaktadır (Özdemir, 2020: s.74).

Ayrımcılık bu bağlamda farklı muamele görme, hoşgörüsüzlük, taraf tutma/torpil yapma, kadın-erkek eşitsizliği (cinsel ayrımcılık), doğuştan getirilen renk, ırk, cinsiyet, milliyet vb. konularda insanlara karşı tutum farklılıkları, din konusunda yapılan ayrımcılık, farklı statülerdeki insanlara farklı davranma, politik (ideolojik) ayrımcılık, vb. anlamlarda kullanılmaktadır (Mardin, 2000: s.79). Ayrımcılık ile mücadele etmek için bir yandan eğitim ile kişileri bilinçlendirme söz konusu iken diğer yandan yasal düzenlemeler bulunmaktadır (Gül, 2006: s.69). Ayrımcılığa maruz kalan azınlık gruplara, örneğin özürlü kişilere, istihdam imkânları sağlayabilmek için belirli kotaların ayrılması bu tarz bir ayrımcılığı azaltmak için yapılan düzenlemelerdendir (Aydın, 2002: s.60-61).

Yolsuzluk Yapma: Yolsuzluk; basit olarak, insanın şahsi kazanç veya çıkar sağlanmak amacıyla kamu gücünün kötüye kullanılması olarak ifade edilebilir. Ceza hukuku açısından ise yolsuzluk rüşvet, zimmet, kayırma vb. suçlarla kayıt dışı olarak sahip olunan, dolayısıyla vergi gelirleri arasında olmayan, kamu güvenliğine zarar verecek bir şekilde para, mal, hak, alacak gibi her çeşit malvarlığına sahip olunmasıdır (Gültekin, 2015: s.407). Yolsuzluk kavramı son derece aşığılayıcı ve küçük düşürücü çağrışımlar yapmaktadır. Bu bağlamda yolsuzluk; bir çıkar karşılığında, kamu yetkilerinin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2001). Ancak yolsuzluk sadece kamu sektöründe ve kamu görevlileri ile ilgili bir durum değildir. Özel sektörde de yolsuzluk olaylarına sıkça rastlanmaktadır (Çak ve Şeker, 2008: s.81). Yolsuzluk kamu ile sınırlı kalmayıp, herhangi bir kişinin sorumluluğunda bulunan kaynakların kanuna aykırı olarak kişilerin özel çıkarları için kötüye kullanılması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Yardımcıoğlu vd., 2014: s.173).

Yolsuzluk olayı genel olarak birden fazla insanın dâhil olduğu ve genellikle gizli bir şekilde yapılan bir eylemdir. Yolsuzluk olgusu, karşılıklı sorumlulukları ve karşılıklı çıkarları içermektedir. Yolsuzluk olgusunun içinde bulunan kişiler bu girişimlerini saklamak için bir takım hukuki gerekçelerin arkasına sığınarak yasalarla açıkça çatışmaktan kaçınmaktadırlar. Yazılı belgelere dayanmayan sözlü anlaşmalara dayanan yolsuzluk yasal boşlukların olduğu sistemlerde daha çok görülmektedir (Gürbüz ve Dikmenli, 2009: s.222). Sonuç olarak yolsuzluk hem kar amacı güden hem de kar amacı gütmeyen örgütleri ve hatta hükümetleri ilgilendirmektedir. Ek

olarak yolsuzluk örgütteki çalışan kişileri değil örgütün kendisini de etkilemektedir. Sadece yöneticileri ya da belli bir grubu değil örgütün tüm seviyelerindeki çalışanlarla ilişkilendirilebilir. Dolayısı ile ölçü ve derecesi ne olursa olsun, örgütsel anlamda çeşitli yolsuzlukların tehdidi altında bulunduğu bilinmeli, bu yolsuzluklara karşı önlem almaktan geri kalınmamalıdır (Kızıldağ ve Özkara, 2013: s.552).

Kayıрма: Kayırma, haksız bir biçimde birine yardımcı olma, başkasına aracılık yaparak ona hakkı olmayan bir şeyin verilmesi için çaba harcama gibi etik esaslara ters düşen davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Temel ve Göksel, 2019: s.119). Kayırma; para veya mal gibi maddi güçler yerine aile, akrabalık bağları (nepotizm), eş-dost (kronizm) ve iktidara yakın siyasi çevreler (partizanlık) gibi ekonomik olmayan araçlarının kullanılarak, bazı kişilere hak etmediği öncelikleri sağlama davranışlarıdır (Büte, 2011: s.106-107; Aydın, 2002: s.61). İzlenen bu yanlış politika haliyle verimi düşürmekte ayrıca devlete, örgüte olan güvenini sarsmaktadır. Tüm bunlar ahlakın giderek çürümesine neden olmakta dürüstlük, çalışkanlık gibi erdemler hor görülür olmaktadır (Özbilen, 2001: s.105).

Her ne şekilde olursa olsun kayırmacılığın yaşanması örgütlerde aksaklıkların oluşmasına, adalet ve eşitlik değerlerinin yok olmasına neden olmaktadır. Çalışanlarda kendilerine adaletli ve eşit davranılmadığı algısının oluşması, çalışanlar kadar örgütü de ilgilendirmektedir (Erdem ve Meriç, 2012: s.143). Örgütün veya yöneticisinin kendisi ile yaklaşık olarak aynı özelliklere sahip olan kişi veya kişilere farklı davrandığı eş deyimle kayırdığı düşüncesi, en güvenilen çalışanların bile işi bırakması ile sonuçlanabilir (Gümüş, 1999: s.13-15). Bu nedenle eşitlik ve adalet sosyal hayat kadar örgütsel hayatında en değerli kriterlerinden biridir. Yöneticilerinin bu değerlerinden kuşku duyulması, kayırmacı davranışlarının ön plana çıkması; çalışanların moralini ve motivasyonunu bozmakta, beraberinde performansta, örgüte güven ve bağlılıkta azalma ve nihayetinde örgütten kopmalar başlamaktadır (Polat ve Kazak, 2014: s.72-73).

Rüşvet Alma: Yolsuzluk türlerinden biri olan ve en yaygın olanı rüşvet görevli bir kişinin sahip olduğu olanakları para ya da mal karşılığı kötüye kullanmasıdır. Diğer bir deyişle bu amaçla alınan para ya da mal olarak ifade edilmektedir (Şeker,

2007: s.89). Rüşvet kavramı, genel olarak kamu görevlilerinin kamuya ait mal ve hizmetleri vazifelerini kötüye kullanarak, diğer kişi ya da kişilere yönelik ayrıcalıklı hareket ederek maddi kazanç, mal ya da hediye vb. olarak çıkar elde etmesi olarak da tanımlanmaktadır (Çoban, 1999: s.180). Bu şekilde rüşvette karşılıklı bir etkileşim, çıkar ilişkisi söz konusudur. Bir yanda çalışanın elde ettiği maddi çıkar söz konusu iken, diğer yanda karşı taraftaki kişi ya da kişilere ayrıcalıklı muamele edilerek çıkar sağlanması söz konusudur (Aktaran: Büte, 2011: s.107).

Rüşvet olup olmadığı ülkemizde olduğu gibi dünyanın pek çok yerinde göreceli bir durum olan hediye alıp verme hususunda kişilerin çok dikkatli hareket etmeleri gerekmektedir. Elbette hediye, rüşvet ile aynı ahlaki sınıfta değildir. Ancak yine de rüşvet olup olmama konusunda tartışma konusudur. Hediye veren taraf, karşısındaki kişinin çıkarlarına yönelik hareket etmesini bekleyebilir. Hediye sonrasında rüşvette olduğu gibi karşılıklı çıkar ilişkisi ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan hediye alma da rüşvet almakla aynı anlama gelmektedir (Davis ve Stark, 2001: s.18). Bu bakımda örgütlerin, çalışanların hiçbir şekilde hediye kabul etmemesi temel ilkelerinden bir olmalıdır. Hediye alıp vermeyi tamamen ortadan kaldırabilir veya sınırlayabilir. Bu gerçekleşirse toplum nezdinde saygınlıklarını yitirme riskinden kurtulacaklardır. Hediye alınmayacağı kesin bir dille anlatılması, ilgili kişi/kişileri bazı etik dışı beklentilerden de kurtaracaktır (Aydın, 2002, s.62).

Zimmet: Bu yolsuzluk biçimi de aynen rüşvette olduğu gibi karar alma yetkisini elinde bulunduran, görevli kişilerin yetkisini kötü kullanması sonucu meydana gelmektedir (Çoban, 1999: s.180). *Zimmet* kamuda görevli kişilerin, buldukları mevki nedeniyle sorumluluklarında olan para veya para yerine geçen belge ve senetleri veya diğer malları kendi üzerine geçirmesidir (Kolçak, 2012: s.131). *Zimmette*, rüşvetten farklı olarak bir karşılıklı bir çıkar süreci bulunmamaktadır. Yani alıcı ve verici olarak iki taraf olmayıp sadece tek taraf olarak çalışanın kamu kaynaklarını bireysel olarak kullanması söz konusudur (Aydın, 2002: s.68).

Tanımlamalarda geçen para unsurunu ülkede geçerli olan ulusal para ile yabancı ülkelerde geçerli olan paralar oluşturmaktadır. Poliçe, bono, çek gibi kambiyo senetleri ise para yerine geçen belge veya senetlere örnektir. Bunlara ek olarak hükümetin çıkarmış olduğu hamiline yazılan senetler, kuponlar da zimmet konusu içine girmektedir. Mallar hususunda ise hem taşınır mallar hem de taşınmaz mallar zimmet kapsamına girmektedir. Taşınmaz mallar ile ilgili zimmet suçu işlenmemekle beraber taşınmazdan sağlanan gelirler zimmet suçunun işlenmesi için uygundur (Temel ve Göksel, 2019: s.121).

Bedensel ve Cinsel Taciz: Her iki taciz de bir şiddet türüdür. Bedensel taciz daha çok özel yaşamındaki sıkıntılar nedeni ile insanın kendinden daha güçsüz kişilere yönelik gösterdiği bir yansıtma ve bastırma durumudur. Bu etik dışı davranış türünün en yaygın olanı tokattır. Cinsel taciz ise cinsiyeti ve yaşı önemli olmaksızın kişilere laf atma ile başlayan, ırza geçmeye kadar uzanabilecek davranışları kapsayan daha geniş bir yelpaze içinde olan etik dışı bir davranıştır (Gül, 2006: s.71). Cinsel taciz; cinselliği çağrıştıran sözsöz şakalar, el şakaları, her türlü rahatsız edici bakış, konuşma şekli, telefonla rahatsız etme, çirkin davetler, bir kişiye istenmediği halde yakınlık gösterme, dokunma, yolda takip etme ve daha ileri giden fiziksel hareketler olarak tarif edilebilir (Mardin, 2000: s.87). Başka bir deyişle, örgütlerdeki cinsel taciz, sözsöz ya da fiziksel cinsel hareketlerden istenmeyen cinsel eyleme, cinsel girişimde bulunmaya kadar her şeyi içine almaktadır (Luthans, 1995: s.64).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere cinsel taciz; korkutucu ve çirkin bir çalışma çevresi yaratan ve çalışanların performansını engelleyen, davranışları içermektedir. Diğer biri ifade ile maruz kalan insan için rahatsızlık veren, iş güvenliğini azaltan, korkutucu bir çalışma ortamı oluşturan her çeşit istenmeyen cinsel girişimlerdir (Mimaroglu ve Özgen, 2008: s.323). Bu tarz olumsuz durumların sonucunda örgütlerde moral düşüklüğü, sadakatin azalması, iş devamsızlık, düşük verimlilik, işgücü devir hızında artış ve diğer birçok kayıplarda da artış söz konusu olacaktır (Akgeyik, 1998: s.220). Bu istenmeyen sonuçlara ulaşılmaması için örgüt içinde gerek yöneticilerin gerekse çalışanların, yetkilerine güvenerek astları konumundaki çalışanlarına karşı yaptığı her türlü cinsel tacizden özenle kaçınmaları gereklidir (Aydın, 20112: s.67). Bununla beraber örgütlerin de çalışan motivasyonunu ve

performansını olumsuz etkileyen sorunlardan biri olan cinsel taciz problemini çözmeleri gerekmektedir. Aksi durumda bu sorun örgütün verimliliğinin düşmesine ve örgütsel amaçlardan sapmalara neden olabilecektir (Tuncer, 2012: s.707).

Üretkenlik karşıtı İşyeri Davranışı: Örgütler çalışanların aktif bir şekilde tutum ve davranışlarının birleştiği yapılardır. Bu yapı içerisinde çalışanların örgütte yönelik ve çalışma arkadaşlarına yönelik gösterdiği davranışlar önem arz etmektedir. Örgütte çalışanların olumsuz davranış ve tutumlarını dikkatli bir şekilde incelemek gereklidir (Uysal, 2018: s.1437). Çünkü çalışanlar, örgütün amaçlarına erişmesini sağlayan, örgütleri farklılaştıran en önemli unsurların başında gelmektedir. Ancak çalışanlar zaman zaman bu durumdan negatif yönde sapmakta ve hoş karşılanmayan davranışlar sergileyerek örgütteki güzel havayı bozabilecektir (Üzüm ve Şenol, 2020: s.457). Bu davranışlar örgütsel değer ve normlara ters düşen, örgüt çalışanlarınca bilinçli ve planlı bir şekilde gerçekleştirilen davranışlardır (Demirel, 2009: s.122).

Örgüt için olumsuz olan bu tip işyeri davranışları kavramsallaştırılırken literatürde farklı araştırmacılar farklı terimler kullanmışlardır. Robinson ve Bennett (1995) tarafından “sapkın işyeri davranışları”, Vardi ve Wiener (1996) tarafından “uygun olmayan örgütsel davranışlar”, Skarlicki ve Folger (1997) tarafından “örgütsel misilleme davranışı”, Neuman ve Baron (1998) tarafından “işyeri saldırganlığı” Robinson ve O’Leary (1998) tarafından “anti sosyal davranışlar”, Fox vd. (2001) tarafından ise “üretkenlik karşıtı işyeri davranışları” olarak isimlendirilmiştir (Karaeminoğulları, 2016: s.478). Literatürde farklı terimlerle adlandırılan üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili sık kullanılan kavramlar araştırmacıları ile birlikte Tablo 1’ de özetlenmiştir.

Tablo 1: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İle İlgili Sık Kullanılan Kavramlar ve Araştırmacıları

Araştırmacı	Kavram Adı	Kavramın Tanımı
Robinson ve Bennett (1995)	Sapkın işyeri davranışları	Örgütün normlarını ihlal eden, örgütün, örgütün üyelerin ya da her ikisinin refahını tehdit eden kasıtlı davranışlardır.
Vardi ve Wiener (1996)	Uygunsuz örgütsel davranışlar	Örgütün üyeleri tarafından gerçekleştirilen, temel örgütsel ve/veya toplumsal normları ihlal eden kasıtlı davranışlardır
Skarlicki ve Folger (1997)	Örgütsel misilleme davranışları	Hoşnut olmayan çalışanların algıladığı haksızlığa karşı işverene yönelik gösterdikleri ters reaksiyonlar.
Neuman ve Baron (1998)	İşyeri saldırganlığı	Kişilerin çalıştığı örgüte veya birlikte çalıştığı kişilere zarar verme çabaları
Robinson ve O'Leary (1998)	Anti sosyal davranışlar	Kişilere veya örgütün varlıklarına zarar verme potansiyeline sahip olumsuz davranışlar
Fox vd. (2001)	Üretkenlik karşıtı işyeri davranışları	Doğrudan örgütün işleyişine, amaçlarına veya varlıklarına zarar vererek ya da çalışanların etkinliklerini azaltarak örgüte zarar veren bütün davranışlar

Bu çalışmada söz konusu davranış tiplerinin çoğuna hitap etmesi, örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olan davranışları vurgulayabilmesi sebebi ile örgüt içerisinde tercih edilmeyen bu davranış tipine üretkenlik karşıtı iş davranışı denilecektir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları “örgüte ve çalışanlarına zarar veren ve vermek amacıyla gerçekleştirilen davranışlar” olarak ifade edilmektedir (Fox vd. 2001: s.292). Bu davranışlar doğrudan örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyen ya da çalışanların performanslarını azaltacak şekilde zarar veren, sözlü, psikolojik, fiziksel saldırgan hareketler, güvenli olmayan çalışma uygulamaları, örgüt ekipmanlarına zarar vermeye kadar giden örgütün çıkarlarına aykırı bütün davranışları içermektedir (Ünsal Akbıyık vd. 2018: s239). Temel olarak örgüte ve çalışanlara zarar verme amacıyla olan bu davranışları detaylandırırsak; çalışma arkadaşlarının görevlerini yapmalarına engel olmak, işe geç gelmek, işten vaktinden önce ayrılmak, olması gerekenden fazla mola vermek, öğle yemeği arasını uzun tutmak gibi önemsiz davranışlara rastlanırken; örgüte ve çalışanlara daha fazla kötü sonuç yaratabilecek başkalarına yönelik fiziksel ya da sözlü saldırılar gerçekleştirmek, eşya çalmak,

bilinçli bir şekilde işi yanlış yapmak gibi davranışlar da bulunmaktadır. Ayrıca sözü edilen bu davranışlar; örgütün ilke ve kurallarına kasten uymamak, iş birliği yapmamak, yalan söylemek, işi istenildiği şekilde yapmamak gibi pasif hareketler olarak da şekillenebilmektedir (Erdost Çolak vd., 2018: s.77; Demir vd., 2018: s.438).

Örgüt tarafından genellikle sosyo-psikolojik olarak beklentilerinin karşılanmadığını düşünen çalışanlar, hissettikleri kırgınlık ve kızgınlık duyguları nedeniyle memnuniyetsizliklerinin ifadesi olarak üretim karşıtı iş davranışları sergileyebilmektedir (Üzüm ve Şenol, 2019: s.68). Bu tarz hareketler hem örgütsel amaçlara zarar vermekte hem de çalışanların günlük yaşantılarını ve çalışma yaşantılarını olumsuz etkilemektedir. Bunun neticesinde üretkenlik karşıtı iş davranışları hangi seviyede olursa olsun yakın olarak incelenmelidir (Demirel, 2009: s.122). Bu tarz davranışlar çalışanların ve yöneticilerin motivasyon ve morallerinin kaybına, dolayısıyla performansın düşmesine, kaynakların israf edilmesine, örgütün itibar kaybetmesine yol açabilmektedir (Gültaç ve Erigüç, 2019: s.64). Bu duruma engel olmak için üretkenlik karşıtı iş davranışlarının minimum seviye indirilmesi ve pozitif rol ötesi davranışlar özendirilmelidir (Polatçı vd. 2014: s.9).

1.6. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ KAVRAMI

Son dönemlerde örgütlerde, sorunlu bir ürünün sorununun gizlenerek satılması, çevreye verilen zararın kamuoyundan saklanması, finansal açıdan usulsüzlük yapılarak vergi kaçırılması gibi etik olmayan faaliyetler sıkça meydana gelmektedir (Coşkun ve Ülgen 2017: s.179). 21. yüzyıl başlarında yaşanan bu tarz örgütsel skandallar sonucu kurumsal firmaların çöküşü ya da büyük zararlara uğraması çalışma hayatında geri dönülemez bir değişime neden olmuştur. Bu olaylar, etik olmayan davranışların örgütlerde artan bir şekilde gerçekleştiğini göstermektedir (Karadal ve Akyazı, 2015: s.113). Çalışanlar bu tarz etik olmayan davranışları örgütleri ya da yöneticilerinin yararı için yaptıklarını belirtmektedirler. Bu faaliyetlerin sıkça yaşanması ile etik olmayan davranışları inceleyen araştırmacıların dikkatini yeni bir fenomen çekmiştir (Liu ve Qui, 2015: s.150). Bu yeni fenomen örgüt yararına etik olmayan davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel davranış, örgütsel etik ve örgütsel psikoloji alanındaki çalışmalar genel olarak çalışanların etik olmayan davranışlarının (örgütün zaman ve kaynaklarını boşa harcamak, zimmete para geçirmek, ofis eşyalarını çalmak vb.) örgüt ve diğer çalışanlara verdiği zararlar ile ilgilenmiştir (Jones ve Kavanagh, 1996: s.511; Moore vd.2012). Bununla birlikte, çalışanlar örgütlerine yardımı olacağı düşüncesi ile bazı etik olmayan faaliyetlerde bulunmaktadır. (örgütü iyi göstermek için gerçek bilgileri yanlış beyan etme gibi) Örgüt yararına etik olmayan davranış; etik olmayan bir davranış şekli olmasına rağmen, gönüllü olarak yapılan ekstra rol davranışları olmaları ve örgüt için zarardan çok yarar sağlama niyeti ile gerçekleştirildikleri için diğer davranış formlarından farklıdır (Kong, 2015: s.86). Ortaya çıkan bu kavram, sadece etik dışı davranışların öncüllerine ilişkin anlayışımızı geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda bu tür davranışları anlamak için teorik bakış açılarımızı genişleterek mevcut örgütsel etik alanındaki araştırmaları da büyük ölçüde geliştirmektedir (Chen vd., 2016: s.1.).

Örgüt yararına etik olmayan davranış (ÖYAÖD) ilk olarak Elizabeth Umphress ve arkadaşları tarafından ele alınmıştır. Umphress ve arkadaşları ÖYEOD'nin iki ana tanımlayıcı bileşen içerdiğini belirlemektedirler. Bunlardan birincisi, ÖYEOD'lerin yasadışı ya da ahlaki olarak toplumun çoğunluğunca kabul edilmeyen etik olmayan davranışlar ya da hareketler olduğudur. İkincisi ise, bu davranışlar ne resmi olarak iş tanımlarında belirtilmekte ne de yöneticiler tarafından talep edilmektedir. ÖYEOD'ler örgüte fayda sağlamak veya yardım etmek için yapılan örgüt yararına davranışlardır (Umphress vd., 2010: s.770). ÖYEOD örgüt norm ve kurallarının ötesinde, toplum kurallarına uyumsuz kaygı veren davranışlardır. Bu davranışlara hem örgütsel hem de kişisel çıkarları gerçekleştirmek amacıyla yapıldığı için bir tür örgüt yararına yapılan işyeri ihlali de denilebilir. Bununla birlikte, örgüt yararına etik olmayan davranış uzun dönemde örgütün çıkarına uygun olmayabilir (Graham vd., 2015: s. 423).

Örgüt yararına etik olmayan davranışları tanımlamak gerekirse; örgüt ya da örgüt yöneticilerinin etkin bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesine destek olmak amacı ile yapılan ve toplumun temel değerlerini, geleneklerini, yasalarını veya uygun davranış standartlarını ihlal eden davranışlar olarak ifade edilmektedir (Umphress ve

Bingham, 2011: s. 622). Bir başka deyişle, ÖYEOD; örgüt yararına gerçekleştirilirken aynı zamanda etik normları çiğneyen ve dış paydaşların ve tüm toplumun çıkarlarına zarar verme potansiyeline sahip davranışlar olarak tanımlanabilir (Effelsberg vd., 2013: s.82). Örgüt yararına etik olmayan davranışların, ağır suçları örtbas etme kadar aşırı uçlarda olmasına gerek yoktur. Müşterilere yalan söyleme, kamuoyundan bilgi saklama, yetersiz bir çalışan için başka bir örgüte olumlu tavsiyelerde bulunma gibi davranışları içerebilir. Tüm bu davranışlar örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak amacı ile gerçekleştirilmektedir (Graham vd., 2015: s.423). Akademik çalışmalardan bahsedilen dikkate değer bazı ÖYEOD'ler Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2: ÖYEOD Örnekleri

ÖYEOD örnekleri	Yazarlar
Örgütün itibarını korumak için suç unsuru olan dosyaların yok edilmesi	Umphress vd. (2010), Umphress ve Bingham (2011)
Örgütün ürün veya hizmetlerinin müşterilere olduğundan daha iyi yansıtılması	Umphress, vd. (2010), Umphress ve Bingham (2011)
Örgütün imajını lekeleyebilecek önemli dokümanların imha edilmesi	Dou vd. (2019)
Örgütün paydaşlarını memnun etmek için örgüt muhasebe kayıtları ile oynamak, olumlu yönde değişiklik yapmak.	Vadere ve Pratt (2013)
Örgütü korumak için yalan söylemek ya da bilgileri manipüle etmek	Miao vd. (2013)
Örgütün çıkarı için örgüt veya ürünleri ile ilgili olumsuz bilgilerin saklanması	Xu ve Lv (2018)
Dış paydaşların çıkarlarının ve örgüt içindeki etik uygulamaların göz ardı edilmesi	Kalshoven vd. (2016)
Yanlışlıkla fazla para alınan müşteriye/lere para iadesinin yapılmaması	Umphress vd. (2010)
Çalışılan örgütün sorunu olacağına başkalarına dert olsun düşüncesi ile yeteneksiz bir çalışanı başka bir örgüte tavsiye etmek	Umphress vd. (2010)

ÖYEOD kavramı ele alındığında davranışların etik dışı olmalarının yanında örgüt yararına olma gerekliliği, bu davranışların belirlenmesini ve ifade edilmesini zorlaştırmaktadır. Umphress ve Bingham (2011), örgüt yararına etik olmayan davranışları belirlemek için bu kapsama girmeyen 3 koşul ortaya koymuşlardır.

İlk koşul, çalışanların belirli bir fayda elde etmeyi amaçlamadan yaptıkları etik olmayan davranışları ifade etmektedir. Örneğin çalışanların bilgi eksikliği sebebi ile müşterileri önemli bir ürün kusuru hakkında bilgilendirmemiş olması bu tür bir davranışa örnektir. Bu tür davranışlar örgüte bilinçli bir şekilde fayda sağlama amacıyla olmadığı için örgüt yararına etik olmayan davranış kategorisine girmemektedir (Liu ve Qui, 2015: s.151).

İkinci koşul, çalışanlar örgüte fayda sağlamayı amaçlamalarına rağmen sonuç amaç ile uyuşmadığı zaman ortaya çıkan davranışlardır. Örneğin, çalışanlar örgütlerini korumak maksadıyla potansiyel olarak suç unsuru olan belgeleri yok etmiş olabilir. Fakat bu belgelerin yok edilmesi örgüt için bir yarar sağlamış olamayabilir. Hatta bu durumun dış denetçiler tarafından örgüte şüpheli bakılmasına neden olması uzun vadede örgüte zarar da verebilir (Umphress ve Bingham, 2011: s.623). Dolayısı ile bu tarz davranış da örgüt yararına etik olmayan davranış değildir.

Son koşul ise, çalışanların kendi faydaları için gösterdikleri etik dışı davranışlardır. Bu davranışlar tüm örgüte yarar sağlamaktan çok çalışanların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için yapıldığından örgüt yararına etik olmayan davranış kategorisine girmemektedir (Liu ve Qui, 2015: s.151).

Yukarıdaki koşullar dikkate alındığında bir davranış eğer bilinçli olarak gerçekleştiriliyorsa, örgüte yarar sağlıyorsa ve tüm örgütün çıkarlarını korumayı amaçlıyorsa örgüt yararına etik olmayan davranış olarak değerlendirilebilir.

1.7. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

1.7.1. İşe tutkunluk

Örgütsel davranış literatüründe İngilizce “work engagement” olan kavramın Türkçe karşılığı ile ilgili tam bir fikir birliği olmamakla birlikte; bu kavram çalışmaya tutkunluk, işe tutkunluk, işe angaje olma, işe gönülden adanma, işe kapılma, vb. şekillerde dilimize çevrilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.36). Bu

çalışmada “işe tutkunluk” olarak kullanılan kavram kişilerin işteki performansları ile ilgili gösterdikleri enerji ve psikolojik bağlılığı anlatan pozitif ve duygusal bir durum olarak tanımlanmaktadır (Biggs vd., 2014: s.301). Başka bir tanıma göre çalışanların fiziki olarak işlerinin başında olmaları ile birlikte, işe duygusal enerjilerini de vermeleri, kendilerini iş ortamındaki rollerine kaptırmaları olarak ifade edilen işe tutkunluk (İnce, 2016: 652) kişinin kendini işe adanması ve işi özümseme ile karakterize olmuş işle alakalı olumlu, memnun edici bir ruh durumudur (Özer Topaloğlu vd., 2019: s.60). Yüksek iş tutkunluğu olan çalışanlar, işlerine karşı minnet, keyif, mutluluk, heves gibi duygulara sahiptir. Bu kişiler işlerinde daha verimli çalışan ve daha fazla çaba harcamaya istekli olan kişilerdir (Bolelli, 2019: s.252-253).

Schaufeli vd. (2002) yaptığı tanım akademik anlamda işe tutkunluk ile ilgili en bilinen tanımdır. Bu tanıma göre işe tutkunluk; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak belirtilen boyutlardan oluşan, pozitif ruh durumunu ifade etmektedir. Dinçlik boyutu ile çalışırken zihinsel olarak güçlü ve enerji düzeyinin yüksek olması ifade edilmektedir. Bu boyut işine enerji harcama ve kolay yorulmama hususunda istekliliği içermektedir (Özsoy vd. 2013: s.61). Adanmışlık kişinin işine karşı hissettiği güçlü bağlılığı ifade etmekte ayrıca kişinin işini önemsemesi, işi ile övünmesi gibi olguları da kapsamaktadır (Turgut, 2011: s.156). Yoğunlaşma boyutu, kişinin işine tamamen konsantre olması ve mutlu olarak işine kendini vermesidir. Bu boyut kişinin çalışırken kendini işine kaptırması, zamanın nasıl geçtiğini anlayamaması çalışmaya ara vermede zorlanması gibi durumları içine almaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: s.295).

İşe tutkun çalışanlar örgütün verimlilik, karlılık gibi finansal çıktılarına katkı sağlamanın yanında; kalite, müşteri sadakati, müşteri tatmini gibi diğer iş sonuçları ile de yakından ilgilidir. Ayrıca bu çalışanlar işe devamsızlık yapma ve işten ayrılma niyetleri daha düşük olan kişilerdir (Harter, 2012: s.6-8). Ek olarak bu çalışanlar iyi bir takım oyuncusu olarak örgütün içinde olduğu büyük resmi görmektedirler (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2018: s.59). Buna bağlı olarak da örgütün kendilerinden beklediği sorumlulukları yerine getirme konusunda istekli ve gönüllü olan işe tutkun çalışanlar kapasitelerinin üzerinde çaba harcayarak, gösterdikleri ekstra rollerle

örgütlerine katkı sağlamaktadırlar (Macey vd., 2009: s.6). Bu bilgiler ışığında işe tutkunluk örgütün amaçlarına ulaşması bakımından yararlı bir davranıştır.

Yapılan araştırmalarda bağlılığın (özellikle de duygusal bağlılığın) ve işe tutkunluğun sadece öncüllerine ve sonuçlarına dayanarak bağlılığın işe tutkunluğun bir parçası veya yönü olduğu düşünülebilir. İki kavram benzer ancak aynı şey değildir (Macey ve Schneider, 2008: s.8). Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık işe tutkunluğun önemli bir yüzünü oluşturmakta ve duygusal bağlılık işe tutkunluğun öncüllerinden biridir (Barnes ve Collier, 2013: s.494). Çalışanın işine aşırı bir şekilde duygusal bağlanması olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Nitekim Matherne ve Litchfield (2012) çalışmalarında yüksek duygusal bağlılıkları olan çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde Ebrahimi ve Yurtkoru çalışmalarında da duygusal bağlılığın ÖYEOD'u beraberinde getirdiğini ortaya çıkarmışlardır. Bağlılığın işe tutkunluğun bir alt boyutu olarak düşünülmesinden yola çıkarak Gigol (2020) yönetim kademesinde veya uzman olmayan ofis çalışanları arasında işe tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanların ÖYEOD gösterdiklerini ifade etmiştir (Gigol, 2020: s.9).

1.7.2. İş Güvencesizliği

Ekonomik durgunluklar, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, endüstriyel açıdan yeniden yapılanmalar ve küresel rekabetin durmaksızın hız kazanması çalışma hayatını ve örgütlerin doğasını etkileyen kritik faktörler olduğu için çalışma hayatı son yıllarda önemli ölçüde değişime maruz kalmıştır. Sayısız örgüt, maliyetleri azaltmak ve örgütsel etkinliğini ve rekabet kabiliyetini artırmak için büyük ölçekli iş gücü azaltımı (örneğin küçülme, birleşme, satın almalar) gerçekleştirmiştir. Çalışanlar için ise bu durum, artan bir iş güvencesizliği duygusu oluşturmuştur (Hellgreen vd., 1999: s.179-180). İş güvencesizliğini ilk olarak detaylı olarak inceleyen Greenhalgh ve Rosenblatt'a göre (1984) göre iş güvencesizliği, kişinin kendini işi ile ilgili tehdit altında hissetmesi durumunda işinin devamlılığı konusunda algıladığı güçsüzlüktür (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: s.438). Heaney vd. de (1994) iş güvencesizliği tanımında algıdan bahsederek kavramı, mevcut bir işin sürekliliği ile alakalı algılanan potansiyel bir tehdit olarak tanımlamıştır (Heaney vd.,

1994: s.1431). İş güvencesizliği aynı zamanda bir işin gelecekteki varlığı ile alakalı genel bir endişe olarak da tanımlanabilmektedir (Rosenblatt ve Ruvio, 1996: 587).

İş güvencesizliğini; çalışanın genel anlamda işten çıkarılması kovulması gibi çalışma hayatını olumsuz etkileyebilecek durumlar nedeniyle algıladığı tehlike ya da tehditler, kişinin yaşayabileceği kısa veya uzun süreli iş kaybı, kariyer ve iş fırsatlarının sınırlandırılmasından dolayı algıladığı endişe, tüm bu tehdit ve endişelerin, birbirleri ile birleşip daha büyük tehdit ortaya çıkarması ve kişinin bu durum karşısında yaşadığı güçsüzlük şeklinde de ifade etmek mümkündür (Acaray, 2019: s.133). Bu bağlamda iş güvencesizliği ile gerçek iş kaybı arasında fark bulunmaktadır. İş kaybı hemen meydana gelirken, iş güvencesizliği kişinin, geleceğe dair belirsizlik içeren, uzun süreli yaşadığı bir deneyimdir. Ek olarak, iş güvencesizliği algısı aynı statüye sahip olursa ya da aynı koşullara maruz kalırsa bile çalışanlar arasında farklılık gösterebilmektedir (Sverke vd., 2002: s.243). Bu açıdan iş güvencesizliği öznel bir deneyimi de içeren bir olguyu ifade etmektedir (Sverke ve Hellgren, 2002: s.24).

Çalışanlar yukarıda belirtilen tehlike, kaygı ve tehditleri yaşadığı zaman kendine olan güvenini kaybedecek, kendini güçsüz hissedecek ve bu da bir şey kaybetme riskini ve korkusunu beraberinde getirecektir. Bu çalışanlar da pozisyonlarını kaybetmemek için örgüt yararına etik olmayan davranışa yönelebilirler. Etik olmayan ancak örgütsel açıdan faydalı bir davranış gerçekleştirerek iş güvencesizliği algısı yüksek çalışan, yöneticisi ya da üst yönetim tarafından verimli olarak görülebileceği düşüncesi ile bu tarz davranışlar göstermeyi sürdürebilir. Nitekim Ghosh (2016) çalışmasında iş güvencesizliğinin ÖYEOD üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca iş güvencesizliği ile ÖYEOD arasındaki ilişkide işe gömülmüşlüğü düzenleyici etkisi olduğunu da belirtmiştir. Lawrance vd. (2017) ise çalışmalarında iş güvencesizliği yaşayan çalışanların duygusal tükenme içerisinde oldukları ve daha sonra da ÖYEOD'larda bulunma olasılığının olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında ek olarak çalışanların değişimlere uyumunu da incelemişler ve uyum düzeyleri düşük olan çalışanlar, iş güvencesizliği durumunda alternatif çözümler veya fırsatları ayarlamak ve araştırmak

yerine örgüte fayda sağlamak için etik olmayan davranışlar sergileme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir (Lawrance vd. 2017: s.39).

1.7.3. Ahlaki Çözülme

Gerek ulusal gerek de uluslararası örgütsel davranış literatüründe yeni incelenmeye başlanan bir konu olan ahlaki çözülme, örgütlerde hoş karşılanmayan, etik dışı davranışların nedenlerini açıklamada kullanılan önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır (Moore vd., 2012: s. 3). Ahlaki çözülme, kişinin yapacağı davranışın doğru olmadığını farkında olmasına rağmen, bu davranışı kendi içinde belirli bir mantık çerçevesinde rasyonelleştirerek devam ettirme eğilimi olarak ifade edilmektedir (Bandura 1999: 194). Kişi, bu rasyonelleştirmeler neticesinde, gerçekleştireceği etik dışı davranışın sebep olacağı psikolojik rahatsızlıktan kendisini kurtarmaktadır (Saidon vd. 2010: s.2). Türkçe literatürdeki araştırmalarda bu kavramı Erbaş ve Perçin (2016) ile Gülmez (2016) “ahlaki çözülme”, Yalçın (2017) ahlaki geri çekilme, Yalçın vd. (2016) ile Ekmekçioğlu ve Aydoğan (2019) ise ahlaki uzaklaşma şeklinde isimlendirerek incelemiştir. Bu çalışmada bu kavram ahlaki çözülme olarak ele alınacaktır.

Ahlaki çözülme; Bandura tarafından ileri sürülen kişilerin kendi düşünce ve davranışları üzerinde bilişsel kontrol sağlaması için özdenetim süreçlerine girdiklerini gösteren Sosyal Bilişsel Teori'nin uzantısı olarak yine Bandura (1990) tarafından ortaya çıkarılmıştır. Özdenetim kişinin yerleşik ahlaki standartlara uygun davranışlar sergilemesine yardımcı olan bir süreçtir. Kişiler, özdenetim işlevi etkin ve hazır olduğu sürece etik bir biçimde hareket etme eğilimindedir. Bununla birlikte, ahlaki çözülme düzeyi yüksek olan kişiler, özdenetim işlevini etkisizleştirerek ahlaki standartları ihlal ettiklerinde yaşanacak suçluluk duygusundan da rahatlıkla kurtulabilmektedir (Christian ve Ellis, 2013: s.194). Kişilerin ahlaki çözülme yaşamalarında bilişsel dört temel süreç söz konusudur. Bunlardan birincisi kişinin etik dışı hareketleri göz ardı etmesi için daha değerli bir çıkar elde edeceğine inanması (ahlaki gerekçeleme), ikincisi olumsuz ya da zarar verici davranışı daha az olumsuz veya daha saygın olarak etiketleme (örtülü etiketleme), üçüncüsü kötü niyetli davranışları daha kötü veya olumsuz bir davranış ile karşılaştırarak daha az

kötü gibi gösterme (faydacı karşılaştırma) ve sonuncusu ise karşı taraftaki kişinin verilen zararı veya acıyı hak ettiğini düşünme böylece kendisine verdiği ahlaki sıkıntıdan kaçınma, kendisini bu olumsuz, etik dışı davranış sebebi ile daha az sorumlu ve suçsuz hissetmedir (kurbanın suçlanması) (Thornberg ve Jungert, 2013: s.477).

İş hayatında da çalışanlar olumsuz ve zararlı olduklarını bildikleri halde çeşitli savunma mekanizmaları veya başka gerekçelerle etik dışı davranışları sürdürmektedirler. Ahlaki çözülme bakış açısı ile çalışanlar örgüt çıkarları söz konusu olduğu zamanlarda örgütlerine faydaları olacağı gerekçesi ile etik dışı davranışlara yönelebilirler. Diğer bir deyişle ÖYEOD gerçekleştirerek çalışanlar örgütlerine yardım ettiklerine inandığı etik dışı davranışını haklı çıkararak ahlaki çözülmeyi teşvik etmektedir. Nitekim Chen vd. (2016) çalışmalarında ahlaki çözülmenin ÖYEOD ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Çalışanlar, örgüt çıkarlarının söz konusu olduğu ahlaki ikilemlerle karşı karşıya kaldıklarında, ahlaki çözülmenin etik dışı davranışlara karşı duruşu ortadan kaldırdığını ve bu davranışları teşvik ettiğini belirtmişlerdir (Lee vd. 2016: s.117).

1.7.4. Psikolojik Sahiplenme

İnsanoğlunun dünya üzerindeki varlığı ile birlikte kişiler arazi, eşya ve ilişki gibi birçok ögeyi sahiplenmişlerdir. Bu duygu insanoğlunda doğuştan var olup zamanla psikolojik bir boyut almaktadır (Temizkan, 2019: s.643). Sahiplenme hissi çağdaş sosyal yaşamın önemli bileşenlerinden biridir. Bu kavram hukuk, felsefe ve psikoloji de dâhil olmak üzere birçok disiplin tarafından ilgi görmüştür. (Beggan ve Brown, 1994:366). Herhangi bir ögeye yönelik duyulan bu sahiplenme hissi doğal olarak psikolojik bir yapıya da sahiptir. Psikolojik olarak bir nesneye/eşyaya veya soyut bir varlığa duyulan bu duygusal bağa Pierce vd. (2001) psikolojik sahiplenme olarak adlandırmıştır (Kalyoncuoğlu: 2018: s.976-977). Pierce vd. (2001) psikolojik sahiplenmeyi kişinin sahip olmak istediği maddi ve maddi olmayan bir hedefin/nesnenin tamamını veya bir bölümünü “kendisininmiş” gibi hissetmesi olarak tanımlamaktadırlar. Psikolojik sahiplenmenin özü sahip olma hissi ve psikolojik olarak hedefe bağlılıktır. (Benim veya bizim gibi hissetmek) (Pierce vd.

2001: s.299) Diğer bir ifade ile kişinin bir nesne ile arasında gtl bir bağın kurulması, nesne için benim diyebilmesi durumuna psikolojik sahiplenme denmektedir (Baer ve Brown, 2012: s.60).

İnsanda resmi olarak bir Şeye sahip olmadan da sahiplenme duygusu ortaya çıkabilmektedir. Nitekim insanlar hukuksal açıdan sahiplik olmasa da bir örgüte, gruba, düşünceye, işe vb. yönelik psikolojik sahiplenme geliştirebilirler (tken, 2015: s.113). Psikolojik sahiplenmenin bir çeşidi olarak örgütsel açıdan psikolojik sahiplenme, çalışanlarda gerçek anlamda sahibi olmadıkları halde örgüte karşı hissettikleri gizli bir hissini ifadesidir. Diğer bir deyişle çalışan örgütüne yönelik sahiplik hissetmekte, örgütüne psikolojik açıdan bağlanmakta ve örgüt kişinin kimliğinin bir parçası olmaktadır (Pierce vd., 2004: 508-509; tken, 2015: s.116). Bu durumda psikolojik sahiplenme örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarına benzer gibi görünse de kavramlar birbirinden ayrı dşnlmelidir. Örgütsel bağlılık “Bu rgttn bir yesi olmayı neden srdrmeliyim?”, örgütsel zdeşleşme “Ben kimim?” sorularına cevap ararken psikolojik sahiplenme “Bu örgütün kendime ait olduğunu ne ölçüde hissediyorum?” sorusuna odaklanmaktadır (Van Dyne ve Pierce, 2004: s.443).

Psikolojik sahiplenme ile birlikte, kişinin sahip olduğu nesneye yönelik sorumluluk ve endişe duyguları da artmaktadır. Benzer Şekilde rgt ile arasında psikolojik sahiplenme duygusu olanlar örgütünün geleceği için sorumluluk hissetmekte ve örgütün refahı için endişe duymaktadırlar (Derin, 2018: s.67). Çalışanların örgütlerini bu Şekilde sahiplenmeleri ve buna uygun gösterdikleri davranışlar finansal açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Wagner vd., 2003: s.847). Bununla beraber psikolojik sahiplenme sayesinde çalışanlarda daha az işe devamsızlık yapma, rgt için fazladan görev üstlenme, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme, örgüt adına risk alma eğilimi gibi olumlu sonuçlar da görülmektedir (Demirkaya ve Şimşek, 2014: s.10). Ancak çalıştığı örgüte yönelik psikolojik sahiplenme düzeyi yüksek çalışanlar, örgütlerinin yararına olacak düşüncesi ve örgütlerini korumak için etik olmayan davranışlar bile sergileyebilmektedir. Nitekim Xu ve Lv (2018) alışmalarında psikolojik sahiplenmenin aracı bir rolünün olduğunu ve örgüt yararına etik olmayan

davranışlara yol açabileceğini belirtmişlerdir. Karadal ve Akyazı (2015) çalışmalarında benzer bir sonuç bulmuş olup örgütü psikolojik olarak sahiplenme düzeyi yüksek olan çalışanlar ile bu çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranış sergileme eğilimleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

1.7.5. Makyavelizm

Makyavelizm temellerini, 16. yüzyılda hükümdara siyasette başarının yollarını göstermek için İtalyan siyasetçi Niccola Machiavelli tarafından kaleme alınan “De Principatibus-Prenslikler Hakkında” adlı eserde bulunan düşüncelerden almaktadır. Machiavelli’nin bu eseri “amaca ulaşmak için her yolun mübah olduğu” görüşüne dayanmaktadır (Demirtaş ve Biçkes, 2014: s.101). Ayrıca bu eserde yoğun olarak çıkarlara önem veren, faydacı, siyasi bir ahlaktan söz edilmektedir (Uçkun vd. 2018: s.142).

Makyavelizm, kişinin kendi çıkarları doğrultusunda her şeyi yapması, amacına ulaşmak için diğer kişileri kullanması, sömürmesi ve manipülatif davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (O’Connor ve Athota, 2013: s.750). Diğer bir deyişle kendi amaçları ile insanları manipüle etme yeteneği ya da istekliliği anlamına gelen makyavelizm (Grams ve Rogers, 1990) kişinin, pragmatik olma, diğer insanlar ile arasında duygusal mesafe koyabilme durumudur ve kişinin amaçlarını gerçekleştirirken geçtiği yollarda yaptığı her şeyin haklı olduğuna inanmasıdır (Langton vd., 2015: s.53). Özetlersek makyavelizmi; kişinin çıkarları için her şeyi yapmaya hazır oluşu (Nelson ve Quick, 1997) veya diğer kişilere yönelik manipülatif etkiler yaratan, etik dışı olan davranışlar bütünü (Guterman, 1970) olarak tanımlamak mümkündür (Aktaran: Güney ve Mandacı, 2009: s.84).

Machiavelli tarafından ortaya atılan makyavelizm üzerine akademik, teorik ve görgül incelemeler ilk olarak Christie ve Geis (1970) tarafından gerçekleştirilmiştir (Miller vd. 2015: s.120). Yazarlar kendi çıkarları doğrultusunda diğerlerini manipüle ederek kontrol altında tutan kişileri makyavelist olarak tanımlamışlardır. Christie ve Geis’e göre makyavelizm düzeyi yüksek kişiler dört özellik ile ayırt edilebilmektedir. Bu özellikler (Christie ve Geis, 1970: s.1-3):

1. İnsanlarla olan ilişkilerinde duygu eksikliği (çevresindeki kişileri amacına ulaşmak için kullanılacak araç olarak görmek)
2. Geleneksel ahlak kurallarının çok önemsememesi (insan ilişkilerinde ahlaki unsurları önemsememek ve faydacı yaklaşımı önemsemek)
3. İdeolojik bağlılıkların düşük olması (uzun vadeli amaçlar yerine hemen gerçekleşecek kısa vadeli amaçlara odaklanmak)
4. Dengesiz bir ruh yapısına sahip olunması (Diğer insanlarla rasyonel ilişkiler kurmak, insanlarla olan duygusal ilişkilerde önemli bir şekilde başarısız olmak)

Başka bir kaynağa göre makyavelistlerin öne çıkan özellikleri; kişinin çıkarları yönünde manipülatif davranışlar göstermesi, çevresindeki insanları güvenilmez olarak görmesi ve sinik davranışlar sergilemesi, amaçları için her türlü şeyi yapması, empatiden yoksun olması, gerekirse rahat bir şekilde ahlaki norm ve değerleri ihlal edebilmesi olarak sıralanabilir. Birçok kişi az da olsa bu tarz davranışlar sergileyebilmektedir. Ancak, kişinin makyavelist olarak tanımlanabilmesi için bu davranışların bilinçli, planlı ve yoğun olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Özsoy, 2019: s.195).

Etik ve makyavelizm üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında makyavelizm seviyeleri yüksek olan kişilerin daha fazla etik olmayan davranış gösterme eğiliminde oldukları ortaya çıkmaktadır. Singhapakdi ve Vitell (1990) yaptıkları araştırmada yüksek makyavelizm seviyesine sahip yöneticilerin etik sorunları çok önemsemedikleri ve bu sorunları çözmek için herhangi bir girişimde bulunmaya istekli olmadıklarını ifade etmişlerdir. Singhapakdi ve Vitell (1991) yüksek makyavelizm seviyesine sahip olan kişilerin, düşük olan kişilere göre daha düşük ahlaki standartlara sahip olduklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Rayburn ve Rayburn (1996) çalışmalarında makyavelizm seviyeleri yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha düşük seviyede ahlaki eğilime sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Ülkemizde yapılan çalışmalar da yukarıdaki çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Örneğin, Güney ve Mandacı, (2009) Türkiye'deki bankacılık sektörüne yönelik çalışmada banka çalışanlarının makyavelizm düzeyleri ile etik olma düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir.

Demirtaş ve Biçkes (2014) Kayseri’de çeşitli sektörlerde çalışanlar ile yaptıkları çalışmalarında makyavelizm seviyesi ile etik olmayan davranışları ifşa etme (whistleblowing) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yazarların çalışmaları sonucunda çalışanların makyavelizm seviyeleri yükseldikçe örgütlerde sergilenen etik olmayan davranışları ifşa etme niyetinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Pekdemir ve Turan (2015) 360 MBA öğrencisi ile çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Öğrencilerin makyavelizm seviyeleri ve etik olmayan davranış göstermeleri arasında pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca Makyavelizmin, çalışmadaki diğer değişken paraya değer verme ve etik olmayan davranış arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya konmuştur.

Makyavelistler faydacı ahlak anlayışları nedeni ile kendi çıkarlarına da yarayacak şekilde örgütlerini koruyacak etik dışı davranışlarda bulunabilirler. Diğer bir deyişle amaçlarını gerçekleştirirken geçtiği yollarda yaptığı her şeyin haklı olduğuna olan inançları sebebi ile makyavelistler örgüt yararına etik olmayan davranışları göstermektedirler. Nitelim Castille vd. (2018) makyavelist kişilik özellikleri gösteren kişilerin örgüt yararına etik olmayan davranış sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.7.6. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme hem çalışanların mutluluğunu hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği için örgütsel davranış yazınında kilit konulardan biridir (Öztürk Çiftçi vd., 2018: s.306). Örgütsel özdeşleşmenin temelinde Sosyal Kimlik Teorisi bulunmaktadır (Biçkes ve Yılmaz, 2017: s.98). Bu teoriye göre ilk olarak kişi kendisini ve çevresindekileri cinsiyet, din, yaş, ırk gibi sosyal gruplara (kategorilere) göre sınıflandırmaktadır (Koçak, 2019: s.519). *Sosyal sınıflandırma* neticesinden kişi anlamlı bulduğu bir gruba üye olarak sosyal kimlik oluşturmaktadır. Kişi üyesi olduğu grup ile ilgili olumlu hisler duyarsa, sosyal kimliği de o derece olumlu oluşacaktır (Demirtaş, 2003: s.138). Sosyal Sınıflandırma sonrası kişi, kendi grubunu ve diğer farklı grupları karşılaştırma yoluna gitmektedir (Tajfel ve Turner, 1979: s.41). *Sosyal karşılaştırma* ile algılanan farklılıklar kişinin grubunun lehine olduğunda, kişinin sosyal kimliği ve benlik algısı olumlu etkilenmekte tam tersi

durumda ise kişinin sosyal kimliği ve benlik algısı olumsuz yönde etkilenmektedir (Arkonaç, 1998: s.263). Sosyal Kimlik Teorisi'nde sosyal sınıflandırma ve sosyal karşılaştırma sonrasında *sosyal özdeşleşme* gelmektedir. Sosyal özdeşleşme ile birlikte kişi sosyal kimliği ile özdeşleşmektedir. Artık kendi kaderiyle üyesi olduğu grubunun kaderini aynı görmektedir. Diğer bir deyişle kişi bu aşamada üyesi olduğu gruba karşı ait olma ve grubu ile birlik olma hissi duymaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: s.20).

Örgütsel özdeşleşme Sosyal Kimlik Teorisi'nin özel bir formudur. Kişi, özdeşleşme kavramı neticesinde kendini ve çevresindekileri belirli bir şekilde sınıflandırmaktadır (Van Dick vd., 2005: s.274). Bu sosyal sınıflandırmalardan biri de kişinin çalıştığı örgüttür. Ashforth ve Mael'in (1989) çalışmaları ile özdeşleşme, örgüt alanında da işlevsel bir hal almıştır. Ashforth ve Mael kişinin, bir örgüte ait olma algısına sahip olmasını, örgütünün başarısını kendi başarısı, örgütünün başarısızlığını kendi başarısızlığı gibi hissetmelerini örgütsel özdeşleşme olarak açıklamıştır (Mael ve Asforth, 1992: s.103). Diğer bir tanıma göre örgütsel özdeşleşme çalışanların kendi değerleri ile örgütsel değerlerin örtüştüğü, çalışan ile örgüt arasında birlik olma hissini ya da ait olma algısının oluştuğu süreçtir (Sökmen, 2019: s. 981). Bir başka tanıma göre ise özdeşleşme kişinin üyesi olduğu örgütü ile aynışması, burada oluşan değişikliklerin kendisinde oluşan değişiklikler gibi hissetmesidir. Örgütsel özdeşleşme bu açıdan kişinin sosyal olarak örgüte yönelik duygusal ve bilişsel olarak duyduğu psikolojik bir bağdır (Saygılı, Özer ve Öke, 2018: 176). Sonuç olarak, bir çalışan örgütü ile özdeşleştiği zaman, örgütünü ifade ederken kullandığı tanımlar ile kendini ifade ederken kullandığı tanımlar birbiri ile aynıdır çünkü örgütü ile özdeşleşen bir çalışan örgütünün özelliklerini kendi kişisel özellikleri olarak benimsemektedir (Kerse ve Karabey, 2019: 87). Örgütsel Özdeşleşme ile örgüt hedeflerinin çalışanın öz benliğinin bir parçası haline gelmesi (Van Dick, 2001, s. 277) kişinin ve örgütün amaçlarının daha fazla birbirine entegre olması ve birbiri ile uyumlu olması sağlanmış olmaktadır (Hall vd., 1970: s.176-175).

Örgütsel özdeşleşmenin hem bireysel hem de örgüt açısından önemi bulunmaktadır. Bireysel olarak örgütsel özdeşleşme, kişinin kendini tanımlamasıyla ilgili bir durumdur (Myers vd., 2016, s.2). Sözleşmeler ya da kontrol mekanizmaları

gibi resmi yollarla zorlanmaya maruz kalmamalarına rağmen örgütlerinin değer ve normları ile bütünleştikleri için yüksek özdeşleşme gösteren çalışanlar, örgütlerinin değer ve normları doğrultusunda hareket etmekte ve bu da psikolojik bir tatmin sağlamaktadır. Tüm bunların sonucunda örgütsel özdeşleşme bireysel anlamda işten ayrılma niyetinde azalma, iş tatminsizliğinde azalma, motivasyonda artma, devamsızlıkta azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme, iş birliği, katılım, örgütün faydasına karar verme gibi birçok olumlu çıktıyı beraberinde getirmektedir (Gautam vd., 2004: s.305; Aypar, 2018: s.117; Ashforth vd., 2008, s.337).

Yani çalışanlar örgütlerinin amaçladıklarını kendi amaçları yerine koyduklarında, örgütü ile “tek” vücut halini aldıklarında; çalışmalarında özen ve dikkat gösterecek, örgütünü en iyi şekilde temsil etmek için müşteriler ile iyi ilişki geliştirecek ve makro anlamda örgütü ile sıkı sıkıya özdeşleşerek örgütünün finansal karlılık seviyesini, verimliliğini arttırmak gibi olumlu örgütsel çıktıların gerçekleştirilmesini de sağlayacaktır (Erden, 2015: s.27). Örgüt açısından ise örgütsel özdeşleşme, içsel motivasyonu, görev performansını, işe uyumu, bilgi paylaşımını, koordineli eylemleri, iş tatminini, işten ayrılmayı/niyetini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, sosyal desteği, yaratıcılığı ve iş stresini etkilediği için önem taşımaktadır (Ashforth vd., 2008, s.337).

1.7.7. Lider ile Özdeşleşme

Özdeşleşme; kişinin kimliğinin, doğrudan bir grup ya da örgütle birleşmesinden türeyen parçasıdır. Kişinin değer ve inançları örgütü ile ya benzerdir ya da kişi değer ve inançlarını bu yönde değiştirebilir böylece örgüte daha benzer bir hal alabilmektedir. Sosyal kimlik teorisine göre (Tajfel, 1978), kişiler paylaşılan değerler bakımından kendilerini ifade edebilmek için gruplaşarak bir araya gelmektedirler. Çalışanlar da kendi örgütleri aracılığıyla kendilerini ifade ettiğinde buna örgütsel özdeşleşme denmektedir (Doğru, 2019: s.190). Grupla veya örgütle kavramsallaştırılan özdeşleşme son yıllarda insanlar arası ilişkilerle de bağdaştırılmaktadır. Özellikle de insanlar arası özdeşleşme kişinin yöneticileri ya da doğrudan rapor verdikleri kişiler arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Sluss ve Ashforth, 2007: 11). Bu bağlamda lider ile özdeşleşme kavramı geliştirilmiştir. Lider

ile özdeşleşme çalışanların (takipçilerin) liderleri ile olan yakın ilişkisine dayanan ilişkisel benliktir (Gu vd., 2013: s.516). İlişkisel benlik ise, kişinin kendini yakın çevresiyle ne kadar özdeşleştirdiği biçiminde ifade edilmektedir (Öztürk vd., 2015: s.52). Diğer bir deyişle lider ile özdeşleşme, bir çalışanın liderin değerlerini, başarısını ve amaçlarını kendi değerleri, başarısı ve amaçları ile uyumlu hale getirdiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan Morçin, 2018: s.10).

Liderle özdeşleşme, iki değişik şekilde kendini göstermektedir: (Kark vd., 2003: s. 247)

- Takipçilerin benliklerini, liderleriyle benzer değerleri paylaşması için harekete geçirmek.
- Takipçilerin benliklerini, kendi inanç ve değerlerini liderlerinkine daha fazla benzetmesi yönünde değiştirme arzusuna yol açmak.

Liderleri ile yüksek özdeşleşmiş çalışanlar genel olarak liderlerinin başarısını kendi başarıları olarak görmekte ve örgütte değerlerinin ve ilgi alanlarının bir ifadesi olarak örgüt için yararlı değişiklikleri kendileri başlatabilmektedirler. Örgütlerine ve özellikle liderlerine fayda sağlamak için daha fazla sorumluluk almaya meyillidirler (Li vd., 2018: s.126). Dolayısıyla bu tarz çalışanların liderleri ve/veya örgütleri için etik dışı davranışlar göstermeleri mümkündür. Miao vd. (2013) çalışmalarında etik liderliğin ÖYEOD ile ters çevrilmiş U-şekilli bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu, etik liderlik düzeyi arttıkça ÖYEOD düzeyinin önce en yüksek noktaya yükseleceği, sonra azalacağı anlamına gelmektedir. Araştırmacılar etik liderlik seviyesi çok yüksek olduğunda, etik liderin çalışanlarına etik kurallara uyulması gerekliliğini hatırlatıp çalışanların ÖYEOD göstermesini engellediğini ifade etmişlerdir. Ek olarak eğer lider etik bir lider olduğu için çalışanların liderle özdeşleşme seviyeleri yüksekse bu ters çevrilmiş U-şekilli ilişkinin daha belirgin bir hal alacağını da beyan etmişlerdir. Yang vd. (2020) çalışmalarında risk üstlenen, çalışanlarının ihtiyaçları ile ilgilenen hatta tüm örgütün mutluluğu için kendi ayrıcalıklarından vazgeçebilen özverili liderleri ve ÖYEOD ilişkisini incelemiştir. Liderlerin bu fedakârlıklarının karşılığı olarak çalışanlar ÖYEOD sergileyebildikleri sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak bu ilişkide lider ile özdeşleşmenin aracı etkisi olduğu belirtilmiştir.

1.8. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ İLE İLGİLİ LİTERATÜRDEKİ ÇALIŞMALAR

ÖYEOD ilk olarak Elizabeth Umphress tarafından 2003 yılında doktora tezi olarak araştırılmıştır. Ardından 2010 yılında Umphress vd. tarafından uygulamalı bir makale, 2011 yılında ise Umphress ve Bingham tarafından teorik bir makale olarak incelenmiştir. 2003 yılındaki doktora tezinde Umphress, örgütsel adalet ve hesap verebilirlik ile ÖYEOD arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 225 lisansüstü öğrencisi ile yaptığı ilk çalışmada; örgütsel adalet ve hesap verebilirlik düzeyi ile ÖYEOD arasında bir ilişki bulamamıştır. Ancak 288 lisans ve lisansüstü öğrencisi ile yaptığı ikinci çalışmada örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaletinin ve hesap verilirlik düzeyinin ÖYEOD’u pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Diğer bir deyişle örgütsel adalet algısı yüksek olan ve yöneticilerine hesap verebilirlik düzeyi yüksek olan çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir.

Umphress vd. (2010) örgütsel özdeşleşme ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında anlamlı bir ilişki bulamamış ancak bu ilişkide mütakabiliyet beklentisinin pozitif yönlü düzenleyici rol oynadığını saptamışlardır. Diğer bir deyişle çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ve mütakabiliyet beklentisi etkileşim değişkeninin ÖYEOD’u pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Yine Umphress ve Bingham (2011) yaptıkları derleme çalışmalarında; örgütsel özdeşleşmenin ve mütakabiliyet beklentisinin ÖYEOD’u pozitif yönde etkileyeceği, nötrleştirmenin örgütsel özdeşleşme ve mütakabiliyet beklentisi ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif yönlü aracılık rolü olacağı ve örgütte etik olmayan bir kültür söz konusu ise bu durumun örgütsel özdeşleşmenin ve mütakabiliyet beklentisinin ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici role sahip olacağı önermesini yapmışlardır

Matherne ve Litchfield (2012) 137 restaurant çalışanı ile yaptıkları araştırmalarında duygusal bağlılık, ahlaki kimlik ve ÖYEOD arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile elde ettikleri veriler neticesinde, çalışanların ahlaki kimlik düzeyinin ÖYEOD eğilimlerini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ek olarak duygusal bağlılığın ÖYEOD üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu

bulunmuştur. Ayrıca, duygusal bağlılığın ÖYEOD üzerinde bulunan etkisinde ahlaki kimliğin negatif yönde düzenleyici etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ilie (2012) tez çalışmasında lider-üye etkileşimi, ÖYEOD, örgütsel adalet/destek ve ahlaki kimlik arasındaki ilişkileri incelemiştir. 269 çalışan ve 144 yöneticiden elde ettiği verilere göre lider-üye etkileşimi ve ÖYEOD arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir. Ayrıca, yönetici beyanına göre algılanan örgütsel adalet ve örgütsel destek ile ÖYEOD arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken, çalışan beyanına göre algılanan örgütsel adaletin ve örgütsel desteğin ÖYEOD üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Son olarak yukarıdaki ilişkiler göz önüne alındığında ahlaki kimliğin ve psikolojik ayrıcalığın bu ilişkilerde negatif yönde düzenleyici etkisi olduğu araştırma verilerine göre desteklenmemiştir.

Miao vd. (2013) 239 kamu çalışanı ile yaptıkları anket çalışması ile ÖYEOD, etik liderlik ve yönetici ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmaları sonucunda etik liderlik seviyesinin çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimleri üzerinde ters-U şeklinde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir deyişle etik liderlik seviyesi düşükten orta düzeye çıktıkça ÖYEOD gösterme eğiliminin artmakta; ortadan yüksek düzeye çıktıkça da ÖYEOD gösterme eğiliminin azalmakta olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bununla birlikte çalışanların yönetici ile özdeşleşme düzeyinin bu ilişkide pozitif yönde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle yönetici ile özdeşleşme düşük seviyelerde olduğunda yukarıdaki gibi bir etki oluşmazken, yüksek seviyelerde olduğunda bu etki ortaya çıkmaktadır. Graham vd. (2013) tarafından 74 katılımcıya 4 farklı senaryo okutularak ardından anket soruları sorulup karizmatik dönüştürücü liderlik ve örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Karizmatik dönüştürücü liderlerin kazanç yerine kayıp çerçeveleme anlayışını kullandıklarında takipçilerinin örgüt yararına etik olmayan davranış eğilimlerini arttırdığını tespit etmişlerdir.

Effelsberg vd. (2013) iki farklı grupta (ilk grupta 290 çalışana, ikinci grupta ise 319 lisansüstü öğrenciyle) anket çalışması yapmıştır. Dönüştürücü liderlik düzeyinin çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin de bu ilişkide aracı değişken rolü

üstlendiği gösterilmiştir. Son olarak yazarlar örgütsel özdeşleşme ve ÖYEOD arasındaki ilişkide çalışanların ahlaki olmayan eğilimlerinin pozitif yönde düzenleyici etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Vadera ve Pratt (2013) yaptıkları derleme çalışmalarında örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların ÖYEOD sergileme eğilimlerinin yüksek olacağını önermişlerdir. Teo ve Chan-Serafin (2013) 502 çalışan üzerinde yaptıkları anket çalışmaları neticesinde örgütsel özdeşleşmenin ÖYAOD’u pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ek olarak ahlaki ideoloji üzerine de çalışan yazarlar grup merkezli ahlaki ideolojinin ÖYAOD’u pozitif yönde etkilediğini ortaya koyarken, birey merkezli ahlaki ideolojinin ÖYAOD’u negatif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Effelsberg ve Solga (2015) tarafından bankacılık, sigortacılık ve yüksek teknoloji sanayi örgütlerinde toplam 900 çalışanla anket çalışması yapılmıştır. Liderin örgütsel özdeşleşme seviyesinin ÖYEOD gösterme eğilimi üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak algılanan dönüştürücü liderlik düzeyi ile liderin ÖYEOD gösterme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Shu (2015) 362 çalışanla yaptığı anket çalışması neticesinde elde ettiği verilerle iş arkadaşlarının sergilediği ÖYEOD’ların kişinin kendi ÖYEOD sergilemesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, ahlaki gerekçelendirmenin de bu ilişkide pozitif aracılık etkisi gösterdiğini tespit etmiştir. Ek olarak yazar; örgütsel özdeşleşmenin yine iş arkadaşlarının ÖYEOD’larının kişinin kendi ÖYAOD’ları üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmiştir. Son olarak da örgütsel özdeşleşmenin, ahlaki gerekçelendirme ve kişinin kendi ÖYAOD’ları üzerindeki etkisinde pozitif yönde düzenleyici bir etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Venancio (2015) yüksek lisans tezinde etik liderlik, duygusal bağlılık, ÖYEOD ve özgünlük değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. 167 çalışan üzerinde yaptığı çalışması neticesinde etik liderliğin ÖYEOD’u pozitif yönde etkilediğini ve bu ilişkide duygusal bağlılığın pozitif aracı değişken etkisi olduğunu da tespit etmiştir. Duygusal bağlılığın ÖYEOD üzerinde pozitif etkili olduğunu da belirten yazar, çalışanların özgünlük (otantiklik) hislerinin artması durumunda duygusal bağlılık ve ÖYEOD arasındaki ilişkinin gücünün azaldığını da ifade etmiştir. Thau vd. (2015) finans, sigorta, eğitim, sağlık, bilgi teknolojileri ve pazarlama alanlarında

çalışan 228 kişi üzerinde yaptıkları anket çalışması neticesinde; çalışanların gruptan dışlanma riskinin ÖYEOD gösterme eğilimi üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bu ilişkide çalışanların bir gruba dâhil olma ihtiyacının pozitif yönlü düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu da ortaya çıkarmışlardır.

Tian ve Peterson (2016) 354 katılımcıya yaptıkları anket çalışması neticesinde algılanan ahlaki baskının ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini ve yüksek güç mesafesinin bu ilişkide pozitif düzenleyici etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Kong (2016) 120 katılımcı ile anket çalışması yapmış ve çalışmaya tutkunluğun ÖYEOD'u pozitif olarak etkilediğini tespit etmiş ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken rolünün olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öte yandan yazar örgütsel özdeşleşmenin ancak çalışanların farkındalıklarının düşük olması durumunda aracılık etkisinin olduğunu da belirtmiştir. Çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve bunun sonucunda ortaya çıkan ÖYEOD eğilimlerini azaltmak için, farkındalıklarını arttırmaları ve çalışmaya tutkunluklarını azaltmaları gerektiğini de ayrıca ifade etmiştir. Kalshoven, vd. (2016) farklı örgütlerde çalışan 156 kişi üzerinde yaptıkları anket neticesinde eğer çalışanlar düşük iş özerkliğine sahip ise etik liderlik ile ÖYEOD arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar iş özerkliği yüksek olduğunda ise etik liderliğin örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi ile ÖYEOD'u teşvik edebileceğini tespit etmişlerdir.

Chen vd. (2016) yaptıkları çalışmalarında 3 ayrı araştırma gerçekleştirmişlerdir. Birincisinde 100 franchise mağaza sahibine, ikincisinde 240 adet çalışana, üçüncüsünde 183 adet çalışana anket ve deneysel tasarım çalışması uygulamışlardır. Yazarlar çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin çalışanların ÖYEOD sergileme eğilimlerini arttırdığını tespit etmişler ve bu ilişkide ahlaki çözülmenin pozitif yönde aracı değişken rolü üstlendiğini ortaya çıkarmışlardır. Ek olarak çalışanların rekabet algısına da değinilmiş olup, çalışanlar örgütlerinin bulunduğu sektörde yüksek rekabet algısı içinde olduklarında bahsi geçen aracılık etkisinin kuvvetlendiği de ifade edilmiştir. Diğer bir deyişle yazarlar rekabet algısının ahlaki çözülme ve ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Lee vd. (2016) 229 çalışan üzerinde anket yöntemi ile topladıkları veriler neticesinde, dönüşümcü liderlik ile çalışanların ÖYEOD

sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Ancak örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olduğu durumda dönüştürücü liderlik ve ÖYEOD arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Ghosh (2016) çalışmasında iş güvencesizliğinin ÖYEOD üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca iş güvencesizliği ile ÖYEOD arasındaki ilişkide işe gömülmüşlüğü düzenleyici etkisi olduğunu da belirtmiştir. Lawrance ve Kacmar (2017) ise çalışmalarında iş güvencesizliği yaşayan çalışanların duygusal tükenme içerisinde oldukları ve daha sonra da ÖYEOD'larda bulunma olasılığının olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında ek olarak çalışanların değişimlere uyumunu da incelemişler ve uyum düzeyleri düşük olan çalışanlar, iş güvencesizliği durumunda alternatif çözümler veya fırsatları ayarlamak ve araştırmak yerine örgüte fayda sağlamak için etik olmayan davranışlar sergileme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Castille vd. (2018) 170 adet katılımcıyla yaptığı anket çalışmasından topladığı verilerle makyavelist kişilik sahibi olan çalışanların ÖYEOD sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Shaw ve Liao (2018) farklı örgütlerde çalışan 108 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında otoriter liderliğin çalışanların ÖYEOD sergileme eğilimlerini pozitif yönde etkilediğini ve bu ilişkide iş stresinin ve ahlaki çözümlenin pozitif yönlü aracı değişken etkileri olduğunu saptamışlardır. Xu vd. (2018) bir dekorasyon firmasında 177 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında otantik liderlik ile çalışanların ÖYEOD sergileme eğilimleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir. Zhang vd. (2018) 227 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında yaptıkları anket çalışması ile elde edilen veriler ile liderin ÖYEOD'ları ile çalışan ÖYEOD'ları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulmuşlardır. Lider ile özdeşleşmenin de bu ilişkide düzenleyici bir rolünün olduğu diğer bir bulgudur. Diğer bir deyişle lider ile yüksek düzeyde özdeşleşenlerde bu ilişki daha güçlüdür. Ek olarak yazarlar lider ÖYEOD ile çalışan ÖYEOD arasındaki ilişkide ahlaki kimliğin düzenleyici rolü üzerine de çalışmışlar ve düşük ahlaki kimliği olan çalışanlarda bu ilişkinin daha güçlü olduğu sonucuna varmışlardır.

Lee vd. (2019) bir tekstil fabrikasında 252 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında kişinin hak edip etmediğine bakmaksızın arzu ettiği muameleyi

görmesi gerektiği inancı ya da kişinin kendi benliği ile ilgili sahip olduğu olumlu tutum nedeni ile kendisini diğer kişilerden daha farklı, daha ayrıcalıklı olduğuna yönelik algısı olan psikolojik ayrıcalık, ÖYEOD, örgütsel özdeşleşme kavramlarını incelemiştir. Çalışmaları neticesinde yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalık algısına sahip çalışanların ÖYEOD sergileme konusunda daha istekli olduklarını tespit etmişlerdir. Örgütsel özdeşleşmenin de bu ilişkide pozitif yönlü aracılık ilişkisi olduğu da saptanmıştır. Ek olarak yazarlar psikolojik ayrıcalığın ÖYEOD üzerindeki etkisini araştırırken, ÖYEOD ile daha önce olumlu yönde ilişkilendirilen duygusal bağlılık (Matherne ve Litchfield, 2012), dönüşümcü liderlik (Efferberg, 2013) ve lider-üye etkileşimi (Illie, 2012) gibi bazı durumsal ve tutumsal değişkenlerinde ÖYEOD üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu incelemelerin neticesinde lider-üye etkileşiminin ÖYEOD'u pozitif yönde etkilemesi dışında, diğer değişkenlerde anlamlı bir sonuç bulunmamıştır. Hepsi değerlendirildiğinde psikolojik ayrıcalığın ÖYEOD üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Dou vd. (2019) farklı örgütlerden 369 çalışan ile yaptıkları araştırmaları sonucunda iş tatmini sebebi ile yüksek derecede aidiyet hissi olan kişilerde ÖYEOD gösterme eğiliminin daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Kısacası, iş tatmini ve ÖYEOD arasındaki ilişkide aidiyet hissi pozitif aracılık rolü üstlenmektedir. Ayrıca kurumsal etik değerlerin düzenleyici etkisini de incelemiştir. Sonuç olarak iş tatmin düzeyi yüksek olan ve dolayısıyla aidiyet hissi de yüksek olan kişilerin kurumsal etik değerler düşük olduğunda ÖYEOD'a girme olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Fehr vd. (2019) 176 çalışan ve yönetici ikilisine 2 senaryo okutturup ardından anket soruları sorarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında hem yöneticiler hem de çalışanlar perspektifinde ÖYEOD ile kişinin ahlak algısını iş performans algısından ayırması olan ahlaki ayrışma arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmışlardır. Yazarlar; sosyal öğrenme teorisi perspektifinde, yöneticisinin ÖYEOD sergilediğini gördüğünde çalışanın da ÖYEOD sergileme eğilimini arttırdığını ortaya çıkarmışlardır. Ek olarak yazarlar, bu ilişkide yöneticisinin ahlaki ayrışma yaptığı yönündeki çalışan algısının pozitif yönde düzenleyici rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Özetle çalışan yöneticisinin ÖYEOD sergilediğini gördüğünde ve yöneticisinin ahlaki ayrışmayı desteklediğine inandığında ÖYEOD'a katılımını arttırdığını saptamışlardır. Bu çalışmada yazarlar son olarak, çalışanın ÖYEOD'unun

çalışan performans değerlendirmesi üzerindeki pozitif etkisinin sadece yöneticinin ahlaki ayrışmasının yüksek olması durumunda (yani yöneticisinin ahlaki ayrışmasının düzenleyici etkisi) mümkün olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Graham vd. (2019) 151 katılımcı ile yaptıkları araştırmalarında, çalışanların ÖYEOD'ların etik açıdan uygun olduğunu düşündüklerinde (ÖYEOD'ları etik olarak algıladıklarında) ÖYEOD sergilediklerini tespit etmişlerdir. Diğer bir deyişle araştırmaların sonuçlarına göre bu davranışların daha geniş vadede, daha karmaşık ve olumsuz olabilecek sonuçlarını dikkate almadan, kısa vadede örgütlerine sağladıkları kâr ve fayda etkilerine odaklanan çalışanlar, ÖYEOD'u etik açıdan uygun olarak yorumlama eğilimindedirler. Çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuç kişinin kendi çıkarlarına göre hareket etmesini teşvik eden normlar olan egoist normlar yukarıda bahsi geçen ÖYEOD'ların algılanan etikliği ile olumlu bir şekilde ilişkilidir ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır. Son olarak da yazarlar egoist normlar ile ÖYEOD arasındaki olumlu ilişkide ÖYEOD'ların algılanan etikliğinin aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Wang ve Li'nin (2019) 205 katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmadaki sonuçlar etik liderliğin tek başına, doğrudan ÖYEOD'ları etkilemediğini; ancak, lider ile özdeşleşme gerçekleştiğinde ÖYEOD teşvik ettiğini ve yine etik liderliğin ÖYEOD üzerindeki etkisinde çalışanların sorumluluk alma seviyeleri artığında ise ÖYEOD'ların azaldığını göstermektedir. Ek olarak yazarlar, kişinin etik bir ikilem ile karşı karşıya kalması durumunda, etik değerlerini ve oluşabilecek muhtemel sonuçları değerlendirerek kişinin bir karar vermesi ve bu karar doğrultusunda harekete geçmesi olarak tanımlanan ahlaki cesaretin lider ile özdeşleşme ve çalışanın sorumluluk alması ile ÖYEOD arasındaki aracılık ilişkisinde negatif yönlü düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Liu (2019) yaptığı çalışmada meslektaşların ÖYEOD'larının, kişinin ÖYEOD'u üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır, yani bulaşıcı bir etkisi bulunmaktadır. Ek olarak yazar çalışanlara sosyal sorumluluk kavramını ve davranışını benimseten insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan Sosyal Sorumluluk Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bu ilişkide negatif yönlü düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer bir deyişle bu tarz bir insan kaynakları yönetimi ÖYEOD'ların örgüt içinde bulaşıcı olan etkisini azaltmaktadır.

Hsieh vd. (2020) 5 farklı örgütte 251 çalışan-iş arkadaşı ikilisi üzerinde yaptıkları anket çalışmaları ile etik liderlik ile çalışan ÖYEOD'u arasında negatif yönlü bir ilişki saptamışlar ve ahlaki çözülmenin de bu ilişkide aracılık rolü olduğunu da tespit etmişlerdir. Diğer bir deyişle çalışanlar etik rol modellerine ne kadar çok maruz kalırlarsa, ahlaki olarak o kadar az çözülecek ve ÖYEOD'lara katılma dereceleri azalacaktır. Ayrıca sonuçlar, çalışanın ahlaki çözülmesi ile ÖYEOD sergilemesi arasındaki ilişkide iş arkadaşının etik davranış sergilemesinin düzenleyici değişken etkisi olduğunu göstermiştir. Çalışanın iş arkadaşı yüksek düzeyde etik davranış gösterdiği zaman ahlaki çözülmenin ÖYEOD üzerindeki pozitif etkisi azalmaktadır. Shah vd. (2020) telekomünikasyon sektöründe çalışan 287 çalışan ile gerçekleştikleri anket çalışmasının sonuçları narsizmin pozitif yönde ÖYEOD'ları etkilediğini göstermektedir. Ek olarak yazarlar çalışanlar üzerinde geleceğe yönelik korku ve endişeye neden olan, yüksek düzeyde algılanan örgütsel değişimin bu etkiyi arttırdığını da saptamışlardır. Tang vd. 2020 hizmet sektöründe çalışan 169 katılımcı çifti ile yaptıkları çalışmalarında ÖYEOD sayesinde örgütüne fayda sağladığı düşüncesi ile kişinin kendisi ile gurur duymakta olduğunu, etik olmayan doğası göz önüne alındığında ise ÖYEOD'un aynı zamanda suçluluk duygularını tetiklediğini tespit etmişlerdir. Dolayısıyla ÖYEOD ile gurur ve suçluluk duyguları arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptanmıştır. Ayrıca, gurur duygusunun ÖYEOD ile örgüte yönelik olan vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkide aracı değişken rolü üstlendiği, suçluluk duygusunun ise ÖYEOD ile müşterilere yönelik olan vatandaşlık davranışı arasındaki dolaylı pozitif ilişkide aracı değişken rolü üstlendiği ortaya çıkarılmıştır. Yazarların diğer bir bulgusu ise ÖYEOD ile gurur duygusu arasındaki pozitif ilişkide kişinin suçlu hissetme eğiliminin düzenleyici etkisi olduğudur. Diğer bir deyişle ÖYEOD, özellikle çalışanların daha düşük suçlu hissetme eğilimi seviyelerine sahip olduğu durumlarda artan gurur duygularına sebep olmaktadır.

Zhang vd. (2020a) hizmet sektöründe çalışan 215 katılımcı ile yaptıkları anket çalışması sonucunda; çalışanlara yönelik davranan, otoritesini devretmeyi, özerkliği teşvik eden bir liderlik olan yetkilendirici liderliğin çalışanların göreve yönelmeleriyle ve çalışanların göreve yönelmeleri ile de ÖYEOD arasında olumlu bir ilişkili olduğunu saptamışlardır. Diğer bir deyişle liderlerinin yetkilendirdiği

Çalışanlar karşılıklılık ilkesi çerçevesinde liderlerinin kendilerine sağladığı imkânların karşılığı olarak YEOD sergiyebilmektedir. Ek olarak bu tarz davranışların liderinin çıkarına yönelik olduğunu algılayan çalışanların daha fazla YEOD gösterme eğiliminde olduğu yazarların bulduğu diğer bir sonuçtur. Lian vd. (2020) 230 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, liderlerin sergilediği YEOD ile çalışanların ahlaki çözülmeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Ek olarak çalışanlar liderlerini YEOD sergilediğini gzlemediklerinde, ahlaki zlme olarak nitelendirilen haklı bir neden/gerekçe ne sürülüyorsa (rneğin etik olmayan davranışın örgütün menfaatler için yapılması gibi) alışanların bu tür davranışları normalleştirdiklerini ve bu tür davranışlara izin verildiği sonucuna varabileceklerini belirtmişlerdir. Hatta alışanlar yaptıkları gözlemler ve sosyal öğrenme perspektifi ile ahlaki çözülmeyi davranışsal bir ilke olarak öğrenebilmekte ve benimseyebilmektedirler. Dolayısı ise YEOD'ları değil aynı zamanda örgüte zarar veren etik olmayan davranışları da haklı göstermek için benimsenebildiği ileri sürülmektedir. Buna bağlı olarak da yazarlar, çalışanların ahlaki zlmelerinin, liderin YEOD sergilemesi ile çalışanların örgüte yararı dokunmayan etik olmayan davranışlar göstermeleri arasındaki pozitif ilişkide aracılık rolü bulunduğunu da saptamışlardır. Bu çalışmada son olarak yazarlar, güç mesafesi kavramını da incelemişler ve güç mesafesinin liderin YEOD'u ile ahlaki zlme arasındaki pozitif ilişkide pozitif yönde düzenleyici bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir ifade ile güç mesafesi yüksek olan çalışanlarda lider sergilediği YEOD'ların ahlaki zlme üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Xu ve Wang (2020) 375 katılımcı ile yaptıkları araştırmalarında, çalışanı isteklendiren/özendiren ve engelleyen stres faktörleri ile YEOD arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlara göre; zaman baskısı, iş yükü, fazla sorumluluk ve iş karmaşıklığı gibi sıkıntılar içeren kişisel gelişimi teşvik etme ve hedeflere ulaşma potansiyeline sahip olan isteklendiren/özendiren stres faktörlerinin YEOD üzerinde herhangi bir etkisi bulunmaz iken; idari güçlükler, kaynak yetersizlikleri, kişiler arası çatışma, rol belirsizliği ve atışması ve örgütsel politika gibi sıkıntılar içeren, kişisel gelişimi kısıtlama veya kişisel kazanımları engelleme potansiyeline sahip olma olarak değerlendirilen engelleyen stres faktörlerinin YEOD üzerinde pozitif bir

etkisi bulunmaktadır. Duygular üzerine de çalışan yazarlar, isteklendirici/özendirici stres faktörlerinin kaygı hissinin aracılık yolu ile ÖYEOD üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ek olarak, yazarlar tarafından engelleyen stres faktörleri de kaygı ve öfke hislerinin aracılığı ile ÖYEOD üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Yang vd. (2020) farklı sektörlerde çalışan 336 katılımcı ile yaptıkları çalışmalarında özverili liderlik ile ÖYEOD arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Özverili liderliğin çalışan ÖYEOD'u üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ek olarak lider ile özdeşleşmenin bu olumlu ilişkide aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Kolektivizm üzerine de çalışan yazarlar özverili liderlik ile çalışan ÖYEOD'u arasındaki ilişkide kolektivizmin pozitif yönlü düzenleyici bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Diğer bir deyişle yüksek düzeyde bir kolektivizm var ise söz konusu pozitif ilişkinin daha da güçlendiği, düşük düzeyde bir kolektivizm var ise düzenleyici ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Guo vd. (2020) çalışmalarını sosyal değişim teorisi ve proaktif kişilik üzerine yapılan çalışmalara dayandırarak istismarcı lider ve çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranış gösterme eğilimleri arasındaki ilişkinin, proaktif kişilik seviyelerine göre değişiklik gösterdiğini belirtmişlerdir. Çalışanların proaktif kişilik özellikleri yüksekse, istismarcı liderin örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde ters U şeklinde bir etki yaptığı bulunmuştur. Diğer taraftan proaktif kişilik özellikleri düşük olan çalışanlarda ise istismarcı lider örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde negatif bir etki yapmaktadır. Zhang vd. (2020b) hizmet sektöründe çalışan 214 katılımcıdan topladıkları verilere göre karizmatik liderliğin takipçilerin psikolojik güvenliğiyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve psikolojik güvenlik ile de çalışan ÖYEOD'ları arasında olumlu bir ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Diğer bir deyişle karizmatik liderlik çalışanların kendilerine olan güvenini arttırmakta ve buldukları örgütteki koşullar hakkında daha güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum da çalışanların ÖYEOD'larda bulunmalarını arttırmaktadır. (Psikolojik güvenliğin aracı değişken rolü bulunmaktadır) Yazarlar ek olarak, psikolojik güvenlik ile ÖYEOD arasındaki ilişkide performans baskısının düzenleyici bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Performans baskısı yüksekse bu ilişkinin daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir.

Gigol (2020) farklı örgütlerdeki farklı pozisyonlarda çalışan 623 kişi ile yaptığı çalışmada otantik liderlik ve çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışlar göstermesi ilişkisinde işe tutkunluğun aracı rolü olduğunu saptamıştır. Yaptığı anket çalışması sonucunda otantik liderliğin astları ÖYEOD bulunmaya teşvik ettiğini de belirtmiştir. Zhang 2020 farklı örgütlerde çalışan 458 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada, kişinin işten zevk alması, işinin ona enerji vermesi (anlamli iş boyutu), iş arkadaşları ile ortak bir amaç birliğinin olması, iş arkadaşları ile birbirlerini desteklemeleri (topluluk hissi boyutu) ve örgütsel hedeflere bağlı olması, örgütünde çalışanlara önem vermesi (örgütsel değerlere uyum boyutu) olan işyeri ruhsallığı ve ÖYEOD'u incelemiş ve işyeri ruhsallığı ile ÖYEOD arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yazar ayrıca iş yeri ruhsallığının üç boyutunun hepsinin iş tatmini ile de pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu saptamıştır. İş tatmininde işyeri ruhsallığının boyutları ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif yönde aracılık rolü olduğu çalışmanın sonuçları arasındadır.

Öte yandan Türkiye'de son yıllarda ÖYEOD üzerine az da olsa çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Karadal ve Akyazı (2015) tarafından Aksaray ilinde faaliyet gösteren 3 üretim işletmesinin 94 çalışanı üzerinde yapılan çalışmada psikolojik sahiplenme ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu çalışmada psikolojik sahiplenme ile örgüt yanlısı etik davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ebrahimi ve Yurtkoru (2017) Türkiye'de İstanbul'da yerleşik 208 adet farklı şirket çalışanı üzerinde yaptığı araştırmasında çalışanlar ne kadar yüksek duygusal bağlılığa sahip ise o kadar çok örgüt yararına etik olmayan davranışlarla ilgilendiklerini saptamıştır. Ek olarak bu ilişkide ahlaki çözülmenin pozitif yönlü aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Coşkun (2017) Kayseri'deki mobilya imalat örgütlerinde çalışan 569 katılımcı ile gerçekleştirdiği doktora tezinde makyavelizm değişkeninin ahlaki yoksunluk, statü isteği ve diğerlerine güvensizlik alt boyutlarının ÖYEOD üzerinde pozitif etkisi bulunduğunu, ancak kontrol isteği alt boyutunun anlamli bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Çalışmadaki diğer bağımsız değişken ahlaki kimliğin alt boyutlarından içselleştirme boyutunun ÖYEOD üzerinde negatif; sembolleştirme boyutunun ise pozitif etkisi olduğu

bulunmuştur. Yazar tarafından çalışmadaki son bağımsız değişken olan ahlaki iklimin ÖYEOD üzerinde ters-U şeklinde bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Yazar yine ahlaki iklimin makyavelizmin ahlaki yoksunluk boyutunun ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü ve ahlaki kimliğin içselleştirme boyutunun ÖYEOD üzerindeki etkisinde ise negatif yönlü düzenleyici rol üstlendiğini, makyavelizmin ve ahlaki kimliğin diğer alt boyutlarının anlamsız olduğunu tespit etmiştir.

Köksal vd. (2018) çalışmaları sonucunda, yöneticiye duyulan güvenin ve etkileşim adaletinin ÖYEOD’u anlamlı ve pozitif yönde etkilediği yani, ÖYEOD gösterilmesini artırdığını tespit etmişlerdir. Yöneticiye güven duyan çalışanın sosyal bağı kuvvetliyse örgüt yararına etik olmayan davranış sergileme eğiliminin yüksek olduğu da çalışma bulguları arasındadır. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti algısının pozitif yönde aracılık etkisi bulunmuştur. Ebrahimi (2018) İstanbul’da yerleşik 416 farklı şirket çalışanı ile gerçekleştirdiği tez çalışmasında duygusal bağlılığın ÖYEOD üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve bu ilişkide ahlaki çözülmenin pozitif yönlü aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Ek olarak, bu çalışmada önemini vurgulamak için etik liderlik kavramı da analize dâhil edilmiş ve etik liderliğin düşük algılanması durumunda söz konusu aracılık ilişkisinin daha da güçleneceği saptanmıştır. Karagöz (2018) Kayseri’deki organize sanayi bölgesindeki 242 adet orta kademe yönetici ile gerçekleştirdiği tez çalışmasında; ÖYEOD’ların kişinin çalışma arkadaşlarına yardımda bulunması, onlarla iş birliği halinde olması, işin yapılması için daha fazla çaba sergileme vb. biçiminde alan yazında kabul gören bağlamsal performans üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu, diğer bir deyişle ÖYEOD’lardaki artışın bağlamsal performansta azalışa yol açtığını tespit etmiştir. Ek olarak çalışmada liderin algılanan etik inancı düşük ve orta düzeyde ise ÖYEOD ile bağlamsal performans ilişkisinde pozitif düzenleyici etkiye sahip olduğu, ancak liderin algılanan etik inancı yüksek olduğunda ise düzenleyici etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir.

Uymaz (2019) turizm sektöründe çalışan 169 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmasında otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın (duygusal, normatif ve devam bağlılığı)

aracılık etkisini araştırmıştır. Elde edilen veriler sonucunda yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile ÖYEOD arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta diğer liderlik tarzları ile ÖYEOD arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ek olarak sonuçlara göre yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişki üzerinde duygusal bağlılığın negatif aracılık etkisi bulunmaktadır. Otoriter liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişkide diğer örgütsel bağlılık alt değişkenlerinin (devam ve normatif bağlılık) anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamaktadır. Her ne kadar yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile ÖYEOD arasında anlamlı bir ilişki bulunmasa da demokratik liderlik duygusal bağlılık üzerinden ÖYEOD'ları negatif yönde etkilemektedir. Demokratik liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişkide diğer örgütsel bağlılık alt değişkenlerinin (devam ve normatif bağlılık) anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamaktadır. Son olarak da serbesiyetçi liderlik tarzı ile ÖYEOD ve bu ilişkideki örgütsel bağlılığın aracılık etkisi anlamlı çıkmamıştır.

Baba (2020) Türkiye'de faaliyet gösteren farklı şirketlerde çalışan 424 katılımcı ile gerçekteşirdiği doktora tezinde yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi, otokratik liderlik tarzları, ÖYEOD ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırmasının neticesinde Baba, yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi liderlik tarzı ve çalışanların ÖYEOD'ları arasında pozitif bir etki olduğunu, otoriter liderlik tarzında ise anlamlı bir etki bulunmadığını tespit etmiştir. Ek olarak yazar çalışanların duygusal bağlılığı ile ÖYEOD arasında anlamlı bir etki ortaya çıkarmıştır. Çalışmada son olarak yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi liderlik tarzı ile çalışanların ÖYEOD'ları arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın pozitif bir etkisi olduğu, otoriter liderlik ile ise anlamlı bir etkinin bulunmadığı saptanmıştır. Sezgin ve Uçar (2020) Bitlis'te 293 çalışandan topladıkları veriler ile örgüte uyumun ÖYEOD davranışı pozitif yönde etkilediğini ve örgüte uyum ile ÖYEOD ilişkisinde iş güvencesizliğinin pozitif düzenleyici rolünü tespit etmişlerdir. Fakat bu düzenleyiciliği daha da arttıcağı düşünölen algılanan istihdam edilebilirliğin, iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisi üzerinde herhangi bir düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Gürsoy vd. (2021) eğitim alanında faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan 198 kişi ile yaptıkları çalışmalarında yöneticiye duyulan güven ve örgütsel bağlılığın ÖYEOD'ları pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini, örgütsel bağlılığın yöneticiye duyulan güven ile ÖYEOD arasındaki ilişkide kısmi aracılık

rolüne sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ek olarak, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel bağlılığın ÖYEOD üzerindeki etkisinde duygusal bulaşıcılığın düzenleyici etkisinin olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle yazarlar duygusal bulaşıcılığın, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel bağlılığın ÖYEOD üzerindeki pozitif etkisini güçlendirdiğini ortaya çıkarmışlardır.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar incelendiğinde; Umphress vd. (2010), Umphress ve Bingham (2011), Teo ve Chan-Serafin (2013), Effelsberg, Solga ve Gurt (2013), Vadera ve Pratt (2013), Effelsberg ve Solga (2015), Shu (2015), Kalshovern vd. (2016), Kong (2016), Chen vd. (2016), Lee vd. (2016), Xu vd (2018), Lee vd. (2019), Graham vd. (2019) çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin ÖYEOD'a etkisini veya iki değişken arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. ÖYEOD ile ilişkisi veya ÖYEOD'a etkisi en fazla araştırılan değişken örgütsel özdeşleşmedir. Bu çalışmalar da Umphress vd. nin (2010) gerçekleştirdikleri çalışma dışında özdeşleşmenin ÖYEOD üzerindeki etkisi pozitif olmuştur. Umphress vd. (2010) ise özdeşleşme ve ÖYEOD arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Akabinde ÖYEOD ile ilgili en fazla araştırılan konu liderlik değişkeni ile olmuştur. Miao vd. (2013), Kalshoven vd. (2016), Venancio (2015), Hsieh vd. (2020) çalışmalarında etik liderlikle, Effelsberg vd. (2013), Effelsberg ve Solga (2015), Lee vd. (2016) çalışmalarında dönüştürücü liderlikle, Graham vd. çalışmalarında (2013) karizmatik ve dönüştürücü liderlikle, Uymaz (2019), Baba (2020) çalışmalarında otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlikle, Zhang vd. (2020b) çalışmalarında karizmatik liderlikle, Xu vd. çalışmalarında (2018), Gigol çalışmasında (2020) otantik liderlikle, Zhang vd. çalışmalarında (2020a) yetkilendirici liderlikle, Yang vd. çalışmalarında (2020) özverili liderlikle ÖYEOD arasındaki etkiyi ve ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen sonuçlarda genel olarak liderlik değişkeninin ÖYEOD'a pozitif yönde etki ettiğini bulmuşlardır.

ÖYEOD ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiye ve etkiye yönelik olarak yapılan çalışmaları Tablo 3'teki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 3: ÖYEOD ile İlgili Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Değişken	Sonuç
Tian ve Peterson	2016	Ahlaki baskı	Yazarlar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.
Wang ve Li	2019	Ahlaki cesaret	Yazarlar lider/yönetici ile özdeşleşme ve ÖYAOD arasındaki ilişkide negatif yönlü aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Wang ve Li	2019	Ahlaki cesaret	Yazarlar sorumluluk alma ve ÖYAOD arasındaki ilişkide negatif yönlü aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Chen vd.	2016	Ahlaki çözülme	Yazarlar örgütsel özdeşleşmenin ÖYEOD üzerindeki pozitif etkisinde aracı değişken rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir.
Hsieh vd.	2020	Ahlaki çözülme	Yazarlar etik liderlik ile çalışan ÖYEOD'u arasındaki negatif yönlü ilişkide aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Ebrahimi ve Yurtkoru	2017	Ahlaki çözülme	Yazarlar duygusal bağlılığın ÖYEOD üzerindeki pozitif yönlü etkisinde aracılık rolü üstlendiğini saptamışlardır.
Lian vd.	2020	Ahlaki çözülme	Yazarlar liderin ÖYEOD sergilemesi ile çalışanların etik olmayan davranışlar göstermeleri arasındaki pozitif ilişkide aracılık rolü bulunduğunu saptamışlardır
Shu	2015	Ahlaki gerekçelendirme	Yazar iş arkadaşlarının ÖYEOD'unun kişinin kendi ÖYEOD'unu üzerindeki pozitif etkisinde aracı değişken rolü üstlendiğini tespit etmiştir.
Teo ve Chan-Serafin	2013	Ahlaki İdeoloji	Yazarlar grup merkezli ahlaki ideolojinin ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediği tespit etmiştir.
Teo ve Chan-Serafin	2013	Ahlaki İdeoloji	Yazarlar birey merkezli ahlaki ideolojinin ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediği tespit etmiştir.
Coşkun	2017	Ahlaki iklim	Yazar doktora tez çalışmasında ÖYEOD üzerinde ters-U şeklinde bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır

Coşkun	2017	Ahlaki iklim	Yazar doktora tez çalışmasında makyavelizmin ahlaki yoksunluk boyutunun ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu saptamıştır
Coşkun	2017	Ahlaki iklim	Yazar doktora tez çalışmasında makyavelizmin statü isteği, diğerlerine güvensizlik ve kontrol isteği boyutlarının ÖYEOD üzerindeki etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisinin olmadığını tespit etmiştir.
Coşkun	2017	Ahlaki iklim	Yazar doktora tez çalışmasında ahlaki kimliğin içselleştirme boyutunun ÖYEOD üzerindeki etkisinde negatif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu saptamıştır
Coşkun	2017	Ahlaki iklim	Yazar doktora tez çalışmasında ahlaki kimliğin sembolleştirme boyutunun ÖYEOD üzerindeki etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisinin olmadığını tespit etmiştir.
Matherne ve Litchfield	2012	Ahlaki kimlik	Yazarlar ÖYEOD'u negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.
Matherne ve Litchfield	2012	Ahlaki kimlik	Yazarlar duygusal bağlılığın ÖYEOD üzerindeki etkisinde negatif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu saptamışlardır.
Coşkun	2017	Ahlaki kimlik (içselleştirme boyutu)	Yazar doktora tez çalışmasında ÖYEOD'u negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir
Coşkun	2017	Ahlaki kimlik (sembolleştirme boyutu)	Yazar doktora tez çalışmasında ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir
Zhang vd.	2019	Ahlaki kimlik	Yazarlar lider ÖYEOD'nun çalışan ÖYEOD'u üzerindeki etkisinde negatif yönlü düzenleyici bir rol üstlendiğini saptamışlardır.
Effelsberg vd.	2013	Ahlaki olmayan eğilim	Yazarlar örgütsel özdeşleşme ve ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Dou vd.	2019	Aidiyet hissi	Yazar iş tatmini ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif yönde aracılık etkisi olduğunu belirtmişlerdir.
Sezgin ve Uçar	2020	Algılanan istihdam edilebilirlik	Yazarlar örgüte uyum ile ÖYEOD ilişkisindeki iş güvencesizliğinin düzenleyici rolünü düzenlemediğini saptamışlardır.
Umphress	2003	Algılanan örgütsel adalet (etkileşim adaleti)	Yazar doktora tezindeki ilk çalışmasında ÖYEOD ile anlamlı ilişki bulamamıştır. İkinci çalışmasında ÖYEOD'u pozitif önde etkilediği tespit etmiştir.
Ilie	2012	Algılanan örgütsel adalet	Yazar doktora tez çalışmasında yönetici beyanında ÖYEOD ile anlamlı ilişki bulamamışken, çalışan beyanında ÖYAOD'u negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Köksal vd.	2018	Algılanan örgütsel adalet (etkileşim adaleti)	Yazarlar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.
Köksal vd.	2019	Algılanan örgütsel adalet (etkileşim adaleti)	Yazarlar yöneticiye duyulan güvenin ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü aracılık etkisi olduğunu bulmuşlardır.
Shah vd.	2020	Algılanan örgütsel değişim	Yazarlar narsizminin ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönde düzenleyici rolü olduğunu saptamışlardır.
Ilie	2012	Algılanan örgütsel destek	Yazar doktora tez çalışmasında yönetici beyanında ÖYEOD ile anlamlı ilişki bulamamışken, çalışan beyanında ÖYAOD'u negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Kong	2016	Algılanan örgütsel destek	Yazar ÖYEOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edememiştir.
Fehr vd.	2020	Çalışanın yöneticisinin ahlaki ayrışma yaptığı yönündeki algısı	Yazarlar lider/yönetici ÖYEOD'nun çalışan ÖYEOD'u üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici bir rol üstlendiğini saptamışlardır.
Graham vd.	2019	Çalışanın ÖYEOD'u etik olarak algılaması	Yazarlar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.

Xu ve Wang	2020	Çalışanı isteklendiren/özendiren stres faktörleri	Yazarlar ÖYEOD üzerinde herhangi bir etkisini bulamamışlardır.
Xu ve Wang	2021	Çalışanı engelleyen stres faktörleri	Yazarlar ÖYEOD üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Matherne ve Litchfield	2012	Duygusal bağlılık	Yazarlar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Venancio	2015	Duygusal bağlılık	Yazar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Venancio	2015	Duygusal bağlılık	Yazar etik liderliğin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif aracı değişken rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir.
Lee vd.	2019	Duygusal bağlılık	Yazar ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edememiştir.
Ebrahimi ve Yurtkoru	2017	Duygusal bağlılık	Yazarlar ÖYAOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.
Uymaz	2020	Duygusal bağlılık	Yazar otoriter liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişkide negatif aracılık etkisi olduğunu saptamıştır.
Uymaz	2020	Duygusal bağlılık	Yazar demokratik liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişkide negatif aracılık etkisi olduğunu saptamıştır.
Uymaz	2020	Duygusal bağlılık	Yazar serbesiyetçi liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişkide aracılık etkisini anlamlı bulmamıştır.
Baba	2020	Duygusal bağlılık	Yazar doktora tezinde ÖYAOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Baba	2020	Duygusal bağlılık	Yazar doktora tezinde serbesiyetçi liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif aracılık etkisi olduğunu saptamıştır.
Baba	2020	Duygusal bağlılık	Yazar doktora tezinde demokratik liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif aracılık etkisi olduğunu saptamıştır.
Baba	2020	Duygusal bağlılık	Yazar doktora tezinde otoriter liderlik tarzı ile ÖYEOD arasındaki ilişkide aracılık etkisini anlamlı bulmamıştır.

Gürsoy vd.	2021	Duygusal bulaşıcılık	Yazarlar yöneticiye duyulan güvenin ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu saptamışlardır.
Gürsoy vd.	2021	Duygusal bulaşıcılık	Yazarlar örgütsel bağlılığın ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu saptamışlardır.
Graham vd.	2019	Çalışanın ÖYEOD'u etik olarak algılaması	Yazarlar egoist normlar ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif aracılık rolü olduğunu ortaya çıkarmışlardır.
Umphress ve Bingham	2011	Etik olmayan kültür	Yazarlar derleme çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ve mütakabiliyet beklentisinin ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olacağı önermesini yapmışlardır.
Thau vd.	2015	Gruptan dışlanma riski	Yazar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Thau vd.	2015	Gruba dâhil olma ihtiyacı	Yazar gruptan dışlanma riskinin ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmiştir.
Tang vd.	2020	Gurur duygusu	Yazarlar ÖYEOD ile örgüte yönelik olan vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkide aracı değişken rolü üstlendiğini saptamışlardır.
Umphress	2003	Hesap verirlilik	Yazar ilk çalışmada anlamlı ilişki bulamamıştır. İkinci çalışmasında etkileşim adaletinin ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediği tespit etmiştir.
Hsieh vd.	2020	İş arkadaşının etik davranışları	Yazarlar çalışanın ahlaki çözülmesinin ÖYEOD'u üzerindeki pozitif etkisinde negatif düzenleyici etkisi olduğunu saptamışlardır.
Shu	2015	İş arkadaşlarının ÖYEOD'u	Yazar iş arkadaşlarının ÖYEOD'unun kişinin kendi ÖYEOD'unu pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Liu	2019	İş arkadaşlarının ÖYEOD'u	Yazar iş arkadaşlarının ÖYEOD'unun kişinin kendi ÖYEOD'unu pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Ghosh	2016	İş güvencesizliği	Yazar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Ghosh	2016	İş gömülmüşlük	Yazar, iş güvencesizliğinin ÖYEOD üzerindeki pozitif etkisinde düzenleyici etkisi olduğunu belirtmiştir
Zhang	2020	İşyeri ruhsallığı (anlamli iş boyutu, topluluk hissi boyutu, örgütsel değerlere uyum boyutu)	Yazar ÖYEOD ile arasında pozitif yönde anlamli bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.
Sezgin ve Uçar	2020	İş güvencesizliği	Yazarlar örgüte uyum ile ÖYEOD ilişkisinde pozitif düzenleyici rolünü tespit etmişlerdir.
Shaw ve Liao	2018	İş stresi ve ahlaki çözülme	Yazarlar otoriter liderliğin çalışanların ÖYEOD'ları üzerindeki pozitif etkisinde aracı değişken rolü üstlendiklerini saptamışlardır.
Dou	2019	İş tatmini	Yazar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Zhang	2021	İş tatmini	Yazar iş ruhsallığı ve ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif ilişkide aracı değişken rolü üstlendiğini saptamışlardır.
Gigol	2020	İşe tutkunluk	Yazar otantik liderlik ve çalışanların ÖYEOD göstermesi pozitif yönlü ilişkide işe tutkunluğun aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir.
Xu ve Wang	2020	Kaygı hissi	Yazarlar isteklendirilen/özendiren stres faktörlerinin ÖYEOD üzerinde pozitif yönde aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır.
Xu ve Wang	2021	Kaygı hissi	Yazarlar engelleyen stres faktörlerinin ÖYEOD üzerinde pozitif etkisinde aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır.
Dou	2019	Kurumsal etik değerler	Yazarlar aidiyet hissi ile ÖYEOD arasındaki ilişkide negatif yönde düzenleyici etkisi olduğunu saptamışlardır.
Ilie	2012	Lider-üye etkileşimi	Yazar ÖYEOD ile arasında anlamli ilişki tespit edememiştir.
Lee vd.	2019	Lider-üye etkileşimi	Yazarlar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.

Zhang vd.	2018	Lider/Yönetici ÖYEOD'u	Yazarlar çalışan ÖYEOD'unu pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır.
Fehr vd.	2020	Lider/Yönetici ÖYEOD'u	Yazarlar çalışan ÖYEOD'unu pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır.
Fehr vd.	2021	Liderin/Yöneticinin ahlaki ayrışması	Yazarlar çalışanın ÖYEOD'nun yöneticinin çalışan performans değerlendirmesi üzerindeki etkisinde pozitif yönde düzenleyici rol üstlendiğini saptamışlardır.
Karagöz	2018	Liderin/Yöneticinin algılanan etik inancı	Yazar, ÖYEOD ile bağlamsal performans ilişkisinde negatif düzenleyici etkiye sahip olduğunu belirtmiştir
Miao vd.	2013	Lider/Yönetici ile özdeşleşme	Yazarlar etik liderliğin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Zhang vd.	2019	Lider/Yönetici ile özdeşleşme	Yazarlar lider/yönetici ÖYEOD'nun çalışan ÖYEOD'u üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici bir rol üstlendiğini saptamışlardır.
Wang ve Li	2019	Lider/Yönetici ile özdeşleşme	Yazarlar etik liderliğin ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Yang vd.	2020	Lider/Yönetici ile özdeşleşme	Yazarlar özverili liderliğin ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Yang vd.	2020	Kolektivizm	Yazarlar özverili liderlik ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif yönlü düzenleyici bir etkisi olduğunu saptamışlardır.
Castille vd.	2018	Makyavelist kişilik	Yazar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.
Çoşkun	2017	Makyavelizm (ahlaki yoksunluk boyutu, statü isteği boyutu ve diğerlerine güvensizlik boyutu)	Yazar doktora tez çalışmasında ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.

Çoşkun	2017	Makyavelizm (kontrol isteği boyutu)	Yazar doktora tez çalışmasında ÖYEOD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.
Umphress vd.	2010	Mütekabiliyet beklentisi	Yazar örgütsel özdeşleşme × mütekabiliyet beklentisi etkileşim değişkeninin ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediği tespit etmiştir.
Umphress ve Bingham	2011	Mütekabiliyet beklentisi	Yazarlar derleme çalışmalarında ÖYEOD'u pozitif yönde etkileyeceği önermesini yapmışlardır.
Umphress ve Bingham	2011	Nötrleştirme	Yazarlar derleme çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ve mütekabiliyet beklentisinin ÖYEOD üzerindeki etkisinde aracılık etkisi olacağı önermesini yapmışlardır
Sezgin ve Uçar	2020	Örgüte uyum	Yazarlar ÖYAOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.
Gürsoy vd.	2021	Örgütsel bağlılık	Yazar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
Gürsoy vd.	2021	Örgütsel bağlılık	Yazarlar yöneticiye duyulan güven ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif yönde aracılık etkisi olduğunu bulmuşlardır.
Tang vd.	2020	ÖYEOD	Yazarlar gurur ve suçluluk duyguları ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.
Karagöz	2018	ÖYEOD	Yazar tez çalışmasında bağlamsal performans üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.
Venancio	2015	Özgünlük	Yazar duygusal bağlılığın ÖYEOD üzerindeki etkisinde negatif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu saptamıştır.
Zhang vd.	2020	Performans baskısı	Yazarlar psikolojik güvenlik ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif yönde düzenleyici bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Zhang vd.	2020	Psikolojik güvenlik	Yazarlar karizmatik liderlik ile ÖYEOD arasındaki pozitif ilişkide aracılık rolü olduğunu saptamışlardır.
Karadal ve Akyazı	2015	Psikolojik sahiplenme	Yazarlar ÖYEOD ile arasında pozitif ilişki olduğu tespit etmişlerdir.

Köksal vd.	2018	Sosyal Bağlar	Yazarlar yöneticiye duyulan güven ile ÖYEOD arasındaki ilişkide pozitif yönlü aracılık etkisi olduğunu belirtmişlerdir.
Liu	2019	Sosyal Sorumluluk Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi	Yazarlar iş arkadaşlarının ÖYEOD'unun kişinin kendi ÖYEOD'u üzerindeki pozitif etkisinde negatif yönlü düzenleyici etkiye sahip olduğunu ispatlamışlardır.
Wang ve Li	2019	Sorumluluk alma	Yazarlar etik liderliğin ÖYAOD üzerindeki etkisinde negatif yönlü aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Tang vd.	2020	Suçluluk duygusu	Yazarlar ÖYEOD ile müşterilere yönelik olan vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkide aracı değişken rolü üstlendiği ortaya çıkarılmıştır.
Tang vd.	2021	Suçlu hissetme eğilimi	Yazarlar ÖYEOD ile gurur duygusu arasındaki pozitif ilişkide negatif düzenleyici etkisi olduğunu saptamışlardır.
Lian vd.	2020	Yüksek güç mesafesi	Yazarlar liderin ÖYEOD'u ile çalışan ahlaki çözülmesi arasındaki olumlu ilişkide pozitif yönde düzenleyici bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir.
Köksal vd.	2018	Yöneticiye duyulan güven	Yazarlar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.
Gürsoy vd.	2021	Yöneticiye duyulan güven	Yazarlar ÖYEOD'u pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.
Tian ve Peterson	2016	Yüksek güç mesafesi	Yazarlar ahlaki baskının ÖYEOD üzerindeki etkisinde pozitif yönde düzenleyici bir role sahip olduğunu saptamışlardır.
Guo vd.	2020	Yüksek proaktif kişilik özellikleri	Yazarlar istismarcı lider ile ÖYEOD arasındaki ilişkide ters U şeklinde düzenleyici bir etki yaptığını bulmuşlardır.
Chen vd.	2016	Yüksek rekabet algısı	Yazarlar ahlaki çözülmenin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

21. yüzyılda her geçen gün artan küreselleşme ile örgütlerin dış çevresindeki değişim, örgütlerin içyapılarında da bazı değişimlere neden olmaktadır. Örgüt yapıları bu değişimle birlikte küçülmekte ve örgütlerin hiyerarşik düzenleri de karmaşık bir yapıdan daha açık ve basit bir yapıya bürünmektedir. Birçok örgüt; faaliyetlerinde önemi, üretim safhasından işin kendisine, etkinliğin artırılmasına ve verilen hizmetin kalitesine doğru kaydırmaktadır. Bu değişimlerle birlikte, örgütlerdeki insan faktörünün önemi giderek artmaktadır (Van Dick, 2007: s.133). Örgütler de kendilerini diğer örgütlerden ayırarak, farklılık yaratacak olan, insan gücünden, en yüksek faydayı sağlamak için sürekli çabalamaktadırlar (Conway, 2004: s.417).

Bu çabaların başarılı olabilmesi için de örgütlerin, örgüte ait olma duygusunu çalışanlarının benliklerinin bir parçası durumuna getirmeleri, bu örgütün üyesi olmaktan çalışanlarının gurur duymalarını sağlamaları ve çalışanlarına örgütle ilgili olumlu itibar algısını kazandırmaları gerekmektedir. Bu nokta da çalışanların motivasyonlarını arttırarak daha yüksek performans göstermelerini sağlayan, örgütte kalma isteğini artıran, yaptıkları işi çalışanlar için daha anlamlı olmasını sağlayan örgütsel özdeşleşme kavramı örgütler tarafından fark edilmeye başlanmıştır (İşcan, 2006: s.161).

Özdeşleşme, bir kişinin kendisini başka bir kişi ya da kişiler ya da bir grup ile aynı şekilde tanımlaması, kişi veya grupta oluşan değişimlerin aynısının kendisinde oluşan değişimler gibi hissetmesidir (Koçel, 2015: s.534). Özdeşleşme “aitlik, sadık olma ve ortak duygular, özellikler paylaşma”, “yüksek motive edici”, “bir olma algısı” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Okşit, 2018: s.41).

“Özdeşleşme” kavramı İngilizce “identification” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kelimenin Türkçe karşılığı ise, “kimlik”, “tanıma”, “teşhis”, “fark gözetmeme” şeklindedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise kavram “her türlü nitelik bakımından eşit olmak, bir ya da aynı olmak, ayırt edilemeyecek kadar benzer olmak.” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Benzer bir ifadeye göre de özdeşleşme kavramının meydana gelebilmesi için, bir kişinin benzer olma, üyelik ve sadık olma gibi hislere sahip olması gerekmektedir (Korkmaz vd., 2018: s.954).

Kişinin bulunduğu ortamda çevresindekiler ile etkili bir bağ kurabileceği bir süreç olarak da tanımlanabilen özdeşleşme kavramı sonucunda kişi, kendisini ve sosyal çevresini belirli bir sınıflandırmaya sokmaktadır (Van Dick vd., 2005: s.274). Oluşturulan bu sosyal sınıflamalardan biri de kişinin çalıştığı örgüttür. Ashforth ve Mael’in (1989) yaptıkları araştırma ile özdeşleşme, örgütsel alanda da işlevsel hale gelmiştir. Bu araştırmacılar, kişinin, örgütün bir çalışanı olma, örgüte ait olma hissine sahip olma, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını kendi başarıları ve başarısızlıklarını gibi görme algısını örgütsel özdeşleşme olarak ifade etmişlerdir (Mael ve Asforth, 1992: s.103). Diğer bir tanıma göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel değer ve hedeflerin çalışanın öz benliğinin bir parçası haline gelmesi (Van Dick, 2001: s. 277) kişinin ve örgütün amaçlarının daha fazla birbirine entegre olması ve birbiri ile uyumlu hale gelmesi olarak da tanımlanmaktadır (Hall vd. 1970: s.176-175). Bu açıdan örgütsel özdeşleşme; çalışanın örgütüne aidiyeti, onunla birlik olma algısı, örgütün amaçlarını, özelliklerini, başarılarını içselleştirmesi olarak ifade edilmektedir (Akçakanat ve Dinç, 2018: s.614).

Günümüz örgütleri çalışanlarının işlerini sevmeleri, örgütlerine sadık olmalarının ötesinde; örgütlerini kişisel kimlikleriyle özdeşleştirecek seviyede benimsemelerini istemektedirler (Polat ve Meyda, 2011: s.155). Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşme kişinin kendi düşüncelerini çalıştığı örgütle örtüştürmesi, örgüte yönelik bir aidiyet hissetmesi, hatta yukarıda belirtildiği gibi örgütün başarısını ve başarısızlığını kendisininmiş gibi benimsemesidir (Karaca, 2018: s.24). Diğer bir deyişle, örgütsel özdeşleşme kişinin örgüt değerlerini özümsemesi ve bu özümseme sonucunda gösterdikleri duygusal bağlanma olarak tanımlanmaktadır (Çankır ve Alkan, 2018: s.932). Hatta örgütsel özdeşleşme, kişinin kimliği ile örgütün

kimliğinin bir araya gelerek, kişinin kendi kimliğini bir kısmını kaybedecek şekilde kimliksizleşmesidir (Lee vd., 2015: s.1050).

Tüm tanımlamalara bakıldığında örgütsel özdeşleşmenin genel olarak üç tane unsuru olduğundan bahsedilebilir. Bu unsurlardan birincisi örgütte çalışan kişi ile örgüt arasında değer açısından bir uyum olmasıdır. Örgüt çalışanın örgütün değerlerini kendi değerleri gibi görmesi ve sahiplenmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar örgütleriyle özdeşleşme sürecine adım atmaktadırlar. İkinci unsur çalışanın örgütün hedeflerini gerçekleştirme hususundaki istekliliğidir. Bu durumda da çalışanın örgüt amaçları ile kendi amaçlarını örtüştürmesi söz konusudur. Örgütsel özdeşleşmenin üçüncü unsuru ise örgütte çalışan kişinin örgütte çalışmaya devam etme hususunda önemli bir ölçüde istekli olması gerektiğidir (Sayın, 2018: s.12).

Özdeşleşme kavramını anlamak için kimlik ve örgütsel kimlik kavramlarını da anlamak önemlidir. Kimlik, insanı diğer insanlardan ayıran, kişinin sahip olduğu temel inançları, değerleri, tutumları, tercihleri, karar verme şekilleri, kuralları vb.ni kapsamaktadır. Bu sayede kişi, kim olduğunu veya kim olmadığını tanımlayabilmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: s.1015). Kısacası kişisel anlamda kimlik kişinin var oluşunu, temel niteliklerini ve “kişiyi kişi yapan” her şeyi ifade etmektedir (Tüzün, 2006: s.45). Kimlik kavramı ile kişiler kendilerini tanıma fırsatı bulmaktadırlar. Tıpkı bunun gibi örgütlerin de kendilerini tanıma girişimleri bulunmaktadır. Kişisel düzeyde kimlik konusunda “ben kimim” sorusuna cevap aranırken örgütsel kimlik konusunda ise “biz kimiz” sorusunun cevabı aranmaktadır (Albert vd., 2000: s.13).

Örgüt kimliği kişisel kimliğe benzer özellikler taşısa da biraz daha karmaşık bir kavramdır. Her örgüt çalışanın zihninde örgütü ile ilgili bir tanımlama, değerlendirme bulunmaktadır. Örgüt kimliği bu bireysel tanımlama ve değerlendirmelerin bir bütünü olarak ifade edilebilmektedir (Duman vd., 2013: s.78). Diğer bir deyişle örgüt kimliği örgüt üyelerinin örgütlerini nasıl tanımladıklarının ve diğer örgütlerden nasıl farklı gördüklerinin bir ifadesidir. Kısaca örgüt kimliği örgütü diğer örgütlerden ayıran örgütün benzersiz özellikleridir (Ertürk, 2018: s.91). Bu açıdan bakıldığında

özdeşleşme kişinin kendisini, üyesi olduğu örgütünün temel örgütsel kimliğinin nitelikleri ile bütünleştirme derecesi olarak ifade edilebilir (Dutton, vd., 1994: s.244). Diğer bir deyişle, özdeşleşmeye “kimlik kavramı ile ortaya çıkan bir süreçtir” denilebilir (Scott vd., 1998: s.304). Sonuç olarak, kimlik ve özdeşleşme kavramları birbiri ile ilişkili ancak birbirinden de farklı kavramlar olarak değerlendirilebilir. Örgütsel kimlik, çalışanın örgütsel özdeşleşmesine yönelik kaynak oluşturduğu için, özdeşleşme ve kimlik kavramları birlikte dikkate alınmalıdır.

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN KURAMSAL TEMELİ

Örgütler yalnızca çalışanların finansal ihtiyaçlarını karşılamak için bir kaynak değil, aynı zamanda örgütsel özdeşleşme açısından benlik kavramının önemli bir bileşenidir (Van Dick vd., 2006: s.69). Bu benlik kavramı Tajfel ve Turner tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Teorisinde detaylandırılmıştır (Mete, 2018: s.46). Tajfel’e göre sosyal kimlik, bireyin kendisi ile ilgili benlik algısını değerlendirmesi sırasında, kendisi için duygusal ve değer açısından anlamlı bulunduğu bir sosyal gruba ya da gruplara ait olduğuna dair sahip olduğu bilgidir. Diğer bir deyişle kişinin bir anlam ve değer yüklediği belirli bir sosyal gruba üye olduğunu bilmesidir (Hogg ve Reid, 2006: s.9). Çalışmanın kilit konularından biri olan örgütsel özdeşleşmenin temelinde Sosyal Kimlik Teorisi’nin olduğu, örgütsel özdeşleşmenin Sosyal Kimlik Teorisi’nin özel bir formu olarak oluştuğu söylenebilir (Polat ve Meydan, 2010, s.147).

Sosyal Kimlik Teorisi’nin fikirlerinden biri kişinin ait olduğu sosyal grupların normları ve değerleri, kişinin benlik kavramının önemli bir bölümünü oluşturduğu yönündedir (Van Dick vd., 2004: s. 352). “Ben kimim?” sorusuna verilen cevapların büyük bir kısmı sosyal kimliğin türetildiği sosyal grupları ima etmektedir. Örneğin, “ben kadımm”, “ben Müslümanım” dendiğinde birey belirli bir sosyal gruba ait olduğunu belirtmektedir (Sezici, 2015: s.170). Sosyal kimlik teorisi, benlik kavramının kişisel kimliğe ek olarak sosyal kimlikten de oluştuğunu savunmaktadır. (Edward, 2005: s.211). Kişisel kimlik, kişinin bireysel olarak ilgilendiği alanlar, kabiliyetleri gibi kendisine ait özelliklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Sosyal kimlik ise demografik özelliklere, cinsiyete veya ırka dayalı olabileceği gibi, kulüpler veya dini, eğitimsel, kültürel kurumlar gibi merkezi kuruluşlara üyeliğe

dayalı sosyal grup sınıflandırmalarından oluşmaktadır (Bhattacharya vd., 1995: s.47). Aynı zamanda kişiler kendilerini de bu sosyal grup ve kategorilerin üyesi olarak konumlandırmaktadırlar (Edwards, 2005: s.211). Burada bahsedilen sosyal grup kavramı da sosyal kimlik kavramından yararlanılarak "Kendilerini aynı sosyal sınıfın üyeleri olarak algılayan ya da aynı sosyal kimliği paylaşan iki ya da daha fazla kişi" şeklinde tanımlanabilir (Barlık, 2018: s.28).

Sosyal Kimlik Teorisi, grup üyeliğine, gruplar arası ilişkilere ve grup süreçlerine eğilen sosyal psikoloji alanına giren bir teoridir. Gruba ait olmanın biçimsel bir durum olmadığını ifade eden teoride; biz duygusunu, ait olma hissini kapsayan psikolojik bir olgu olarak ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle teori, bir gruba üye olmanın bilişsel ve algısal boyutları dinamikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Demirtaş, 2003: s.123). Ek olarak, bireyin sosyal bir grup üyesi olduğu zaman kişisel kimliklerinin sosyal kimlik kavramı ile nasıl ve ne yönde etkilendiğini inceleyen Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre bireyin kişisel kimliği zaman içerisinde sosyal kimliğe dönüşmektedir (Sayın, 2018: s.15).

Sosyal Kimlik Teorisi'nin *sosyal sınıflandırma*, *sosyal karşılaştırma* ve *sosyal özdeşleşme* olarak üç tane bileşeni bulunmaktadır. Birinci bileşen olan *sosyal sınıflandırma* sayesinde kişi, kendinin ve çevresindekilerin benzer özelliklerini göz önüne alarak hem kendini hem de çevresindekileri sosyal açıdan anlamlı gruplara ayırmaktadır. Sosyal sınıflandırma, kişinin kendisini dâhil ettiği bir iç grup ve diğerlerini yerleştiği dış grup veya "biz" ve "onlar" şeklinde kategoriler oluşturması ile sosyal çevreyi düzenlemesi olarak ifade edilmektedir (Sezici, 2015: s.171). Hayatın içerisinde sürekli değişimlerin olması ve bu değişimlerin sosyal çevrenin de değişimine sebep olması insanları sosyal sınıflandırma yapmaya itmiştir. Diğer bir deyişle sosyal sınıflandırma sayesinde insanların sosyal çevrelerini yönetmesi, belirsizliği azaltma çabası kolaylaşmıştır. İnsanlar çevrelerindeki değişimleri yönetme konusunda devamlı çevreleri hakkında bilgi toplamak yerine sosyal çevrelerini kategorize ederek yapmaları gereken davranışları, sosyal ilişkilerini kolayca şekillendirmeyi tercih etmektedir. Böylece, kişiler hangi sosyal gruba ait olduklarını tespit ederek, sosyal kimliklerinin oluşmasında büyük bir yol almış olmaktadır (Edwards, 2005: s.211).

Sosyal Sınıflandırma sonucunda, anlamlı bulduğu bir gruba katılarak sosyal kimlik oluşturan kişi dâhil olduğu grubu ne kadar olumlu algırsa, sosyal kimliği de o kadar olumlu olacaktır. Olumlu bir sosyal kimlik sahibi olma isteğiyle, kişi ait olduğu grupları, eşit olduğu ya da kendi grubundan daha üstün olan bir gruba ya da gruplarla karşılaştırmaktadır (Demirtaş, 2003: s.138). Bu *sosyal karşılaştırma* ile farkına varılan farklılıkların grubun lehine olması durumunda, üyelerin sosyal kimliği bu durumdan olumlu olarak etkilenmektedir. Bu da o gruba üye olan kişinin benlik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Tam tersi bir durumda ise yani farklılıkların grubun aleyhine olması durumunda ise, üyelerin sosyal kimliği ve benlik algısı olumsuz yönde etkilenmektedir (Arkonaç, 1998: s.263). Sonuç olarak yapılan sosyal karşılaştırma ile üyesi olduğu sosyal grubun daha iyi veya daha kötü olduğunu algıladığı için, kişinin sosyal kimliği olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bu sebeple de kişinin sahip olduğu ait olma hissi artmakta ya da azalmaktadır (Sayın, 2018: s.11).

Sosyal karşılaştırma ile Sosyal Kimlik Teorisi'nin üçüncü bileşeni olan Sosyal Özdeşleşme olgusunun temeli atılmış olmaktadır. *Sosyal özdeşleşme*; kişinin kendisini sınıflandırdığı ve diğer gruplarla karşılaştırma yaptığı grubunun kimliğini benimsediği ve kimlik ile özdeşleştiği durumu ifade etmektedir. Algılanan benzerlik veya farklılıkların sonucunda özdeşleşme ortaya çıkmaktadır. Kişinin sahip olduğu tutum ve değerleri ile diğer grup üyelerinin tutum ve değerleri arasındaki benzerlikler özdeşleşmeyi artırmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2018: s.41). Kısacası, sosyal özdeşleşme, kişinin bir grup ile birlik olma ya da o gruba ait olma algısı olarak ifade edilebilir (Ashforth ve Mael, 1989: s.20). Sosyal özdeşleşmesini sağlayan kişiler kimlik sorunlarını çözme ile birlikte duygusal olarak kendilerini bir gruba ait hissetmektedirler. Sosyal özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında önemli bir payı bulunmaktadır. Bir kişi bir örgüte duygusal ve psikolojik açıdan bağlı değilse diğer bir deyişle sosyal özdeşleşme gerçekleşmemişse örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır (Turunç ve Çelik, 2010, s.188).

2.3 ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ

Dış çevrelerinin karmaşık bir hal alması örgütlerin daha organik bir yapıya bürünmelerine sebep olmaktadır. Yatay hiyerarşideki gelişmeler, takım çalışması, dış kaynaklardan yararlanma, personel güçlendirme gibi yeni yönetim anlayışlarının olumlu sonuçları, örgütlerde daha esnek ve öznel bir çalışan profili yaratma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Albert vd., 2000: s.13). Yani insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Ayrıca çalışanlar artık günümüzde tek bir örgütte kariyerlerine devam etmek yerine farklı örgütlerde kariyerlerine yön verme fırsatına sahiptirler. Bunun yanında, örgütlerin birleşmeleri, yeniden yapılanmaları veya devri gibi durumlardan da çalışanların örgüte olan sadakatleri ve bağlılıkları olumsuz şekilde etkilenmektedir. Günümüz dünyasında yaşanan değişim ve dönüşüm, çalışanlar ile örgütler arasında psikolojik bir bağın olması gerekliliğini arttırmaktadır. Çalışanlar ve örgütler arasındaki bu bağ konusunda yapılan çalışmalarda, önemi artan konulardan birisi de örgütsel özdeşleşmedir (Sezici, 2015: s.167).

Örgüt çalışanlarının psikolojik açıdan tatminini sağladığı ve çalışanlar ile örgütleri arasında psikolojik bir bütünleşmeye sebep olduğu için örgütsel özdeşleşme kavramı örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel özdeşleşme gerçekleşirse; çalışanlar örgütlerine yönelik oluşan olumsuz durumları kendilerine oluyormuş gibi hissederler. Bunun sonucunda, dışarıdan gelecek bu olumsuz durumlara karşı örgütlerini daha istekli bir şekilde savunurlar. Bu şekilde yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip olan çalışanlar örgütleri için bireysel katkı sağlama konusunda yüksek motivasyonla çalışırlar (Sayın, 2018: s.17).

Herhangi bir sözleşme ya da kontrol mekanizması ile resmi olarak zorlanmalarına rağmen örgüt değer ve normlarını içselleştirdikleri için yüksek özdeşleşme gösteren çalışanlar, örgüt değer ve normları doğrultusunda davranış göstermektedirler (Gautam vd. 2004: s.305). Örgüt çalışanlarının örgüt normları, değerleri ve amaçları ile bütünleşmesinin sonucu olarak yaşadığı psikolojik tatmin de örgütsel özdeşleşmenin yüksek olması ile sağlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1992: s.105). Örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyetinin düşük olması, iş tatmininin yüksek olması, motivasyonun artması, işe daha az devamsızlık yapılması, örgütsel

vatandaşlık davranışı sergilenmesi gibi çeşitli olumlu bireysel çıktılar ortaya çıkarmaktadır (Aypar, 2018: s.117).

Örgütlerinin amaçlarını kendi amaçları gibi gören, örgütü ile kendisini “tek” algılayan örgüt çalışanları işlerini yaparken gerekli özeni gösterecek, örgütünü en iyi şekilde temsil etmek için müşteriler ile iyi ilişki geliştirecek ve makro anlamda örgütü ile sıkı sıkıya özdeşleşerek örgütünün finansal karlılık seviyesini, verimliliğini arttırmak gibi olumlu örgütsel çıktılarını gerçekleştirmesini de sağlayacaktır (Erden, 2015: s.22). Diğer bir deyişle; örgütsel özdeşleşmeden bireysel anlamda örgüt çalışanları etkilendiği gibi aynı zamanda örgütsel özdeşleşme örgütleri ve örgütlerin hedeflerine erişmesinde de etkilidir. Örgütsel özdeşleşmenin çalışanlar nezdinde sağlandığı zaman çalışanların motivasyonu ve iş performansı artmaktadır. Bu durum da örgütün genel performansını ve verimliliğini yükseltmektedir. Özdeşleşmesi yüksek örgüt çalışanı örgüt faaliyetleri konusunda daha istekli ve başarılı olacak ve bu da finansal açıdan örgütün daha yüksek düzeyde kar elde etmesini sağlayacaktır (Millward ve Postmes, 2010: s.335).

Örgütsel özdeşleşme eksikliğinde ya da düşük örgütsel özdeşleşme durumunda ise çalışanın sosyal destek seviyesinin azalmasını hissetmesi, tatminsizlik yaşaması, artan stres ve tükenmişlik duygusu, küçük rahatsızlıklardan depresyona kadar gidebilecek psikolojik hastalıklar gibi çalışanların performanslarını olumsuz etkileyebilecek sonuçlar görülmesi mümkündür. Bu gibi sonuçların oluşması da beraberinde çalışanın devamsızlık yapma, işe geç kalma, isten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Knight ve Haslam, 2010: s.721).

Sonuç olarak örgütsel özdeşleşme; çalışanların örgütleriyle her koşulda beraber hareket etmeleri, örgütlerine destek olmaları, bütünün bir parçası olduklarını hissetmeleri ve örgütleri ile kopmaz bir bağ oluşturmalarıdır. Bireysel ve örgütsel açıdan pek çok faktör üzerinde etkisi bulunması sebebiyle, örgütlerin hemen hemen hepsi uzun dönem amaçlarını gerçekleştirebilmek için yüksek düzeyde özdeşleşmiş çalışanlarının olmasını istemektedir (Barlık, 2018: s.27). Çalışanlar örgütsel özdeşleşme seviyelerini benliklerinde ne kadar fazla hissediyorsa, özdeşleşme seviyeleri benliklerinde ne kadar fazla bir yere sahipse çalışanın örgütle

özdeşleşmesinin o kadar yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Karabey ve İşcan, 2007: s.232). Her örgüt bu durum için çaba sarf etmekte olup örgüt başarısını artırma niyetindedir.

2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME YAKLAŞIMLARI

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yaklaşımların araştırılması, zaman içinde bu kavrama yönelik bakış açılarının neler olduğunun, ne tür anlamlar içerdiğinin anlaşılması ve ne tür görüşlerin oluştuğunun açıklanması açısından önemlidir (Sezici, 2015: s.178). Özdeşleşme kavramının örgütsel davranış literatürü içerisinde önemli bir değişken olduğu düşüncesinin önem kazanması ile konuya olan ilgi son yıllarda oldukça artmış olmasına rağmen bu kavrama değinilmesi 1920'li yıllara kadar uzanmaktadır (Sezici, 2015: s.178).

Freud (1922) ilk kez özdeşleşmeyi, dar anlamda “başka biriyle duygusal bir bağ kurma” şeklinde ifade etmiştir. Daha sonra kavram Harold Lasswell (1935) tarafından ele alınmış ve yazar özdeşleşmeyi milliyetçilik gibi kitle özdeşleşmeleri için kullanmıştır (Türk ve Akbaba, 2018: 387). Politik bilimler alanıyla ilgilenen Lasswell özdeşleşmeyi “diğerleriyle kurulan duygusal bağın rehber olduğu ve benzerlik algısının ortaya çıktığı süreç” olarak tanımlamış ve psikoloji, sosyoloji ve dilbilimine yönelik bir kavram olarak kullanmıştır (Tokgöz ve Seymen, 2013: s.63).

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış literatürüne Edward Tolman'ın 1943 yılında yaptığı çalışma ile girmiştir. Tolman yaptığı bu çalışmasında üç özdeşleşme türünden bahsetmiştir (Köse, 2009: s.2):

- 1) Bir kişinin kendisinden daha yaşlı (güvendiği veya kıskandığı) bir kişiyi taklit etmeye çalışması ya da örnek alması.
- 2) Bir kişinin, parçası olduğu herhangi bir gruba bağlı olması
- 3) Özdeşleşmenin, kişi tarafından harekete geçiren bir unsur olarak kabul edilmesi

Tolman, ikinci özdeşleşme türü üzerinde durmuş özdeşleşme ile ilgili olarak; grubu ile özdeşleşen kişilerin kendilerini o grupta bir hissettiklerini belirtmiştir (Tolman 1943: s.143). Örgütsel özdeşleşmeyi, çalışmasında, örgütün geleceğinin kişinin geleceği, örgütün amacının kişinin amacı, örgütün başarısının kişinin başarısı olduğu şeklinde ifade etmiştir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: s.247). 1951 yılına gelindiğinde Foote özdeşleşmeyi, motivasyonun temeli olarak görmüş ve kişinin etkili bir şekilde grup arkadaşları ile bağlandığı ve kendisini üyesi olduğu gruplardaki arkadaşları ile tanımladığı süreç olarak ifade etmiştir (Foote, 1951: s.21). 1958 yılında ise Kelman sosyal etki araştırmalarında özdeşleşmeden bahsetmiştir. Kelman'a göre sosyal etkiye maruz kalan kişi itaat, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç farklı tepki vermektedir. Kelman bu çalışmasında özdeşleşmeyi, kişinin sosyal etkiyi kabul etmesi ile başlayan, diğer kişi veya gruplarla tatmin edici, kendini tanımlayan bir ilişki kurması ya da bu ilişkiyi sürdürmek istemesi olarak açıklamıştır (Kelman, 1958: s.53). 1950'li yılların sonlarında örgütsel özdeşleşmeyi inceleyen diğer araştırmacılar March ve Simon (1958)'dir. Bu iki araştırmacı tarafından ilk örgütsel özdeşleşme model önerisi geliştirilmiş ancak ilerleyen yıllarda (1970'li yıllara kadar) kavram ile ilgili çok fazla çalışma yapılmamıştır.

1969 yılında Michael Brown yaptığı çalışmasında, kişilerin örgütleri ile olan ilişkileri kapsamında özdeşleşmeye değinmiştir. Brown'nın bu çalışmasının dayandığı nokta Kelman'ın (1958) sosyal etkiden yola çıkarak yukarıda yapılan özdeşleşme tanımıdır. Brown özdeşleşmeyi, kişi ve örgüt arasındaki ilişki ile oluşan, kişinin kendini tanımlama tepkisi şeklinde ifade etmiştir. Görüldüğü üzere özdeşleşme tanımlamalarında kişinin kendisini başka bir insan, grup ve hatta örgüt ile birleştirerek tanımlama durumu ortaya çıkmaktadır (Sayın, 2018: s.13). Brown ayrıca örgütsel özdeşleşmenin 4 bileşeninin olduğundan bahsetmiştir. Bunları da örgütün kişiye çekici gelmesi, kişi ile örgütün hedeflerinin uyumlu olması, kişinin örgütüne sadık olması ve kişinin örgüt üyeliğini benimsemesi şeklinde kategorize etmiştir (Brown, 1969: s.346-347).

1970 yılında, Patchen özdeşleşme ile ilgili 3 bileşen geliştirmiştir. İleriki yıllarda Cheney'in kullanacağı ölçeğin temelleri olan bu 3 bileşen aşağıdaki gibidir (Miller vd. 2000: s.629):

1) Benzerlik ya da paylaşılan özellikleri algılama: Paylaşılan özelliklerle ve paylaşılan değer ve amaçlarla ilgili olarak algılanan benzerlik.

2) Üye olma ya da beraberlik duygusu: Aidiyet hissi, güçlü bir şekilde bağlanma ya da duygusal çekicilik, kişinin örgüt üyeliğini benimsemesi ve örgüt üyeliğinden gurur duyması.

3) Sadık olma, bağlı olma ya da örgütü desteklemek: Örgüte bağlı olma ve örgütsel hedeflere duyulan heyecan

Patchen ile yakın yıllarda, Sang Lee (1971), örgütsel özdeşleşme ile ilgili Patchen'nın çalışmasına benzer ancak daha farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Lee örgütsel özdeşleşmeyi ait olma, sadakat ve paylaşılan özellikleri içeren bir kavram olarak açıklamıştır. *Ait olma* duygusu olarak özdeşleşme, örgütteki diğer üyelerle paylaşılan ortak hedeflerden kaynaklanan bir kavramdır. Ya da kişinin, örgüt içindeki fonksiyonunu önemli ve değerli olarak hissetmesinin bir sonucudur. *Sadakat* olarak özdeşleşme, örgütü destekleyen tutum ve davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu bileşen, örgütsel hedefleri destekleme, örgütü ile gurur duyma veya örgütünü dışardan gelecek olumsuzluklara karşı savunma gibi davranışlarla açıklanmaktadır. *Paylaşılan özellikler* olarak özdeşleşme ise kişi ve örgütteki diğer kişiler arasındaki nitelik açısından benzerlikleri ifade etmektedir. Bu paylaşılan özellikler; demografik, tutumsal ve eğitimsel nitelikler, diğer bir deyişle, deneyim, cinsiyet, ırk, yaş, görev süresi, iş seviyesi ve iş türü gibi örgütsel değişkenleri içermektedir (Lee, 1971: s.214-215).

Literatür taramalarında yine 1970'li yıllarda Hall ve Scheneider'in çalışma arkadaşları ile yaptıkları araştırmalarında örgütsel özdeşleşme, kişinin örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi, örgütü ile bütünleşmesi sonucunda kendi amaç ve değerlerine ulaşması olarak tanımlamışlardır. Yapılan bu çalışmalarda, örgütün amaç ve değerlerinin kişinin bir parçasıymış gibi olması ile eş anlî kişi ile örgütü arasında duygusal bir bağlılık olduğu da belirtilmektedir (Sezici, 2015: s.180). Rotondi (1975) ise örgütsel özdeşleşmeyi çalışanların örgütleri ile özdeş oldukları bir süreç olarak tanımlamıştır. Örgütleri ile özdeş olan çalışanların örgütün amaçlarına bağlı olmak ve bu amaçları gerçekleştirmek gibi, birçok önemli faydayı örgütlerine saylayacağını belirtmiştir (Rotondi, 1975: s.893).

1980’li yıllara gelindiğinde örgütsel özdeşleşme ile ilgili en önemli katkıyı sağlayan çalışmalardan biri George Cheney’in çalışmalarıdır. Cheney 1982 yılında örgütsel özdeşleşmeyi ölçen ilk ölçeği geliştirmiştir. Cheney “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” (OIQ)’nde Patchen’in örgütsel özdeşleşme bileşenlerini kullanmıştır (Gautam vd., 2004, s.302). Yüksek güvenilirliğe sahip olmasına ve yaygın olarak kullanılmasına rağmen zaman içerisinde ölçeğe yönelik yapılan eleştiriler bulunmaktadır. Yapılan en önemli eleştiri, ölçeğin örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek yerine, çalışanların örgütlerine hissettikleri duygusal bağlılıkları ile ilgili geniş bir değerlendirme çıkardığı şeklindedir (Miller vd. 2000: s.648).

Cheney, ayrıca 1983 yılında örgütsel özdeşleşmeyi iletişim açısından incelemiş ve iletişimin örgütsel özdeşleşmeye sebep olduğunu ifade etmiştir. Cheney’e göre çalışanlar kendiliğinden örgütleriyle özdeş olma yeteneğine sahip olsalar da çalışanların özdeşleşme süreci örgütün çalışanlarla yarattığı iyi ilişkiler sayesinde kolaylaşmaktadır. Ayrıca Cheney, özdeşleşmenin örgütlerin değerleri, amaçları ve gerekli bilgileri çalışanlara ilemesiyle başladığını belirtmiştir (Nakra, 2006: s.43).

1989-1990’lı yıllarda ise örgütsel özdeşleşme; Henri Tajfel ve John Turner’in geliştirdiği sosyal kimlik teorisiyle açıklanmıştır. 1989 yılında Ashforth ve Mael’in yaptığı, sosyal kimlik teorisinin örgütsel alana uyarlanması ile ileri sürülen örgütsel özdeşleşme tanımı günümüze kadar yapılan en etkili tanım olmuş ve daha sonra yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşme sosyal kimlik teorisine dayandırılmışlardır (Sayın, 2018, s.14). Ashfort ve Mael, örgütsel özdeşleşmeyi kişinin amaçlarının örgütün amaçları ile özdeşleşmesi, örgütle kendisini bir hissetmesi, kişinin kendisini örgüte ait hissetmesi olarak tanımlamışlar ve örgütsel özdeşleşmeyi, sosyal özdeşleşmenin özel bir türü olarak ifade etmişlerdir (Morçin,2015: s.39). Diğer bir deyişle sosyal özdeşleşme nasıl kişinin sosyal yaşamında tutum ve davranışlarına dayanak oluşturuyorsa, örgütsel özdeşleşmenin de kişinin örgütteki tutum ve davranışlarına temel oluşturduğunu belirtmişlerdir (Sezici, 2015: s.182).

Dutton ve arkadaşları da (1994) sosyal kimlik teorisini esas alarak, örgütsel kimlik ve kişinin kendi benliği arasındaki ilişkiye atıfta bulunmuştur. Diğer bir deyişle, araştırmacılar örgütün, çalışanların benliklerinin önemli bir bölümünü

oluşturduğunu ve çalışanların sosyal bir grup olan örgütlerinin sahip olduğu özellikleri paylaştığını ileri sürmüşlerdir. Özetle örgütsel özdeşleşmeyi, çalışanların kendi kimliklerini ya da benlik algılarını, örgütlerinin kimlikleri ile birleştirme derecesi olarak tanımlamışlardır (Edwards, 2005: s.212). Rousseau (1994) örgütsel özdeşleşmeyi, kişinin kendisini büyük bir örgütün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durum olarak nitelendirmiştir (Sezici, 2015: s.182).

Örgütsel özdeşleşme konusunda 2000'li yıllara gelindiğinde yapılan araştırmaların önemlilerinden biri Rolf Van Dick (2001) tarafından yapılan çalışmadır. Van Dick de 2001'deki çalışmasında sosyal kimlik teorisi ile örgütsel özdeşleşmeyi ilişkilendirmiş, örgütsel özdeşleşmenin bileşenlerini ele almış ve onları tanımlamıştır. Bu bileşenleri oluştururken çıkış noktası Tajfel'in ileri sürdüğü sosyal kimliğin 3 bileşenidir (Van Dick vd. 2005: s.274).

Tajfel'e göre sosyal kimliğin 3 bileşeni mevcuttur. Bunlar (Tajfel, 1982: s.2, Gautum vd., 2004: s.302):

Bilişsel Bileşen: Kişinin kendini bir grubun üyesi olarak algılaması, bu üyeliğin farkında olması.

Duygusal Bileşen: Bu gruba ait olan üyeliğini bağdaştırdığı anlamla birlikte hissettiği duygusal bağlılık.

Değerlendirici Bileşen: Grubu kişinin kendi içinde değerlendirmesi ya da diğer gruplarla değerlendirmesi sonucu gruba yönelik değer çağrışımlarının olması, yani gruba dışardan bir değer biçmesi.

Etnik kimlik ile ilgili yapılan çalışmalar, özdeşleşmenin olabilmesi için kişinin grup içi (iç grup-etnik) davranışlara katılımının gerektiğini de göstermektedir. Bu nedenle Van Dick özdeşleşme ile ilgili olarak dördüncü bir bileşenin eklenmesinin verimli olabileceğini belirtmiştir (Van Dick, 2001: s.270).

Davranışsal Bileşen: Kişinin grup ile ilgili davranışlara katılımı

Van Dick'e göre örgütsel özdeşleşme kişinin kendini belli bir gruba ait olarak algılaması olan bilişsel bileşen ile başlamaktadır. Bu özdeşleşmede diğer bileşenlerin daha düşük bir değerde olduğu anlamına gelmemektedir. Kişi öncelikle bu grubun üyesi olduğunu algıladıktan sonra diğer bileşenler devreye girmektedir. Bu bağlamda bilişsel bileşenden sonra kişi gruba yönelik güçlü ya da zayıf duygusal bağ hissetmekte (duygusal bileşen), grubu olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmekte, gruba yönelik grup içinden ve dışından yapılacak değerlendirmelere duyarlı hale gelmekte (değerlendirici bileşen) ve kişi grubu temsil etmek için grubu destekleyici şekilde davranmaktadır. Ancak Van Dick bilişsel bileşenden sonraki bileşenlerin diziliminin hangi sıra ile oluştuğunu belirtmenin mümkün olmadığını da ifade etmiştir. Sonuç olarak; Van Dick'e göre bütün bileşenler karşılıklı olarak ilişkilidir. Diğer bir deyişle, gruba yönelik kişi duygusal bir bağ kurdukça, grubunu daha olumlu değerlendirmekte ve buna bağlı olarak da grubu adına daha olumlu davranışlarda bulunmaktadır (Van Dick, 2004: s.173-174).

2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEKLERİ

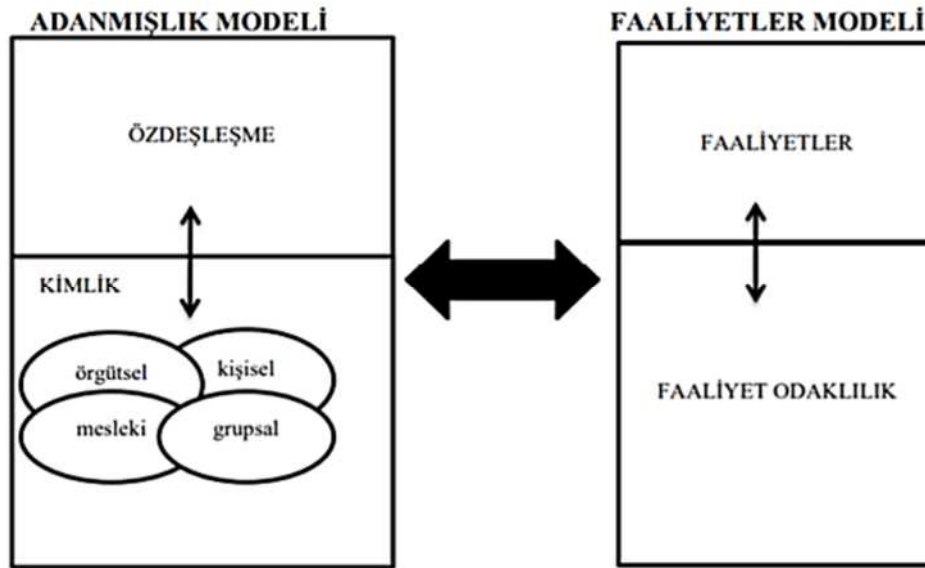
Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yazın incelendiğinde 1980'li yılların sonlarına doğru kavram sosyal kimlik teorisi bağlamında açıklanmaya başlanmış ve yazındaki araştırmalar da artmaya başlamıştır. 1990'ların sonları ve 2000'li yılların başlarında da araştırmacılar örgütsel özdeşleşme ile ilgili modellerin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Erkutlu, 2015: s.218-219). Örgütsel özdeşleşme ile ilgili pek çok model ortaya atılmış ve bu modeller özdeşleşmenin farklı taraflarını ölçen maddeler içermektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramı ile yazında önemli bir yeri olan ve araştırmacılarca sıklıkla kullanılan bazı modellere aşağıda yer verilmiştir.

2.5.1. Yapısal Özdeşleşme Modeli

Craig R. Scott, Steven R. Corman ve George Cheney (1998) örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak örgüt ve çalışan kimlikleri arasındaki ilişkiyi anlatan, kimlik ve özdeşleşmeyi bir araya getiren, çalışanların faaliyetleri ile örgüt yapısını kapsayan ve farklı faaliyetler ile farklı özdeşleşmelerin ortaya çıkacağını içeren bir model ileri sürmüştür (Okşit, 2018: s.66). Yapısal Özdeşleşme Modeli adını verdikleri bu model adanmışlık kavramıyla da ilişkilidir. Örgütsel adanmışlığın,

bağlılık, sadakat, özdeşleşme gibi kavramlarla ilişkisi sonucunda, bu kavram örgüt ve çalışanlar için birçok olumlu sonuç doğurmaktadır. Araştırmacılar adanmışlık sürecinin büyük ölçüde sembolik olduğunu, bu durumun kişiler ve parçası oldukları sosyal ortam tarafından şekillendiğini belirtmişlerdir. Ek olarak adanmışlık kavramının, algılanan sosyal üyelik sonucunda ortaya çıkan üyelik davranışları ile bu davranışın kaynağı ve kişi arasındaki bağ ile ilgili olduğuna inanmaktadırlar. Özdeşleşmenin, bu bağli bağlılık ve sadakat kavramlarından daha iyi anlattığını ileri sürmüşler ve özdeşleşmeyi, kişinin kendini üyesi olarak gördüğü gruba ait olma duygusu ya da algısı olarak tanımlamışlardır (Scott vd., 1998: s.298-299). Sonuç olarak yapısal özdeşleşme çalışanların örgütlerine ya da gruplarına olan adanmışlığı ve bu durum sonucu ortaya çıkan davranışlarıdır. Kimlik ise “biz kimiz” sorusunun içerdiği kurallar ve kaynaklardır. “Özdeşleşme süreci” veya “adanmışlık süreci” ise özdeşleşme ile kimlik arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir (Scott vd., 1998: s.302-303).

Araştırmacıların yapısal özdeşleşme modeli adını verdikleri modele, Giddens’in durumsal eylem bölümünü ilave etmesiyle model tamamlanmıştır. Bu bağlamda yapısal özdeşleşme modeli, “yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylem” kavramlarından oluşmaktadır (Scott vd., 1998: s.301-302).



Şekil 1: Yapısal Özdeşleşme Modeli (Scott vd., 1998: s.307).

Yapının İkiliği: Yapısal özdeşleşme modeli kimlik ile özdeşleşmenin ilişkisine önem vermektedir. Diğer bir deyişle kimlik ve özdeşleşme arasında ikililik olduğunu ifade etmekte, kimlik benimsenirse özdeşleşmenin sağlanabileceğini belirtmektedir. Özdeşleşme ve kimlik birbirini içeren kavramlar olduğundan, aralarındaki ikilik oldukça önemlidir (Tüzün, 2006: s.93).

Yapının Bölgeselliği: Kişinin benliğinde kendini değişik gruplara bağlayan pek çok kimlik mevcuttur (Dutton vd., 1994: 243). Örgütte de çalışanlar cinsiyet, meslek, etnik, çalışma grubu gibi birçok örgütsel kimliğe sahiptir. Çalışanlar örgütleri ile özdeş duruma gelirken bu örgütsel kimlik kaynaklarını kullanmaktadırlar. (Scott vd. 1998: 310). Toplum içinde olduğu gibi örgütlerde de değişik bölgelerden gelen çalışanlardan oluşan kimlikler bulunmaktadır. Bu kimliklerin bütünleşmesi ve homojen bir hal alması zordur. Yapının bölgeselliği ile çalışanlar özdeşleşmeye başlamakta ve homojenleşme sağlanmaktadır. Bölgeselleşme ile ifade edilmek istenen fiziki bir bağ değildir. Benlik ve kimlik ile oluşmuş kişinin algılamalarıdır (Scott vd. 1998: s.313).

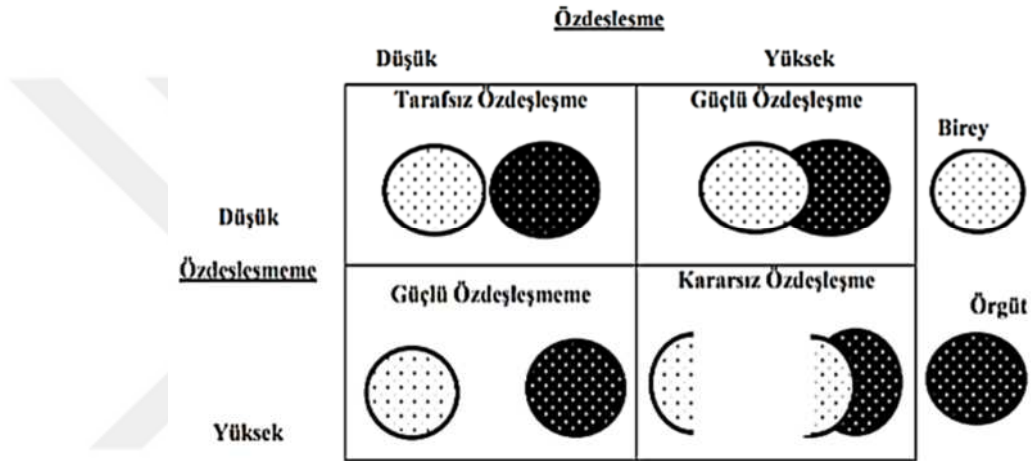
Durumsal Eylem: Bu model bölgesellikten sonra özdeşleşmenin, içinde bulunulan duruma göre farklılaşabileceğini ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle özdeşleşme kişinin içinde bulunduğu çevrede, sosyal yapıda bulunan sosyal etkileşimler ile ortaya çıkmaktadır. Bu sosyal yapı çalışanların eylemlerini şekillendirir. Çalışanların algıladığı rol, örgütle özdeşleştiğini hissettiği grup tarafından etkilenmekte ve çalışanların eylemleriyle örgüt yapısı karşılıklı bir ilişki içerisindedir. Sonuç olarak yapısal özdeşleşme modeli, özdeşleşme sürecini kişisel eylemlerin şekillendirdiğini ifade etmektedir (Barlık, 2018: s.34).

2.5.2. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda kişinin kendini tanımlamasında örgüt ile örtüşmesine yönelik araştırmalar yapılmış, kişinin kendisini örgütü ile ayrı tutması, örgütle olan çatışması gibi konularla ilgili pek araştırma yapılmamıştır. 2004 yılında Glen E. Kreiner ve Black E. Ashforth kişinin örgütüyle

olan bağı hakkında kendisini tanımlayabileceği Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli'ni ortaya koymuşlardır (Kreiner ve Ashforth, 2004: s.2-3).

Genişletilmiş Özdeşleşme Modelinde Şekil 2'de görüldüğü üzere özdeşleşme ve özdeşleşmeme olarak iki boyut bulunmakta ve bu boyutların kişilerde yüksek veya düşük olarak hissedilmesine göre dört durum oluşmaktadır (Barlık, 2018: s.36).



Şekil 2: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli (Kreiner ve Ashforth, 2004: s.6).

Güçlü özdeşleşme: Güçlü özdeşleşme, kişinin ileriki dönemlerde de örgüt üyeliğine devam edebileceği veya örgüt üyeliğini devam etme istekliliğinde olma durumudur. Eğer çalışan ve örgüt özdeşleşmesi yüksek ise çalışanın duyguları, değerleri, inançlar örgütünün devamlılığı ile bütünleşmektedir (Yeşiltaş, 2016: s.141). Çalışanlar örgütün tamamı veya çalıştığı bölüm ile de özdeşleşebilmektedir. Çalışmada özdeşleşme bu açıdan bakılarak da ele alınmıştır (Okşit, 2018: s.70).

Özdeşleşmeme: Özdeşleşmenin tam tersi bir durum olduğu söylenebilir. Örgüt ile kişinin sahip olduğu değer ve inançların birbiri ile örtüşmemesi, aynı olmaması halidir. Diğer bir deyişle, kişi kendisi ile örgüt arasına aktif bir mesafe koymaktadır (Yeşiltaş, 2016: s.141). Örgüt ile çalışan arasında hissedilen derin bir çatışma neticesinde oluşan özdeşleşmeme örgütlerce hoş karşılanmayan bir durumdur. Bu tarz çalışanlar örgüleri için sıkıntılı bir hal almaktadırlar. Eğer bu çalışan örgütten ayrılırsa örgütün iş gören devir hızı oranını artıracığından maliyetlerinin yükselmesi

söz konusu olur. Diğer açıdan eğer bu çalışan örgütte çalışmaya devam ederse örgütüne yönelik olumsuz bakışı kötü davranışlar sergilemesine neden olabilir. Bu durum da için örgüt tarafından istenmediğinden özdeşleşmemiş çalışan her halde örgüt için çok hoş karşılanmayan bir durumdur (Kreiner ve Ashforth, 2004: s.3).

Kararsız özdeşleşme: Çalışanın örgütle hem özdeşleşmesine hem de özdeşleşmemesidir. Diğer bir deyişle, kararsız özdeşleşme, kişinin, örgüte ait bazı özellikleri kabul etmesi, bazı özellikleri ise kabul etmemesinde oluşan özdeşleşme durumudur (Kreiner ve Ashfort, 2004: s.4). Örneğin, çalışan örgütteki müşteri odaklı olma bakış açısı ile özdeşleşirken, maliyet düşürücü niteliği ile özdeşleşmeyebilir. Diğer taraftan örgütün maliyet düşürücü olması durumu ile çalışan, verimliliğin artması açısından özdeşleşirken, kalitenin düşmesi açısından özdeşleşmeyebilir. Sonuç olarak kararsız özdeşleşmeyi yok etmek için, örgütler tüm süreçleri iyi tanımlanmalı ve diğer süreçlerle uyumlu bir hale getirmelidir (Sezici, 2012: s.188).

Tarafsız Özdeşleşme: Çalışanların örgütlerinde yalnız kendilerini algılaması, örgütleriyle ne özdeşleşmeleri ne de özdeşleşmemeleridir. Yansız özdeşleşme veya nötr özdeşleşme olarak da ifade edilebilen tarafsız özdeşleşme durumunda çalışanlar ne örgütle kimliklerini birleştirmekte ne de örgütle kimliklerini ayırmaktadır. Ayrıca çalışanlar, örgütleriyle bilinçli olarak ne pozitif ne de negatif bağlılık oluşturmayı tercih etmektedirler. Bu durum, örgütler için çok da istenen bir durum değildir. Özdeşleşme konusunda tarafsız olan çalışanların örgütleriyle olan bağları az olacak ve örgütlerine diğer özdeşleşen çalışanlara oranla daha az katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, örgütler bu tarz çalışanlarını örgütleriyle bütünleştirebilmek için çalışanlarını eksik oldukları konularda eğiterek örgütün değerlerine ve örgüte bağlı olmalarını sağlayarak örgütsel özdeşleşme düzeylerini yükseltebilirler (Kreiner ve Ashfort, 2004: s.4-5).

Araştırmacılar modelle ilgili olarak ileri sürdükleri dört durumdan özdeşleşme için Mael'in 6 soruluk ölçeğini kullanmışlardır. Kalan durumlar olan özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve tarafsız özdeşleşme ile ilgili olarak ise ölçek geliştirmişlerdir. Her bir durum 6 soru ile ölçülmüş ve likert ölçeği kullanılmıştır. Kişinin kendisi ile örgüt arasına aktif bir mesafe koyması olarak ifade ettikleri özdeşleşmeme ile ilgili

olarak “çalıştığım örgütü tanıdığım insanlardan bir sır gibi saklamaya çalışırım”, bu örgütün bir parçası olduğum için utanç duyuyorum.” şeklinde sorular ile ölçmeye çalışmışlardır. Kararsız özdeşleşme ölçeğinde ise kişinin örgütü ile olan ilişkisi hakkında karışık duygularını ölçen, “bu örgütün bir parçası olmaktan kendimi hem gururlu hem de utanmış hissediyorum”, “bu örgüte üyeliğim hakkında karışık hislerim var” gibi sorular bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerinde yalnız kendilerini algılaması, örgütleriyle ne özdeşleşmeleri ne de özdeşleşmemesi olan tarafsız özdeşleşme ölçeğinde ise “bu organizasyonun başarısı veya başarısızlığı konusunda oldukça tarafsızım”, “bu organizasyonun benim için kişisel bir anlamı yok” gibi sorular yer almaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: s.13).

2.5.3 George Cheney’in Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Cheney özdeşleşme ile yaptığı çalışmalar neticesinde yönetimin aldığı kararları uygulamaya geçmesi sırasında etkili olabilmesi için özdeşleşmenin çok önemli olduğunu ileri sürmüştür (Aktaran: Sayın, 2018: s.22-23). Daha önce de açıklandığı üzere Cheney (1982)’in oluşturduğu örgütsel özdeşleşme ölçeği, Patchen (1970)’in örgütsel özdeşleşme teorisini temel almaktadır. Patchen (1970) örgütsel özdeşleşmeyi “benzerlik ya da paylaşılan özellikleri algılama”, “üye olma ya da beraberlik duygusu” ve “sadık olma ya da örgütü desteklemek” bileşenlerinden oluşan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Cheney (1982)’de bu bileşenleri temel alarak örgütsel özdeşleşmeyi tanımlamak, değerlendirmek ve yoğunluğunu ölçmek için 30 maddeden oluşan bir model geliştirmiştir. Daha sonra Cheney modeli kısaltılarak, 25 maddeye indirmiştir. 25 maddeden oluşan bu modelde “bağlılık” bileşeninde 9 madde, “benzerlik” bileşeninde 11 madde ve “üyelik” bileşeninde de 5 madde bulunmaktadır (Taşdan, 2013: s.19). Bu modelle ortaya çıkan anket Likert tipi bir ölçektir. Çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerini ölçmek için üyelik bileşeni ile ilgili “bu örgütte olmaktan gurur duyuyorum”, “bu örgütün başarılarından gurur duyuyorum.”, sadakat bileşeni ile ilgili “çalışma hayatımın geri kalanını bu örgütte geçirmek istiyorum.”, benzerlik bileşeni ile ilgili “bu örgütün başarısını kendi başarımla olarak

hissediyorum”, “örgütün sıkıntıları kendi sıkıntılarım olarak görüyorum” şeklinde anket soruları oluşturmuşlardır (Sayın, 2018: s.23).

Cheney’in geliştirdiği ölçek çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak çok kullanılan ölçeklerden biri olmasına rağmen çok da fazla tartışılan bir ölçektir. Birçok araştırmacı Cheney’in ölçeğinin yalnız örgütsel özdeşleşmeyi ölçmeyi aynı zamanda örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olan fakat aynı olmayan bir kavram diyebileceğimiz örgütsel bağlılığı, hatta duygusal bağlılığı ölçtüğünü ileri sürmektedir (Miller, vd. s.648).

2.5.4. Fred Mael ve Blake E. Ashfort’un Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili diğer bir model ise Mael ve Ashfort (1992) tarafından geliştirilen modeldir. Çok sayıda çalışmada kullanılan, 6 ifadeden ve tek boyuttan oluşan modelde likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin kısa oluşu, ölçeği yönetmedeki kolaylıklar ve elde edilen birçok sonucun ölçeğin güvenilirliğini ve yapının geçerliliğini ispat etmesi diğer ölçeklerden daha çok tercih edilmesine ve daha güvenilir olarak görülmesine neden olmuştur (Köse 2009: s.19-20).

Sosyal Kimlik Teorisi’nden yola çıkan yazarlar, ölçek maddelerini örgütsel bağlılık konusundan kavramsal ve işlevsel olarak farklı bir şekilde örgütsel özdeşleşmeye yönelik oluşturmuşlardır (Edwards, 2005: s.223). Daha önce belirtildiği gibi ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler (Mael ve Ashforth, 1992: s.122):

- Biri (örgütün adı) eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissedirim.
- Başkalarının (örgütün adı) hakkında ne düşündüğü ile yakından ilgileniyorum.
- (Örgütün adı) hakkında konuştuğumda genellikle “onlar” değil “biz” derim.
- (Örgütün adı) başarısı benim başarımdır.
- Biri (örgütün adı) övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak hissedirim
- Eğer medyada bir haber (örgütün adı) eleştirmişse, utanırım.

2.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BAZI ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Örgütsel özdeşleşme kavramı hem çalışanların memnuniyetini hem de örgütün etkinliğini açıklayan önemli bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşme ayrıca örgütler ve çalışanlar bakımından büyük bir öneme de sahiptir. Bunun sebebi örgütsel davranışı etkileyen birçok kavramla pozitif veya negatif yönlü ilişki içerisinde olmasıdır. Aşağıda bu kavramlardan bazılarına değinilmiştir.

2.6.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık

Son yıllarda, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları örgütsel davranış yazınında önemli bir yere gelmiştir. Her ikisi için yapılan tanımlamaların ve her ikisinden elde edilen sonuçların benzerlikleri bu iki kavramı benzerlik ve farklılıkları ile açıklamak gerekliliğini gündeme getirmektedir (Gautam vd., 2004: s.305; Herrbach, 2006: s.630). Benzerliklerine bakıldığında hem örgütsel özdeşleşme hem de bağlılık sosyal kimliğin bileşenleri durumundadır (Bergami ve Bagozzi, 2000: s.556). Ayrıca her iki kavramın da ait olma ve bağlı olma hissi olduğu ve örgüt ile kişi arasında psikolojik bir bağ kurduğu ifade edilmektedir (Edwards, 2005: s.218; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: s.572).

Farklılıklarına bakıldığında ise, örgütsel bağlılık örgüte yönelik olumlu tutumlarla ilgilenirken, örgütsel özdeşleşme kişinin bir örgüte ait olma hissine, algısına odaklanmaktadır (Çınar, 2018: s.14). Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık, çalışanların işini eğlenceli kılan, örgüt ile aralarında ilişkiyi kaliteli hale getiren, örgütün tamamına yönelik olumlu tutumlara katkıda bulunan bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşme ise "Ben kimim?" sorunun yanıtını aramaktadır. Böylece, örgütsel özdeşleşme kişinin kendisini üyesi olduğu, çalıştığı örgüt olarak tanımladığı bir örgütle birlik olma veya onu sahiplenme algısını ele almaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: s.104). Ek olarak, örgütsel bağlılık örgüte yönelik davranışsal bir özelliğe sahipken, özdeşleşme çalışanların benlikleri ile ilgili bilişsel/psikolojik bir süreci yansıtmaktadır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: s.574). İki kavramın ortaya çıkış süreçleri de farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık kavramı Sosyal Değişim

Teorisi'ne dayanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ise Sosyal Kimlik Teorisi'nin örgütlere uyarlanması ile ortaya çıkmış bir kavramdır.

Örgütü ile özdeşleşmiş gibi hisseden çalışanlar örgütlerinden ayrıldıkları durumda kendilerinden bir parça kopmuş gibi bir his duymakta ve psikolojik sıkıntı yaşayabilmektedirler. Örgütsel bağlılıkta çalışanların örgütle paylaştıkları değer ve hedefleri olmayıp bu değer ve hedefler kişisel düzeyde oldukları için, bu çalışanlar örgütleri ile kader birliği içinde değildirlir. Yani, örgütüne bağlı olan bir çalışana daha uygun olanakları olan bir iş teklifi geldiğinde, daha iyi olacağını düşünerek örgütten istifa edebilir. Örgütüyle özdeş olan çalışan ise, örgütün hedef ve değerlerini kendi içinden gelerek içselleştirdiği için bu şekilde bir teşebbüste bulunma ihtimali daha düşüktür (Ashforth ve Mael, 1989: s.23).

İki kavram arasındaki farklılıklardan bir diğeri; bağlılık söz konusu olduğunda, çalışan ve örgüt birbirinden farklı varlıklar olarak göz önüne alınırken, özdeşleşmede, çalışan ve örgüt birdir ve çalışanın benliği ile örgütün özdeşleştiğinin ileri sürülmesidir (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: s.574). Başka bir açıdan özdeşleşme, örgütle çalışanın benzer algı ve ortak kaderi paylaşması temeline dayanmakta iken, bağlılık çalışan ve örgüt arasındaki maddi çıkara dayalı unsurlar etrafında gelişmektedir. Bu farklılıklar sebebi ile bu iki kavramın sonuçları da farklılaşmaktadır. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar örgütün normlarını ve değerlerini kendi benliklerinde bütünleştirdikleri için örgütle yaptıkları sözleşme ya da örgütün kontrol mekanizmaları gibi zorunlu faktörler olmasa da örgütlerinin normları ve değerlerine yönelik düşünerek faaliyet göstermektedir. Bağlılık gösteren çalışanlar ise, genellikle görev tanımları ve kontrol mekanizmaları gibi resmi unsurlar vasıtası ile yönetilmektedirler (Gautam vd., 2004: s.305).

Ancak farklılıklarına rağmen bu iki kavram devamlı gelişme ve karşılıklı olarak etkileşim içinde olan kavramlardır. Örgütsel değerler ile bireysel değerler paralellik gösterdiğinde, bu durum çalışanların örgütlerin yönelik bağlılıklarının artmasına ve örgütlerine ait olma ve benzerlik duygularının gelişmesine yardımcı olmaktadır (Chan, 2006: s.258). Diğer bir deyişle, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel

bağlılık arasında tek taraflı bir ilişki yerine çift taraflı bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Her iki kavram da birbirini etkilemektedirler (Sayın, 2018: s.53).

Sökmen ve Bıyık 2016 yılında örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatminine etkisini de araştırmışlardır. Yapılan çalışmanın örneklemini bir bakanlığın merkez teşkilatı birimlerinde 147 bilişim uzmanı oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, araştırmacılar örgütsel bağlılık artarsa örgütsel özdeşleşmenin, kişi-örgüt uyumunun ve iş tatmininin de arttığı sonucuna varmışlardır. (Sökmen ve Bıyık, 2016: s.221).

Jetten vd. Avusturalya'da 116 kamu görevlisine uyguladıkları araştırmalarında örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Çalışmalarında ayrıca örgütsel özdeşleşme düzeyi fazla olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da uzun sürdüğünü belirtmişlerdir (Jetten, 2002: s.281).

Battal 2019 yılında Bayburt'taki ortaokullarda çalışan 288 öğretmen ve yöneticiye yaptığı çalışmada neticesinde örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu ve her iki kavram arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir (Battal, 2019: s. 82).

2.6.2. Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti

Genellikle çalışanlar sahip oldukları potansiyelleri daha verimli kullanabilecekleri, daha güvenli ve garantili iş şartlarına sahip olabilecekleri, daha yüksek ücret ve ödül alabilecekleri vb. imkânlar bulduklarında işten ayrılmaktadırlar. İşten ayrılmalarından önce çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Akyüz ve Yılmaz, 2015: s.138, Çınar, 2016: s.124). Diğer bir deyişle işten ayrılma niyetinde örgütten ayrılmayı planlayan ancak bunu faaliyete geçirmemiş çalışanlar ima edilmektedir.

İşten gerçekten ayrılmakla işten ayrılmayı planlamak birbirlerinden farklı kavramlardır (Turgut vd., 2017: s.578). İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli ve istekli olarak çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmesidir ve istemesidir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: s.585). Diğer bir tanıma göre işten ayrılma niyeti, çalışanların örgütlerinden ayrılmaya bilinçli ve planlı şekilde karar vererek bu durumu sürekli düşünmesi ve istemesi olarak ifade edilmiştir (Tett ve Meyer, 1993: s.262). Eğer örgütler işten ayrılma niyeti ile ilgili gerekli tedbirleri almazsa bu durum bir düşünce olmaktan çıkarak faaliyete dönüşmekte yani işten ayrılmaya neden olmaktadır (Turgut vd. 2017: s.578). Bu bağlamda çalışanları örgütte tutabilmek için çalışanların tatmininin ve verimliliğinin artırılması gerekmektedir. Bunun da sağlanmasında birçok sosyal motive edici faktör mevcuttur. Örgütsel özdeşleşme de bu durumda, çalışanların tatmin ve performansını artırma konusunda etkili olduğu düşünülen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: s.164).

Aypar vd. 2018 yılında Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu kurumundaki 304 çalışan ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışmanın neticesinde iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı-pozitif yönlü bir ilişki, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı-negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmacılar iş tatminiyle işten ayrılma niyeti arasında bulunan negatif yönlü ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğunu belirtmişlerdir (Aypar vd., 2018: s.116). Turunç 2011 yılında, Ankara’da savunma sektöründe çalışan kamu personelinden ve özel bir bankanın Ankara ve çevresindeki şubelerinde çalışanlardan oluşan toplam 320 kişi üzerinde yaptığı çalışmasında, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Turunç, 2011: s.145). Van Dick vd. de 2004 yılında banka, hastane ve çağrı merkezi çalışanları ile yaptıkları çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmış olup, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamışlardır (Van Dick vd. 2010: s.357).

2.6.3 Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güven

Güven kavramı, psikolojik bir özelliğe sahip, insanlara has temel duygulardan birisidir ve örgüt içerisinde çalışanlar tarafından oluşturulan güven algısı da örgütsel güven olarak tanımlanmaktadır (Öktem vd. 2016: s.164). Yani, örgütsel güven, örgütteki bütün herkesin katılması ile yaratılan psikolojik bir ortamdır. Böyle bir ortamın yaratılabilmesinde temel unsur yönetim kademesindekilerin tutum ve davranışlarıdır (Jiang vd., 2017: s.978). Aslında örgütsel güven, çalışanların risk ve belirsizlik ortamlarında örgütün çalışanlarına verdiği taahhütleri yerine getirip getirmemeleri ve örgütün davranışlarının tutarlı olup olmamasına dair inançlarıdır (Tokgöz ve Seymen, 2013: s.62). Diğer bir deyişle, örgütsel güven, kişinin örgütteki çalışma arkadaşlarına, üye olduğu gruba, yöneticilerine ve genel olarak örgütte etkileşim halinde olduğu ve iletişim kurduğu herkese yönelik güven hissettiklerinde oluşmaktadır (Ateş vd., 2017: s.105).

Çalışanların örgütsel güvenleri yüksek olduğunda ortaya çıkabilecek sonuçlardan biri de örgütsel özdeşleşmedir. Çalışanlar arasında örgütsel güven tesis edildiği zaman, örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşebileceği ve çalışanların örgütle birlik olma seviyelerinin yükseldiği görülmektedir (Demirtaş vd., 2018: s.277). Örgütteki her türlü ilişkide karşılıklı güvenin olması, bir çalışanın çalışma arkadaşlarının önceliklerini önemseydiği anlamına gelmekte; bu tip güven de özdeşleşmeyi ortaya çıkarmaktadır. Bu güvene özdeşleşme temelli güven de denebilir. Bu güvene sahip biri, örgütteki diğer kişilerin ihtiyaçlarını tamamen içselleştirmektedir. Örgütte güven duygusu yüksek olan çalışanlar, çoğunlukla örgütün, yöneticisinin ve çalışma arkadaşlarının sahip olduğu normları, değerleri ve amaçları daha fazla paylaşma eğilimindedir (Tokgöz ve Seymen, 2013: s.65).

Öktem vd.'nin 2016 yılında İstanbul'daki 4-5 yıldızlı otellerde çalışan 300 kişi ile yaptıkları çalışmalarında da bu çalışanların örgütsel güven ve örgüt iklimi algılarının, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma neticesinde örgüt iklimi ile iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişki gözlemlenememiş olup diğer tüm hipotezler doğrulanmıştır. Diğer bir ifade ile araştırmacılar hipotezlerden biri olan, örgütsel güvenle örgütsel

özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Öktem vd., 2016: s.162).

Hameed vd. 2013 yılında, Pakistan’da 250 kamu ve özel sektör çalışanına yaptıkları çalışmalarında; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ve örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma ve iş tatmini arasındaki aracı rolünü test etmişlerdir. Araştırmada “Örgütsel özdeşleşme örgütsel güven ile pozitif yönde ilişkilidir” hipotezi de dahil olmak üzere tüm hipotezler kabul edilmiştir (Hameed vd., 2013: 666).

Ateş’in 2015 yılındaki sektörde önde gelen bir elektronik kuruluşunun 191 çalışanları ile yaptığı çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin; hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel güvenle, örgütsel güvenin; hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalette olan etkileşimi araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile hizmetkâr liderlik ilişkisinde ve örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adalet ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmanın neticesinde; bütün hipotezler kabul edilmiştir. Hipotezlerden biri olan, örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi olduğu, araştırmada doğrulanmıştır (Ateş, 2015: 75-95).

2.6.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme

Örgütsel bağlılık gibi örgütsel özdeşleşme ile karıştırılan bir başka kavram da mesleki özdeşleşmedir. Mesleki özdeşleşme adından da anlaşıldığı gibi, çalışanın mesleğine yönelik sevgi ve bağlılık hissetmesidir. Herhangi bir mesleğe sahip olan, mesleğini seven ve mesleğiyle özdeş olan bir kişinin aynı şekilde ve miktarda örgütüyle de özdeşleşmesi pek mümkün olmayabilir (Köse, 2019: s.21). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme ve mesleki özdeşleşme birbirlerinden farklı kavramlardır. Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendini örgüt açısından tanımlama seviyesidir. Mesleki özdeşleşme ise kişinin kendini icra ettiği iş açısından tanımlamasıdır. ‘Ben bir doktorum’ gibi. Kişi bu uğraşını, bir örgüt için olabileceği gibi birçok örgüt için de gerçekleştirebilir. (bir gazetenin yazarı olmak veya serbest gazeteci olmak gibi). Diğer bir deyişle, mesleki özdeşleşme sadece bir örgüte özgü bir kavram değildir (Mael ve Ashforth, 1992: s.106).

Çalışanlar ilk olarak çalıştıkları örgüt ile özdeşleşirlerse, daha sonra kendilerini örgüt yönetimi ile birlik ve beraberlik içinde hissetmeleri mümkündür. Bu durumun tersi gerçekleşirse yani çalışanlar ilk olarak meslekleri ile özdeşleşirlerse, yönetim ile ayrılma yaşamaları mümkündür. Örgüt için fayda sağlayan yönetsel faaliyetlerden, örgütsel özdeşleşme ile mesleki özdeşleşme arasında güçlü ilişki olduğunda, beklenen sonuç elde edilmektedir. Mesleki özdeşleşmeleri örgütsel özdeşleşmelerinden daha güçlü olan çalışanlarda, bu tarz yönetsel davranışlar olumsuz sonuçlar doğurabilir. Meslekleriyle yoğun bir özdeşleşme yaşayan ancak örgütleriyle zayıf özdeşleşmesi olan çalışanlar örgütten ayrılma duygusu hissetmektedirler (Hekman, 2007: s.1-2).

Mesleği ile özdeşleşen bir kimsenin önceliği, belli bir alanda deneyim ve ustalık kazanmak için çaba sarf ettiği, yapmakta olduğu ya da yapacağı mesleğidir. Bu tarz kişiler örgütlerini, sadece mesleklerini yaptıkları yerler olarak görmekte, sadece şahsi başarıları peşinde koşmakta ve kendi için yatırım yapmaktadırlar (Kalmaz, 2018: s.125).

Vough (2012) bir mimarlık firmasında yaptığı çalışmada, mimarların, örgütlerine ve mesleklerine yönelik özdeşleşmelerini incelemiştir. Mimarların mimarlık mesleğinden keyif aldıkları için meslekle özdeşleştikleri ve bu yüzden hangi örgütte, nasıl bir yapı içerisinde faaliyet göstermelerinin çok önemli olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Vough, 2012: s.791).

Hekman ve arkadaşları, Amerika'da kâr amaçlı çalışmayan büyük bir sağlık örgütünde 249 sağlık çalışanına anket çalışması yapmıştır. Çalışma neticesinde; çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri, mesleki özdeşleşmelerinden yüksek ise, yeni iş davranışlarını benimsemeleri için yöneticilerin sosyal etkileşimine daha açık oldukları belirtilmiştir. Buna karşılık; çalışanların meslekleri ile güçlü, örgütleri ile düşük özdeşleşme seviyeleri var ise yeni iş davranışlarının benimsenmesinde, yöneticilerin sosyal etkileşimleri çok etkili olmamaktadır (Hekman vd., 2009: 1325).

2.6.5. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet en basit hali ile örgüt yönetiminin örgüt ve çalışanlar hakkında aldığı kararların çalışanlarca ne seviyede adil olduklarının algılanmasıdır (Cüce vd., 2013: s.3). Daha geniş bir ifade ile örgütsel adalet çalışanların örgütlerinden sağladıkları ücret, ödül, ceza vb. her türlü kazanımın adil dağıtılmasını, bu dağıtım sırasında yapılan işlem ve prosedürlerin ve yönetim tarafından çalışanlara yönelik davranış ve tutumların çalışanlarca tarafsız ve adil olarak algılanmasını kapsayan bir kavramdır (Yardan ve Kiremit, 2018: s.40).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel adaletin, örgüt kaynaklarının adil dağıtılması olan “dağıtım adaleti”, bu kaynakların dağıtımına yönelik verilen kararlarda uygulanan yöntem, politika ve süreçlerin adil olma derecesi olan “prosedür adaleti” ve sonuncu olarak da bu yöntem, prosedür politika vb. uygulanmasında çalışanlar arasında adil olunması olan “etkileşim adaleti” olmak üç tane boyutu bulunmaktadır (Turunç, 2011: s 148). Örgütsel adalet konusuyla ilgilenen araştırmacılar, çalışanların adalet algılarında bu üç ana noktanın önem kazandığını ifade etmektedir. Çalışanların davranışları herhangi bir durumu algılama şekillerine göre biçimlendiği için, örgütün adil olup olmadığına yönelik çalışanların algıları örgütsel adaletin önemini vurgulamaktadır (Çetinkaya ve Çimenci: 2014: s.242).

Örgütlerin başarısında örgütsel adalet kavramının oldukça fazla etkisinin olacağı düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısı çalışanların örgütleriyle aralarındaki bağı güçlendirmektedir. Söz konusu bu bağın güçlendirilmesi ile ilgili yapılan çalışmalarda öne çıkan konulardan bir tanesi de örgütsel özdeşleşmedir (Turunç, 2011: s.148). Örgütsel özdeşleşme; örgütün hedefleri ve değerleriyle çalışanların hedef ve değerlerinin benzer olması, örgütün rekabet seviyesi, itibarı, çalışanların aidiyet ihtiyacı gibi birçok kişisel ve örgütsel faktör tarafından etkilenmektedir. Örgütün çalışanları gözündeki değeri çalışanlarına eşit muamele edip etmemesine göre de değişebilmektedir. Çalışanlar örgütsel adalet sayesinde kendilerine değer verildiği ve saygı gösterildiği algısına sahip olmakta bunun sonucunda da çalışanların örgütle özdeşleşmesi artabilmektedir. Sonuç olarak özdeşleşme örgütün

adil davranmasının sonucu diğerk bir ifade ile örgütsel adaletin ardılı olarak kabul edilebilmektedir (Kemer, 2017: s.71).

Çetinkaya ve Çimenci (2014) Afyonkarahisar'daki bir alışveriş merkezindeki 160 çalışan üzerinde örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışmalarının neticesinde; örgütsel adaletle örgütsel özdeşleşme, örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşmeyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacıların ortaya çıkardığı diğerk bir sonuca göre örgütsel özdeşleşme örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tam aracılık rolüne sahiptir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: s.272-273).

Olkkonen ve Lipponen (2006), 270 çalışanla yapılan araştırmalarında dağıtım ve prosedür adaletiyle örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu ve dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir (Olkkonen ve Lipponen, 2006: s.205). Diğerk bir araştırmada ise Cheung ve Law (2008), çeşitli hizmet örgütlerinde çalışan 159 kişi üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşim olmak üzere üç boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Cheung ve Law, 2008: s.213).

2.6.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak Dennis Organ ve arkadaşları (1983) tarafından kullanılmıştır. Kavram araştırmacılar tarafından örgütün formel ödül sistemi içerisinde açık ve tam bir şekilde yer almayan, ancak bir bütün olarak düşünüldüğünde örgütün işlevlerini verimli bir şekilde gerçekleştirmesine yardım eden, gönüllülük esaslı davranışlar olarak tanımlanmıştır. Gönüllülük esaslı davranıştan kastedilen, bu davranışın çalışanın formal iş tanımlarının getirdiği bir davranış olmayıp, çalışanın kişisel tercihine bağlı olarak ortaya çıktığıdır. (Sökmen, 2013: s.379-380)

Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı (Ehtiyar, 2015: s.55):

- Formal iş tanımlarını da aşarak, kişinin kendisinden beklenenlerden daha fazlasını yapması
- Baskı yapılmadan, gönüllü olarak gerçekleşmesi
- Örgütün ödül sisteminde bulunmaması şeklinde tanımlanmaktadır.

Van Dick ve arkadaşları örgütsel özdeşleşmeyi, kişinin, örgütünün amaçlarını özümseyerek örgütü ile bir olması şeklinde tanımlamıştır. Bu durum beraberinde motivasyonu ve motivasyonla oluşacak olumlu performansı getirmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin performans üzerindeki olumlu sonuçlarında yaygın olarak; ekstra rol davranışı ya da örgütsel vatandaşlık davranışı görülmektedir (Van Dick vd. 2007: s.136-137).

Tokgöz ve Seymen'in bir devlet hastanesinde yaptıkları çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur (Tokgöz ve Aydın, 2013: s.71). Özdeşleşmeyi kişinin örgütü ile ilgili sahip olduğu birlik algısı olarak tanımlayan Rousseau (1998) örgütsel vatandaşlığı ise bir davranış şekli olarak açıklamıştır. Ayrıca, özdeşleşme durumunda örgütsel vatandaşlık davranışının etkilenebileceği ve bu sayede gösterilen ekstra rol davranışlarının artabileceğini ifade etmiştir (Rousseau, 1998: s.218).

2003 yılında Christ vd.'in yaptığı çalışmada, çalışan örgütü ile yüksek özdeşleşme derecesine sahip ise, bu çalışanın örgütte yüksek derece örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceğini açıklamışlardır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yönelik gelişen örgütsel özdeşleşme algısı tarafından besleyeceğini de ifade etmişlerdir (Christ, 2003: s.323). Olkkonen ve Lipponen'nın 2006 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşme ile işe dayalı davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarının neticesinde örgütsel özdeşleşme ile örgüte yönelik yapılan ekstra rol davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Olkkonen ve Lipponen, 2006: s.209).

2.6.7. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Destek

Örgütsel destek ile örgütsel desteğin çalışanlar tarafından algılanması birbirlerinden farklı kavramlar olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel destek; kişinin çalıştığı örgütün çalışanların refahına önem vermesi, çalışanların örgütlerinde gösterdikleri çabanın ve örgütlerine verdikleri katkının örgütleri tarafından takdir edilmesi olarak ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel destek ise, çalışanlar tarafından bu durumun algılanması olarak tanımlanmaktadır (Coşkun ve Afşar, 2016: s.34).

Algılanan örgütsel destek; örgütlerin çalışanlarının katkılarına ne seviyeye kadar önem verdikleri, çalışanların mutluluğuna ne kadar değer verdikleri konusunda çalışanlarda ortaya çıkan algılar olarak, (Uzun, 2018: s.134) diğer bir ifade ile algılanan örgütsel destek; çalışanların faaliyetleri neticesinde örgütü için yaptığı katkıyı örgütünün bir değer olarak görmesinin ve örgütün çalışanlarının mutluluğuna önem vermesinin, çalışanlarca algılanmasını ifade etmektedir (Hellman vd., 2006: s.631).

Örgütsel destek algıları yüksek olan çalışanlar teoride örgüte katkı sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedir. Bu açıdan bakıldığında algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerine yönelik çabalarını ve performanslarını, örgütten gelecekte sağlamayı bekledikleri maddi ve manevi kazançlara göre biçimlendirmeleri olarak ifade edilen sosyal değişim/etkileşim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Algılanan örgütsel destek kavramının örgütsel özdeşleşme gibi örgütsel davranış alanına giren birçok konuyu etkilediği belirtilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: s.211-212).

Ankara'da savunma sektöründe çalışan 172 kişi üzerinde Turunç ve Çelik 2010 yılında örgütsel destek algı düzeyinin diğer bazı örgütsel davranış kavramlarıyla birlikte örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkileri üzerine araştırma yapmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı ifade edilmiştir. Ek olarak çalışmanın diğer bir

sonucu, örgütsel özdeşleşme örgütsel destek ile çalışanların performansı arasında aracı bir role sahiptir (Turunç ve Çelik, 2010: s.209). Edwards ve Peccei'nin, İngiltere'de 600 sağlık çalışanına yapmış oldukları çalışmalarında algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel katılım arasında pozitif, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır (Edwards ve Peccei, 2010: s.17).



3. BÖLÜM

3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ

3.1. LİDERLİĞE GENEL BİR BAKIŞ

Sosyal hayatın hemen hemen her kesiminde liderlik olgusuna rastlanılmaktadır. Dini, kültürel, coğrafi açıdan fark etmeksizin insanların bir araya geldikleri faaliyette buldukları her yerde liderlikten bahsedilebilir. Bu açıdan liderlik, insanlarla ilgili, sosyal ve evrensel bir kavramdır. Ancak üzerinde çok araştırma yapılan, konuşulan bir olgu olmasına karşın içeriği hakkında hala görüş birliğine varılamamıştır (Gündüz vd. 2011: s.525-526).

3.1.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı

İnsan grup olarak yaşayan sosyal varlıktır. Belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bir grup insanda, doğaları gereği bir lideri takip etme ya da çevresindekileri peşinden sürükleme güdüsü söz konusudur. Liderlik, grup halinde yaşamının sonucunda oluşan bir durumdur. Tarih boyunca da her dönemde ve toplumda oluşan her grup kuşkusuz bir lider etrafında toplanmıştır. Dolayısıyla, yüzyıllar boyunca değişen koşullara göre, liderlik ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır (Sığırı, 2006: s.96).

"Liderlik" kelimesi, Anglo Saxon kökene sahip olan bir sözcük olup 19. yüzyılda ülke yönetiminin siyasi etkisi ve kontrolü hakkındaki yazılarda kullanılmıştır (Jogulu ve Wood, 2006: s.236). 19. Yüzyılın 2. yarısında akademik anlamda kullanılmaya başlanan liderlik başkalarını etkilemek, yol göstermek, önderlik etmek, öncülük etmek, kılavuzluk etmek gibi anlamlara gelmektedir (Karaarslan, 2018: s.334). Liderlik en basit tanım ile belli bir amaca erişmek için çevresindekileri etkileme ve harekete geçirme gücü olarak ifade edilebilir (Turan ve Bektaş, 2014: s.294). Ancak liderliğin herkesçe kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamaktadır. Literatürde liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Liderlik, bir grup insanı belli bir amaç etrafında birleştirmeye ve bu amacı gerçekleştirebilmek için, onları harekete geçirmeye yönelik yetenek ve bilgilerin toplamıdır (Eren, 2001: s.465). Diğer bir tanıma göre liderlik, neyin yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağı konusunu grup üyelerinin anlamalarını ve bu konu (amaç) hakkında fikir birliğine varmalarını sağlamak için onları etkileme ve paylaşılan amaçlara ulaşılması için gösterilen bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma sürecidir (Yukl, 2009: s.26). Özalp vd.'ne (1992) göre liderlik; grup üyelerinin, arzu edilen ortak amaca ulaşmaları için zor kullanma olmaksızın olumlu bir etkileşimle yönlendirilmesi ve koordine edilmesidir (Özalp vd., 1992: s.163). Benzer bir tanımlama ile liderlik, grup amaçlarını belirleme ve grup üyelerinin faaliyetlerini koordine ederek ve gönüllü bir şekilde çaba göstermeleri konusunda onları etkileme sürecidir (Paglis ve Green, 2001: s. 216).

Özetle liderlikten bahsedebilmek için, ilk olarak bir grup insan ve bu insanların ulaşmak istedikleri ortak bir amacın bulunması ve bu amacı gerçekleştirecek bir liderin olması gerekmektedir. Ayrıca lider de, çevresindeki insanları zor kullanmadan etkileyecek, gönüllülük esasına dayanarak çaba göstermelerini sağlayacak bilgiye, yeteneğe ve şahsi özelliklere sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: s.62). Diğer bir deyişle, yukarıdaki tanımlamalarda değinilen liderlik sürecini yöneten kişilere lider denmektedir. Lider gerçekleştirilmek istenen bir amaca doğru örgüt (grup) üyelerini peşinden sürükleyen ya da bu kişileri belli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: s.216).

3.1.2. Liderlik Teorilerine Genel Bir Bakış

Günümüze kadar liderlerin çevresindeki insanları nasıl etkilediği hususunda birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, liderlik kavramına farklı açılardan bakan çeşitli teoriler geliştirilmiştir (Durmuş Arıcı, 2002: s.2). Bu teoriler tek başlarına liderlik konusunu bütünü ile açıklamaya yeterli görülmemiş olup birbirinin eksiklerini tamamlayıcı nitelikte ortaya çıkarılmışlardır. Liderlik konusu ile ilgili teoriler genel olarak literatürde üç grupta sınıflandırılmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: s.4).

3.1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk ortaya atılan yaklaşım özellikler teorisidir. Liderlik sürecinin etkinliğini liderin sahip olduğu özelliklerin belirlediğini kabul etmektedir. Lider, fiziksel ve kişilik özellikleri bakımında izleyenlerden farklıdır. Teori temelini Büyük Adam Teorisinden almakta olup, büyük bir lider olabilmek için bazı özelliklere doğuştan sahip olunması gerektiğine dayanmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2006: s.5). Bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlamaktadır. Bu nitelikler üzerine yapılan birçok araştırma sonucunda aşağıdaki özellikler üzerinde durulmuştur (Koçel, 2015 s.677).

Tablo 4: Özellikler Teorisine Göre Liderlerde Olması Gereken Özellikler

<ul style="list-style-type: none">• Yaş• Boy• Cinsiyet• Irk• Yakışıklılık/Güzellik• Başkalarına güven verme• Güzel konuşma yeteneği	<ul style="list-style-type: none">• Zekâ• Bilgi• Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği• İnisiyatif sahibi olma• Hissel olgunluk• Dürüstlük	<ul style="list-style-type: none">• Samimiyet• Doğruluk• Açık sözlülük• Kendine güven duyma• Kararlılık• İş başarıma yeteneği
---	--	--

Kaynak: Koçel, (2015): s.677

Özellikler teorisi bu özelliklere sahip olan kişilerin lider olabileceğini öne sürerek liderlik sürecini sadece lider özellikleri ile sınırlandırmış ve bu yönü ile de birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Yapılan çalışmalarda bazen başarılı ve etkili liderlerde yukarıda belirtilen özelliklerin bulunmadığı, çalışanlar (izleyiciler) içinde liderin niteliklerinden daha fazlasına sahip kişilerin olmasına rağmen bu kişilerin lider olamadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum özellikler teorisi ile zıt bir durumdur. Dolayısı ile liderliğin tam olarak kavranabilmesi için başka değişkenlere bakılması gerektiği anlaşılmıştır. Bu teorinin başarısızlığından sonra araştırmacılar lider ve özellikleri yerine liderin davranışları üzerine yoğunlaşan başka bir yaklaşım olan davranışsal yaklaşıma yönelmişlerdir (Koçel, 2015: s.678).

3.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teoriye göre; etkili ve başarılı bir liderlik için liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderin liderlik yaparken sergilediği davranış tarzı daha çok önem arz etmektedir. Liderin çalışanlarına yetki devretme, çatışmaları çözme, örgüt ile ilgili önemli kararlar alma, amaç belirleme gibi durumlarda izlediği yol, gösterdiği davranışlar liderin etkili olmasını belirleyen kilit faktörler olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2015: s.678).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nin 1945 yılında başlayan askeri ve sivil yöneticiler üzerinde yaptığı liderlik çalışması Davranışsal Liderlik Teorisi'ne katkı sağlayan önemli çalışmalardan biridir. Yapılan çalışma sonucunda liderlik davranışlarını iki ana eksen etrafında toplandığı belirlenmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: s.74):

- Kişiyi dikkate alma: Bu davranış biçimini sergileyen liderler çalışanları ile dostça bir çalışma ortamı kurma çabası içindedir. Güvene ve samimiyete daha çok önem göstermektedirler. Lider çalışanlarının istek ve taleplerine önem vermekte ve ilgi göstermektedir (Koçel, 2015: s.679).

- İnisiyatif (İşe ağırlık verme): Bu davranış biçiminde lider öncelikli olarak iş ve görevleri planlama ve örgütlenme yönünde davranışlar sergilemektedir. Diğer bir deyişle liderin amaç belirlemesi, astlarını örgütlemesi, işin yapılması ile ilgili süreleri belirlemesi ve talimatları vermesi gibi davranışları bu gruba girmektedir (Koçel, 2015: s.679).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının esas bulguları şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2015: s.680):

- Liderin çalışanlarına önem verme düzeyi yükseldikçe çalışan devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

- Lider işe ağırlık verme davranışını daha fazla gösterdikçe çalışanların performansı aynı şekilde artmaktadır.

Her iki davranış tarzını yüksek düzeyde gösteren lider hem başarılmak istenen işe hem de çalışanlara değer vererek en etkin lider profilini çizmektedir. Her iki davranış tarzını düşük seviyede gösteren lider ise hem başarılmak istenen işe hem de çalışanlara önem vermeyerek en başarısız lider olarak tanımlanmaktadır (Sökmen, 2010, s. 118).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisi'ne katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma 1947 yılında Michigan Üniversitesi tarafından çeşitli endüstri alanlarında ve çeşitli kademedeki çalışan üzerinde yaptıkları liderlik çalışmalarıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: s.170). Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile aynı dönemde yapılan bu çalışmalarında da etkili bir liderlik için gösterilmesi gereken davranışlar üzerinde çalışılmış ve lider davranışları; kişiye yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzı olarak iki başlık altında toplanmıştır (Robbins vd. 2013: 303).

- Kişiyne Yönelik Lider: Bu tarz bir lider merkeziyetçi bir yönetim anlayışı olmayan, çalışanlarının motivasyonuna önem veren, yetki devrini önemseyen, çalışanlarının kişisel gelişimi ile ilgilenen ve çalışma şartlarını iyileştiren bir profil çizmektedir (Ekici, 2006: s.89).

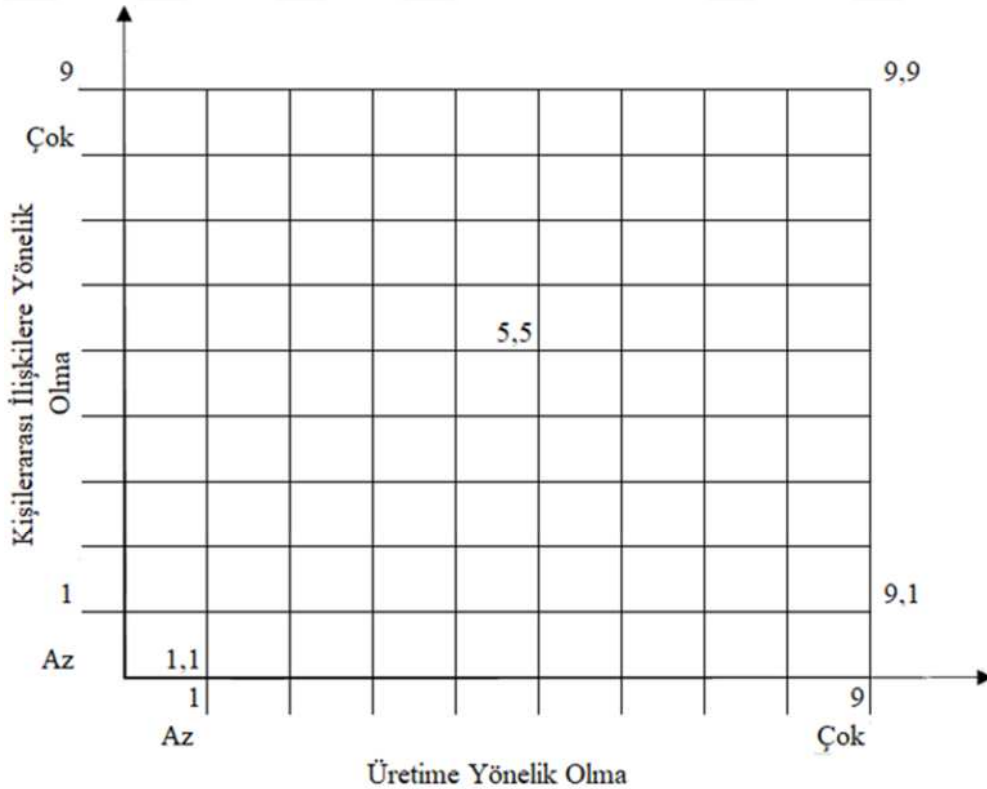
- İşe Yönelik Lider: Bu tarz bir lider ise statüye dayanan resmi otoriteye önem veren, belirlenmiş kural ve metotlara uyulup uyulmadığını kontrol eden, cezalandırma yetkisini kullanan bir tavır izlemektedir (Ekici, 2006: s.89).

Michigan Üniversitesi çalışmaları ile Ohio State Üniversitesi çalışmaları verileri liderlik davranışlarının gruplanması açısından benzer bir yapıya sahiptir. Ancak Michigan Üniversitesi çalışmalarında ulaşılan sonuç; en iyi liderlik tarzının kişiyne yönelik davranış gösteren liderler olduğu yönündedir (Gibson vd., 2011: s.323). Bir başka deyişle bu araştırma sonucunda, kişiyne yönelik liderin sergilediği

davranışlarla daha fazla iş verimliliği ve çalışan doyumu elde edildiği saptanmıştır (Gün ve Aslan, 2018: s. 219). Ek olarak bu araştırmada belirtilen iki liderlik davranışı bir mknatısın zıt kutuplarını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile bir lider ya işe yönelik ya da kişiye yönelik davranışını sergilemektedir, her iki davranışın birlikte meydana gelmesinin imkânı bulunmamaktadır (Keçecioğlu, 1998, s. 122).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yukarıda bahsedilen iki çalışmadan elde edilen sonuçlar, Yönetim Tarzı Matriksi olarak isimlendirilebilecek bir matriks haline dönüştürülmüştür. Blake ve Mouton da çalışmalarında liderlik davranışlarını iki başlık altında toplamış, matriksin dikey eksenine kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve yatay eksenine ise üretime yönelik olma ifadesini yerleştirmişlerdir. Ayrıca her bir davranışı önem derecesini ifade edecek şekilde 1'den 9'a kadar bölümlere ayırmışlardır. Şekil 3'te gösterildiği gibi de yazarlar beş temel liderlik tarzından bahsetmektedirler (Ekici, 2006: s.92).



Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriksi (Koçel, 2015: s.677)

• Etkili olmayan lider (1,1): Lider hem kişiler arası ilişkiye hem de üretime en az düzeyde ilgi göstermektedir.

• Kulüp lideri (1,9): Lider çalışanları ile arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ve işe en alt seviye önem vermektedir.

• Görev lideri (9,1): Lider çalışanlarına en alt düzeyde önem verirken üretime ve işe üst düzeyde önem vermektedir.

• Ekip lideri (9,9): Liderin hem işe hem kişilerarası ilişkilere verdiği önem max seviyededir.

• Örgüt Lideri (5,5): Lider üretime ve kişilerarası ilişkiye ortalama ölçüde ağırlık vermektedir.

Yönetim Tarzı Matriksi ile yönetim ve davranış şeklinin nasıl olduğunun farkına varan bir lider, kendini geliştirmek için alacağı eğitimler vb. ile bu tarzda değişiklikler yapılabilir (Koçel, 2015: s.683).

McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışsal Liderlik Teorisi'nden bir diğeri McGregor'un X ve Y teorileridir. Bu teori, yöneticilerin davranışlarının, çalışanlar hakkındaki varsayımlarına göre değiştiğini ileri sürmektedir. McGregor Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın çalışanlar hakkındaki düşüncelerini X teorisi olarak nitelendirirken, Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın çalışanlar hakkındaki düşüncelerini ise Y teorisi olarak nitelendirmiştir (Gün ve Aslan, 2018: s.219).

“X” teorisini benimseyen liderlere göre (Koçel, 2015: s.683);

- İnsan doğası gereği çalışmayı sevmez, tembeldir, işten kaçar.
- İnsan doğası gereği sorumluluk almayı sevmez.
- Bu özellikleri sebebi ile insanları çalıştırmak için zorlanmak, yakından kontrol etmek, amaçları gerçekleştirilmesi için cezalandırmak gereklidir.

“Y” teorisini benimseyen liderlere göre (Koçel, 2015: s.683);

- Kişi doğuştan tembel değildir. Çalışır. İş onlar için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.

- Her insan potansiyele sahiptir. Uygun şartlar altında kişi bunu geliştirip aldığı sorumlulukları çoğaltır
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. Yönetici, iş görenlere yaratıcı ve kendilerini geliştirici bir ortam sağlamalıdır.

Bu varsayımlara göre; X kuramını benimseyen liderler otokratik ve müdahaleci, Y yaklaşımını kabul eden liderler ise, demokratik ve katılımcı bir davranış sergileyecektir (Koçel, 2015: s.683-684).

Likert'in Sistem 4 Modeli

Lider davranışlarını inceleyen Davranışsal Liderlik Teorisi'nden biri olan bu yaklaşımda lider davranışları dört grup altında toplanmıştır.

Tablo 5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver-Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, 2015: s:684

Likert'in çalışmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim anlayışı ile verimliliği düşük grupların ise, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim anlayışı ile yönetildiklerini ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte; bu yaklaşım özellikle Sistem 4 tarzı bir yönetim anlayışını, her ortamda en etkin yönetim anlayışı olarak sayması açısından çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (Sökmen, 2010, s. 121).

3.1.2.3. Durumsallık Teorisi

Davranışsal liderlik teorisinden sonra 1960-1980 yılları arası; değişik durumların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiği şeklindeki görüş üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu dönemde bu görüşten yola çıkarak pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde, liderlikte durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır (Bektaş, 2016: s.44-45). Durumsallık teorisi Özellikler Teorisi ile Davranış Teorisi'nin karışımı olan, liderlik tarzına yeni bir bakış kazandıran bir yaklaşımdır (Şahin, 2009: s.100). Bu teori, tüm örgütler için her durumda uygulanabilecek tek bir liderlik şeklinin olmayacağını, bazı durumlarda kişiye yönelik bazı durumlarda ise işe yönelik liderlik tarzının daha etkili ve başarılı olabileceğini vurgulamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: s.75).

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli,

Durumsallık teorisi ile ilgili olarak en fazla tanınan model olan Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli'nde lider davranışının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken bulunmaktadır (Sökmen, 2010, s.127). Bunlar (Robbins, 2013: s.305; Koçel, 2015: s.688-689):

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken çalışanların liderlerine duydukları güven, bağlılık ve saygı derecesini ifade etmektedir. Eğer lidere güven duyuluyor ve saygı gösteriliyorsa bu ilişki iyi, aksine lidere güven duyulmuyor ve saygı gösterilmiyorsa bu ilişki zayıf olarak nitelendirilmektedir. Eğer iyi bir ilişki var ise bu durum lider için olumlu bir durum, eğer bu ilişki zayıf ise lider için olumsuz bir durum anlamına gelmektedir.

•Başarılacak işin niteliği: İkinci değişken yapılacak işin yapılışı ile ilgili yol ve yöntemlerin önceden belli olup olmaması ile ilgilidir. Önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerle yapılan rutin işler planlanmış (yapılanmış) olarak nitelendirilirken, rutin olmayan çapraşık işler ise planlanamayan (yapılanmamış) işler olarak nitelendirilmektedir. Birinci grup işler lider için olumlu bir ortam yaratırken ikinci grup işler olumsuz bir ortam yaratmaktadır.

•Liderin mevkisine dayanan otoritesi: Üçüncü değişken liderin işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi ve maaş artışları gibi faaliyetler üzerindeki etkisinin derecesini ifade etmektedir. Bu etki fazla ise bu durum lider için olumlu iken bu etki az ise bu durum lider için olumsuz bir durumu işaret etmektedir.

Bu üç durumsal değişken beraber düşünüldüğünde aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2015: s.690).

Lider ile izleyici ilişkisi	İYİ				ZAYIF			
	Planlanmış		Planlanmayan		Planlanmış		Planlanmayan	
Başarılacak işin niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Liderin yetki derecesi	1	2	3	4	5	6	7	8
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
Uygun Liderlik Tarzı	İşe yönelik	İşe yönelik	İşe Yönelik	Kişiyeye Yönelik	Kişiyeye Yönelik	Kişiyeye Yönelik	İşe Yönelik	İşe Yönelik

En olumlu ←————→ En olumsuz

Fiedler'in bu modeline göre en olumlu ve en olumsuz durumlarda işe yönelik liderlik tarzının başarıyı beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Ek olarak Fiedler en olumlu durumda çalışanlar yönetilmeye hazır olduğu için liderin işe yönelik davranış sergilemesinin başarıyı beraberinde getireceğini ifade ederken,

en olumsuz durumda ise doğrudan işe yönelik bir davranış sergilemesinin kendisini daha başarılı yapacağını açıklamıştır (Koçel, 2015: s.691).

Amaç-Yol Teorisi

Robert House'un geliştirdiği Amaç-Yol Teorisi de tanınan durumsal liderlik teorilerinden biridir. Durumsallık teorisiyle motivasyon teorisinin özelliklerinden yararlanılarak geliştirilen Amaç-Yol Teorisi'ne göre liderin motivasyonundan daha ziyade çalışanların motive olması önem taşımaktadır (Ekici, 2006: s.211). Temelleri motivasyon beklenti teorisine dayanan bu teorinin Amaç-Yol Teorisi olarak adlandırılmasının sebebi, liderin çalışanlarına önemli olabilecek amaçlar sunarak bu amaçları gerçekleştirmeleri için gerekli yolu onlara göstermesidir. Ek olarak liderin başarısının, çalışanlara ilgilerini çekecek ödüller vererek onların motivasyonunu, performansını ve memnuniyetini arttırmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Gibson 2011: s.328).

Bu teoride lider çalışanlarını etkileyebilmek için aşağıdaki dört farklı liderlik davranışını sergileyebilir:

- Yönlendirici Liderlik: Lider, çalışanlarına onlardan ne beklediği ve işlerinde ne yapmaları gerektiği hakkında teknik bilgi verme eğilimindedir. Verdiği işlerin tam olarak yapılmasını talep etmektedir.

- Destekleyici Liderlik: Lider, çalışanlarının talep ve ihtiyaçlarını önemsemekte ve arkadaşça bir atmosfer yaratmaktadır. Lider iletişime önem vermekte ve herkese eşit bir davranış sergilemektedir.

- Katılımcı Liderlik: Lider çalışanlarının fikirlerine önem vermektedir. Bu sebepten, bir karara varmadan önce çalışanları ile görüşmekte ve onların fikirlerini de almaktadır.

- Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, zorlu hedefler belirlemekte ve çalışanlarına bu hedefleri başarabilecekleri güveni sağlamaktadırlar. Ek olarak çalışanların en üst düzeyde performans göstermeleri beklentisi içindedir.

Bu liderlik tarzlarından hangisinin uygun olduğu aşağıdaki durumsal faktörlere göre farklılık göstermektedir (Koçel, 2015: s.692).

- Çalışanların kişilik özellikleri
- Çalışanların üzerinde bulunan zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

Örneğin, kişi geleceğinin kendi kararları tarafından belirleneceğine inaniyorsa katılımcı bir liderlik tarzı, kişi geleceğinin kendi kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inaniyorsa yönlendirici liderlik tarzı kendisini daha fazla etkileyecektir. Sonuç olarak bu teoride de en uygun liderlik tarzının hangisi olacağı durumsal faktörlere göre farklılık göstermektedir (Koçel, 2015: s.692-693).

Durumsal yaklaşımların ortak noktası; işe ve kişiye yönelik olan liderlik tarzlarının her koşul ve durumda geçerli olamayacağıdır. Diğer bir deyişle bazı koşullarda iş odaklı bir liderlik tarzı başarıyı beraberinden getirirken, bazı koşullarda da ise kişi odaklı bir liderlik tarzı başarı ve etkinliği sağlayabilecektir (Çağlar, 2004: s.96).

3.2. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Son dönemlerde küreselleşmenin etkisi ve rekabetin de yoğunlaşmasıyla örgütlerin etkinliklerini arttırmak amacıyla birçok yeni yönetim anlayışı oluşmuştur. Bu değişimde farklılaşan çevresel koşulların etkisi ile birlikte insan unsurunun katkısı da büyüktür. Daha özgür düşünen, çevresi ile daha ilgili olan insan faktörü, kendisini kısıtlayan, belli kalıplara sokan yönetim anlayışlarını zorlamaya başlamıştır. Bu gibi gelişmeler liderlik yaklaşımlarını da etkilemiş ve yeniden ele alınmalarını ve yorumlanmalarını sağlamıştır (Çağlar, 2004: s.96-97).

Liderlik kavramının geleneksel yönü ele alındığında mevcut liderlik yaklaşımlarının, hızlı bir değişim içerisinde olan bilgi toplumunun taleplerini karşılama da yetersiz hale gelmesi çeşitli bakış açılarının ortaya çıkmasına sebep

olmuştur. Çağdaş liderlik yaklaşımları olarak ifade edilen bu yaklaşımlar liderlik olgusuna yeni bir boyutlar kazandırmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlardan bazıları; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, otantik liderliktir (Bektaş, 2016: s.45).

3.2.1. Etkileşimci Liderlik

1970’li yılların sonlarında J.M. Burns (1978) tarafından ileri sürülen ve daha sonraları başta B.M Bass (1985) olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından geliştirilen bu yaklaşım iş odaklı bir yaklaşım türü olduğu için “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik” ve “yönetsel liderlik” olarak da isimlendirilmektedir. (Koçel, 2015: s.695) Bu yaklaşıma göre liderler, hali hazırdaki yönetim tekniklerini verimli kılmayı, kuralları uygun bir biçimde uygulamayı amaçlamaktadırlar. İçinde buldukları sisteme bağlılıkları yüksek olup önemli değişikliklerde bulunmazlar. Ayrıca bu liderler lider-izleyici arasındaki işle ilgili karşılıklı ilişkiyi; karşılıklı etkileşim, bir değiş-tokuş süreci olarak görmektedirler. (Bakan ve Bulut, 2004: s.157) Bu bağlamda amaçları gerçekleştirmede yüksek performans gösteren çalışanlar ödüllendirilirken, istenen başarı gösterilmediği zamanlarda ise çalışanlar ceza ile karşılaşmaktadırlar (Gün ve Aslan, 2018: s.220).

Etkileşimci liderler 4 farklı yönetim tarzı sergilemektedirler. Bunlar; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif istisnalarla yönetim) ve tam serbestlik ile yönetim’dir (Bektaş, 2016: s.45).

•*Koşullu Ödüllendirme:* Liderler ortak amaçları ve bu amaçlar gerçekleştirildiğinde nasıl bir ödül alınacağını belirtmektedirler. Ardından amaçlar gerçekleştirildiğinde bunun karşılığı olarak lider çalışanlarına maddi ve manevi ödüller sağlamaktadır. Bu açıdan bu davranış yapıcı bir harekettir. Ödüllendirilen çalışan daha fazla gayret göstermektedir. Bu durumun devamlılığı için lider çalışanlarını sürekli gözlemekte ve hata yapıyorsa bu konuda geribildirimler yaparak onları takip etmektedir (Bektaş, 2016: s.45).

• *İstisnalarla Yönetim*: İstisnalarla yönetimde lider aktif ve pasif olarak iki çeşit davranış göstermektedir. Etkileşimci liderlikte ikinci yönetim tarzı olan *aktif istisnalarla yönetim* tarzında lider tüm süreçleri belirler, problemlerle ilgilenir ve gerektiğinde müdahale ederek düzeltici kararlar olmaktadır. Üçüncü yönetim tarzı olan *pasif istisnalarla yönetim tarzında* ise lider sorunlar ortaya çıktığı zaman, çalışanlar yardım istediğinde müdahale etmektedir. O zamana kadar lider pasif durumdadır (Koçel, 2015: s.695).

• *Tam Serbestlik ile Yönetim (Laissez-faire liderlik)*: Bu yönetim tarzında lider, amaçları belirleme ve iş süreçleri konusunda çalışanlarını serbest bırakmaktadır. Çalışanlar ile arasında bir değiş-tokuş ilişkisi bulunmayıp etkileşimsiz durumdadırlar. Herhangi bir lider davranışı sergilemeyerek liderlikten kaçınıp çalışanlara destek olmamaktadırlar. Özetle liderin sözde var olduğu bir yönetim tarzıdır. Bu tarz liderlik olumsuz olarak görülmekle birlikte, eğer çalışanlar kendi kendilerini yönetebilen ve tarafsız olarak değerlendirebilen kişilerle olumlu sonuç verebilmektedir (Karip, 1998: s.449).

3.2.2. Dönüştürücü Liderlik

Liderlik literatürüne 1980'lerde girmiş bir kavram olan dönüştürücü liderlik, ilk kez Burns tarafından (1978) etkileşimci liderlik kavramı ile beraber ortaya atılmış olup Bass (1985)'in kavramı geliştirmesi ile de tanınır bir hal almıştır (Bolat ve Seymen 2003: s.62). Dönüştürücü liderlik etkileşimci liderliği de içeren, dinamizm ve değişime yönelik bir özellik taşımaktadır. Aynı zamanda bu liderlik yaklaşımında ortak vizyon ve değer saptama gibi özelliklere de önem verilmektedir. (Çelik ve Sünbül, 2008: s.53). Etkileşimci liderlikte dünden bugüne, bugünden yarına doğru vizyon ve örgüt kültürü değişim yapılmaksızın sürdürülürken, dönüştürücü liderlikte çalışanlara vizyon kazandırılmakta; bu vizyona katkı sağlayabilmeleri için onlara ek misyonlar verilmekte ve örgüt kültüründe değişimler yapılarak şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerinden daha fazlasını gerçekleştirebilecekleri inandırılmaktadır (Eren, 2001: s.483).

Bu açıdan dönüştürücü liderliğin dört davranış tarzı bulunmaktadır. Bunlar; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik (uyarım) ve bireysel ilgidir (Bektaş 2016: s.46).

• *İdealleştirilmiş etki (Karizma)*: Karizma olarak da ifade edilen idealleştirilmiş etkide çalışanlar liderlerinin davranış tarzına saygı duymakta, liderlerine özenmekte, onları örnek almakta ve onlara itaatkâr davranmaktadırlar (Bakan vd. 2015: s.203). Burada liderin etkisi; özelliklerinin (karizması), iş yapma şeklinin, davranış ve tutumlarının çalışanlarca ideal bulunması ile ilgilidir. Dönüşümcü liderin çalışanları ile etkileşimi bir vizyon oluşturması ve misyon belirlemesi davranışlarını içermektedir (Karip, 1998: s.447).

• *İlham verici motivasyon*: Esin kaynağı olma şeklinde de tanımlanabilen ilham verici motivasyon, liderin karizmasının bir neticesi olarak da ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler karizmaları ile çalışanlarını etkilemektedir. Ek olarak ilham verici motivasyon davranışı, bu tarz liderlerin çalışanları için bir model olma, çalışanlarını heyecanlandıran bir vizyon yaratma, birtakım semboller vasıtasıyla çalışanlarını hedeflere ulaşmaları için çaba göstermeleri hususunda harekete geçirmeyi içermektedir (Bolat ve Seymen, 2003: s.67). Dönüşümcü lider aynı zamanda çalışanlarının yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Lider hem hitabet yeteneği hem de problemleri kararlı bir şekilde çözmesi çalışanlarına ilham vermekte onları motive etmektedir (Bektaş, 2016: s.46).

• *Entelektüel uyarım*: Dönüştürücü lider çalışanlardan sorunların çözümünde yeni fikirler üretmelerini ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkarmalarını beklemektedir. Çevresindekilerin düşüncelerine değer vermekte ve bu sayede çevresindekileri yeniliklere karşı istekli ve açık hale getirmektedir. (Karip, 1998: s.447) Bu davranış ile dönüşümcü lider çalışanlarını, işleri mevcut yöntemlere göre yapmak yerine, farklı düşünmeye, yeni bakış açıları geliştirmeye, diğer bir deyişle örgütsel seviyede yaratıcı olmaya teşvik etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: s.67).

• *Bireysel ilgi*: Bu davranış tarzı ile dönüştürücü liderler çalışanlarına danışmanlık hizmeti veren, onları yakından takip ederek bireysel ilgi gösteren bir

profil çizmektedir (Bakan vd., 2015: s.203). Lider çalışanlarını sadece örgütün bir üyesi gibi değil bir birey olarak görmektedir. Çalışanların kaygılarını dinlemekte ve onlara ilgi göstermektedir. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için önerilerde bulunmaktadır (Karip, 1998: s.448). Böylece çalışanlarınca “bizden biri” olarak anılmakta ve çalışanlarının yüksek seviyede çaba sarf etmelerini sağlamaktadırlar. (Bektaş 2016: s.46).

3.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramının Max Weber tarafından yönetim ve işletme literatürüne kazandırıldığı kabul görmektedir. Weber karizmayı “kutsal özel bir güç”, “mucize gerçekleştirme yeteneği”, “gelecek olayları tahmin etme” gibi anlamlarda kullanmıştır. Ayrıca karizmayı liderin geleneksel ve yasal yetkisi ile değil, sahip olduğu olağanüstü yetenekler ile çalışanlarını etkilemesi şeklinde açıklamaktadır. (Sayılı ve Baytok, 2014: 117). Bu bağlamda mükemmel bir kişisel güce sahip oldukları düşünülen karizmatik liderler daha çok kriz durumlarında ortaya çıkmakta ve kurtarıcı olarak görülmektedirler. Bu tarz liderler özgüven sahibi, cesaretli, çalışanları üzerinde hayranlık uyandıran, ikna kabiliyeti yüksek olan kişilerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: s.52).

Karizmatik liderlik yaklaşımına göre sıradan bir insan lider olamamaktadır. Karizmatik liderliğin temel özellikleri arasında (Robbins ve Judge, 2013: s.388);

- vizyon sahibi olma ve bunun çevresindekiler tarafından anlaşılmasını sağlama,
- kişisel anlamda risk alabilme,
- çalışanlarının taleplerini dikkate alma,
- norm ve alışılmışın dışında kısaca geleneksel olmayan davranışlarda bulunma sıralanabilir.

Karizmatik liderler bu özellikleri sayesinde çalışanları üzerinde derin bir etkiye sahiptirler. Bu tarz liderlerin çevresindekiler kendilerini sorgusuz sualsiz kabul etmekte ve onlara gönülden bağlanmaktadır (Bilgütay ve Mutlu, 2020: s.101).

3.2.4. Etik Liderlik

Günümüz modern dünyasında insanların etik konusundaki algılarının değişmesi ile birlikte lider ve liderlik kavramları da sorgulanmış ve etik liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Akıncı, 2020: s.132). Örgütte etik bir iklim oluşturulması için liderin etik davranışlar göstermesi ve çalışanlarına bu hususta model olması gerekmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: s.112). Son zamanlarda önem kazanan etik liderlik kavramı da bu açıdan bakıldığında, örgütlerde çalışanlara dürüst, saygılı ve adil davranıp etik davranışlarla ilgili sorumluluk vererek etik standartlar göstermek ve oluşturmak şeklinde ifade edilmektedir (Brown, 2006: s.600). Dolayısı ile etik lider sadece etik kurallara uygun bir şekilde davranışlar göstermekle ve buna yönelik kararlar almakla kalmayıp, izleyicilerini de etik kurallar doğrultusunda kararlar almaya, bu kararlara uygun davranışlar sergilemeye teşvik ederek örgütte etik bir ortam oluşturmaya çalışan bir kişidir (Durgut ve Yumuk Günay, 2020: s.151-152).

Etik liderlik, lider tarafından örgüt amaçları gerçekleştirilirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışların gösterildiği bir liderliktir. Etik liderin güç kaynağı olarak etik güce dayanması, diğer bir deyişle etiğe bağlı bir liderlik türü olması en belirgin özelliğidir (Tombak ve Bakan, 2014: s.97-97). Başka bir açıdan etik lider, etik davranışlar gösteren, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına önem veren, önyargılı olmayan ve tarafsız, çalışanların haklarını koruyan ve adil olarak hareket eden kişidir (Zhu vd. 2004, s.18). Bununla birlikte etik liderin önceliği, yanlış bir duruma karşı çıkıp onu engellemeye çalışmaktır. Çünkü örgütler yanlış faaliyetlerde bulunarak doğru sonuçlara ulaşamayacaklardır. Liderin burada en önemli rolü etik değerlere olan farkındalığı arttırmak, etik bakımdan doğru ve yanlışın neler olduğunu açıklamak, çalışanlarını örgüt içi ilişkilerinde, çatışma yaşadıklarında bu etik değerlere uygun davranışlar göstermelerini sağlamaktır (Arslantaş ve Dursun, 2008: s.112).

Liderler çalışanları için, örgütsel yaşamlarında karar alırken, faaliyetlerini gerçekleştirirken ve örgüt yaşamlarını şekillendirirken önemli bir role sahiptir. Aynı zamanda liderlerin verdikleri kararlar yalnızca çalışanlar için değil, tedarikçiler, hissedarlar, müşteriler, ülke, toplum ve hatta bütün dünya için önemli olup tüm bu

paydaşları uzaktan veya yakından etkileyebilecek düzeyde olabilir. Bu nedenle etik lider etik tavrını günlük kararlarında da devam ettirdiği takdirde, örgüt ile etkileşime giren herkesin tutum ve davranışları etkilenecektir (Sims ve Brinkman, 2002: 328).

3.2.5. Otantik Liderlik

Son dönemlerde meydana gelen ekonomik, politik ve sosyal gelişmeler, skandallar ve yönetim gücünün kötüye kullanımı örgütlerin, şeffaflığa ve etik yönetim anlayışına önem veren, örgütün ve kendi değerlerinin farkında olan liderlere gereksinimini arttırmıştır (Okun ve Çavuşoğlu, 2020: s.161). Çalışanlar, hem kendine özgü olan, hem de kendisine ve çevresindekilere karşı dürüst davranan, davranış ve sözleriyle güven veren farklı bir liderlik tipi arayışı içindedirler (Vurgun, 2020: s.90). Bu arayış güven veren liderin kim ve nasıl olması gerektiği sorusunu akla getirmektedir. Bu anlamda oldukları gibi davranan ve çalışanlarını etkileyebilen liderler öne çıkmaktadır. Tüm bu eğilimlerin neticesinde otantik liderlik ortaya çıkmıştır (Çelik ve Yavaş, 2020: s.76).

Otantik liderlik otantiklik kavramına dayanmaktadır. İnsanın günlük faaliyetlerinde kendi içgüdülerine, duygularına, doğrularına göre hareket etmesi olan otantiklik diğer bir ifade ile kişinin kendi değerlerine, tercihlerine ve gereksinimlerine göre davranışlar sergilemesidir (İraz ve Ata, 2020: s.293). Bu açıdan otantik liderliği de “kendi olmak” ve “kendini doğru ifade etmek” şeklinde tanımlamak mümkündür (Okun ve Çavuşoğlu, 2020: s.162). Otantik liderlik kavramı yönetim alanında ilk olarak Luthans ve Avolio (2003) tarafından ele alınmış, ardından Avolio vd (2004), Avolio ve Gardner (2005) tarafından da incelenmiştir (Korku ve Kaya, 2020: s.453). Otantik liderler kim olduklarının, neye inandıklarının farkında olan ve bu inanç ve değerler doğrultusunda açık ve samimi bir şekilde hareket eden liderlerdir. Bu tarz liderler bilgi paylaşmakta, açık iletişimi teşvik etmekte ve ideallerine sıkı sıkıya sarılmaktadırlar. Sonuç olarak çalışanlar liderlerine inanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: s.394). Bu anlamda; otantik liderlik kendinden emin, şeffaf, etik değerlere sahip, umutlu, çalışanlarının kendilerinin geliştirmelerine öncelik vermeyi gerektiren pozitif yönlü bir süreç oluşturmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003: s.243).

Otantik liderler herhangi bir faaliyet gerçekleştirirken ya da düşünürken karşısındaki insanların ne şekilde düşüneceklerini de hesaba katarak hareket etmektedirler. Ek olarak otantik liderlik, çalışanları ile arasında şeffaflığa dayanan bir ilişki geliştirilen, dıştan değil içten gelen etik bir anlayışla çevresindekilerin farkındalıklarının gelişimine önem veren davranışlara dayalı bir liderlik modelidir. Otantik liderliğin boyutları olarak genel anlamda Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen 4 boyut kullanılmaktadır (Walumbwa vd., 2008: s. 94-95).

a) Öz farkındalık: Bu boyut, kişinin dünyayı ve çevresini nasıl anlamlandırdığı, bu süreç içerisinde kendisini nasıl gördüğü ve nasıl etkilediği ile ilgilidir. Aynı zamanda kendi güçlü ve zayıf yönlerini ve benliğinin çok yönlü doğasını anlamayı ve diğer insanlar üzerindeki etkisinin farkında olmayı içermektedir. Kısaca kişinin kendi bilgisini, değerlerini, motivasyonunu ve duygularını kavramasına ve anlamasına dayalıdır.

b) İlişkisel Şeffaflık: Kişinin gerçek benliğini (sahte veya bozuk bir benliğin aksine) başkalarına sunması anlamına gelen bu boyut, uygunsuz duyguların gösteriminin en aza indirilmesi, kişinin gerçek düşünce ve duygularının açık bir şekilde paylaşılması anlamına gelmektedir. Bu tür davranışlar yolu ile kişi kendisine olan güvenini de arttırmaktadır.

c) Bilgiyi Tarafsız Değerlendirme: Kişinin bir karara varmadan önce tüm ilgili verileri objektif olarak analiz ederek karar vermesidir. Diğer bir deyişle kişinin karar verme sürecinde tüm bilgileri nesnel bir şekilde analiz edebilmesidir. Bu boyut ayrıca, kalıplaşmış düşüncelere meydan okuyan görüşlere de sıcak bakılmasına vurgu yapmaktadır.

d) İçselleştirilmiş etik(ahlaki) anlayışı: Kişinin grup, örgütsel ve toplumsal baskılar yerine kendi içselleştirdiği etik(ahlaki) değer ve standartlara göre hareket etmesi ve karar vermesi ile ilgilidir. Diğer bir deyişle kişi başkalarının ne düşündüğünü değil, kendi sahip olduğu, içselleştirdiği etik değerlere önem vermektedir.

Özetle otantik liderler, etkili bir liderlik yapabilmek için kendilerini ve liderliklerini anlamayı gerçekten arzulamaktadırlar. Çalışanlarının güvenini ve saygısını kazanmak için kişisel değerlere ve inançlara uygun hareket etmektedirler. Farklı bakış açılarını teşvik ederek ve çalışanları ile iş birliğine dayalı ilişkiler kurarak, çalışanlarının özgün olarak algılayacağı ve tanımlayacağı bir şekilde liderlik etmektedirler (Walumbwa vd.2008: s. 96).

3.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ

Literatürde liderlik ile ilgili geliştirilen pek çok teori ve yaklaşımda lider, çalışanlarına genel olarak spesifik bir liderlik tarzı göstermekte, tüm çalışanlarına yönelik sahip olduğu algı benzerlik içermektedir. Bu liderlik tarzlarının şekillenmesinde de genel olarak ikili ilişkiler çok dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım ve teoriler, tek tip ast-üst/lider-çalışan ilişkisine dayanmaktadır. Hâlbuki özellikle günümüz örgütsel hayatında insan unsuru ön planda olup örgütte bulunan lider ve çalışanlar arası iletişim ve etkileşim kaçınılmaz bir hal almaktadır. Lider-üye etkileşimi (LÜE) teorisi, lider ve çalışanları arasında gelişen bu karşılıklı etkileşime dikkat çekerek diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir bakış açısına sahiptir. Genel anlamda bu teori; lider ve tek tek her bir çalışan arasında farklı seviyelerde ilişki ortaya çıkacağını savunmasa da, liderin bazı nedenler neticesinde bazı çalışanlar ile daha samimi ve yüksek nitelikli bir ilişki kurabileceğini ileri sürmektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Liderin yüksek nitelikli ilişki kurduğu çalışanlar “grup içi”; düşük nitelikli ilişki kurduğu çalışanlar ise “grup dışı olarak tanımlanmaktadır. Bu ayırım liderin algılama yeteneğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Bolat vd. 2018: s.196). Diğer bir deyişle LÜE teorisi; liderin başarısını ölçmemekte bunun yerine lider ve çalışan arasındaki etkileşimin, ilişkinin, iletişimin vb. kalitesi ile ilgilenmektedir.

3.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

LÜE teorisi, liderlik alanında yaygınlaşmaya başlamadan önce, liderlik ve lider özellikleri ile ilgili farklı bakış açıları sunan çalışmalar geliştirilmiştir. Daha önce detaylı olarak açıklanan bu teori ve yaklaşımları özetleyecek olursak; bu

çalışmalardan ilki, liderliği sadece sahip olunan fiziksel ve kişilik özellikler ile açıklayan özellikler teorisi. Diğer bir ifade ile lider bu özelliklere sahip kişiler arasından çıkmaktadır. Ancak ilerleyen zaman içerisinde her liderin aynı özelliklere sahip olmadığı ve bu özelliklere sahip olmayan kişilerin de etkili ve başarılı lider olabildiği görülmüş ve liderlik sürecini sadece lider özellikleri ile sınırlandıran özellikler teorisi eleştirilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2001: s.186). Bu eleştirilerle birlikte 1950-1970 yılları arasında Davranışsal Liderlik Teorisi ortaya atılmıştır. Davranışsal Liderlik Teorisi'nde, liderin başarısında ve etkili olmasında liderin çalışanları ile olan iletişim şekli, amaç belirleme ve karar verme şekli, çatışmaları çözme şekli gibi bazı davranışlarının etkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda Davranışsal Liderlik Teorisinde asıl anlatılmak istenen; bir lideri etkin ve başarılı yapan husus, liderin özelliklerinden daha fazla, liderin gösterdiği davranışlar ve çalışanları ile arasındaki ilişkinin niteliğidir (Koçel, 2015: s.678). Bu liderlik teorisi kapsamındaki çalışmalarda, lider davranışları genel olarak “kişisel-insani ilişkilere dönüklük” ve “işe dönüklük” olarak iki temel faktör olarak sınıflandırılmıştır. Davranışsalcılar hem lideri ve hem de izleyicileri önemsemiştir. Ancak hangi koşullarda hangi liderlik tarzının daha etkili olacağına değinmemişlerdir.

Liderlerin davranışlarının her durumda benzer olmadığını, içinde bulunduğu çevre koşullarına göre farklılık gösterdiğini açıklayan Durumsallık Teorisi 1970-1980 yılları arasında benimsenmeye başlanmıştır (Tabak ve Sığırı, 2013: s.384). Bu teorinin temel varsayımı, liderliğin, oluştuğu koşullar ile ilgili olarak, görev ya da kişiye yönelik olan liderlik davranışlarının her koşul ve her ortamda geçerli olamayacağını, farklı durumların farklı liderlik şeklini gerektirdiği düşüncesine dayanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: s.75). İlerleyen dönemlerde bilgi toplumu ile birlikte dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, otantik liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları gündeme gelmiştir.

Özellikler yaklaşımından itibaren yapılan bu çalışmaların büyük çoğunluğu, bir lidere bağlı bütün çalışanların algılama, yorumlama vb. değişkenler açısından benzer özelliklere sahip oldukları ve liderin de tüm çalışanlarına tek tip bir davranış kalıbı ile davrandığı varsayımına dayanmaktadır (Dansereau vd., 1975: s.47). Diğer bir ifadeyle bu teoriler lider ve çalışanların kişilik özelliklerinin farklı olabileceğini göz

ardı etmişler ve liderin tüm çalışanlarını aynı tarzda davrandığı yönünde hareket etmişlerdir. Bu varsayımların karşısında, son yıllarda gündeme gelen Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) teorisine göre liderlik süreci, lider ve çalışanları arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşime göre farklılık gösteren bir süreçtir. (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: s.339). Bu bağlamda örgütsel davranış literatüründe LÜE teorisi araştırma konusu olmaya başlamıştır. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) teorisi, Dansereau Graen ve Haga tarafından 1975 yılında yapılan çalışmaları ile ortaya atılmıştır. Bu çalışmada LÜE kavramının öncülüğünü yapmış, LÜE teorisi yazarlar tarafından Dikey İkili Bağlantı (DİB) Yaklaşımı olarak isimlendirilmiş ve lider ile çalışanlar arasındaki ikili ilişkiye değinilmiştir (Özutku vd. 2008: s.194). DİB Yaklaşımı üzerine yapılan çalışmalarda, lider ve çalışanlar arasındaki gelişen karşılıklı ilişkinin doğruluğu kanıtlanmış; daha sonra da LÜE teorisi ismini almıştır.

LÜE teorisi, lider ile bir grup arasında oluşan ilişkiden ziyade lider ile her bir grup çalışanı arasındaki ikili ilişkilere odaklanmaktadır. Lider ile her bir çalışan arasındaki bu ilişki kalite bakımından farklılık göstermektedir. Lider bazı çalışanlar ile zayıf bir ilişki içerisinde iken bazı çalışanlar ile ise açık ve güvene dayalı daha güçlü bir ilişki içerisinde. Liderin çalışanlarla olan bu ikili ilişkileri grup içi ve grup dışı olarak adlandırılmaktadır (Lunenburg, 2010, s. 1). Liderin resmi ilişkiler kurduğu, düşük seviyede ödüllendirme, güven, destek vb. gösterdiği çalışanlar grup dışı; daha genişletilmiş ilişkiler kurduğu, yüksek seviyede ödüllendirme, güven, saygı vb. gösterdiği çalışanlar ise grup içi olarak tanımlanmaktadır (Delunga ve Perry, 1991, s. 239-240; Barbuto ve Gifford, 2012, s. 19).

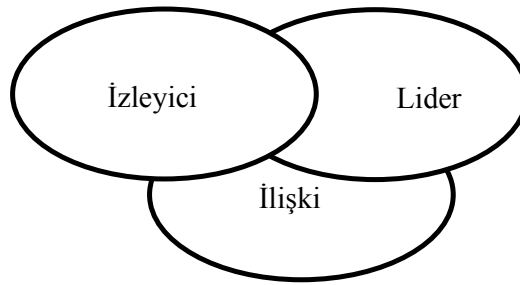
Lider grup içi çalışanlarına daha fazla sorumluluk vermekte ve bu grup çalışanlara kendi rolleri içerisinde biraz serbestlik tanınmakta, bu çalışanlar karar verme süreçlerine de dâhil olmaktadır. Grup içi çalışanlar iç halka denilen liderin en yakınında çalışmaktadırlar. Bir grup içi çalışanı gayri resmi bir şekilde güvenilen bir yardımcı durumundadır. Grup dışı çalışanlar ise lidere uzak dış halkada çalışmaktadırlar. Resmi bir şekilde politikalar ve kurallarla yönetilmektedirler. Lider, grup dışı çalışanlara bu politika ve kurallar çerçevesinde destek olmakta ve yardım etmektedir. Bu çalışanlar resmi iş sözleşmeleri çerçevesinde kendilerinden

istenilenleri yapan, bu sözleşmenin dar sınırlarını aşmayan, sözleşmenin ötesine çok fazla geçmeyen ücretli kişilerdir (Lunenburg, 2010, s. 2).

LÜE kavramı ile ilgili olarak tarihsel gelişimi, boyutları gibi konularda literatüre katkı yapan çalışmalara bakılırsa; erken dönem LÜE çalışmalarında lider ve çalışan arasında ilişki tek boyutlu, sadece iş ile ilgili konularla sınırlı bir süreç olarak görülmekte idi. Dienesch ve Liden (1986) yaptıkları çalışmada tek boyutlu LÜE’ni eleştirmiş LÜE’nin çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu boyutları ise etki, katkı, bağlılık olmak üzere üç boyut olarak tanımlamışlardır (Dienesch ve Liden, 1986: s.618). Graen ve Uhl-Bien (1991) ise liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamak için liderliğin çok yönlülüğünü açıklayan bir sınıflandırmanın gerekli olduğunu ileri sürmüşler ve liderliğin üç temel alandan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: s.29):

- Liderin özellikleri
- Takipçinin özellikleri
- Liderlik ilişkisinin olgunluğu

Böylece liderlikte 3 alan yaklaşımı ile yeni bir sınıflandırma yapılmış ve Lider-Üye Etkileşimi “ilişki temelli” bir liderlik olarak nitelendirilmiştir



Şekil 4: Liderliğin Alanları (Graen ve Uhl-Bien, 1995: s.221)

Graen ve Uhl-Bien çalışmalarında liderlerin çalışanları ile olgun liderlik ilişkileri geliştirdiklerinde (yüksek LÜE) gerçekten etkili bir liderliğin ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Olgun liderlik ilişkisi içindeki lider ve çalışan çiftleri arasında; karşılıklı etki, iş sözleşmelerinin ötesinde davranışlar, karşılıklı güven,

saygı ve ortak hedeflerin içselleştirilmesi gibi güçlü ilişkiler gelişmekte iken, buna karşılık olgun liderlik ilişkileri içinde olmayan (düşük LÜE) lider ve çalışan çiftlerinin ilişkileri ise tek yönlü ve yukarıdan aşağıya doğru, iş sözleşmesine sınırları içinde ve hedeflere düşük seviyede bağlı bir nitelik taşımaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 29).

Liden ve Maslyn'in (1998) çalışması, LÜE'nin tek boyutlu olmayıp çok boyutlu olduğunun destekleyen ve en sık kullanılan ölçeğin geliştirildiği çalışmadır. Dienesch ve Liden'in (1986) modelini genişleterek "etki", "katkı" ve "bağlılık", boyutlarına "profesyonel saygı" adı altında dördüncü bir boyut daha eklemişler ve 4 boyutlu Lider-Üye Etkileşimi ölçeğini geliştirmişlerdir. 31 ifadeden oluşan anket 302 çalışan öğrenci ve 251 örgüt çalışanına uygulanmıştır. Analizler neticesinde 11 maddeden oluşan LÜE ölçeği oluşturulmuştur.

3.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Dayanakları

LÜE teorisinin dayanak olarak kabul edilen ve katkı sağlayan teorilerin başında Rol Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi gelmektedir. Ek olarak etkisi olduğu ifade edilen Karşılıklılık İlkesi'nin de LÜE teorisinin oluşmasında katkısı bulunmaktadır.

3.3.2.1. Rol Teorisi

Sosyal veya yönetsel rollerden bahsedebilmek için statü kavramına değinmekte fayda bulunmaktadır. Statü kişilerin toplumda ya da bir örgütte sahip oldukları mevkii şeklinde ifade edilmektedir. Rol ise statünün dinamik tarafı, davranış boyutu olarak görülmektedir. Sosyal bir varlık olarak insanlar, statülerine bağlı olarak yerine getirmesi gereken ve onlardan beklenen birtakım rollere sahiptir (Gökçe ve Şahin, 2003: s.144-145). Benzer şekilde hem liderler hem de örgütün her üyesi örgütsel hedeflere ulaşmak için kimi zaman tek kimi zaman da birçok rol üstlenmek zorundadırlar.

Katz ve Kahn (1978) tarafından ileri sürülen Rol Teorisi'ne göre, rol kavramı; kişinin sadece liderinin belirlediği resmi rollerden oluşan bir süreç değildir. Aynı

zamanda kişinin örgütte iletişim halinde olduğu diğer çalışanlara gösterdiği rol kalıplarını da içermektedir (Sparrowe ve Liden, 1997: s. 523). Bu sebepten örgütteki rolleri ve bu rollerin belirlendiği ve geliştirildiği süreçleri araştırmak son derece gerekli ve faydalı olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: s.621). LÜE teorisi'nde de liderin veya çalışanların gösterdikleri davranışların sebeplerinin açıklanmasında rol teorisinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Diğer bir deyişle rol yapma süreci LÜE teorisi açısından lider ve üye/çalışan arasında oluşan ilişkinin tabii bir sonucudur.

LÜE teorisi göz önüne alındığında lider etkileşimde bulunduğu süre zarfında farklı roller üstleneceği için çalışanlarına yönelik farklı davranış şekilleri gösterebilir. Örneğin, Mintzberg'in (1973) yaptığı araştırmaya göre bir yönetici/lider örgüt içinde girişimci, problem çözücü, müzakereci, sembolik temsilci, sözcü, kaynak sağlayıcı gibi çok farklı roller benimseyebilmektedir (Arun vd., 2014; s.115). Liderin gerçekleştirdiği bu rollerin her biri, çalışanları ile arasında farklı ilişkilerin oluşmasına neden olmaktadır. Böylece örgüt içindeki farklı roller farklı LÜE'nin meydana gelmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak rollerin çok boyutlu olduğunu ileri süren rol teorisinden yola çıkılarak geliştirilen LÜE Teorisi'nin de çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: s.44).

3.3.2.2. Sosyal Değişim Teorisi

Her lider çalışanlarından biçimsel veya biçimsel olmayan bazı rolleri yerine getirmesini beklemektedir. Ancak önemli olan husus çalışanların bu beklentiye ne seviyede karşılık verdiği'dir. Blau (1964) bu durumu; çalışanın iş tanımı dışındakiler de dâhil olmak üzere, liderinin kendisine verdiği görevlerle ilgili rol taleplerini kabul etme istekliliği ve bu beklentilerin karşılanması olan sosyal değişim kavram ile açıklamıştır. Diğer bir deyişle liderinin rol beklentilerine cevap vermek için daha fazla zaman ve çaba harcayan çalışan, bu ekstra rol davranışları için liderinden bir karşılık göreceğini ummaktadır. Sonuç olarak bu ikili ilişkinin üyeleri birbirlerine karşılık verdiklerinde, ikili arasında güven gelişir ve güçlü bir sosyal değişim ortaya çıkmaktadır (Liden vd. 1993: s.663).

Sosyal değişim ilişkisinde, karşılıklı iki taraf arasındaki değişimde belirli bir zorunluluğa dayanan ilişkiler bulunmamaktadır. Bir taraftan kaynak sağlandığında; diğer tarafın da bu kaynağa karşılık vermesi beklenmektedir. Burada sözü edilen karşılık da gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sergilenen gönüllü davranışlarda zorunluluk olmadığı gibi; değişim neticesinde tarafların elde ettiği kazanımlar para ile ifade edilemez, pazarlık konusu yapılamaz kısaca tarafların takdirine bırakılmaktadır (Gürbüz, 2006, 52). Diğer bir deyişle, bir kişi başka bir kişiye bir iyilikte bulunduğunda, tam olarak ne zaman gerçekleşeceği ve hangi biçimde olacağı genellikle tam bilinmese de, bu iyilik karşılığında bir geri dönüş beklentisi bulunmaktadır. Dolayısıyla sosyal değişim teorisi, her bir tarafın diğer tarafının değerli gördüğü bir şeyi sunması ve söz konusu değişimi makul ölçüde adil ve eşit görmesi esasına dayanmaktadır. Bu bağlamda taraflar karşılıklı fayda elde ettiğinde (lider ya da çalışan) statülerinden bağımsız olarak *karşılıklılık ilkesi* devreye girmektedir (Wayne vd. 1997: s.82-83). Karşılıklılık ilkesi göz önüne alındığında çalışan yalnızca görevini yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda liderin faydasına olan formal iş tanımının dışında davranışlar göstermek içinde kendini sorumlu hissetmektedir. Benzer şekilde lider de, bu ilke gereğince çalışana ödül ve ayrıcalık sağlama bakımından kendini sorumlu hissetmektedir (Settoon vd., 1996: s.220).

LÜE teorisi, örgüt içinde biçimsel ilişkilerle birlikte lider ve çalışanlar arasında kişilerarası bir ilişkinin geliştiğini ileri sürmektedir. Bu ilişki sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Bu teoride bilgi, tavsiye, çaba, destek, arkadaşlık gibi çok sayıda maddi ve manevi unsur lider ile çalışanları arasında değişime konu olmaktadır. Dolayısıyla, Blau'nun öne sürdüğü sosyal değişim teorisinde ekonomik değişimden farklı olarak sosyal değişimden bahsedilmiştir (Baş vd. 2010: s.1017). Sosyal değişim, ekonomik değişimin gerçekleştirmediği minnet ve güven duygularının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ekonomik değişim kavramının temel mantığı; çalışanların sözleşmelerinde bulunan belli başlı görevleri gerçekleştirmesi, bunlar dışında bir şey yapmamalarıdır. Sosyal değişim kavramının temel mantığı ise çalışanların sözleşmeleri kapsamında olamayan görevleri de yerine getirmeleridir. Sosyal ve ekonomik değişim arasındaki farklar LÜE teorisindeki grup içi (yüksek nitelikli LÜE) ve grup dışı (düşük nitelikli LÜE) çalışanların belirlenmesinde temel

oluşturmaktadır. Yüksek nitelikli LÜE sosyal değişim ile nitelendirilirken; düşük nitelikli LÜE, ekonomik değişim kavramıyla ifade edilmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 250).

3.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN GELİŞİM AŞAMALARI

LÜE teorisi ile lider ve her bir çalışan arasındaki farklılaştırılmış ilişkilerin doğası ve örgütsel açıdan anlamı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu etkileşiminin çalışandan çalışana değiştiği bilinmektedir. Lider iç grup ile dış grup çalışanlarına farklı davranışlar sergilediği gibi iç gruptaki çalışanların hepsine de aynı liderlik davranışını göstermemektedir. Sonuç olarak söz konusu etkileşim farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda Graen ve Uhl-Bien, LÜE'yi lider ve çalışanlar arasında oluşan sosyal ilişkilere dayalı bir etkileşim şeklinde tanımlamışlar ve LÜE teorisinin gelişim aşamalarını dört evreye ayırmışlardır. Bu evreler: (Graen ve Uhl-Bien 1995: s.225)

1. Evre DİKEY İKİLİ BAĞLANTI (DİB): İş birimleri içindeki farklılaştırılmış ikili ilişkilerin keşfedilmesi
2. Evre LÜE: Farklılaştırılmış ikili ilişkilere ve bunların örgütsel sonuçlarına odaklanması
3. Evre LİDERLİK SÜRECİ: İkili ilişkilerin (lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin) inşa edilmesi
4. Evre TAKIM/GRUP OLUŞTURMA: İkili birleşmelerden daha büyük topluluklara geçiş

Lider-Üye Etkileşimi teorisinde ilk evreyi DİB Yaklaşımı oluşturmakta olup bu evre farklılaşan ikili ilişkilerin farkına varıldığı süreçtir. Yaklaşımına göre bir tarafta grup-içi olarak nitelendirilen, lideri ile yüksek seviyede karşılıklı güvenin, saygının, sorumluluğun ve yüksek kalitede etkileşimin olduğu çalışanlar, diğer tarafta ise, grup-dışı olarak nitelendirilen, lideri ile düşük seviyede karşılıklı güvenin, saygının, sorumluluğun ve düşük kalitede etkileşimin olduğu çalışanlar bulunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien 1995: s.226). Liderlerin kendileri ile yüksek kalitede etkileşim kurduğu (grup içi) çalışanlar liderin güvenilir asistanları gibi hareket ederek görev

tanımlarının ötesinde iş yapmaktadırlar. Tam tersi olarak düşük kalitede etkileşim kurulan (grup dışı) çalışanlar ise sadece iş tanımlarının gerekliliklerini yerine getirerek bu yönde davranış sergileyen kişilerdir. Grup içi üyelerin liderlerle hem daha iyi ilişkileri vardır hem de grup dışı üyelere kıyasla daha fazla fayda elde etmektedirler (Scandura, 1999: s.25). Ek olarak, grup-içi çalışanlar ile liderleri daha kolay iletişime geçebilmekte ve bunun sonucunda örgüt faaliyetlerine grup dışı çalışanlara göre daha fazla enerji ve zaman harcamaktadır. Dolayısıyla liderler grup içi çalışanları örgüt için daha değerli çalışanlar olarak görmekte ve kabul etmektedirler (Dansereau vd., 1975: s.70-71).

İkinci evre, lider ve çalışan (üye) arasındaki ilişkinin, DİB ilişkisinden LÜE'ye doğru bir geçiş dönemini ifade etmektedir. Bu evrede lider-üye etkileşimine neden olan yapılar ve lider-üye etkileşiminin neden olduğu örgütsel sonuçlar incelenmiştir. Etkileşime neden olan yapılara yoğunlaşan çalışmalar; ikili rol yapma süreci, iletişim sıklığı, interaktif (etkileşimli) iletişim kalıpları, lider-üye değer anlaşması gibi konuları kapsamaktadır. Ek olarak bu evredeki çalışmalar LÜE'nin öncül ve sonuçları üzerine yapılan çalışmaları da kapsamaktadır. Örgütsel sonuçları yoğunlaşan çalışmalar ise; performans, iş gücü devir oranı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans değerlendirme, örgüt iklimi, yaratıcılık, örgütsel vatandaşlık, güçlendirme, örgütsel adalet gibi birçok konuyu kapsamaktadır (Graen ve Uhl-Bien 1995: s.227-228).

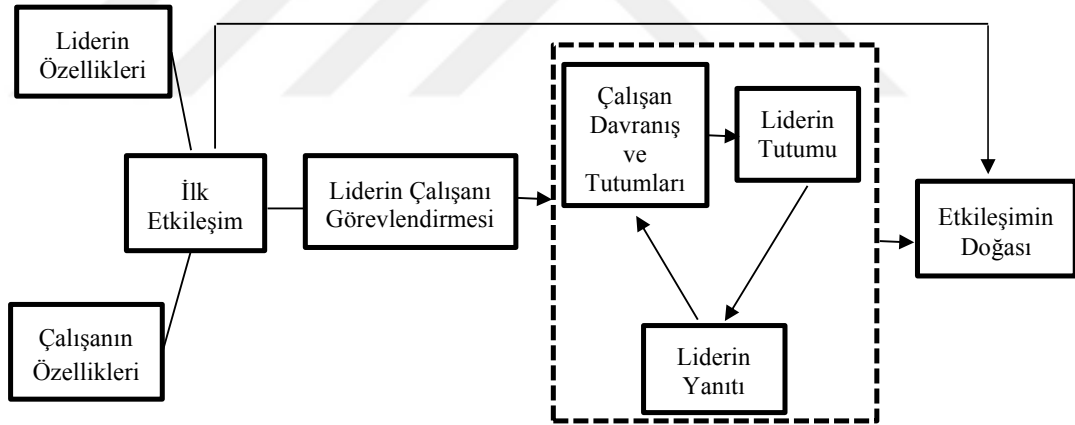
Üçüncü evre liderlik yapma süreci olarak tanımlanmakta olup, çalışanların grup içi ve grup dışı olarak ayrılmasından vazgeçilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Diğer bir deyişle etkili bir liderlik için üzerinde önemli durulan nokta, liderlerin çalışanları arasında ayrımcılık yapmadan, (yani DİB yaklaşımının öne sürdüğü gibi "farklılaştırılmış ilişkiler değil) tüm çalışanları ile bire bir ilişkiler kurarak onların LÜE sürecine katılmalarını sağlamalıdır (Graen ve Uhl-Bien 1995: s.229).

Son evrede ise, ilk üç evredeki farklılaştırılmış ikili ilişkilerin örgütsel sistem içinde ve ötesinde (grup ve şebeke/ağ seviyesinde) nasıl organize edildiği keşfedilerek LÜE'nin kapsamını ikili ilişkilerden daha büyük kolektiflere doğru,

daha makro bir bakış açısı ile ele alınmaktadır. Bu aşamada liderlik sistem seviyesinde incelenmektedir. Dolayısıyla sadece örgüt içerisindeki ast-üst ilişkileri değil, meslektaşlar, ekip arkadaşları ve örgütsel seviyeler ve örgütler arasındaki liderlik ilişkilerini kapsamaktadır. (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 233-234; Schriesheim vd., 1999: s.65).

3.5.ÖRGÜTLERDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ SÜRECİ (SAFHALARI)

Lider ile çalışan arasındaki etkileşimde liderin çalışanlarını grup içi ve grup dışı olarak ayırmasında nelerin etkili olduğu ve bu etkenlerin etkileşime ne derecede tesir ettiği ile ilgili yapılan çalışmalardan biri Dienesch ve Liden'nin çalışmalarıdır. Dienesch ve Liden (1986) çalışmalarında LÜE'ni dört aşamalı bir model yardımı ile açıklamaya çalışmış ve ilgili modeli şekil 4'teki gibi göstermiştir.



Şekil 5: Lider-Üye Etkileşimi Gelişim Süreci Modeli (Dienesch ve Liden, 1986: s. 627)

Şekilden de görüldüğü üzere bu modele göre ilk evre lider ve çalışanın ilk kez yaşadıkları etkileşim ile başlamaktadır. Bu evrede, lider ve çalışan kendilerine has kişisel, demografik ve fiziksel özelliklerini, yeteneklerini, geçmiş tecrübelerini sergilemektedirler. Taraflar birbirlerini yeterince tanımadığı için taraflar arasındaki yaklaşma bu özellikler açısından benzerliğe göre şekillenmektedir. Lider ve çalışan arasındaki güven çok düşüktür. İlişkinin devamlılığı çalışanın liderde yarattığı bu ilk izlenime göre şekillenmektedir. Bundan dolayı bu evre oldukça önem taşımaktadır.

Diğer bir deyişle bu evredeki etkileşim kalitesi, etkileşimin sonraki dönemlerinde yüksek kaliteli bir LÜE'ye dönüşüp dönüşmeyeceği veya başlangıç seviyesinde kalıp kalmayacağı açısından önemlidir. Eğer lider yaptığı ilk değerlendirme neticesinde, çalışanın kişilik, yetenek tecrübe vb. özelliklerinden etkilendiğinde, modele göre çalışan diğer evreleri atlayarak direkt olarak dördüncü aşama olan etkileşim evresine geçmektedir (Dienesch ve Liden 1986: s. 628; Graen ve Uhl-Bien, 1995: s.230).

Çalışan ilk evrede yeterli görülmezse, lider ikinci evreyi başlatarak çalışanı daha yakından tanımak ve değerlendirebilmek için yetenek ve özelliklerine göre çalışana görevler vermektedir. Bu aşamada çalışan iş tanımına, örgütteki pozisyonuna uygun bir şekilde görevlendirilmektedir. Üçüncü evre liderin verdiği görevlere istinaden çalışanın sergilediği davranış ve tutumları içermekte olup çalışanın verilen görevleri gerçekleştirmedeki istekliliğinin test edildiği bir evredir. Ek olarak, liderin de görevleri yerine getirdiği zaman çalışana sağladığı desteğin, maddi ve manevi kaynakların sunulduğu ve çalışana yönelik tutumunun sergilendiği evredir. Diğer bir ifade ile bu evrede çalışan kendisini kanıtlamak için pek çok fırsat bulmaktadır. Eğer çalışan bu evrede liderine yönelik olumlu hisler duyuyorsa, sadece standart iş tanımlarını gerçekleştirmenin yetersiz olduğunu düşünerek liderini etkilemek amacıyla iş tanımlarının ötesinde davranış veya tutumlar da sergilemektedir. Dolayısıyla bu evre çalışan için LÜE sürecindeki kilit evre olup liderin davranış ve tutumlarını şekillendirmektedir. Son aşamada ise LÜE biçimlenmiş olup her iki taraf artık birbirlerini tanımaktadır. Tüm değerlendirmeler neticesinde düşük ya da yüksek nitelikli LÜE meydana gelmekte ve çalışanlar grup içi ve grup dışı olarak lider nezdinde konumlanmaktadır (Dienesch ve Liden 1986: s. 628-629).

Lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin nasıl başladığına ve geliştiğine rol teorisi dikkate alınarak bakıldığında sürecin üç evresi bulunmaktadır. Bunlar (Graen ve Scandura, 1987: s.179):

- Rol üstlenme
- Rol oluşturma
- Rolün rutinleşmesi şeklindedir.

•*Rol üstlenme:* Bu evrede lider ve çalışan birbirlerini çeşitli açılardan değerlendirmektedir. Lider çalışana kendini kanıtlaması için birçok fırsat ve teklif sunarak onun yetenek ve sınırlarını tahmin etmeye çalışmaktadır. Çalışan da benzer bir şekilde, işi ile ilgili sorumlulukları, kariyeri ile ilgili liderden hangi rolleri beklemesi gerektiği gibi bilgileri elde etmeye çalışmaktadır. Bu aşamada lider bir davranış göstermekte, çalışanda bu davranışa bir karşılık vermektedir. Dolayısı ile lider aktif bir problem çözücü, çalışan ise pasif bir cevaplayıcı durumundadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991: s.29; Graen ve Scandura, 1987: s.180). Rol üstlenme evresi Dienesch ve Liden (1986) modelinin ilk etkileşim evresi ile benzerlik göstermektedir.

•*Rol oluşturma:* Bu evre lider ve çalışan arasındaki ilişki *gelişiminin* düşük seviyede mi kalacağını yoksa yüksek seviyelere mi taşınacağını belirlediği evredir. Lider ve çalışan çeşitli durumlar karşısında birbirlerine nasıl davranacaklarını belirlemekte ve karşılıklı ilişkinin doğasını oluşturmaya başlamaktadırlar. Lider, görevleri dağıtarak ve yetki devri yaparak çalışanın mevcut duruma yönelik tutumunu izlemekte ve performansını değerlendirmektedir. Lider tarafından çalışana rolü verilmektedir. Problemler karşısında birlikte çalışarak, birbirlerini test etmekte ve benzer davranış şekilleri sayesinde karşılıklı güveni oluşturmaktadırlar. Diğer bir deyişle bu evre değerli kaynakların karşılıklı olarak değişimi üzerine kurulmaktadır. Taraflar karşılıklı olarak birbirlerine kendileri için değerli olan bir şeyi/kaynağı sunmakta ve her iki taraf söz konusu değişimi eşit ve adil olarak görmelidir. Bu sayede lider ve çalışan arasındaki değişim başarılı bir şekilde gerçekleşmiştir. Eğer, değişim yeterli görülmezse, çalışan için LÜE süreci durma noktasına gelmekte veya bir daha asla başlamamaktadır. Çünkü iş birliğinin kabulü artık çok riskli bir hale gelmektedir (Graen ve Scandura, 1987: s.181-182). Rol oluşturma safhası, Dienesch ve Liden (1986) modelinde bulunan liderin çalışanları görevlendirmesi ve bu görevler çerçevesinde karşılıklı olarak izledikleri tutumlar ve davranışların belirginleştiği evreye benzerlik göstermektedir.

•*Rolün Rutinleşmesi:* Rol oluşturma evresinde LÜE sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi durumunda bir üst evreye geçilmektedir. Lider ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi belli bir şekle girmesine rağmen bu ilişkinin rutin bir hal

alması etkin bir işleyiş için gerekmektedir (Graen ve Scandura, 1987: s. 184). Rolün rutinleşmesi olarak isimlendiren bu evrede rol oluşturma evresinde başlayan değişim süreci düzenlenerek iş birliğine doğru ilerlemektedir. Bu sayede lider ve çalışan birbirine bağlı hale gelmekte, birbirlerini artık tanımakta, karşılıklı güven, saygı, bağlılık ve anlayış gelişmektedir. Aralarında oluşan ilişki, bireysel çıkarlara yönelik olan kişisel etkileşimden karşılıklı bağlılığa doğru bir değişim göstermektedir. Her iki taraf için söz konusu etkileşim birbirlerinin kariyerini desteklediği ve daha yüksek ortak hedeflerin gerçekleştirildiği bir ortaklığa dönüşmüştür (Graen ve Uhl-Bien, 1991: s.32). Bu evre ise Dienesch ve Liden (1986) modelindeki etkileşimin belirginleştiği ve LÜE'nin kalitesinin netleştiği son evre ile benzerlik göstermektedir.

3.6. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİNİN BOYUTLARI

LÜE teorisinin literatüründe ilgi alanı olan önemli konulardan biri, daha önce de bahsedildiği gibi LÜE'nin tek boyutlu veya çok boyutlu olup olmadığı ile ilgilidir. Dienesch ve Liden (1986) LÜE'nin genel olarak tek bir boyut ile ölçülebilen bir teori olduğu yönünde kurumsal veya deneysel bir dayanağın bulunmamasını göstererek LÜE'nin çok boyut ile ifade edilebilen bir teori olduğunu ileri sürmüşlerdir. (Dienesch ve Liden,1986: s.624). Dienesch ve Liden'e göre (1986) bu boyutlar; iş ile ilgili davranışlar olarak karakterize edilen katkı boyutu, karşılıklı destek ile karakterize edilen sadakat/bağlılık boyutu ve etki olarak karakterize edilen tarafların birbirine duyduğu sevgi boyutudur. Ek olarak yazarlar bir LÜE ilişkisinin bu üç boyuttan birisini, ikisini ya da tümünü içerebileceğini de ileri sürmüşlerdir (Liden ve Maslyn, 1998: s.45).

Dienesch ve Liden'in LÜE ile ilgili yaptığı çalışma, LÜE ölçümü konusunda ileriki dönemlerde yapılan araştırmalara rehberlik etmiştir. Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden'in (1986) modelini genişleterek dördüncü bir boyut daha eklemiştir. Liden ve Maslyn (1998), bu boyutu profesyonel saygı olarak ifade etmişlerdir. Bütün bu boyutlar aşağıdaki gibi ele alınabilir.

Katkı: LÜE teorisinin ilk boyutu olan katkı, her çalışanın lider ile karşılıklı etkileşiminde örgütsel amaçlar doğrultusunda iş odaklı katkı yapması gerektiğini

ifade etmektedir (Jex ve Britt, 2008: s.322). Örgüte yeni katılan ya da LÜE'nin başlangıcında olan çalışanların performansını lider, onlara verdiği bazı görevlere göre değerlendirmektedir. Kendilerine verilen görevlerde gösterdiği performans ile liderini etkileyen çalışanlar, aynı performansı gösteremeyen çalışanlara kıyasla, liderle daha kaliteli bir etkileşim geliştirmektedirler. Bu etkileşimin kalitesi arttıkça da sağlanan imkânların kalitesi de artmaktadır. Bu kaynaklar bütçe desteği, ekipman ve malzemeler gibi fiziksel imkânlar olabileceği gibi, bilgi, tecrübe aktarımı, terfi, atama gibi fiziksel olmayan imkânlar da olabilir. Liderlerinden bu tarz imkânlar sağlandıkça çalışanlar normal iş tanımlarının gerektirdiğinden daha fazla iş yapmaya meyilli olmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: s. 45).

Etki: Literatürde bulunan bazı çalışmalarda “sevgi” ya da “duygusal etkileşim” olarak da ifade edilen etki boyutu LÜE ilişkisinde tarafların arasında iş ya da mesleki değerlerin dışında, tamamen karşılıklı olarak sahip oldukları sevgiye ve çekiciliğe dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: s.625). Etki boyutu iş ilişkisi ve işin tanımı dışında kalan, lider ile çalışan arasında oluşan yakınlığı, ilgiyi ve samimi duyguları ortaya koymaktadır. Bu açıklamalarla birlikte, karşılıklı sevginin olmadığı ve sadece iş ortamında ortaya çıkan bir etkileşimde etki boyutunun hiçbir öneminin olmadığı söylenebilmektedir (Baş vd. 2010: s.1019). LÜE'nin etki boyutu, lider ve üye arasında oluşacak ilişkinin yönünü belirleyen en kilit boyuttur. Diğer bir deyişle, LÜE'nin diğer boyutları göz önüne alındığında, işin tanımı, gerekleri ve özellikleri bakımından dış grup üyesi olması gereken bir çalışan, liderle arasındaki duygusal etkileşim sayesinde iç grup çalışanlar arasına girebilmektedir (Bolat, 2011a: s.169-170).

Sadakat: LÜE'nin bu boyutu, lider ile çalışanın birbirlerine ne seviyede bağlı olduklarını, her ikisinin de birbirlerinin davranışlarını ve kişiliklerini ne ölçüde desteklediklerini ifade etmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: s.46). Ek olarak sadakat boyutu, her koşulda lider ve çalışanın birbirlerinin kararlarını ve yaptığı davranışları savunmayı, birbirlerine saygı duymayı ve örgütte çalışan diğer kişilere karşı birbirlerini korumayı kapsamaktadır (Göksel ve Aydıntan, 2012: s.250). Bağlılık, LÜE'nin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde kritik rol oynayan bir boyuttur. Lider, sadık çalışanlarına, tek başlarına sorumluluk almaları ve inisiyatif kullanmaları

gereken görevler vermeye daha isteklidir (Liden ve Maslyn, 1998: s.46.). Bunun bir sonucu olarak çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmekte ve daha ayrıcalıklı görmektedirler. Muhtemel bir hata da iki tarafın birbirini kollaması ve çıkarlarını korumaları, etkileşimin ilişkisindeki güveni daha da güçlendirmektedir.

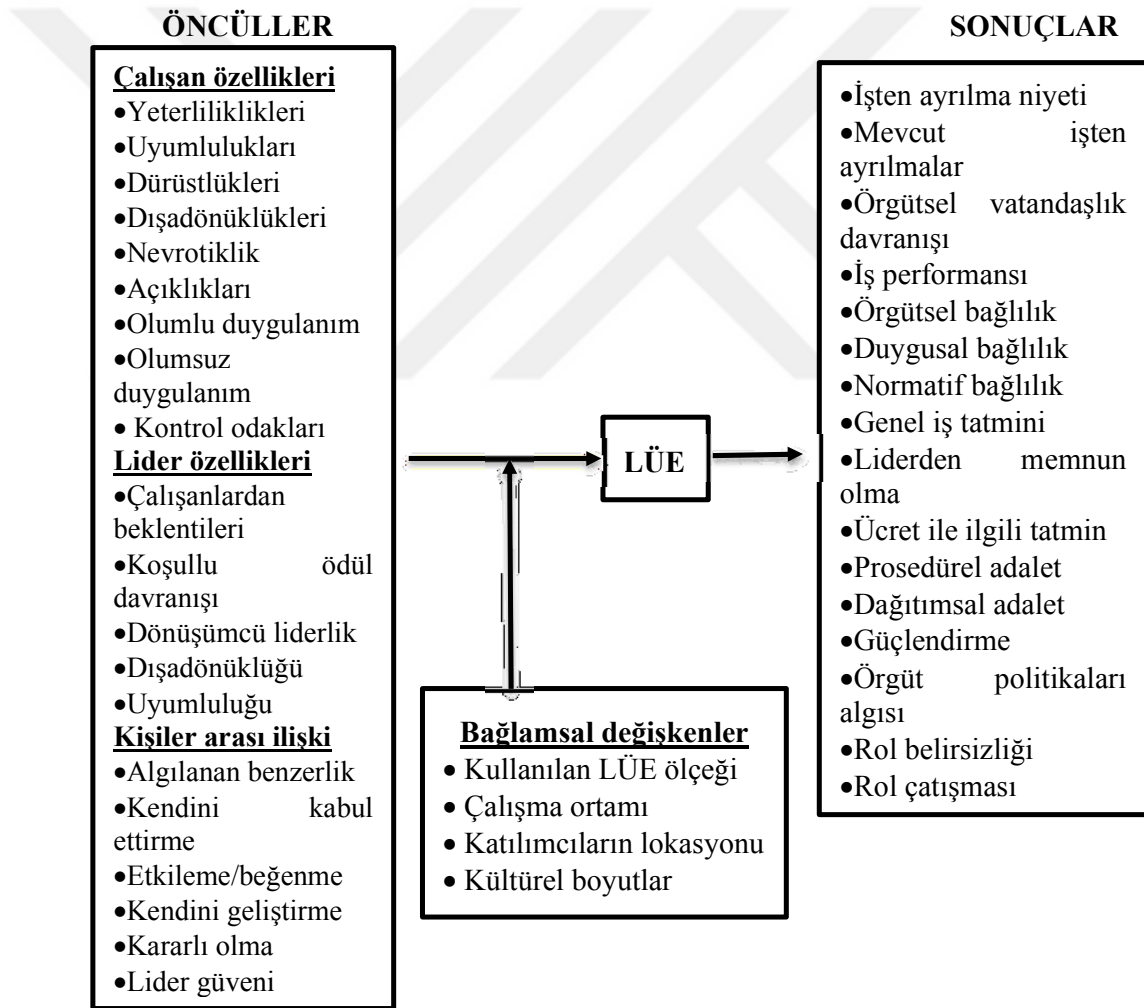
Profesyonel (Mesleki) Saygı: Profesyonel (Mesleki) saygı, lider ve çalışanın her ikisinin de iş hayatlarında elde ettikleri başarı sayesinde, örgüt içinde veya dışında sahip oldukları itibarın derecesi şeklinde ifade edilmektedir. Kişi ile yaşanan bireysel deneyimler, örgüt içindeki veya dışındaki kişilerce yapılan yorumlar, kişi tarafından kazanılmış ödüller veya mesleki tanınırlık gibi birçok bilgi sonucunda insanlar birbirlerinin mesleki başarılarına saygı durmaya başlamaktadırlar. Bu nedenle, her zaman geçerli olmamakla birlikte kişi ile birlikte çalışmadan, hatta tanışmadan önce bir mesleki saygı algısı geliştirmiş olmak mümkün olabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: s.50). Mesleki saygınlık ya da itibar liderlerde çalışanlara kıyasla daha iyi yerleşmiş bir algı olması sebebi ile bu boyut daha çok liderler ile ilgili olmaktadır (Sin vd., 2009: s.1049).

3.7. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI

Günümüz örgütlerinde hiyerarşik yapı elimine edilmeye çalışılsa da çok az örgüt bunu başarabilmiştir. Hiyerarşik yapı içerisinde de zaman, enerji, kaynak kısıtları sebebi ile liderler çalışanlarının tamamı ile eşit kalitede ilişkiler geliştirememektedir. Bu bağlamda da LÜE teorisi liderlik davranışlarını açıklamak ve davranışların sonuçlarını anlamak için ortaya çıkmış en faydalı teorilerden biridir. Teori, liderlerin zaman, enerji ve kaynak kısıtlı içerisinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede en verimli olan yolun kendilerine yardımcı olacak küçük ve güvenilir bir çalışma grubu oluşturmaları olduğunu ileri sürmektedir (Yu ve Liang, 2004: s.253-254). Daha önce de belirtildiği gibi, örgüt içinde lideri ile daha yakın, güvene, karşılıklı saygıya dayalı ve kaliteli ilişkiler sürdüren grup içi olarak adlandırılan bu tarz çalışanlar olduğu gibi lideri ile iş tanımının ötesine geçemeyen, daha düşük etkileşim içerisinde olan grup dışı olarak adlandırılan, çalışanlar da bulunmaktadır (Murphy vd. 2003: s.64). Doğal olarak da liderin çalışanlarıyla

oluşturduğu farklı kalitedeki ilişkiler farklı davranışsal ve tutumsal tepkilere, sonuçlara yol açmaktadır (Harris vd., 2014: s.314).

LÜE’ni biçimlendiren çalışan ve lider özellikleri çoğunlukla LÜE’nin öncülleri olarak ifade edilirken, çalışanların işe yönelik davranış ve tutumları ise LÜE’nin sonuçları olarak ifade edilmektedir (Kang, 2007, s.532). Dulebohn vd. (2012) tarafından LÜE’nin öncüllerini ve bu öncüllerin tutum ve davranışlar ile ilişkisi Şekil 5’te özetlenmiştir.



Şekil 6: LÜE’nin Öncülleri ve Sonuçları (Dulebohn vd., 2012: s. 1717)

Dulebohn vd. (2012) LÜE’nin öncülleri ve sonuçları ile ilgili olarak geniş bir meta analiz çalışması gerçekleştirmişler ve LÜE’yi etkileyen öncülleri çalışan

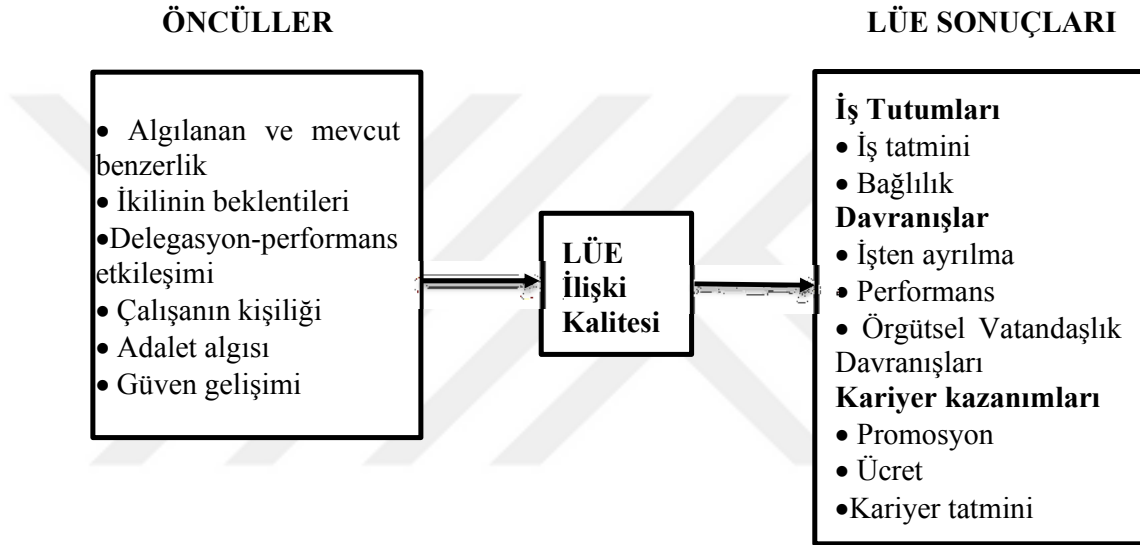
özellikleri, lider özellikleri ve kişilerarası ilişkiler olarak 3 kategoriye ayırmışlardır. Yazarlara göre, çalışanlar; yeterlilikleri, uyumlulukları, dürüstlükleri, dışadönüklükleri, açıklıkları, olumlu ve olumsuz duygulanımları ve kontrol odakları ile değerlendirilirken liderler ise; çalışanlardan beklentileri, koşullu ödül davranışları, dönüşümcü liderlikleri, dışadönüklükleri ve uyumlulukları temelinde değerlendirilmektedir. LÜE'yi etkileyebilecek kişilerarası ilişki değişkenleri de algılanan benzerlik, etkileme/beğenme, kendini geliştirme, kararlı olma ve lider güveni şeklinde belirtmişlerdir. Bu çeşitli özelliklerin, LÜE için temel oluşturduğu ve mevcut özelliklere bağlı olarak LÜE'nin olumlu veya olumsuz olarak gerçekleşmesine neden olduklarını ifade etmişlerdir.

Yazarların yaptıkları çalışmalarında LÜE ve öncülleri arasında bulunan ilişkiyi düzenleyen değişkenlerden de bahsetmiş ve bu değişkenleri; kullanılan LÜE ölçeği, katılımcıların yerleşim yeri (coğrafi olarak), çalışma ortamı, kültürel boyutlar olarak sıralamışlardır. Son olarak LÜE'nin sonuçları ise; işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, genel örgütsel bağlılık, duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini, iş performansı, ücret tatmini, prosedürel adalet, dağıtımsal adalet, güçlendirme, örgüt politika algısı, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır.

Dulebohn vd.'nin meta analiz çalışması neticesinde çalışanların özelliklerinden yeterliliğin, uyumluluğun, dürüstlüğün, dışadönüklüğün, açıklığın, olumlu duygulanımın ve kontrol odaklılığın LÜE ile pozitif olarak ilişkili olduğu, negatif duygulanımın ve nevrozluğun ise LÜE ile negatif olarak ilişkili olduğu, lider özelliklerinin tümünün LÜE ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ek olarak yazarlar kararlılık dışında, kişilerarası ilişki değişkenlerinin tamamının LÜE ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışma, LÜE'nin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli ilişkileri kurmanın liderin görevi olduğunu göstermektedir. Bağlamsal değişkenlere bakıldığında ise, kullanılan LÜE ölçeğinin, katılımcıların lokasyonunun (ülkesinin) ve çalışma ortamının meta-analizdeki LÜE öncülleri ve LÜE kalitesi arasındaki ilişkide anlamlı bir etkisi olmadığı; kültürel boyutlardan güç mesafesi ve bireyselliğin bu ilişkilerin bazıları arasında düzenleyici bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. LÜE'nin sonuçlarına yani LÜE'nin başarılı olup olmadığına bakıldığında ise araştırmaya göre LÜE, işten

ayrılma niyetlerini, mevcut işten ayrılmaları, rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azaltmakta, diğer tüm sonuçları özellikle algısal ve tutumsal sonuçları arttırmaktadır.

Erdoğan ve Bauer (2015) ise yaptıkları literatür taramaları sonucunda en yaygın olarak ortaya çıkan ve incelenen kavramları dikkate olarak LÜE'nin öncülerini ve sonuçlarını şekil 6'daki gibi özetlemişlerdir.



Şekil 7: LÜE'nin Öncüllerinin ve Sonuçlarının Özeti (Erdoğan ve Bauer, 2015: s.642)

LÜE teorisi ile ilgili yapılan çalışmalar, LÜE'nin pek çok örgütsel değişken ile arasında ilişki olduğunu ve bu değişkenler üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Deluga (1994) farklı sektörlerde çalışan 86 lider ve çalışan çiftinden anket yöntemi kullanarak elde ettiği veriler ile LÜE kalitesi, örgütsel vatandaşlık, adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yaptığı çalışma neticesinde LÜE'nin kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ek olarak örgütsel adaletin, lidere olan güveni şekillendirdiğini tespit etmiş ancak adalet algısının LÜE kalitesi ile anlamlı bir ilişkinin olmadığını saptamıştır. Çetin vd. (2012) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında

LÜE ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmaları sonucunda, okul müdürleri ile öğretmenler arasında gelişen, LÜE kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Gomez ve Rosen (2001) 13 örgütte çalışan 128 yönetici-çalışan çifti ile yaptıkları çalışmalarında LÜE'nin yöneticiye güven ile çalışan güçlendirmesi arasındaki aracı rolünü araştırmışlardır. Elde ettikleri neticelere göre yöneticiye olan güven ile LÜE'nün kalite algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki varken, LÜE kalitesi ile çalışan güçlendirmesi arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yine araştırma neticesinde örgütsel güven ve çalışan güçlendirme ilişkisinde LÜE'nin aracılık rolü saptanmıştır. Benzer bir şekilde Aslan ve Özata (2009) beş farklı KOBİ'de çalışan 136 çalışan ile yaptıkları çalışmalarında LÜE fazla olan çalışanların örgütsel güven seviyelerinin de fazla olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bununla beraber çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri ile LÜE arasında da anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bunun anlamı kendi performansını yüksek olarak değerlendiren bir çalışanın lideri ile ilişkisinin de iyi olduğudur. Sonuç olarak araştırmaya göre LÜE'nin örgütsel güveni ve performansı artırıcı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Dunegan vd. (1992) 152 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmalarında LÜE ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar LÜE'nin çalışan performansını arttırdığı tespit etmiş ve ek olarak görev çeşitliliğinin, LÜE ile çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Özutku vd. tarafından ise LÜE'nin kalitesi ile örgüte bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bir askeri örgütte yapılan çalışma sonucunda araştırmacılar LÜE ile normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer bağlılık boyutları ile LÜE arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Şahin (2011) 203 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında LÜE ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve LÜE ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Lee vd. (2010) araştırmaları neticesinde dağıtımsal ve prosedürel adaletin LÜE ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide

düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuçlar ayrıca LÜE kalitesinin çalışanlarının adalet algılarını arttıran bir etki yarattığını göstermektedir. İşten ayrılma niyetini azaltan, iş gören devir hızını düşüren örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak da Çekmecelioglu ve Gündüz (2014) çalışmalarında anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki LÜE ve bu etkileşimin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmanın neticesinde öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki LÜE'nin ve LÜE'nin boyutlarının öğretmenlerin iş tatminleri ile genel, duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır. Başka bir çalışmada Ansari vd. (2007) LÜE'nin etki boyutu ile örgütsel bağlılığın tüm bileşenlerinin (duygusal, normatif ve devamlılık) ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar çalışmalarında LÜE'nin katkı boyutu ile duygusal bağlılık dışında kalan diğer örgütsel bağlılık boyutları arasında da ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Phillips ve Bedeian (1994) hemşireler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda kişiliğin LÜE ile ilgili olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda dışadönük kişilik tipinin LÜE ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Harris vd. (2007) 136 piyango çalışanı üzerinden elde ettiği sonuçlara göre kişilik özellikleri ile çeşitli iş çıktıları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ayrıca LÜE'nin bu ilişkiler arasında düzenleyici rolü bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. Kaşlı ve Seymen (2010) beş yıldızlı otel çalışanları ile yaptıkları çalışma ile kişilik özellikleri, LÜE ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmışlardır. Araştırmaları neticesinde kişilik özellikleri ile LÜE'nin tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ve tükenmişlik ile LÜE arasında ise anlamlı ancak negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Johnson vd. (2009) 154 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışmalarında LÜE'nin genel adalet algısı ile iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Raja ve Krishnan (2004) etkileşimsel adaletin unsurlarından biri olan bilgilendirme adaleti ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide LÜE'nin aracılık rolü olduğunu belirtmiş olup ek olarak

etkileşimsel adaletin unsurların bir diğeri olan kişilerarası adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ise LÜE'nin düzenleyici bir rol üstlendiğini ortaya çıkarmışlardır. Diğer bir ifade ile LÜE ne kadar yüksek ise söz konusu ilişkinin o kadar güçlü olacağı ifade edilmektedir.

Vukonjanski vd. (2015) yılında Sırbistan'daki 129 örgütten 400 katılımcı ile yaptıkları çalışmalarında LÜE ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemişler ve örgüt kültürünün unsurlarından güç mesafesi ile LÜE arasında olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Gün (2018) Bitlis'deki tekstil işletmelerinde çalışan 310 çalışan ile yaptığı çalışmasında örgüt kültürü tiplerinin hem kariyer tatmini hem de LÜE üzerinde doğrudan etkisi olduğu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, LÜE'nin kariyer tatmini üzerinde aracılık etkisi olduğu tespit etmişlerdir. Ansari vd. (2008) yılında Malezya'da özel örgütlerde çalışan 222 yöneticiden elde ettikleri verilerle LÜE ile güç mesafesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Güç mesafesi ile LÜE'nin katkı ve etki boyutları arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Thomas ve Lankau (2009) 422 hastane çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmalarında LÜE'nin duygusal tükenmişliği ve iş stresini azalttığını tespit etmişlerdir. Bolat (2011b) tarafından yapılan çalışma ile Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelden elde edilen verilerle, LÜE'nin tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma ile LÜE kalitesi ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir çalışma ile Uğurluoğlu vd. (2013) LÜE'nin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Sivas ilindeki bir devlet ve bir üniversite hastanesindeki toplam 164 hemşire ile yapılan anket çalışması sonucunda LÜE seviyesinin hemşirelerin tükenmişlik seviyelerini olumsuz yönde etkilediğini ispat etmişlerdir.

3.8. LİDER-ÜYE İLETİŞİMİ

3.8.1. İletişim Kavramı

İnsan sosyal bir varlık olduğu için diğer insanlarla bir arada olma, sosyal gruplar oluşturma, bu gruplar içinde veya diğer gruplarla sürekli ilişki içerisinde olma eğilimindedir. Bu insanın çevresiyle etkileşim içinde olma gereksiniminden kaynaklanan bir durumdur. İşte bu gereksinimi giderebilmek, iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. Dolayısıyla iletişim, insanların günlük yaşantılarında çevresindekilerle ilişkilerini sürdürmeleri, birbirlerini tanımaları ve birbirleriyle anlaşmaları için gereken temel öğelerden biridir (Güney, 2017: s. 209).

İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarının sözlü, yazılı ya da sözsüz olarak iletilmesi sürecidir (Demirtaş, 2010: s.413). Diğer bir ifade ile iletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, düşünce, anlam, duygu, tutum ve kanıların belirli bir amaca erişmek veya davranışları etkilemek amacıyla aktarılması sürecidir” (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: s.3). Özetle iletişim, bir kişiden diğerine bilginin, verinin ve anlayışın aktarılmasıdır (Koçel, 2015: s.611).

İletişimi bir bağ olarak ifade etmek de mümkündür. İnsanlar bu bağ ile sosyal bir grubun parçası olmakta ve düzenli olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Sosyal etkileşim aracı olarak iletişim, kişilere düşüncelerini paylaşma olanağı sağlamakta bununla birlikte, kendilerini gerçekleştirmeleri için önemli rol oynamaktadır (Bahar, 2011: s.3). İletişim sayesinde ortaya çıkan kişiler arası etkileşim ile kişilerin düşüncelerinde, değerlerinde ve davranışlarında uzlaşma ve benzerlik sağlanması artmaktadır. Bu benzerlik ve uzlaşma ile de ortak bir amaç etrafında toplanılarak toplumsal gruplar meydana getirilmiştir. Bu gruplar da belirli kurallar ve değerler oluşturmuştur. İletişim vasıtasıyla bu toplumsal ve kültürel yapıların sürdürülmesi gerçekleşmekte, toplumlara ait gelenek ve kültürel kimlikler korunmaktadır (Gürgen, 1997: s.9-10).

3.8.2. Örgütsel İletişim

İletişim insan hayatının her alanında olduğu gibi iş yaşamında da önemli bir yere sahiptir. İletişim aracılığıyla çalışanlar kendilerinden neler istendiğini, işlerin nasıl yapılacağını ve amirlerinin ya da çalışma arkadaşlarının kendileri hakkındaki düşüncelerini öğrenme fırsatı bulmaktadırlar. Örgütsel hayatta bir bilginin/mesajın iletilmesinde çalışanların bu mesajı almasında, anlamasında ve olumlu tutum sergilemesinde etkili iletişimin rolü bulunmaktadır (Yüksel, 2005: s.293). Özetle çalışan kişi sözlü ya da yazılı mesaj yolu ile karşı taraftan bilgi edinmekte, etkilenmekte ve etkileme durumuna göre ise davranışta bulunmaktadır. Bu açıdan iletişim örgütsel hayatta da insan davranışlarının açıklanmasını ve anlaşılmasını sağlayan önemli bir araç olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: s.116).

Örgütlerin de aynı insanlar gibi varlıklarını sürdürebilmeleri için iç ve dış çevreleri ile etkili bir iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Örgütler yalnızca örgüt içinde birlik ve beraberliği sağlama ve ortak görüş oluşturma çabası içinde değildirler. Aynı zamanda çevreden aldıkları bilgilerle dış çevre koşullarına uyum sağlayabilme çabasıdadırlar. Dolayısıyla gerek örgüt içi uyumun ve eşgüdümün sağlanması, gerekse örgüt dışı adaptasyonun ve bilgi giriş-çıkışı faaliyetlerin başarılı olabilmesi için etkili bir örgütsel iletişim gereklidir. Bu bağlamda örgütlerde iletişimin önemi giderek artmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004: s.100).

Günümüzde örgütlerdeki, etkin bir iletişim sistemi sonucunda çalışanların paylaşma duygusu artmakta, örgütteki sürtüşme ve baskılar azalmaktadır. Böylece örgütsel fonksiyonlar, işbirliği ve uyum içinde gerçekleşmektedir (Zaptçioğlu vd., 2018: s.433). Sadece iç çevre de değil örgütün dış çevresi için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Etkili bir iletişim sayesinde örgütün dış çevre içerisinde kurumsallaşma süreci kolaylaşmaktadır. Ek olarak örgüte karşı duyulan güven ve sempati artmaktadır. Sonuç olarak örgüt, ihtiyacı olan iç ve dış desteği iletişim ile kolaylıkla bulabilmektedir (Karasoy, 2021: s.85).

Örgütsel iletişimin sağlanmasında üstlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Üstler hem örgüt faaliyetlerini ve iş akışını düzenlemekte hem de çalışanlara bilgilerin iletilmesinde ve geri bildirim sağlanmasında etkili olan kişilerdir. Diğer bir deyişle örgüt içerisinde iletişimin etkili ve yararlı olması, çalışanların iletişim sürecinde etkili olabilmesi üstlerin bu sürecin verimli işlemesine imkân sağlamasıyla mümkündür (Yüksel, 2005: s.293). Bu çalışmada iletişim konusu örgüt içinde lider iletişimi açısından ele alınacaktır.

3.8.3. Lider İletişimi

Sosyal hayatta çevresindeki insanlarla iyi iletişim kurma yeteneğine sahip olan kişiler itibar kazanmakta bu durum diğer kişileri etkilemektedir. Böylece onlar da bu şekilde davranmaya çalışmaktadırlar. Etkili ve doğru konuşabilme özelliği insanları diğer insanlardan ayırmakta onları üstün ve farklı kılmaktadır (Yaman, 2015: s.11). Örgütlerde günümüzde yalnızca işini doğru yapan çalışanları değil ilişkilerini de düzgün kuran çalışanları istihdam etmektedir. Bu bağlamda liderlik de başarılı bir iletişimi gerektirmektedir. Çünkü iletişim durumundayken stratejik düşünmek de gerekmektedir. Strateji söz konusu olduğunda da kitleleri peşinden sürükleyebilecek nitelikte bir lider kavramı ön plana çıkmaktadır. Çalışanları ile etkili bir iletişim kuran yöneticiler liderlik rolleri ile çalışanlarını motive etmekte, olaylarla ilgili sorunları kavrayabilmekte ve gerekli çözümleri üretebilmektedir (Fındıkçı, 2001: s.45-46).

Liderler örgütleri için planlamalarını çok iyi yapabilirler veya en iyi kararları verebilirler. Ancak uygulamaya geçilmedikçe bu durumun pek bir anlamı bulunmamaktadır. İletişim uygulamaya geçme aşamasının önemli bir koşuludur. İletişim söz konusu olmadığı zaman, iletilecek olan bilgi, fikir, duygu veya düşüncenin ancak belirli bir kısmı ilgili yere ulaşmaktadır. Dolayısıyla performans ve motivasyon kayıpları, zarar etme gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Davis, 1987: s.522). Çalışanlar kendileri ile ilgili değerlendirme ve düşünceleri liderleriyle olan iletişimleri sonucunda öğrenmektedirler. Ayrıca örgütte çalışanların yaptıkları iş ile ilgili ihtiyaçları da bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması

çalışanların liderleri ile olan iletişimleriyle mümkün olmaktadır (Yüksel, 2005: s.292).

Örgüt içerisindeki çeşitli seviyelerdeki liderler/yöneticiler önemli bilgilerin/mesajların çalışanlara yukarıdan aşağıya aktarılmasını ve çalışanların fikirlerinin üst yönetime iletilmesinde etkilidirler. Liderler bu bilgi ve fikir akışını iletişim yolu ile gerçekleştirmektedirler. Bu durumda da liderin iletişim yeteneği, kalitesi, kanalları kısacası iletişim tarzı çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Men, 2014: s.266). İletişimin etkili olması aynı zamanda liderin etkili olması ile ilişkilendirilmektedir. Çevresindekilerin görüşlerini şekillendirebilen liderler etkili ve yetenekli liderler olarak belirtilmektedir (Fairhurst ve Connaughton, 2014: s.9) Etkili liderler, çalışanlarına kendi görüşlerini, düşüncelerini aktarabilmek için daha fazla sembol, imge ve ikna edici yöntemler kullanma eğilimindedirler. Bunu da iletişim kurarak başarmaktadırlar. Ek olarak bir lider, çalışanlarının gerçekleştirdiği faaliyetlerin sebep ve sonuçlarını büyük ölçüde kişilerarası iletişim kabiliyeti ile çalışanlarına anlatmaktadır (Neufeld vd. 2010: s.230).

Liderler tüm iletişim yeteneklerini ve kaynaklarını çalışanlarını harekete geçirmek, onları motive etmek, yönlendirmek, onlara ilham vermek için kullanılmaktadırlar. Lider iletişimi strateji geliştirme ve etkili yazma ve konuşma yeteneği yanında daha karmaşık ve riskli durumlarla baş edebilmeyi ve iletişim kurmayı da kapsamaktadır (Barrett, 2006: s.386). Dolayısıyla lider mesajlarını çalışanlarının ilgisini çekmek, bağlılıklarını arttırmak ve aralarında bir güven bağı kurmak için tasarlanmalıdır. Ek olarak liderler örgütlerinin neyi amaçladığını bilen kişiler oldukları için çalışanlarına verdikleri mesajlar bu amaçları da içermelidir. Böylece lider ve çalışan birlikte çalışarak daha verimli bir şekilde ve istenen doğrultuda örgüt amaçlarını gerçekleştirebileceklerdir (Baltoni, 2004: s.20).

Liderlerin iletişim tarzları anlatılmak istenenin ne olduğu veya anlatılmak istenen konunun, problemin yorumlanmasında önemli bir unsurdur. Ancak liderlerin iletişim tarzlarının ötesinde, çalışanlara verdiği mesajın içeriği ve iletilme şekli, çalışanların tutumlarını, davranışlarını, memnuniyetlerini ve performansını önemli ölçüde etkilemektedir (Mueller ve Lee, 2002: s.222; Holladay ve Coombs, 1993:

s.408). Bilginin/mesajın çerçevesi, örgütsel iletişimde çalışanların tepkilerini belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Bu bağlamda lider veya yöneticiler de mesaj/bilgi çerçevesini çalışanların kararlarını, davranışlarını, anlayışlarını biçimlendirmek ve karar vermeleri konusunda onları etkilemek için önemli bir araç olarak kullanabilirler (Fairhurst, 2011: s.43).

3.9. BEKLENTİ TEORİSİ

Gerek toplumsal hayatta gerekse örgüt hayatında çerçeveleme etkisi(mesaj çerçevesi) kullanılarak insanlar arasında bir karar verme sürecine sokulmaktadır. İnsan hayatı boyunca, pek çok durum ve konu ile ilgili olarak karar verme süreci ile karşı karşıya gelebilmektedir. Karar verme sürecini, herhangi bir durum/konu hakkında istenen sonuca erişebilmek için gerekli bilgilerin elde edilmesi ve daha sonra alternatif seçenekler arasından en uygun olanını seçme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Tekin ve Ehtiyar, 2010: s. 3396). Daha kısa bir ifade ile karar verme harekete geçebilmek için hali hazırda bulunan seçeneklerden birinin seçilmesi sürecidir (Tozlu: 2016: s.30). Kişinin karar alma sürecinde sahip olduğu deneyimleri, etkilendikleri faktörler, karar alma sürecini değiştiren durumlar ve bunların analiz edilmesi ekonomiden, psikolojiye kadar birçok disiplinin dikkatini çekmiştir.

Karar verme süreci ile ilgili olarak ilk dönemlerdeki geleneksel yaklaşımlarda psikolojik faktörler dikkate alınmamıştır. Bu dönemlerde kişilerin karar verirken seçimlerinde tamamen rasyonel davrandıkları varsayılmaktadır. Beklenen fayda teorisine göre de insanlar tercihlerinde doğaları gereği faydalarını maksimize eden maliyetlerini ise minimize eden seçeneklere yönelmektedirler. Böylece rasyonel ve ekonomik tercihler yapmaktadırlar (Aktan, 2012: s.15). Beklenen fayda ilk başta hipotez olarak 18. yüzyılın başlarında Daniel Bernoulli tarafından ortaya atılmış, 1944 yılında ise John von Neumann ve Oskar Morgenstern tarafından geliştirilerek teori haline gelmiştir (Karabulut, 2013: s.5519). Beklenen fayda teorisi, psikolojik analizlerden ziyade, mantıksal bir analiz sonucu oluşmuştur. Bu teori, gerçek bir insanın davranışlarının tanımlanması şeklinde değil, ideal bir karar vericinin normatif bir modeli olarak tasarlanmıştır (Tversky ve Kahneman, 1986: s.251).

İnsanlar günlük yaşantılarında verdikleri kararlarda, yatırım yapma ve ya satın alma kararlarında her zaman rasyonel davranmamaktadırlar. Verdikleri kararları etkileyen faktörler beklenen fayda ile sınırlı değildir. Bu kararların verilmesinde psikolojik faktörlerin etkisi yadsınamayacak kadar fazladır. Bu anlamda beklenen fayda teorisi ile insanların tercihlerinin tam olarak açıklanamadığı ve karar veren kişilerin teorisinin temel ilkelerini çiğnediği görülmektedir (Tversky ve Kahneman, 1992: s.297).

Günümüz dünyasının değişen ve küreselleşen yapısı her alanda olduğu gibi karar verme sürecinde de farklı bakış açılarının oluşmasını sağlamıştır. Bu açıdan bakıldığında günümüzdeki popüler araştırma konularından biri de psikoloji ve ekonomi bilimini ortak bir zeminde bir araya getiren davranışsal ekonomi kavramıdır. Davranışsal ekonomi, geleneksel ekonomik görüşlerin temeli olan rasyonellik kavramına da değinerek kişilerin gerçek ekonomik ortamda sınırlı bir şekilde rasyonelliğe sahip olduğunu savunmaktadır. Bu yönü ile tam rasyonelliği savunan geleneksel yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Kısaca davranışsal ekonomi, ekonomi ve psikoloji başta olmak üzere yan dallar sosyoloji ve felsefeyi de içine alıp insanların günlük yaşantılarındaki davranışları ile ilgili rasyonel süreçleri de inceleyerek günümüz hızlı, dinamik ve rekabetçi olan ekonomi ortamına uygun varsayımlar ortaya koymaktadır (Weber ve Camerer, 2006: s.117-118).

Geleneksel yaklaşımlarda daha öncede bahsedildiği gibi insanların rasyonel olduğu ifade edilmiş ve Beklenen Fayda Teorisi ortaya çıkarılmıştır. Beklenen fayda teorisi insanların karar verme davranışlarını belli kurallar içerisinde inceleyip yatırım davranışlarını da rasyonel bir şekilde tanımlamıştır (Karabulut, 2013: s.5519). Literatürde bu mantıkta yer edindikten sonra zamanla psikolojideki gelişmelerle ve yapılan çalışmalarla beklenen fayda teorisinin eksik yönleri vurgulanmış ve geliştirilmeye çalışılmıştır. Nitekim Kahneman ve Tversky (1979) yılında yayımladıkları “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk” isimli makalelerinde, belirsizlik söz konusu iken karar verme durumunda, geleneksel ekonomik modellerdeki kuralların sistematik bir şekilde çiğnediğini tespit etmişlerdir. Davranışsal ekonomi alanında önemli ilerleme kaydedilmesini sağlayan Kahneman ve Tversky, bu tespitleri ile beklenen fayda teorisinin karar verme

sürecini tam olarak açıklayamadığını belirtmişler ve belirsizlik altında karar verme konusunda kullanılabilir alternatif bir teori olarak Beklenti Teorisi'ni (Prospect Theory) geliştirmişlerdir. Teoriye göre belirsizlik durumlarında insanlar kayıptan kaçınma eğilimindedirler. Diğer bir ifade ile teori insanların belli olmayan büyük bir kazanç yerine, kesin olan küçük bir kazancı tercih ettiği, kesin olan bir kayıp yerine, belli olmayan büyük orandaki kaybı tercih ettiğini savunmaktadır. İnsanlar belirsizlik altında verdikleri birçok kararda kazanç durumu söz konusu iken riskten kaçınmakta ve kayıp durumu söz konusu iken ise risk aramaktadırlar (Kahneman ve Tversky, 1979: s.263).

Örneğin, insanlara aşağıdaki gibi iki seçeneği “Siz olsanız hangisini seçerdiniz?” şeklinde bir soru sorulduğunda;

- a) %50 ihtimalle 1000 kazanmak, %50 ihtimalle hiçbir şey kazanamamak
- b) Kesin bir şekilde 450 kazanmak (Kahneman ve Tversky, 1979: s.264).

Beklenen fayda teorisi varsayımlarına göre herkesin bu iki seçenektен; ihtimalleri içeren ve riskli olan a seçeneğini, risksiz olan b seçeneğine kıyasla daha karlı olduğu için seçmelidir. Ancak karar vericiler riskten kaçınmak için kesin kazanç içeren b seçeneğine de yönelebilirler. Özetle, beklenti teorisine göre kişiler kayıptan kaçınma eğilimleri olduğu varsayımıyla her zaman rasyonel karar vermemektedirler. Kişiler kayıp ve kazanç içeren durumlara sunulmuş şekline göre farklı tepkiler verebilmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979: s.274).

3.10. ÇERÇEVELEME ETKİSİ

Davranışsal ekonomi ile birlikte ortaya çıkan teorilerle (beklenti teorisi) kişilerin tercihlerinin çevresel etkenlerden, problemlerin sunum şeklinden vb. gibi faktörlerden önemli bir biçimde etkilendiği saptanmış ve çerçeveleme etkisinin temelleri atılmıştır. Literatüre ise Tversky ve Kahneman'ın 1981 yılında yayımladıkları “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice” isimli makaleleri ile kazandırılmıştır (Nokay, 2011: s.42). Teoriye göre kişiler karar

verirken ve olayları değerlendirip tercih yaparken kullanılan anlatım şekillerinden oldukça etkilenmektedirler. Anlam olarak aynı olsa bile kişi farklı sunum şekillerine göre sorulara farklı cevaplar verebilmekte, farklı seçimler yapabilmektedir. (McCaffery ve Baron, 2006: s.108) Örneğin, bir durumun olası sonuçları, kazanç (pozitif) veya kayıp (negative) olarak sunulabilir (Kühberger, 1995: s. 230). Aynı bilginin farklı şekillerde ifade edilmesi (yani kazanç veya kayıp şeklinde) kişilerde farklı duygular uyandırmakta ve bu durum kişilerin kararlarına yansımaktadır (Kahneman, 2011: s.88).

Tversky ve Kahneman (1981) makalelerinde bu durumu incelemişlerdir. Stanford ve British Columbia Üniversiteleri'ndeki farklı iki grup öğrenciye aynı soruyu farklı çerçevelerden kurgulayarak sunmuşlardır. Bu kurgu etrafında öğrencilere "Asya Hastalığı" olarak bilinen ve ABD'de 600 kişiyi öldürmesi beklenen bir salgının varlığından bahsedilmiş ve salgın ile mücadele için iki alternatif program önerilmiş ve programların kesin bilimsel sonuçlarını da belirtmişlerdir. Öğrencilere iki programdan hangisini seçerdiniz sorusu sorulmuştur.

Problem 1 (N:152)

- Eğer A programı uygulanırsa, 200 kişinin hayatı kurtulacaktır.
- Eğer B programı uygulanırsa, 1/3 olasılıkla 600 kişi kurtarılacaktır ve 2/3 olasılıkla kimse kurtulamayacaktır.

İki programdan hangisini tercih ederdiniz?

Katılımcılardan %72'si A programını % 28'i B programını seçmiştir.

Problem 2 (N: 155)

- Eğer C programı uygulanırsa, 400 kişi ölecektir.
- Eğer D programı uygulanırsa, 1/3 olasılıkla hiç kimse ölmeyecek, 2/3 olasılıkla 600 kişi ölecektir.

İki programdan hangisini tercih ederdiniz?

Katılımcılardan %22 C programını %78 D programını seçmiştir.

Problem 1 ve problem 2 arasında ne anlam ne de sayısal içerik açısından bir fark bulunmamaktadır. Tek fark aynı durumun farklı çerçeveden sunulmuş olmasıdır.

İlk problemde sonuçlar tarif edilirken hayatta kalacak kişi sayısından bahsederken, ikinci problemde ölecek kişi sayısından bahsedilmektedir. Problem 1’de A seçeneği (%72) problem 2’de ise D seçeneği (%78) tercih edilmiştir. Kahneman ve Tversky (1981) yaptıkları bu araştırma sonucunda, insanların kazanç getirecek durumlarda riskten kaçınma yönünde, kayıp söz konusu olduğu durumlarda ise risk alma yönünde karar verdiklerini belirtmişlerdir.

Çerçeveleme etkisi davranışsal iktisat, tüketici davranışları, pazarlama, psikoloji, sağlık gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Şekiller kullanılarak sunum farklılaştırılmasıyla, fiyatlarla alakalı olarak farklı manipülasyonlar kullanarak fiyat çerçevelemesiyle, ürün satın alımlarında ürünlere ek özellik ekleme-çıkarma durumlarında opsiyon çerçevelemesiyle insanların davranışları araştırılmaya çalışılmıştır. Çerçeveleme ile ilgili yapılan çalışmalar arttıkça manipülasyona uğrayan senaryolarda ve dolayısıyla çerçevelemelerde ve sonuçlarında farklılıklar meydana gelmiştir. Levin vd. (1998) bu farklılıklara çözüm bulmak maksadıyla çerçeveleme etkisini üç farklı grup altında toplamaya çalışmışlardır. Bunlar (Levin vd., 1998: s.151):

- Riskli seçim çerçevelemesi
- Nitelik çerçevelemesi
- Amaç çerçevelemesi

3.10.1. Riskli Seçim Çerçevelemesi

Literatüre bakıldığı zaman çerçeveleme ile ilgili pek çok farklı çalışması ilk olarak Tversky ve Kahneman tarafından yapılmıştır. İlk dönemlerde kişilerin kayıptan kaçınma eğilimleri nedeniyle risk durumlarındaki davranış/karar tercihleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çerçeveleme türü riskli seçim çerçevelemesi olarak isimlendirilmiştir. Riskli seçim çerçevesi, sonucun kazanç veya kayıp açısından belirtilmesine bağlı olarak, temelde kişinin risk alma isteğini ifade etmektedir. Literatürde bu tür çerçeveleme için en tanınmış örnek Kahneman ve Tversky'nin (1981) Asya hastalığı problemidir. Bu çalışmada daha önce bahsedildiği gibi her iki seçenek de aynı beklenen değere sahiptir İnsanlar çoğunlukla kazanç çerçevesi

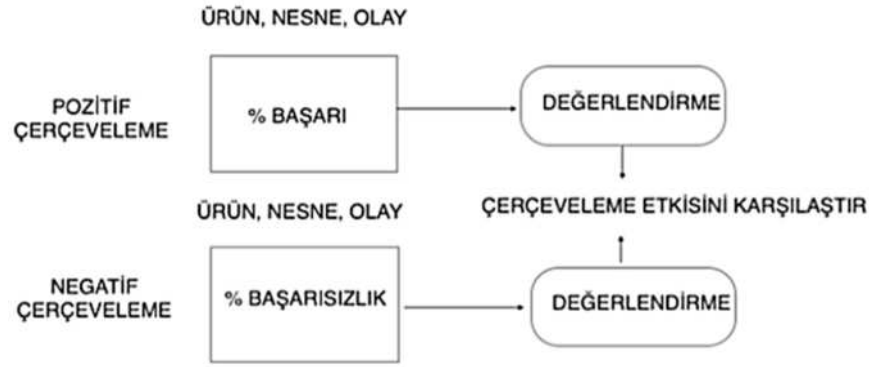
versiyonda kesin sonucu seçerek riskten kaçınma davranışı sergilemişlerdir. Ancak, kayıp çerçeveli versiyonda ise insanların çoğu riskli/olasılık içeren sonucu seçerek risk alma davranışı sergilemişlerdir. Bu eğilim, insanların bir kazanç elde etmektense bir kayıptan kaçınmak için risk almaya daha yatkın oldukları anlamına gelmektedir (Levin vd., 2002: s.414). Riskli seçim çerçevesinin temel görsel hali Şekil 7' de görülmektedir.



Şekil 7: Standard Risk Çerçevesi Paradigması (Levin vd., 1998: s.152)

3.10.2. Özellik Çerçevesi

Özellik çerçevesi, bir nesnenin veya olayın belli bir özelliğinin pozitif veya negatif olarak tasvir edilmesidir. Bu durum da nesne veya olayın iyi/kötü, istenen/istenmeyen, kabul edilebilir/kabul edilemez olarak seçim yapılarak değerlendirilmesi olarak yorumlanabilir. Literatürdeki özellik çerçevesiyle alakalı en ünlü çalışma, Levin ve Gaeth'e (1988) aittir. Bu çalışmada tüketicilere üzerinde "% 75 yağsız" (pozitif çerçeve) ile "% 25 yağlı" (negatif çerçeve) yazan etiketleri olan iki et ürününden hangisini tercih edebilecekleri sorulmuştur. Pozitif çerçeveli olan "% 75 yağsız" et etiketinin negatif çerçeveli olana göre daha etkili olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, pozitif ifadelerin olumlu bağlantıları, negatif ifadelerin olumsuz bağlantıları aklı gerektirmesidir (Levin vd., 1998: s.158-164). Özellik çerçevesinin görsel hali Şekil 8' de görülmektedir.



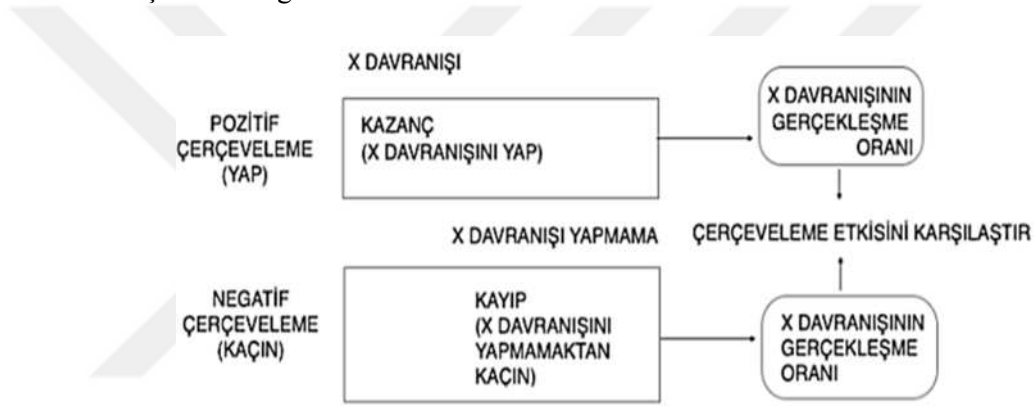
Şekil 8: Özellik Çerçevelemesi Paradigması (Levin vd., 1998: s.158)

Riskli seçim ve nitelik seçimi çerçevesi arasında bazı farklılıklar vardır. İlk fark, riskli seçim çerçevesinde sunulan seçeneklerin birbirinden bağımsız olmasıdır. Kesin sonucu olan seçenek ile riskli seçenek arasında seçim yapmak farklı niyetleri göstermektedir. Özellik çerçevelenmede ise; seçimler tamamlayıcıdır. Belli bir özellik olumlu (olumsuz) çerçevelendiğinde ve nesne veya olay kabul edildiğinde (reddedildiğinde), ikinci seçenek otomatik olarak ortadan kalmaktadır. Bu nedenle, özellik çerçevelemesi, bir seçim yapmaktan ziyade aslında değerlendirmeyle sonuçlanmaktadır. Riskli seçim çerçeveleme ile özellik çerçeveleme arasındaki ikinci fark, neyi çerçeveledikleridir. Bir seçimin sonucu riskli seçim çerçevesi içinde çerçevenirken, nesnenin veya olayın belirli bir niteliği veya özelliği özellikler çerçevelemesinde çerçevenmektedir. Üçüncü ve son fark ise riskin varlığıdır: Özellikler çerçevesi, herhangi bir riskli manipülasyonu içermemektedir. Nesne veya olay ile ilgili özelliklerin sunum şekli ile ilgilidir (Levin vd., 1998: s.158-159).

3.10.3. Amaç Çerçevelemesi

Amaç çerçevelemesinde bir davranışı gerçekleştirmenin olumlu sonuçları (kazanç çerçevelemesi) ve bu davranışı gerçekleştirilmemenin olumsuz sonuçları (kayıp çerçevelemesi) vurgulanmaktadır. Özetle amaç çerçevelemesinde, davranışın varlığının veya yokluğunun amaçlara ulaşma veya ulaşmama ile olan ilişkisi odak noktasıdır (Krishnamurthy vd., 2001: s.385). Dolayısıyla bu çerçeveleme türünde; çerçevelemenin etkisi verilen bilgede/mesajda bir davranışta bulunmanın olumlu

sonuçlarının veya bulunmamanın olumsuz sonuçlarının yer alıp almamasına bağlıdır. Kazanç çerçevelemesinde olaylar olumlu ifadelerle anlatılmakta, başarı olasılığı vurgulanmakta ve başarılı olunması halinde ne kazanılacağı üzerinde durulmaktadır. Kayıp çerçevelemesinde ise aynı olay olumsuz ifadelerle anlatılmakta başarısız olunması durumunda olumsuz sonuçlardan ve olası kayıplardan bahsedilmektedir. Bu çerçeveleme türünde, her iki çerçeveleme (kazanç ve kayıp) aynı amaca hizmet etmektedir. Önemli olan hangi çerçeveleme türünün aynı sonuca ulaşmada daha ikna edici, etkili olduğudur (Levin vd., 1998: s.167-168). Amaç çerçevelemesinin görsel hali Şekil 9' de görülmektedir.



Şekil 9: Amaç Çerçevelemesi Paradigması (Levin vd., 1998: s.167)

Amaç çerçevelemesi, özellik çerçevelemesinden farklılık göstermektedir. Özellik çerçevelemesinde davranışın gerçekleşmesi için nesne veya olayın özelliklerine vurgu yapılırken, amaç çerçevelemesinde amaca ulaşıldığında ortaya çıkacak fayda veya zarar üzerine vurgu yapılmaktadır. Amaç çerçevelemesi ayrıca diğer iki çerçeveleme türüne göre de farklılık göstermektedir. Hem riskli seçim hem de özellik çerçevelemesinde, kazanç (pozitif) çerçevelemesi tercihlerle veya özelliklerle (kurtarılan hayatlar, düşük yağ yüzdesi gibi) ilgili arzu edilen bir sonuca, negatif çerçeveleme ise tercihler veya özelliklerle (kaybedilen yaşamlar, yüksek yağ yüzdesi gibi) ilgili istenmeyen bir sonuca yoğunlaşmaktadır. Ancak amaç çerçevelemesinde bu şekilde bir ayırım yoktur. Hem kazanç (pozitif) hem de kayıp (negatif) çerçevelemesi aynı sonuca odaklanmaktadır. Yapılan manipülasyonlar nihai sonucun ne kadar ikna edici olacağını etkilemektedir (Levin vd., 1998: s.174).

Amaç çerçevesi ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde ağırlıklı olarak sağlık ile ilgili konularda kullanıldığı görülmektedir. Bunun dışında olumsuz alışkanlıklar, çevre ile ilgili konular, yeşil ve organik pazarlama, bir ürünün satın alınması gibi konularda da oldukça kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, amaç çerçevesi üzerine yapılan araştırmalar çelişkili bulgular ortaya çıkarmıştır. Çerçevesi konunun kapsamı, katılımcıların konuyla olan ilgi düzeyleri, bilgi seviyeleri, katılımcıların düşünme ihtiyacı, mesajın hangi koşullar altında kime iletilmesi gibi bazı değişkenlere bağlı olarak çerçevesinin; bazı araştırmalar, kayıp çerçevesi mesajların daha etkili olduğu sonucuna varırken (Meyerowitz ve Chaiken, 1987; Maheswaran ve Meyers-Levy, 1990), bazıları kazanç çerçevesinin daha etkili olduğunu göstermiştir (Thorsteinson ve Highhouse, 2003, Rothman vd., 1993). Bu araştırmaların bazıları aşağıda detaylandırılmıştır.

Amaç çerçevesi ile ilgili en tanınmış çalışma Meyerowitz ve Chaiken'in (1987) göğüs taraması ile ilgili yaptıkları çalışmalarıdır. Meyerowitz ve Chaiken kazanç ve kayıp şeklinde çerçevesi iki senaryoyu iki ayrı kadın katılımcı grubuna sunarak kadınların göğüs taramasına yönelik tutumlarını araştırmışlardır. Kazanç çerçevesini okuyan grup tarama yaptırmalarının olumlu sonuçları hakkında bilgilendirilirken kayıp çerçevesini okuyan grup tarama yaptırmalarının olumsuz sonuçları hakkında bilgilendirilmişlerdir. Araştırma neticesinde kayıp çerçevesi senaryonun daha etkili olduğu ve katılımcıların göğüs taraması yaptırmaya daha fazla oranda karar verdikleri gözlemlenmiştir. Maheswaran ve Meyers-Levy (1990) çalışmalarında amaç çerçevesini katılımcıları kolesterol testi yapmaya ikna etmek için kullanmıştır. Yaptıkları çalışma neticesinde eğer kurgulanan hikâyelerde katılımcılar kendileri ile ilgili bir durum buluyorlarsa (ilgi düzeyleri yüksek ise) negatif çerçevesi, eğer kendileri ile ilgili bir durum bulmuyorlarsa (ilgi düzeyleri düşük ise) pozitif çerçevesi daha ikna edici olmaktadır.

Apanovitch vd. (2003) düşük gelir seviyesine sahip etnik azınlıkta olan kadınları HIV testi yaptırmada motive etmek için amaç çerçevesini kullanmışlardır. HIV testi yaptırmaları olabilecek pozitif faydaları vurgulayarak kazanç çerçevesi ve HIV testi yaptırmadıklarında ortaya çıkabilecek olumsuz

sonuçları vurgulayarak kayıp çerçevelemesi oluşturmuşlardır. Bu araştırma sonucunda da negatif çerçeveleme pozitif çerçevelemeye göre daha ikna edici olmuştur. Homer ve Yoon (1992) ağız sağlığı ile ilgili yaptıkları çalışmalarında benzer sonuçlar bulmuştur. Kayıp çerçevelemesi kişilerin ağız sağlığına daha fazla özen göstermeleri konusunda daha etkili olmuştur.

Rothman vd. (1993) yaptıkları çalışmada yukarıdaki bulguların tam tersini bulmuşlardır. Yazarlar güneş kremi kullanımının avantajlarını vurguladıkları kazanç çerçevelemesinin, güneş kremi kullanmamanın dezavantajlarını vurguladıkları kayıp çerçevelemesine göre, kişilerin satın alma niyetini daha fazla arttırdığını saptamışlardır. Aynı yazarlar deri kanseri testi ile ilgili yapılan amaç çerçevelemesinde ise kayıp çerçevelemesinin daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmalarında yazarlar ek olarak tespit (detection) ile ilgili bir durum söz konusu olduğunda kayıp çerçevelemesinin, önleme (prevention) ile ilgili bir durum olduğunda ise kazanç çerçevelemesinin insanları ikna etme konusunda daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Block ve Keller'in (1995) deri kanseri testi yapmaya yönelik tutumların test edildiği çalışmalarında kayıp çerçevelemesi kazanç çerçevelemesine göre daha etkili sonuçlar sağlamıştır. Hussein vd. de (2014) anneleri emzirme konusunda teşvik etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarından güvenilir bir kaynaktan gelen kazanç çerçevelemesinin katılımcıları daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde amaç çerçevelemesinde kazanç ya da kayıp olarak çerçevelemenin etkilerinin olduğunu ileri süren çalışmaların yanı sıra çerçevelemenin herhangi bir etkisinin görülmediği çalışmalar da bulunmaktadır. Lauver ve Robin (1990) rahim ağzı testi ile ilgili olarak yaptıkları amaç çerçevelemesi çalışmalarında kazanç veya kayıp olarak çerçeveleme etkisinin kişilerin tutumları üzerinde bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Lerman vd. (1992) yaptıkları mamogram testi takibi çalışmalarında benzer sonuçlar bulmuşlardır. Kazanç veya kayıp olarak çerçevelemenin kişilerin testi yaptırmaya niyetleri üzerine bir etkisi olmadığını saptamışlardır.

Kötü bağımlılıklarla ilgili olarak Orazi vd. (2015), kumar bağımlılığı ile ilgili olarak kayıp çerçevelemesinde kumarı bırakmamanın insandan götüreceklerini,

kazanç çerçevelemesinde ise kumarı bırakmanın insana olan getirilerini vurgulamış ve kayıp çerçevelemesinin bu bağımlılığı çözmeye daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Segev vd. (2015) katılımcıların yeşil ürün satın alma niyetlerine yönelik yaptıkları çalışmada ilgi düzeyi düzenleyici rol oynamıştır. Düşük ilgi düzeyi söz konusu olduğunda, bireysel sağlık ile ilgili mesajlar ve kayıp çerçevelemesinin daha etkili olduğu yüksek ilgi düzeyi söz konusu olduğunda ise kayıp çerçevelemenin ve çevre ile ilgili mesajların daha etkili olduğu saptanmıştır. Gifford ve Bernard (2005) kazanç çerçevelemesi ile organik gıdaların yararlarını, kayıp çerçeveleme ile klasik gıdaların zararlarını vurgulayarak tüketicilerin organik ürün satın alma niyetlerini incelemişlerdir. Kazanç çerçevelemesinde satın alma niyeti artmıştır. Amaç çerçevelemesi ile ilgili olarak örgütsel davranış alanında da çalışmalar bulunmaktadır. Thorsteinson ve Highhouse (2003) yaptıkları çalışmalarında iş ilanlarının kazanç veya kayıp olarak çerçevelemesinin örgütün çekici gelmesi ve örgüte ilgi gösterilmesi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışma neticesinde kazanç çerçeveli ilanların kayıp çerçeveli ilanlara kıyasla daha etkili oldukları sonucu bulunmuştur. Graham vd. (2013) liderlik tarzları ile ilgili yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlerin kayıp çerçevelemesi kullandıklarında çalışan davranışları üzerinden daha etkili olduklarını tespit etmişlerdir.

Mesaj çerçevelemesi bir türü olan amaç çerçevelemesinde daha önce de belirtildiği gibi ya verilen mesaja uymanın faydalarını ve ödülleri vurgulamak ya da bu mesaja uymama ile ilişkili kayıpları ve cezaları vurgulamak için kullanılan ikna edici bir stratejiyi ifade etmektedir (Shen ve Kollar, 2015: s.626). Amaç çerçevelemesinde asıl önemli olan, pozitif ya da negatif terimlerle aynı durumun farklı ifade edilmesi diğer bir deyişle iletilen mesajı kazanç (pozitif) veya kayıp (negatif) olarak çerçeveleyerek kişilerin nihai kararlarını etkileme durumudur. Burada kazanç çerçevelemesinde potansiyel kazançlar veya negatif çerçevede ise potansiyel kayıplar vurgulanmalıdır (Levin vd., 1998: s.151-152). Amaç çerçevelemesinde, şekilsel öğeler ve görsellikten ziyade belli bir konu ile ilgili kısa hikâye/senaryo kurgulayarak kişileri, kazanç (olumlu) veya kayıp (olumsuz) ifadeler ile etkilemek söz konusudur.

Örgüt içi iletişimde liderlerden gelen mesajlar çalışanlara örgütlerinin varlığını sürdürebilmesi, kriz veya olumsuz durumlar karşısında nasıl hareket edilmesi gibi konularda yol göstericidir. Bu açıdan bakıldığında, liderlerin bir konuyu/sorunu nasıl çerçevelediği, çalışanların değerlendirmesini ve etik karar vermelerini etkileyebilmektedir. Liderin iletişim tarzının, çalışanların ÖYEOD göstermeleri eğilimleri üzerinde bir rol oynaması mümkündür. Bununla birlikte, liderin bir mesajı çerçeveleme biçimi, çalışanların liderle etkileşimine ve örgütle özdeşleşmelerine bağlı olarak ÖYEOD üzerinde farklı etkilere sebep olabilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞTA BULUNMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: MESAJ ÇERÇEVELEMESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

21. yüzyıl başlarında yaşanan örgütsel skandallar ve kurumsal firmaların çöküşü ya da büyük zararlara uğraması çalışma hayatında geri dönülemez bir değişime neden olmuştur. Bu skandallar, etik olmayan davranışların örgütlerde artan bir şekilde gerçekleştiğini göstermektedir. (Karadal ve Akyazı, 2015: s.113) Son dönemlerde örgütlerde, sorunlu bir ürünün sorununun gizlenerek satılması, çevreye verilen zararın kamuoyundan saklanması, finansal açıdan usulsüzlük yapılarak vergi kaçırılması gibi etik olmayan faaliyetler sıkça meydana gelmektedir. (Coşkun, 2017: s.179) Çalışanlar bu tarz etik olmayan davranışları örgütleri ya da yöneticilerinin yararı için yaptıklarını belirtmektedirler. Bu faaliyetlerin sıkça yaşanması ile etik olmayan davranışları inceleyen araştırmacıların dikkatini yeni bir fenomen çekmiştir. (Lio ve Qui, 2015: s.150) Bu yeni fenomen daha önce de belirtildiği gibi örgüt yararına etik olmayan davranış olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanların gösterdikleri performans ve davranışlar önem arz etmektedir.

Çalıştığı örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını kendi başarısızlığı gibi gören, kendi değerleri ile örgütün değerlerini örtüştüren, örgütü ile arasında bir olma hissine sahip olan, örgüte ile aynılaştan, kısacası örgütü ile özdeşleşen çalışanlar örgütlerinin kalıcı olabilmelerine önemli bir katkı sağlamaktadırlar. Ancak çalışanlar için örgütleri ile özdeşleşmelerinin bir sınırının olması gerekmektedir. Aşırı derecede bir özdeşleşme çalışanları örgütleri yararına da olsa etik olmayan davranışlara sevk edebilmektedir. Bu davranışlar kısa vadede avantaj gibi görünse de uzun vade de örgütler için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durumda lider ile çalışanlar arasındaki etkileşim ve liderin çalışanlar ile olan iletişiminin türü, biçimi, içeriği

kısaca ileticeği mesajı nasıl çerçeveleyeceği; bu davranışların sergilenmesinde önemli bir hale gelmektedir. Bu çalışmada iş etiği literatüründe son yıllarda artan sayıda akademik çalışmanın konusu olan, ancak ülkemizde henüz yeterince tanınmayan örgüt yararına etik olmayan davranış konusu ele alınmıştır. Araştırmada mesaj çerçeveleme etkisi bağlamında lider-üye etkileşimi ve ÖYEOD arasındaki ilişki incelenmekte olup ek olarak bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin düzenleyici etkisi incelenmiştir.

ÖYEOD göstermenin altında yatan pek çok neden olabilir. Bu nedenlerden bir tanesi çalışanların örgütleri ile güçlü bir özdeşleşmeye sahip olmalarıdır. Bu çalışmanın sonuçları öncelikli olarak, ÖYEOD'un anlaşılmasına yönelik olarak, daha önce pek çok araştırmada incelenen, örgütsel özdeşleşme ve ÖYEOD arasındaki ilişkiye daha fazla ışık tutacaktır. ÖYEOD sergilemenin nedenlerinden bir diğeri olarak sosyal değişim teorisine dayanan lider-üye etkileşimi (LÜE) gösterilebilir. Liderleri ile yüksek seviyede etkileşim içinde olan çalışanlar liderlerine yönelik daha olumlu tutum sergileme, karşılıklılık ilkesi gereği ekstra rol davranışlarında daha fazla bulunma ve liderlerinin ve dolayısıyla örgütleri için daha fazla fedakarlıkta bulunma eğilimindedirler. Bu bağlamda LÜE seviyesi yüksek çalışanların liderlerine ve örgütlerine faydası dokunacağı niyeti ile ÖYEOD sergileme olasılıklarının da yüksek olması beklenmektedir. (Bryant ve Merritt, 2019; Vriend vd., 2020) Bu çalışmada elde edilecek diğeri bir sonuç; LÜE'nin örgütsel özdeşleşme ile birlikte (LÜE'nin düzenleyici etkisi ile birlikte) çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimleri ile ilgili elde edilecek bilgiler açısından literatüre katkı sağlayacaktır.

Çalışanlar, örgütlerine yardımcı olmak niyeti ile ÖYEOD gösterebilirler de, kurumsal itibar ve müşteri güvenine zarar vererek örgüt için ciddi riskler oluşturabilirler (Umphress vd., 2010). Bu nedenle, kritik durumlarda çalışanların yöneticilerden gelen mesajları nasıl algıladığını ve bunlara nasıl yanıt verdiğini anlamak gerekmektedir. Bu bilgi, liderlerin/yöneticilerin örgüt içindeki bu tür durumlarda daha etkili iletişim kurmasına yardımcı olabilir. Bu amaçla, LÜE ve örgütsel özdeşleşmenin ÖYEOD üzerindeki ortak etkilerini incelemek için kurgu hikâyelerle mesaj çerçevelemesini olumlu ve olumsuz olarak manipüle ederek deneysel bir çalışma yürütülmüştür. Son olarak çalışma, mesaj çerçevesinin

çalışanların ÖYEOD gösterme niyetlerini nasıl etkilediğini göstererek iş iletişimi ile ÖYEOD literatürünü birbirine bağlayacaktır. Bu çalışmanın bulguları, liderlerin/yöneticilerin iletişim tarzının ÖYEOD ile bağlantılı tartışmalı konularda çalışanların tepkilerini nasıl değiştirebileceğini anlamaya katkıda bulunacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Açıklanan teorik bilgiler ışığında bu araştırmanın temel problemi çalışanların ÖYEOD gösterme niyetlerini ortaya çıkaran ya da etkileyen lider/yönetici davranışlarının neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu temel problemi cevaplamak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Lider-üye etkileşimi örgüt yararına etik olmayan davranışı nasıl etkiler?
- Lider-üye etkileşimi örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkiler?
- Örgütsel özdeşleşme örgüt yararına etik olmayan davranışı nasıl etkiler?
- Örgütsel özdeşleşmenin, lider-üye etkileşimi ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki ilişkide aracı değişken rolü bulunuyor mu?
- Çerçeveleme etkisinin; kayıp ve kazanç çerçevelemesi olarak örgütsel özdeşleşme ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü bulunuyor mu?

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak araştırma verileri tek bir sektörden ve belirli bir kültürel çevrede çalışan katılımcılardan toplanmıştır. Bu nedenle farklı endüstrilerden daha büyük ve daha temsili örneklemelere dayanan farklı kaynaklardan elde edilen verilere ihtiyaç bulunmaktadır.

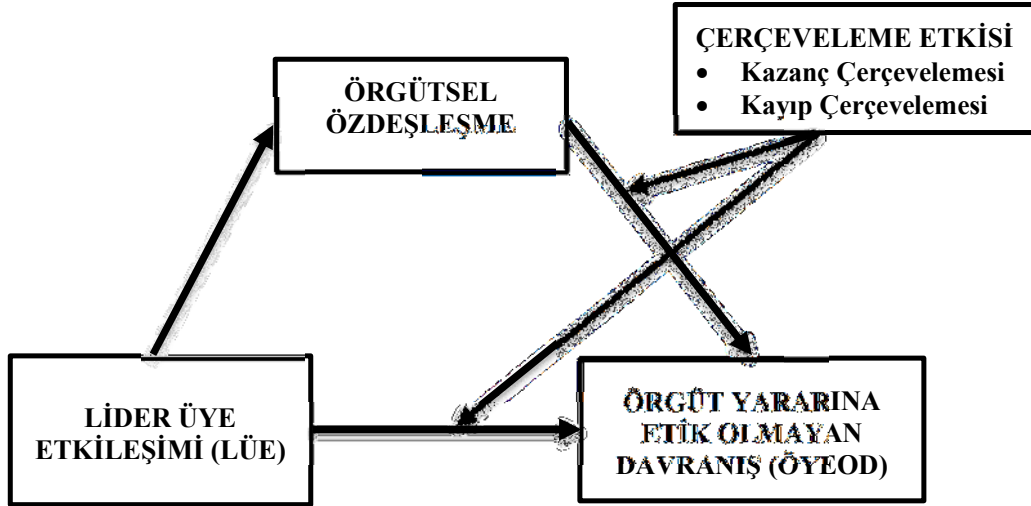
Diğer bir sınırlılık çerçeveleme etkisini manipüle etmede kullanılan kısa hikâye yönteminin doğası gereği bir yapaylık içermesidir. Kısa hikâye yönteminde, araştırmaya katılan kişilerin kendilerine sunulan kısa bir hikâyede bahsedilen kurguya dayalı olarak bazı soruları cevaplamaları istenmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda gerçek hayattan örneklerle bir saha çalışması yapılabilir.

Bir başka sınırlılık, aslında dört boyutlu olan LÜE ölçeğinin, bu çalışmada tek boyut altında toplanmış olmasıdır. Ancak farklı çalışmalarda benzer sonuçlara rastlanmıştır. Aslan ve Özata (2009: s.110), Agargwal vd. (2019: s.2315), Akkoç ve Sökmen (2019: s.127) yaptıkları çalışmalarında bu ölçeğin tek faktör, Öztürk Çiftçi (2019: s.175) ise iki faktör altında toplandığını saptamıştır.

Son olarak mevcut çalışmada araştırma kolayda örnekleme ile belirlenen banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın, toplumun tamamını temsil edebilecek, olasılık temelli bir örnekleme yöntemiyle belirlenmiş katılımcılar üzerinde yapılmış olması geçerliliğini güçlendirebilecektir.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmanın modeli aşağıda sunulmuştur. (Şekil:11) Modele göre araştırmanın bağımsız değişkeni LÜE bağımlı değişkeni ise ÖYEOD'tur. Örgütsel özdeşleşme ise aracı değişkendir. Ek olarak bu değişkenlerin incelenmesinde mesaj çerçevesi de dikkate alınarak kazanç ve kayıp şeklinde mesaj çerçevesinin düzenleyici etkisine de yoğunlaşmıştır.



Şekil 11: Araştırmanın Modeli

Bu tarz bir analizin yapılabilmesi için en iyi yol kazanç ve kayıp çerçevesine uygun yöneticiler bulunması ve çalışanlarının sergilediği davranışların ölçülmesidir. Ancak her iki durum için gerçek hayatta belirtilen düzeyde birbirine benzeyen ya da birbirinden ayrılan yöneticiler bulmak pek mümkün olamamaktadır. Bu sebepten istenen duruma benzer kurgusal bir durum yaratmak en uygun yöntem olarak tercih edilmektedir. Bu kurgusal durumu yaratmak için deneysel tasarım yöntemi kullanılabilir. Fakat sosyal bilimlerle ilgili araştırmalarda, her türlü konu için uygun deneysel tasarım yapabilmek kolay olmamaktadır. Özellikle de insan değer yargılarına, inançlarına, normlarına, tutum ve davranışlarına odaklanan örgütsel davranış alanında, arzu edilen imkânları sağlayan örgüt ortamlarını yaratmak, bu ortamları istenen yönde kontrollü olarak değiştirebilmek oldukça zordur. Bu zorluklar sadece teknik zorlukları değil, aynı zamanda insan hareketlerinin kültürel ve ideolojik güçler tarafından şekillendiği ve çeşitlendiği düşüncesine dayanan sosyal zorlukları da içermektedir (Finch, 1987: s.105). Söz konusu zorlukları belli bir seviyeye kadar elimine edebilmek için geliştirilmiş olan ve son yıllarda daha yaygın olarak kullanılan yöntem kısa hikâyelere ya da senaryolara dayalı deneysel tasarım yöntemidir. Katılımcılara sunulan bu hikâyeler olabildiğince somut ve ayrıntılı bir şekilde kurgulanmalıdır. Böylece gerçek hayattaki bir karar verme durumuna yakın bir durum sergilenmektedir (Alexander ve Becker, 1978; s.93).

Kısa hikâyeler gerçek hayattaki belli bir konunun/vakanın/durumun; temel özelliklerini temsil eden, dikkatlice oluşturulmuş bir kurgusu, tasviridir. (Atzmueller ve Steiner, 2010: s.128). Bu hikâyeler, yapılan araştırma kapsamında katılımcılara okutulan ve sonrasında bu şekilde bir durum ile karşılaştıklarında nasıl tepki göstereceklerinin sorulduğu kısa kurgusal hikâyelerdir. (Maguire vd. 2015: s.249) Bu yöntem, yapay bir durum yaratmasına rağmen, değişkenleri manipüle edip katılımcıların hikâyedeki gibi bir durumla karşılaştıklarında nasıl tepki verdiklerinin anlaşılması konusunda araştırmacılara imkân sağlamaktadır. Dolayısı ile bu yöntem, araştırmalarda katılımcıların belli bir durumda sahip oldukları algılarının, inanışlarının, tutumlarının vb. anlaşılmasında, bunların yorumlanmasında ve kontrol edilmesinde kullanılabilir uygun bir yöntemdir (Aguinis ve Bradley, 2014: s.352-353).

Bu araştırmada da değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için kısa hikaye yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu hikayede üniversiteden yeni mezun olmuş bir banka çalışanının, çalıştığı bankada başından geçen bir olay anlatılmıştır. Hikayede Şube müdürünün çalışanlara olan yaklaşımı kazanç ve kayıp çerçevelemesi olarak manipüle edilmiştir. Araştırmada verileri toplamak için kullanılan anket formu, formdaki hikaye/ler ve kullanılanlekler ilerleyen bölümlerde ayrıntılı bir Şekilde sunulacaktır.

4.5. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Sosyal kimlik teorisine göre, insanlar kendilerini ve diğerlerini çeşitli sosyal gruplara ayırma eğilimindedir ve insanın benlik kavramının bir kısmı bu sosyal gruba üyelikten kaynaklanmaktadır (Tajfel ve Turner, 1985: s.284).özel bir sosyal kimlik biçimi olarakrgtselzdeşleşme de, bir kişinin alıştığırgte ait ve ye olma algısıdır (Ashforth ve Mael, 1989: s.22). Yüksek birrgtselzdeşleşme, alışanlarınrgtn başarısını kendi başarıları,örgütün başarısızlığını da kendi başarısızlıkları olarak hissetmelerine yol açmaktadır (Mael ve Asforth, 1992: s.103). Dolayısıylargtselzdeşleşme, alışanların kendi değerlerinin vergtsel değerlerin birleştiği süreçtir. Ek olarak;rgtselzdeşleşme, çalışanlar ilergt arasında birlik duygusunu veyargte aidiyet algısını kurmaktadır (Riketta, 2005: s.360).

LE, lider ve çalışan arasındaki etkileşimin, ilişkinin, iletişimin vb. kalitesi ile ilgilenmektedir. Teoriye göre liderle çalışanların bazıları arasında yüksek nitelikte bir ilişki bulunmakta iken; çalışanların bazılarıyla ise düşük nitelikte bir ilişki bulunmaktadır. LE yüksek seviyede olan çalışanlar düşük seviyede olan çalışanlara göre liderlerinden daha fazla bilgi ve destek almaktadır. Yüksek seviyede LE olan çalışanlar düşük seviyede LE olan çalışanlara göre karşılıklılık ilkesi gereğince daha fazla olumlu iş tutumu ve davranışı sergilemektedir (Gürsoy vd., 2020: s.2658-2659). Kaliteli bir LE'nin varlığı sonucunda çalışan performansı, iş tatmini,örgütsel bağlılık, işe tutkunluk,örgütsel vatandaşlık gibi pek çok olumlu çalışan çıktısı tespit edilmiştir (Gerstner ve Day, 1997; DeConinck, 2011; Agarwal, 2013).

Liderler sahip oldukları kaynakları yüksek seviyede LÜE seviyesine sahip olan çalışanlarla paylaşma eğilimindedirler. Ek olarak bu çalışanlar grup içi çalışan olarak atfedildikleri için örgüt içerisinde rollerinin ve konumlarının kalıcı olduğunu bilmektedirler. Liderler de daha fazla kaynak ve destek sağlamanın yanı sıra bu çalışanları güvenilir asistanlar olarak görmekte ve onlara daha önemli görev ve sorumluluklar vermektedirler. Bu tarz muamele edilmesi LÜE yüksek olan çalışanların örgütü ile arasında birlik duygusunu ve örgüte aidiyet algısını geliştirecek ve güçlü bir örgütsel özdeşleşmenin oluşmasını sağlayabilecektir. LÜE ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve etkiyi inceleyen araştırmalar literatürde bulunmakta olup (Sluss vd., 2008; Katrinli vd.,2008; Loi vd., 2014; Çankır ve Palalar Alkan, 2018) araştırmalarda aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki ve etki olduğu sonucu tespit edilmiştir. Literatüre dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

Örgütsel özdeşleşme, işle ilgili çok çeşitli tutum ve davranış değişkenleri ile ilişkili olduğu için örgütsel davranış araştırmalarında öne çıkan bir konu haline gelmiştir (Rickett, 2005: s.349). Örgütsel özdeşleşme de pek çok bireysel ve örgütsel olumlu sonucu beraberinde getirmektedir (örneğin; işten ayrılma niyetini ve devamsızlığı azalmakta; örgüte bağlılığı, motivasyonu, sadakati, memnuniyeti, performansı ve örgütsel vatandaşlık dahil olmak üzere birçok ekstra rol davranışını artırmaktadır.) (Ashforth vd., 2008; s.337). Örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar, örgütlerine fayda sağlamak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadırlar. Resmi sözleşmeler veya kontrol mekanizmaları gibi biçimsel zorluklara maruz kalmadan, örgütlerinin değer ve normlarına uygun hareket etmekte, bu da psikolojik tatmin sağlamaktadır (Gautam vd., 2004: s.305). Ancak, bazı durumlarda güçlü örgütsel özdeşleşme çalışanları, örgütlerine yararı olacağı düşüncesi ile etik standartları göz ardı eden davranışlar sergilemeye itebilmektedir (Ashforth ve Anand, 2003; Umphress ve Bingham, 2011; Moore vd., 2012; Effelsberg vd., 2013; Vadera ve Pratt, 2013; Verma ve Mohapatra, 2015). Örgüt yararına etik olmayan davranışlar dediğimiz bu davranışlar etik dışı olmalarına rağmen diğer sapkın işyeri davranış biçimlerinden farklıdır. Çünkü örgüte zarar

vermekten çok yarar sağlamak amacı ile yapılan gönüllü bir ekstra rol davranışdır (Kong, 2015: s.86).

Umphress vd. (2010), örgütleri ile yüksek oranda özdeşleşmiş çalışanların güçlü olumlu karşılıklılık inançlarına sahip olduklarında ÖYEOD gösterme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Dolayısı ile örgütsel özdeşleşme ÖYEOD'un nedenlerinden biri olarak gösterilebilmektedir. Örgütsel özdeşleşme ve ÖYEOD arasındaki ilişki ve etki ile ilgili güçlü bir teorik temel ve bir kaç deneysel çalışma bulunmaktadır (Teo ve Chan-Serafin, 2013; Effelsberg, Solga ve Gurt, 2013; Vadera ve Pratt, 2013; Effelsberg ve Solga, 2015; Shu, 2015; Kalshovern vd., 2016; Kong, 2016; Chen vd., 2016; Lee vd., 2016; Xu vd., 2018; Lee vd., 2019; Graham vd., 2019). Bu teorik temelde ve daha önce belgelenmiş deneysel kanıtlara dayanarak, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Örgütsel özdeşleşmenin ÖYEOD üzerinde pozitif etkisi vardır.

ÖYEOD sergilemenin nedenlerinden bir diğeri sosyal değişim teorisine dayanan LÜE gösterilebilir. LÜE teorisi, liderlerin örgüt içindeki tüm çalışanlara yönelik benzer bir liderlik tarzıyla etkileşim içerisine girmediğini açıkça ortaya koymaktadır. Lider ile çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanmaktadır (Özutku vd., 2008: s.195). Bu bağlamda taraflar karşılıklı fayda elde ettiğinde (lider ya da çalışan) statülerinden bağımsız olarak karşılıklılık ilkesi devreye girmektedir (Wayne vd., 1997: s.82-83). Karşılıklılık ilkesi göz önüne alındığında çalışan yalnızca görevini yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda liderin faydasına olan formal iş tanımının dışında davranışlar göstermek için de kendini sorumlu hissetmektedir. Yüksek LÜE'ye sahip çalışanlar ayrıca bu karşılıklılık ilkesi gereği extra rol davranışlarında daha fazla bulunma eğilimindedirler (Settoon vd., 1996: s.220).

Bryant ve Merritt'e (2019) göre bu şekilde yüksek LÜE'ye sahip olan çalışanlar, liderlerini korumak veya liderlerine fayda sağlamak veya liderlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için fedakarlık yapma istekliliği olan çalışanlar olarak karakterize edilmektedirler. Bu anlamda liderlerinin yararına olacağı düşüncesi ile

ÖYEOD sergileme eğilimleri de oldukça yüksek olabilecektir. Ek olarak yazarlar etik olmayan bir davranışın çalışanın itibarı ve istihdam edilebilirliği açısından risk teşkil etse de lider ve dolayısı ile örgüt yararı için sergilediğinde; yüksek seviyedeki LÜE'yi sürdürmek için yapılması muhtemel kişisel bir fedakarlık olarak kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir. Yaptıkları çalışma neticesinde de yüksek seviyedeki LÜE'nin ÖYEOD'u olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Bununla birlikte, aynı olumlu karşılıklılık varsayımı altında, daha yeni çalışmalar, LÜE'nin ÖYEOD'u olumlu bir şekilde etkilediğini göstermiştir (Lee vd., 2019; Vriend vd., 2020; Nguyen vd., 2021). Bu anlamda bu çalışmada LÜE'nin ÖYEOD üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: Lider-üye etkileşiminin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Yukarıda belirtilen görüşleri göz önünde bulundurarak, çalışanların örgütleri için ekstra rol davranışı sergilemesini sağlamasının yanı sıra LÜE çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini güçlendirerek örgüt yararına ancak etik olmayan davranışlarda bulunma isteklerini de arttırabileceği düşünülmektedir. Literatüre bakıldığı zaman Effelberg vd. (2013) ve Miao vd. (2013) yaptıkları çalışmalarında liderlik ve ÖYEOD arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin pozitif yönde aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır. Son yıllar da ise Yang vd. (2020) benzer bir çalışma yapmış ve benzer sonuçlar elde etmiştir. Bu bilgiler ışığında bu çalışmada da aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Lider-üye etkileşimi ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme aracı değişken rolü üstlenmektedir.

Liderlerin iletişimi tarzları, bir örgütün iç iletişim sisteminin önemli bir bileşenidir (Men, 2014: s.265). Ancak liderlerin iletişim tarzlarının ötesinde, çalışanlara verdiği mesajın içeriği ve iletilme şekli, çalışanların tutumlarını, davranışlarını, memnuniyetlerini ve performansını önemli ölçüde etkilemektedir (Mueller ve Lee, 2002: s.222). Mesaj çerçeveleme (çerçeveleme etkisi) denilen bu kavram, örgütsel iletişimde çalışanların tepkilerini belirleyen önemli bir faktördür.

Mesaj çerçeveleme, ya verilen mesaja uymanın faydalarını ve ödülleri vurgulamak ya da bu mesaja uymama ile ilişkili kayıpları ve cezaları vurgulamak için kullanılan ikna edici bir stratejiyi ifade etmektedir (Shen ve Kollar, 2015: s.626). Lider veya yöneticiler de mesaj çerçevelemeyi çalışanların anlayışlarını şekillendirmek, ne düşüneceklerine ve ne yapacaklarına karar vermeleri konusunda onları etkilemek için bir araç olarak kullanabilirler (Suchan, 2006: s.26). Mesaj çerçevelemesinin özel bir biçimi, Levin vd. (1998) tarafından "amaç çerçevelemesi" olarak tanımlanmıştır. Amaç çerçevelemede bir davranışı gerçekleştirmenin olumlu sonuçları (kazanç çerçevelemesi) ve bu davranışı gerçekleştirmenin olumsuz sonuçları (kayıp çerçevelemesi) vurgulanmaktadır. Kazanç çerçevelemesinde olaylar olumlu ifadelerle anlatılmakta, başarı olasılığı vurgulanmakta ve başarılı olunması halinde ne kazanılacağı üzerinde durulmaktadır. Kayıp çerçevelemesinde ise aynı olay olumsuz ifadelerle anlatılmakta başarısız olunması durumunda olumsuz sonuçlardan ve olası kayıplardan bahsedilmektedir.

Genel olarak amaç çerçevelemesi sağlıkla ilgili konularda deneysel çalışmalara konu olmakla birlikte, (Meyerowitz ve Chaiken 1987; Maheswaran ve Meyers-Levy, 1990; Rothman vd., 1993) örgütsel davranış alanında da incelenmiştir (Rutte vd., 1987; Thorsteinson ve Highhouse, 2003). Bununla birlikte, amaç çerçevelemesi üzerine yapılan araştırmalar çelişkili bulgular ortaya çıkarmıştır. Çerçeveselenen konunun kapsamı, katılımcıların konuyla olan ilgi düzeyleri, bilgi seviyeleri, katılımcıların düşünme ihtiyacı, mesajın hangi koşullar altında kime iletildiği gibi bazı değişkenlere bağlı olarak çerçevelemenin; bazı araştırmalar, kayıp çerçeveseli mesajların daha etkili olduğu sonucuna varırken (Meyerowitz ve Chaiken, 1987; Maheswaran ve Meyers-Levy, 1990), bazıları kazanç çerçevelemenin daha etkili olduğunu göstermiştir (Thorsteinson ve Highhouse, 2003, Rothman vd., 1993).

Örgütsel hayatta kritik ve zor bir durum ile karşı karşıya kalındığı zaman çalışanlar örgütleri veya liderleri için etik olarak kabul edilemeyecek davranışlarda bulunabilirler (Graham vd., 2015: s.427). Ayrıca güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, liderlerden gelen mesajlar, çalışanları istemeden etik olarak sorgulanabilir davranışlarda bulunmaya yönlendirebilir (Tian ve Peterson, 2016: s.162). Benzer bir şekilde yoğun bir rekabet algısı içinde olan çalışanlar liderlerinden

gelecek olumlu çerçeveli bir mesajla örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için motive olabilirler. Bu nedenle, liderin iletişim tarzı, çalışanlarının ÖYEOD sergileme niyetleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, liderin bir mesajı çerçeveleme biçimi, çalışanların liderle etkileşimine ve örgütle özdeşleşmesine bağlı olarak ÖYEOD üzerinde farklı etkilere de sahip olabilir.

Çalışanların örgütlerine olan sadakati ve örgütlerini koruma arzusu özellikle herhangi bir kriz ve tehdit durumunda önemli bir hale gelmektedir (Graham vd., 2015: s.427). Lider bir kayıp çerçevesi kullandığında, kriz ve tehdit algıları sebebi ile yüksek kaliteli LÜE'ye sahip çalışanların, ÖYEOD sergileme olasılıkları daha yüksektir. Bu durumda, yüksek kaliteli LÜE'ye sahip çalışanlar, örgüt içindeki ayrıcalıklı pozisyonlarını ve grup içi statülerini korumak için lideri ve örgütünü koruma hususunda daha güçlü bir motivasyona sahiptir. Diğer taraftan, yüksek özdeşleşmeye sahip çalışanlar, örgütsel kazanımlar elde etmek için ÖYEOD sergileme konusunda daha istekli olabilirler. Çünkü başarılı bir örgütte çalışmak, onun üyesi olmak, öz saygılarını arttıracak ve öz benlik kavramlarını geliştirecektir. Özetle, yüksek LÜE durumunda bir şeyi kaybetme riski daha belirleyici iken, yüksek örgütsel özdeşleşme durumunda örgütsel kazanımlar elde etme arzusu daha belirgindir. Bu doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H5a: Lider-üye etkileşiminin örgüt yarına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinde mesaj çerçevelemesinin düzenleyici rolü vardır. Yani kazanç çerçevelemesinden ziyade kayıp çerçevelemesi söz konusu olduğunda lider-üye etkileşiminin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi daha güçlüdür.

H5b: Örgütsel özdeşleşmenin örgüt yarına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinde mesaj çerçevelemesinin düzenleyici rolü vardır. Yani kayıp çerçevelemesinden ziyade kazanç çerçevelemesi söz konusu olduğunda örgütsel özdeşleşmenin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi daha güçlüdür.

4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yukarıda belirtilen hipotezlerin test edilebilmesi için Kocaeli ve çevresi illerdeki kamu ve özel sektör bankalarında çalışan kişiler üzerinde bir saha

araştırması gerçekleştirilmiştir. Aşağıda bu araştırmanın evreni ve örnekleme, yöntemi, veri toplama süreci ayrıntılı şekilde anlatılmıştır.

4.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Kocaeli ve çevresi illerdeki kamu ve özel sektör bankalarında çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. Tüm banka çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığından kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş olup araştırma kapsamında yaklaşık 450 kişiye online olarak ve yüz yüze anket formunu doldurmaları amacı ile ulaşılmıştır. Toplanan verilerden eksik ve özensiz olarak doldurulan formlar değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Ayrıca manipülasyon sorularına okudukları hikâyeye uygun cevap vermeyen katılımcıların da formları değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Bu formlar da çıkarılınca değerlendirilmeye 306 adet anket kalmıştır.

4.6.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırma ile ilgili olarak istenen verilerin toplanması için Kocaeli ve çevresi illerdeki kamu ve özel sektör bankalarında çalışan katılımcılar üzerinde anket uygulanmıştır. Anketin ilk sayfası katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili sorularla başlamaktadır. Hemen ardında ise Örgütsel Özdeşleşme ölçümü için Mael ve Asforth'un (1992) geliştirdiği 6 soruluk ölçek ve LÜE ölçümü için Liden ve Maslyn'in (1998) geliştirdiği 11 soruluk ölçek bulunmaktadır. İkinci sayfa bir banka ile ilgili kısa hikâyeye ile başlamaktadır. Hazırlanan kısa hikâyelerde şube müdürünün çalışanlarına yaklaşımı kazanç-kayıp çerçevelemesi olarak manipüle edilmiştir. Yani sonuç olarak 2 adet senaryo (hikâyeye) oluşturulmuştur. Kısa hikâyelerdeki bankanın adı herhangi bir yanlışlığa sebep olmaması açısından verilmemiştir. Katılımcılara konuya odaklanmaları için bankanın ülkemizde faaliyet gösteren bir banka olduğu ve yaşanan olayın gerçek bir olay olduğu bilgisi verilmiştir. Çerçeveleme etkisinin kayıp-kazanç olarak tasvir edilmesine bağlı olarak 2 farklı türde anket formu hazırlanmıştır.

Yapılan anketlerde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış hangi katılımcının hangi hikâyeyi okuyacağı tesadüfi olarak belirlenmiştir. Yüz yüze yapılan anketler banka şubelerinde uygulanmış olup şube içerisindeki çalışma düzenlerine göre farklı hikâyeler içeren anket formları kendilerine rastgele dağıtılmıştır. İnternet üzerinden uygulanan anketlerde demografik bilgiler, örgütsel özdeşleşme ve LÜE ile ilgili soruların ardından katılımcılardan 1 ve 2 numaralarından birini seçmeleri talep edilmiştir. Her bir numara aşağıda belirtilen senaryoları ifade etmektedir. Katılımcılar seçtiği numaraya göre karşısına gelen hikâyeyi dikkatlice okumaları ve ardından gelen soruları hikâyeye göre cevaplamaları istenmiştir. Ankete katılan banka çalışanlarının 2 farklı hikâye versiyonuna göre dağılımı Tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 6: Anket Katılımcılarının Dağılımı

NO	HİKÂYE GRUPLARI	CEVAPLAYICI SAYISI
1	Kazanç Çerçevelemesi	146
2	Kayıp Çerçevelemesi	160

Kazanç çerçevelemesinde olaylar olumlu ifadelerle anlatılmakta, başarı olasılığı vurgulanmakta ve başarılı olunması halinde ne kazanılacağı üzerinde durulmaktadır. Kayıp çerçevelemesinde ise aynı olay olumsuz ifadelerle anlatılmakta başarısız olunması durumunda olumsuz sonuçlardan ve olası kayıplardan bahsedilmektedir. Bu bağlamda çerçeveleme etkisi ile ilgili hazırlanan kazanç ve kayıp senaryoları ve her iki versiyondaki ortak metin Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7: Çerçeveleme Etkisi ile İlgili Alternatif Senaryolar

ORTAK METİN	<p>Üniversiteden mezun olduktan sonra, bir bankada pazarlama personeli olarak çalışmaya başladım. Şube müdürüm her Pazartesi sabahı o haftanın planları ve önem verilecek konular hakkında toplantı düzenler. Müdürüm son toplantıda çalıştığımız sigorta şirketlerinden biri ile banka arasında yapılan anlaşma sonucunda gündeme gelen yeni bir ferdi kaza sigortasından ve bu sigortanın özelliklerinden önemle bahsetti. Bankaya sağlayacağı komisyon oranı (karı) oldukça yüksek olan bu ürün hakkında bilgi verdikten sonra, şubenin komisyon hedefinin tutması için bu ürünün satışına özel önem verilmesini istedi. Bu yeni sigorta ürünü ile ilgili olarak şubeye verilen hedeflerin mutlaka tutturulması gerektiğini söyledi.</p> <p>Ancak bu yeni sigorta ürünü, fiyatının yüksek olması ve müşteriye benzer sigorta türlerinden teminat olarak çok da farklı bir avantaj sağlamaması nedeniyle satışı zor bir ürün. Bu ürünün satışında başarılı olabilmek için ürünü müşterilere anlatırken ürünün özelliklerini biraz abartmak ya da ürünün özelliklerini müşterilere olduğundan daha iyi yansıtarak ürün ile ilgili olumsuz bazı bilgileri müşterilerden gizlemek gerekebilir. Bu ürünün satışını arttırmak için bazı gerçekleri müşteriye olduğundan farklı sunulması gerekebilir.</p>
Kazanç Çerçevelemesi	<p>Şube müdürüm o günkü toplantının sonunda, bu yeni ürünün satışı ile ilgili hedeflere genel müdürlüğün çok önem verdiğini, <i>hedefi tutturursak</i> genel müdürlük nezdinde şubemizin prestijinin oldukça <i>yükseleceğini</i> ve bunun hepimizin <i>yararına</i> olacağını belirtti. <i>Hedefe ulaştığımız takdirde</i> hepimizin <i>kazanacağını</i> ekledi. Hedefin gerçekleştirilmesinde; sorumluluğun kendisi de dâhil tüm şube personeline ait olduğunu ve hep birlikte çalışarak bu işi başarabileceğimize inandığını söyledi. Şube müdürüm, her zamanki gibi bizlere güvendiğini belirterek konuşmasını bitirdi.</p>
Kayıp Çerçevelemesi	<p>Şube müdürü o günkü toplantının sonunda, bu yeni ürünün satışı ile ilgili hedeflere genel müdürlüğün çok önem verdiğini, <i>hedefi tutturamazlarsa</i> genel müdürlük nezdinde şubenin prestijinin oldukça <i>düşeceğini</i> ve bunun hepimizin <i>zararına</i> olacağını belirtti. <i>Hedefe ulaşamamız halinde</i> hepimizin <i>kaybedeceğini</i> ekledi. Hedefin gerçekleştirilmesinde; sorumluluğun kendisi de dâhil tüm şube personeline ait olduğunu ve hep birlikte çalışarak bu işi başarabileceğimize inandığını söyledi. Şube müdürüm, her zamanki gibi bizlere güvendiğini belirterek konuşmasını bitirdi.</p>

İkinci sayfada ayrıca katılımcılardan senaryoyu okuduktan sonra senaryoya göre cevaplamaları istenen, araştırma konularından ÖYEOD ölçümü için Umphress'in (2003) geliştirdiği 6 soruluk tek boyutlu ölçeği kullanılmıştır. Bu soruların hemen altında ise, senaryoda manipüle edilen bileşenlerinin ne şekilde algılandığına yönelik kontrol sorularına (manipülasyon sorularına) yer verilerek anket sonlandırılmıştır. Araştırmada 5'li Likert derecelendirmesinden yararlanılmıştır.

4.6.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket içerisinde katılımcıların demografik bilgileri, örgütsel özdeşleşme, LÜE, ÖYEOOD ve manipülasyon kontrolü için hazırlanan sorular bulunmaktadır. Banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşmelerini ölçmek için Mael ve Asforth (1992) tarafından geliştirilen 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5’li Likert derecelendirmesi ile alınmıştır. (1= Hiç Katılmıyorum; 5= Tamamen Katılıyorum) Tablo 8’de banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşmelerini ölçmek için kullanılan ölçekte yer alan ifadeler görülmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

NO	İFADELER
1	Dışarıdan biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, bunu kendime yapılmış bir hakaret gibi görürüm
2	Başkalarının, çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.
3	Çalıştığım kurumdan bahsederken, genelde “onlar” değil “biz” derim.
4	Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımla gibi görürüm.
5	Biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak algılarımla.
6	Medyada çalıştığım kurumu eleştiren bir haber çıktığında, bu durumdan rahatsızlık duyarım.

Banka çalışanlarının LÜE kalitesini ölçmek için ise Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 11 soruluk boyutlu ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5’li Likert derecelendirmesi ile alınmıştır. (1= Hiç Katılmıyorum; 5= Tamamen Katılıyorum) Tablo 9’da banka çalışanlarının LÜE kalitesini ölçmek için kullanılan ölçekte yer alan ifadeler ve bu ifadelerin LÜE’nin hangi boyutuna ait olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

NO	İFADELER	BOYUT
1	Müdürümü bir insan olarak çok severim.	Etki
2	Müdürüm herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türden biridir.	
3	Müdürüm ile çalışmak çok eğlencelidir.	
4	Müdürüm, konu hakkında tam bilgi sahibi olmasa bile yaptığım işlerle ilgili olarak gerektiğinde beni, kendi üstlerine karşı savunur.	Sadakat
5	İşyerinde başkaları üzerime gelirse müdürüm beni onlara karşı savunur.	
6	Eğer bilmeden bir hata yaparsam, müdürüm beni işyerinde başkalarına karşı savunur	
7	Müdürüm için gerekirse iş tanımımın dışındaki işleri de yaparım.	Katkı
8	Müdürümün belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için normalde istenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	
9	Müdürümün mesleki becerilerine hayranlık duyarım.	Profesyonel Saygı
10	Müdürümün işiyle ilgili bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım	
11	Müdürümün işiyle ilgili bilgisinden etkilenirim.	

Hazırlanan kısa hikâyeyi okuduktan sonra banka çalışanlarına “Siz olsanız ne yaptınız? Şimdi kendinizi hikâyede anlatılan banka çalışanının yerine koyun ve şu an ki müdürünüzün böyle bir konuşma yaptığını düşünerek aşağıdaki soruları buna göre cevaplayın” şeklinde bir soru sorulmuştur. Bu sorunun hemen altına banka çalışanlarının ÖYEOD gösterme eğilimlerini ölçmek amacı ile Umphress (2003) tarafından geliştirilen 6 soruluk tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5’li Likert derecelendirmesi ile alınmıştır. (1= Hiç Katılmıyorum; 5= Tamamen Katılıyorum) Tablo 10’da banka çalışanlarının ÖYEOD gösterme eğilimlerini ölçmek için kullanılan ölçekte yer alan ifadeler görülmektedir.

Tablo 10: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği

NO	İFADELER
1	Eğer gerek duyulursa, bankamın iyi görünmesi için gerçekleri olduğundan farklı sunabilirim.
2	Eğer bankamın satış hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaksa, bankamın ürün ve hizmetleriyle ilgili gerçekleri müşterilere olduğundan daha iyiymiş gibi gösterebilirim.
3	Eğer bankamın satış hedeflerine ulaşmasına faydası olacaksa, bankamın ürün ve hizmetleriyle ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden gizleyebilirim.
4	Eğer gerek olursa, hedefe ulaşmayı zorlaştırabilecek bir bilgiyi müşterilerden gizleyebilirim.
5	Eğer gerek olursa, yanlışlıkla fazla para (komisyon, masraf vb.) aldığımız bir müşteriye para iadesi yapmayabilirim.
6	Eğer bankamın faydasına olacaksa, yeteneksiz bir çalışanı başka bir bankaya tavsiye edebilirim; benim çalıştığım bankanın sorunu olacağına gitsin başkalarına dert olsun.

4.6.2.2. Manipülasyonların Kontrol Edilmesi ile İlgili Sorular

Araştırma kapsamında çerçeveleme etkisi kazanç ve kayıp olarak kurgulanarak manipüle edilmiştir. Yapılan manipülasyonların istenilen şekilde çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için, anketin en son kısmına kontrol soruları eklenmiştir. Bu bağlamda banka çalışanlarından okudukları kısa hikâyede bahsedilen müdürün çalışanlarını hedefe doğru motive ederken söz konusu durumu nasıl çerçevelediği ile ilgili sorular sorulmuştur. Cevaplar 5’li Likert derecelendirmesi ile alınmıştır. (1= Tamamen Yanlış; 5= Tamamen Doğru) Banka çalışanlarına sorulan sorular Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11: Manipülasyon Kontrolü Soruları

NO	İFADELER	Koşullar
1	Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başarılılarsa ortaya çıkacak olumlu sonuçlara vurgu yapmıştır.	KAZANÇ ÇERÇEVELEMESİ KOŞULLARI
2	Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı olumlu yönüyle anlatmıştır	
3	Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başarı olasılığına vurgu yapmıştır	
4	Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı kazanç çerçevesinden aktarmıştır	
5	Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı olumsuz ifadelerle anlatılmıştır	KAYIP ÇERÇEVELEMESİ KOŞULLARI
6	Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başaramazlarsa ortaya çıkacak olumsuz sonuçlara vurgu yapmıştır.	
7	Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başaramazlarsa ortaya çıkacak olası kayıplardan bahsetmiştir.	
8	Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı kayıp çerçevesinden aktarmıştır	

4.7. Verilerin Analizi

Bu araştırmada anket çalışması ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi %5 (p=0,05) olarak alınmıştır. Bu kapsamda katılımcıların demografik özelliklerine ait tanımlayıcı

analizler, araştırma değişkenleri ile ilgili olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, SPSS aracılığı gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizlerinde keşfedilen yapıya ölçeklerin uyup uymadığını test etmek yapılan doğrulayıcı faktör analizi ve hipotezleri test etmek için kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli AMOS aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

4.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri yaş olarak ele alındığında %34,6'sı 20-30 yaş aralığında, %38,8'i 31-40 yaş aralığında, %22,7'si 41-50 yaş aralığında bulunurken %3,9'u 51 yaş ve üstündedir. Cinsiyet olarak ele alındığında %52,1'i kadın iken %47,9'u erkektir. Medeni durum olarak ele alındığında %42,7'si bekâr iken %57,3'ü evlidir. Eğitim durumu olarak ele alındığında %10,7'si ön lisans seviyesinde, %55'i lisans seviyesinde ve %34'ü lisansüstü seviyede eğitim almışlardır. Çalıştıkları sektör olarak ele alındığında %26,5'i kamu sektöründe, %73,5'i özel sektörde çalışmaktadır. Unvan olarak ele alındığında %23,6'sı yetkili yardımcısı, %28,8'i yetkili, %36,2'si yönetmen ve %11,3'ü şube müdürü olarak çalışmaktadır. Sektörde mesleki deneyim olarak ele alındığında %52,4'ü 1-10 yıl arasında, %44', 11-25 yıl arasında ve %3,6'ı 26 yıl üzerinde mesleki deneyime sahiptir. Şu an çalıştıkları bankadaki deneyim süreleri olarak ele alındığında ise %79,3'ü 1-10 yıl arası %20,7'si ise 11-25 yıl arası aynı bankada çalışmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre analiz sonuçlarının toplu hali Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	N	%
Yaş	20-30 yaş arası	105	34,3
	31-40 yaş arası	119	38,9
	41-50 yaş arası	70	22,9
	51 yaş ve üzeri	12	3,9
Cinsiyet	Kadın	159	52,0
	Erkek	147	48,0
Medeni Durum	Bekar	131	42,8
	Evli	175	57,2
Eğitim Durumu	Ön lisans	34	11,1
	Lisans	168	54,9
	Yüksek Lisans	99	32,4
	Doktora	5	1,6
Sektör	Kamu	81	26,5
	Özel	225	73,5
Unvan	Yetkili Yardımcısı	73	23,9
	Yetkili	87	28,4
	Yönetmen	111	36,3
	Şube Müdürü	35	11,4
Kıdem (Toplam)	5 yıldan az	106	34,6
	6-10 yıl arası	53	17,3
	11-20 yıl arası	104	34,0
	20 yıldan fazla	43	14,1
Kıdem (Şu An Çalıştığı Banka)	5 yıldan az	174	56,9
	6-10 yıl arası	72	23,5
	11-20 yıl arası	52	17,0
	20 yıldan fazla	8	2,6

4.7.2. Manipülasyon Kontrolleri

Kazanç - kayıp çerçeveleme manipülasyonlarının düzgün çalışıp çalışmadığını doğrulamak için bağımsız örneklemeler t-testi yapılmıştır. Manipülasyon kontrol sonuçları aşağıdaki Tablo 13'te görülmektedir.

Tablo 13: Manipülasyon Kontrolü Sonuçları

Manipülasyon Soruları	Hikâyedeki Çerçeveleme Türü	N	Manipülasyon Sorularının Değerlendirilmesi (Arit. Ort)	Bağımsız Örneklem Testi
Kazanç Çerçevelemesi Koşulları	Kazanç Çerçevelemesi	146	3,9247	$(t_{(306)} = 17,100, p = 0.000)$
	Kayıp Çerçevelemesi	163	2,1031	
Kayıp Çerçevelemesi Koşulları	Kazanç Çerçevelemesi	146	1,9949	$(t_{(306)} = -15,340, p = 0.000)$
	Kayıp Çerçevelemesi	163	3,7922	

Manipülasyon kontrol sorularına verilen yanıtların ortalama puanı kazanç çerçevelemesi koşullu sorularda (“Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başarılılarsa ortaya çıkacak olumlu sonuçlara vurgu yapmıştır”; “Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı kazanç çerçevesinden aktarmıştır.”) kazanç çerçevelemesi dikkate alınarak kurgulanan hikâyeyi okuyan katılımcılarda 3,9247 (S.S.=98,80) iken kayıp çerçevelemesi dikkate alınarak kurgulanan hikâyeyi okuyan katılımcılarda 2,1031 (S.S.=87,52)’dir. Kayıp çerçevelemesi koşullu sorularda ise kontrol sorularına verilen yanıtların ortalama puanı (“Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başaramazlarsa ortaya çıkacak olumsuz sonuçlara vurgu yapmıştır”; “Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı kayıp çerçevesinden aktarmıştır.”) kayıp çerçevelemesi dikkate alınarak kurgulanan hikâyeyi okuyan katılımcılarda 3,7922 (S.S.=1,03258) iken kazanç çerçevelemesi dikkate alınarak kurgulanan hikâyeyi okuyan katılımcılarda 1,9949 (S.S.=1,0139)’dur. Dolayısı ile kazanç çerçevelemesi dikkate alınarak kurgulanan hikâyeyi okuyan katılımcılar manipülasyon sorularından kazanç çerçevelemesi koşullu sorulara daha yüksek puan vermişken, kayıp çerçevelemesi dikkate alınarak kurgulanan hikâyeyi okuyan katılımcılar manipülasyon sorularından kayıp çerçevelemesi koşullu sorulara daha yüksek puan vermiştir. Bağımsız örneklem t testi de farklı hikâyeler okuyan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark

olduğunu göstermektedir ($p < 0.05$). Bu sonuçlar manipülasyonların başarılı olduğunu göstermektedir.

4.7.3. Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Testleri

Hipotez testlerine geçmeden önce değişkenleri ölçmede kullanılan ölçeklerin faktör yapıları ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Ölçeklerin faktör yapılarını görebilmek için her bir ölçek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanmasında temel bileşenler analizi ve faktörlerin dönüştürülmesinde de varimax yöntemi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Örneklem Yeterliliği Ölçütü) ve değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisinin anlamlılığını belirlemek için Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) kullanılmıştır. 0 ve 1 arasında bir değeri olan KMO katsayısının 0,6'nın üzerinde olması gerekmektedir. Bartlett Küresellik Testi sonucunun ise $p < 0,05$ çıkması istenmektedir (İslamoğlu ve Almaçık 2019: s.430).

Ölçeklerin güvenilirlik analizi için ise, içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach'ın Alpha katsayısı kullanılmaktadır. 0 ile 1 arasında bir değeri olan Cronbach's Alfa katsayısı değeri 1'e yaklaştıkça ölçek ifadelerinin içsel uyumunun o denli yüksek olduğu söylenebilir. Cronbach's Alfa değerinin belirli aralıklara göre aldığı değer, kullanılan ölçeğin güvenilirlik seviyesinin yorumlanmasını sağlamaktadır. Buna göre (İslamoğlu ve Almaçık 2019: s.430);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ arasında ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında ölçek güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ arasında ise ölçek oldukça güvenilir kabul edilmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme ile ilgili olarak yapılan faktör analizi neticesinde KMO katsayısı 0,927 ve Bartlett küresellik testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerle örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Faktör yükleri aşağıdaki Tablo 14'te görüldüğü gibi 0,860 ile 0,900

arasında değişmekte ve faktör analizi bu ölçeğin orijinali ile aynı şekilde tek boyutlu (faktörlü) bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu tek boyut toplam varyansın % 77,37'ini açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için bir içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach α katsayısı 0,940 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 14: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İfadeleri	Faktör Yükleri
Biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak algılarım.	0,900
Dışarıdan biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, bunu kendime yapılmış bir hakaret gibi görürüm	0,889
Çalıştığım kurumdan bahsederken, genelde “onlar” değil “biz” derim.	0,886
Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımlarım gibi görürüm.	0,874
Başkalarının, çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	0,868
Medyada çalıştığım kurumu eleştiren bir haber çıktığında, bu durumdan rahatsızlık duyarım.	0,860
	KMO 0,927
	Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare 1541,011
	df 15
	p değeri 0,000
Toplam Açıklanan Varyans / Cronbach Alpha Katsayısı	%77,37/ 0,940

Lider-Üye etkileşim ile ilgili olarak yapılan faktör analizi neticesinde KMO katsayısı 0,971 ve Bartlett küresellik testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerle örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Faktör yükleri aşağıdaki Tablo 15'te görüldüğü gibi 0,873 ile 0,931 arasında değişmekte ve faktör analizi orijinalinde dört faktör olarak belirtilen ölçeğin, orijinal halinden farklı olarak banka çalışanlarına uygulanmış hali tek boyut altında toplanmıştır. Bu tek boyut toplam varyansın % 81,93'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için bir içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach α katsayısı 0,978 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 15: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği İfadeleri	Faktör Yükleri
Müdürümün işiyle ilgili bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım	0,931
Müdürümün mesleki becerilerine hayranlık duyarım.	0,930
Müdürüm herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türden biridir.	0,928
Müdürümün işiyle ilgili bilgisinden etkilenirim.	0,921
İşyerinde başkaları üzerime gelirse müdürüm beni onlara karşı savunur.	0,910
Müdürüm ile çalışmak çok eğlencelidir.	0,908
Müdürüm için gerekirse iş tanımımın dışındaki işleri de yaparım.	0,897
Eğer bilmeden bir hata yaparsam, müdürüm beni işyerinde başkalarına karşı savunur.	0,888
Müdürüm, konu hakkında tam bilgi sahibi olmasa bile yaptığım işlerle ilgili olarak gerektiğinde beni, kendi üstlerine karşı savunur.	0,886
Müdürümü bir insan olarak çok severim.	0,882
Müdürümün belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için normalde istenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	0,873
KMO	0,971
Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare	4410,275
df	55
p değeri	0,000
Toplam Açıklanan Varyans / Cronbach Alpha	%81,93 / 0,978

Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış ile ilgili olarak yapılan faktör analizi neticesinde KMO katsayısı 0,912 ve Bartlett küresellik testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerle örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Faktör yükleri aşağıdaki Tablo 16'da görüldüğü gibi 0,872 ile 0,918 arasında değişmekte ve faktör analizi bu ölçeğin orijinali ile aynı şekilde tek boyutlu (faktörlü) bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu tek boyut toplam varyansın % 80,28'ni açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için bir içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach α katsayısı 0,950 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 16: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği İfadeleri	Faktör Yükleri
Eğer gerek olursa, yanlışlıkla fazla para (komisyon, masraf vb.) aldığımız bir müşteriye para iadesi yapmayabilirim.	0,918
Eğer bankamın satış hedeflerine ulaşmasına faydası olacaksa, bankamın ürün ve hizmetleriyle ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden gizleyebilirim.	0,914
Eğer gerek duyulursa, bankamın iyi görünmesi için gerçekleri olduğundan farklı sunabilirim.	0,900
Eğer bankamın satış hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaksa, bankamın ürün ve hizmetleriyle ilgili gerçekleri müşterilere olduğundan daha iyiymiş gibi gösterebilirim.	0,894
Eğer bankamın faydasına olacaksa, yeteneksiz bir çalışmanı başka bir bankaya tavsiye edebilirim; benim çalıştığım bankanın sorunu olacağına gitsin başkalarına dert olsun.	0,876
Eğer gerek olursa, hedefe ulaşmayı zorlaştırabilecek bir bilgiyi müşterilerden gizleyebilirim.	0,872
	KMO 0,912 Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare 1784,687 df 15 p değeri 0,000
Toplam Açıklanan Varyans/Cronbach Alpha	%80,28/0,950

4.7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

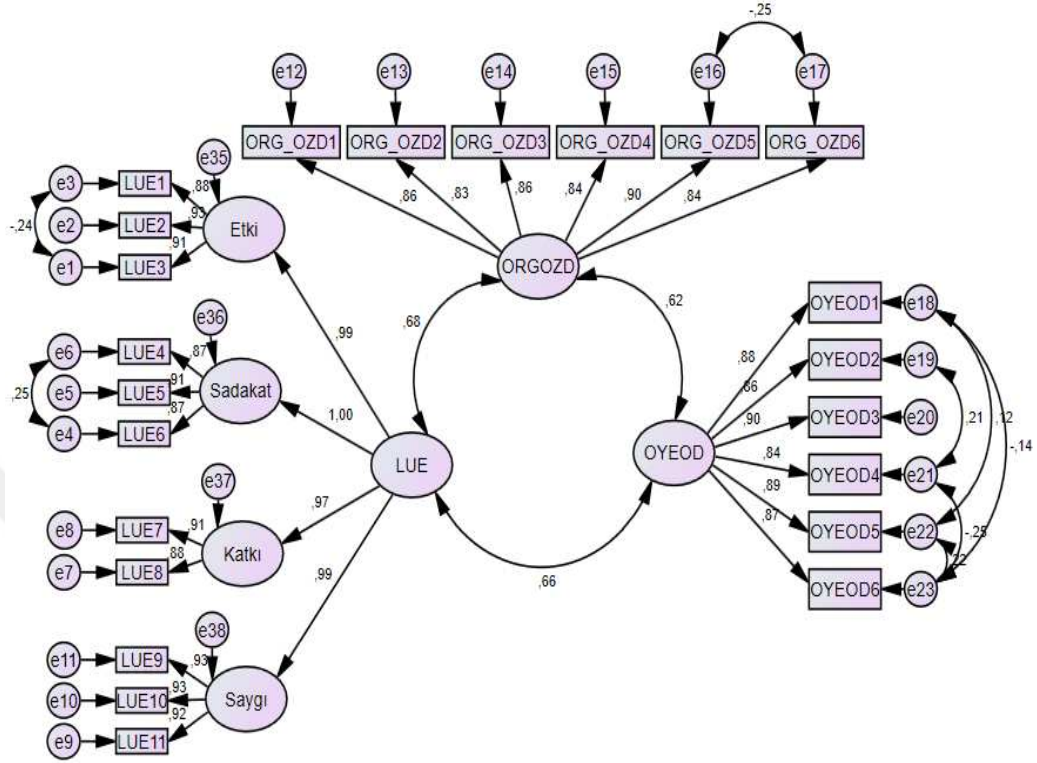
Açıklayıcı faktör analizlerinin yapılması ardından ölçeklerin yapı geçerliliğini ve güvenilirliklerini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda LÜE'nin dört boyutla (etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı) ele alındığı ölçüm modelinde, LÜE alt boyutlarının ciddi uyuşma ve ayrışma geçerliliği (convergent and discriminant validity) sorunları olduğu görülmüştür (Tablo 17) (Tüm alt boyutlar için AVE değerlerinin karekökleri, faktörler arası korelasyonlarından daha küçüktür. HTMT değeri de alt boyutların neredeyse birbirinden ayırt edilemeyeceğini belirtmiştir).

Tablo 17: Geçerlilik ve Güvenilirlik Göstergeleri

HTMT Analizi							CR	AVE	MSV	MaxR (H)	Etki	Sadakat	Katku	Saygı	ORGOZD	ORGOZD	
	Etki	Sadakat	Katku	Saygı	ORGOZD	OYEOD											
Etki							0,931	0,818	0,990	0,933	0,904						
Sadakat	0,996						0,915	0,782	0,990	0,917	0,995 ***	0,884					
Katku	0,974	0,926					0,894	0,808	0,939	0,897	0,964 ***	0,938 ***	0,899				
Saygı	0,986	0,972	0,969				0,950	0,863	0,972	0,950	0,977 ***	0,986 ***	0,969 ***	0,929			
ORGOZD	0,686	0,678	0,667	0,661			0,943	0,733	0,464	0,944	0,671 ***	0,682 ***	0,672 ***	0,657 ***	0,856		
OYEOD	0,675	0,661	0,662	0,629	0,629		0,950	0,761	0,449	0,952	0,670 ***	0,664 ***	0,664 ***	0,627 ***	0,623 ***	0,872	

LUE: Lider-Üye Etkileşimi; ORGOZD: Örgütsel Özdeşleşme; OYEOD: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış
 AVE: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans); CR: Composite Reliability (Birleşik Güvenirlik); MaxR (H): Maximal Reliability (Maksimal Güvenilirlik); MSV: Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans).
 *** Korelasyonlar 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Bunun üzerine LÜE alt boyutları olan etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı birleştirilerek ikinci düzey bir gizil değişken oluşturulmuştur ve Liden ve Maslyn'in (1998, s:64) önerdiği gibi, dört boyutun her biri ikinci dereceden LÜE gizil değişkenin göstergeleri olarak kullanılmıştır. Bu şekilde revize edilen ölçek modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek için LÜE, örgütsel özdeşleşme ve örgüt yararına etik olmayan davranış yapılarını içeren doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Dört alt boyutu (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı) yansıtan ikinci dereceden LÜE için alt boyutlar (ilgili maddeleri ile birlikte) gösterge olarak kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ve örgüt yararına etik olmayan davranış için ise ölçek maddeleri gösterge olarak kullanılmıştır.



Şekil 12: Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Uyum iyiliğini artırmak amacıyla ölçüm modeline bazı modifikasyonlar (faktörlere yüklenmiş bazı değişkenlerin hata terimleri arasında kovaryans bağlantıları kurulması) gerçekleştirilmiştir (Şekil 12). Modifikasyonlar sonrası model uyum indisleri verinin modele iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. ($\chi^2 = 396,165$, $df = 215$; $CMIN / DF: 1,84$; $GFI: 0.902$; $TLI: 0.974$; $CFI: 0.978$; $RMSEA: 0.052$.) Ölçek maddeleri yüksek standardize faktör yüklerine (0.832 ile 0.924 arasında) ve güvenilirlik düzeyine sahiptir (Tablo 18).

Tablo 18: Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri

Faktör		Boyutlar	Std. Yükler	α
2.Düzye Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	---	Etki	0,994	0,98
	---	Sadakat	0,995	
	---	Katkı	0,968	
	---	Profesyonel Saygı	0,987	
Faktör	Göstergeler	Maddeler		
Etki (LÜE)	LÜE1	Müdürümü bir insan olarak çok severim.	0,878	0,92
	LÜE2	Müdürüm herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türden biridir.	0,926	
	LÜE3	Müdürüm ile çalışmak çok eğlencelidir.	0,907	
Sadakat (LÜE)	LÜE4	Müdürüm, konu hakkında tam bilgi sahibi olmasa bile yaptığım işlerle ilgili olarak gerektiğinde beni, kendi üstlerine karşı savunur.	0,871	0,92
	LÜE5	İşyerinde başkaları üzerime gelirse müdürüm beni onlara karşı savunur.	0,906	
	LÜE6	Eğer bilmeden bir hata yaparsam, müdürüm beni işyerinde başkalarına karşı savunur	0,875	
Katkı (LÜE)	LÜE7	Müdürüm için gerekirse iş tanımımın dışındaki işleri de yaparım.	0,914	0,89
	LÜE8	Müdürümün belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için normalde istenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	0,882	
Profesyonel Saygı (LÜE)	LÜE9	Müdürümün mesleki becerilerine hayranlık duyarım.	0,933	0,95
	LÜE10	Müdürümün işiyle ilgili bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım	0,931	
	LÜE11	Müdürümün işiyle ilgili bilgisinden etkilenirim.	0,923	
Örgütsel Özdeşleşme (ORGOZD)	ORG_OZD1	Biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak algılarım.	0,864	0,94
	ORG_OZD 2	Dışarıdan biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, bunu kendime yapılmış bir hakaret gibi görürüm	0,832	
	ORG_OZD 3	Çalıştığım kurumdan bahsederken, genelde “onlar” değil “biz” derim.	0,863	
	ORG_OZD 4	Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.	0,842	
	ORG_OZD 5	Başkalarının, çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	0,897	
	ORG_OZD 6	Medyada çalıştığım kurumu eleştiren bir haber çıktığında, bu durumdan rahatsızlık duyarım.	0,837	
Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış (ÖYEOD)	OYEOD1	Eğer gerek olursa, yanlışlıkla fazla para (komisyon, masraf vb.) aldığımız bir müşteriye para iadesi yapmayabilirim.	0,880	0,95
	OYEOD 2	Eğer bankamın satış hedeflerine ulaşmasına faydası olacaksa, bankamın ürün ve hizmetleriyle ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden gizleyebilirim.	0,859	
	OYEOD 3	Eğer gerek duyulursa, bankamın iyi görünmesi için gerçekleri olduğundan farklı sunabilirim.	0,901	
	OYEOD4	Eğer bankamın satış hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaksa, bankamın ürün ve hizmetleriyle ilgili gerçekleri müşterilere olduğundan daha iyiymiş gibi gösterebilirim.	0,839	
	OYEOD5	Eğer bankamın faydasına olacaksa, yeteneksiz bir çalışanı başka bir bankaya tavsiye edebilirim; benim çalıştığım bankanın sorunu olacağına gitsin başkalarına dert olsun.	0,896	
	OYEOD6	Eğer gerek olursa, hedefe ulaşmayı zorlaştırabilecek bir bilgiyi müşterilerden gizleyebilirim.	0,867	

Tablo 19'da modeldeki yapılar arasındaki HTMT (Heterotrait-monotrait) korelasyon oranı, iç tutarlılık için birleşik güvenilirlik CR (Composite Reliability) ile maksimal güvenilirlik MaxR(H) (Maximal Reliability), uyuşma geçerliliği için faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans AVE (Average Variance Extracted), ayırışma geçerliliği için gizil (örtük) değişkenlerin korelasyon matrisleri ile birlikte maksimum paylaşılan varyans MSV (maximum shared variance) değerleri gösterilmektedir. HTMT değerleri HTMT₈₅ kriterine göre ayırışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Henseler vd., 2015).

Tüm CR değerleri 0,7'den büyük olduğu ve MaxR(H) değerleri 0,80 ve üzeri olduğu için tüm yapılar güvenilirdir (Hair vd., 2010). AVE değerlerinin kabul edilebilir sınır olan 0,5'in üzerinde olması ve Tablo 19'daki yapılara ait göstergelerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin yüksek olmasına (0,83 ile 0,92 arasında değişen) dayanarak uyuşma geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir. Tüm MSV değerleri, AVE değerlerinden daha düşüktür ve AVE değerlerinin karekökü, yapılar arası korelasyonlardan daha büyük olması ayırışma geçerliliğini gösteren bir başka bulgudur (Fornell ve Larcker, 1981). Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir

Tablo 19: Revize Edilmiş Model Geçerlilik ve Güvenilirlik Göstergeleri

HTMT Analizi			CR	AVE	MSV	MaxR (H)	ORGOZD	OYEOD	LUE
	ORGOZD	OYEOD							
ORGOZD			0,943	0,733	0,457	0,944	0,856		
OYEOD	0,629		0,950	0,761	0,438	0,952	0,623***	0,873	
LUE	0,681	0,663	0,993	0,973	0,457	0,996	0,676***	0,662***	0,986

LUE: Lider-Üye Etkileşimi; ORGOZD: Örgütsel Özdeşleşme; OYEOD: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış
 AVE: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans); CR: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik); MaxR (H): Maximal Reliability (Maksimal Güvenilirlik); MSV: Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans).

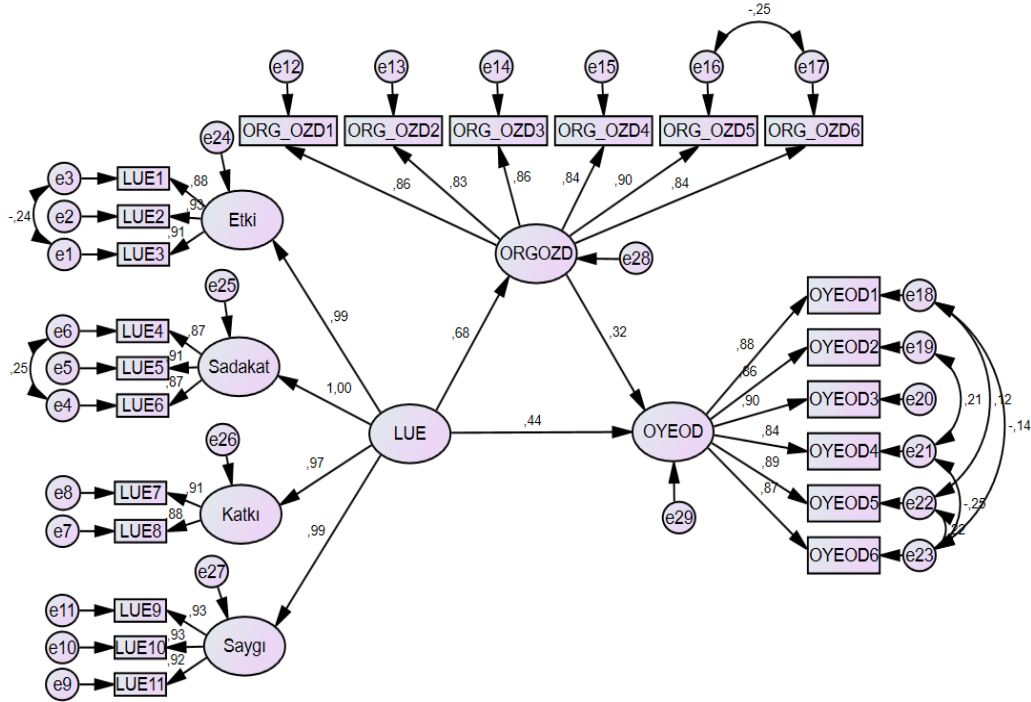
*** Korelasyonlar 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

4.7.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Örgütsel Özdeşleşme, Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış ve Çerçeveleme Etkisi (Mesaj Çerçevelemesi) değişkenleri kullanılarak araştırmanın önceki bölümlerinde belirtilen araştırma modeli ve ilgili hipotezler

yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde elips şeklinde simgelenen örgütsel özdeşleşme (ORGOZD), lider-üye etkileşimi (LUE) ve örgüt yararına etik olmayan davranış (OYEOD) gözlenemeyen (gizli, gizil, örtük) değişken, gözlenemeyen değişkenleri oluşturan ve kare şeklinden simgelenen ölçek ifadeleri ise gözlenen değişkenlerdir. LUE dışsal gözlenemeyen değişken (bağımsız değişken), OYEOD içsel gözlenemeyen değişken (bağımlı değişken), ORGOZD içsel gözlenemeyen değişken (aracı değişken) olarak ele alınmıştır.

Hipotezlerin test edilmesi ile ilgili olarak öncelikle yapısal modelin genel uyumu test edilmiştir. Genel uyum indisleri verinin modele iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. ($\chi^2= 396,165$, $df=215$; $CMIN/DF: 1,843$; $GFI: 0,902$; $TLI: 0,974$; $CFI: 0,78$; $RMSEA: 0,053$.) Mesaj çerçeveleme temelinde herhangi bir grup ayrımı yapmaksızın tüm verilere ait yol analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.



Şekil 13: Yapısal Model Yol Analizi Sonuçları (Genel Model)

Daha sonra, yapılar arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler test edilmiştir. Bu analizler yapmak için bootstrap yöntemiyle 5.000 alt örneklem

üretmiş ve parametreler bu şekilde hesaplanmıştır (Preacher vd., 2007). Tablo 20 yol katsayılarını ve karşılık gelen anlamlılık seviyelerini, %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırlarını ve bağımlı değişkenlerdeki toplam açıklanan varyansları göstermektedir.

Tablo 20: Doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler (Genel Model)

Yol Analizleri	Parametre (t-değeri)	p	Std.Reg. Katsayısı	95% güven aralığı (Alt ve Üst Sınırlar)	Açıklanan Varyans (R ²)
LUE ---> OYEOD (Doğrudan Etki)	0,443 (6,967)	<0,001	0,443 ***	0,290 0,596	
LUE--->ORGOZD--->OYEOD (Dolaylı Etki)	0,219	0,001	0,219***	0,110 0,331	
LUE ---> OYEOD (Toplam Etki)	0,662	<0,001	0,662***	0,571 0,737	0,495
ORGOZD ---> OYEOD	0,353 (5,093)	0,001	0,323 ***	0,157 0,482	
LUE---> ORGOZD	0,620 (12,725)	<0,001	0,676 ***	0,590 0,759	0,457

LUE: Lider-Üye Etkileşimi; ORGOZD: Örgütsel Özdeşleşme; OYEOD: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış
 *** p < 0.001

Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5.000

a. Lider-Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Üzerindeki Etkileri ile Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Yol analizi sonucunda lider-üye etkileşiminin örgüt yararına etik olmayan davranış ($\beta=0,443$; $p < 0.001$) ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiki olarak anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0,676$, $p < 0.001$). Bu bulgular H1 ve H3 hipotezlerini desteklemektedir. Örgütsel özdeşleşmenin de örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,323$; $p < 0.001$). Bu bulgu da H2 hipotezini desteklemektedir.

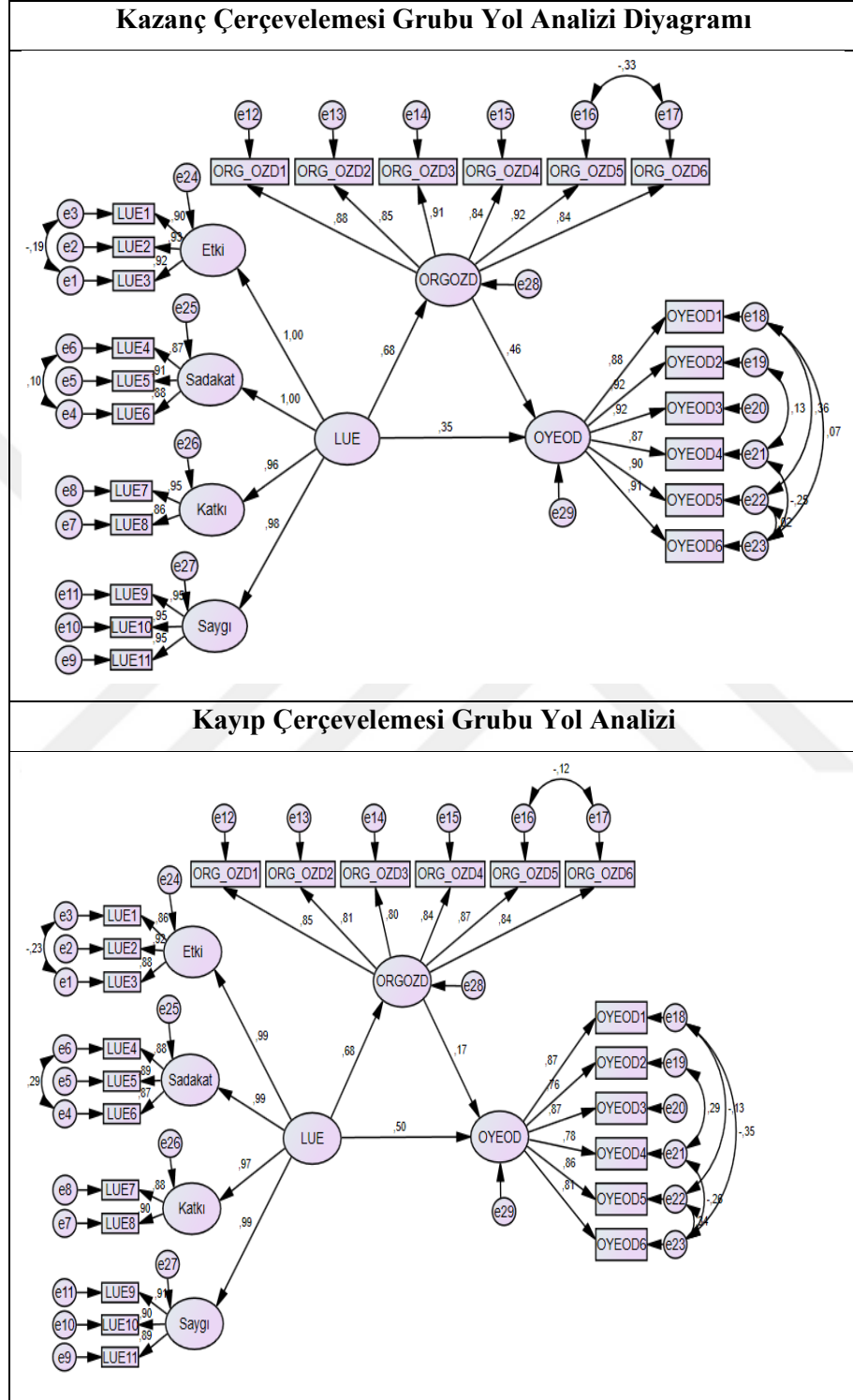
b. Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi

Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin lider-üye etkileşimi ile örgüt yararına etik olmayan örgütsel davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme üzerinden örgüt yararına etik olmayan davranış dolaylı olarak da etkilemektedir ($\beta=0,219$; $p = 0.01$). Bu dolaylı etki istatistiki olarak

anlamlıdır ve dolaylı etki parametresi (β) %95 güven aralığında 0,110 ile 0,331 arasında değişmektedir. Lider-üye etkileşiminin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüyle güçlendirilmiştir (toplam etki $\beta=0,662$; $p < 0.01$). Böylece H4 hipotezi de desteklenmiştir. Lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme ile birlikte örgüt yararına etik olmayan davranıştaki toplam varyansın % 49,5 ini açıklamaktadır.

c. Mesaj Çerçevelemesinin Düzenleyici Etkisi

Mesaj çerçevelemesinin düzenleyici etkilerini test etmek için, yapısal model üzerinde çoklu grup analizi yapılmıştır (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Byrne, 2010). Kazanç çerçeveleme grubunda 146 katılımcı bulunmakta iken kayıp çerçeveleme grubunda 160 katılımcı bulunmaktadır. Düzenleyici etki, kazanç ve kayıp gruplarındaki regresyon katsayıları arasındaki farklılıklara göre hesaplanmaktadır (Gaskin ve Lim, 2018). Şekil 13'te kazanç çerçevelemesi ve kayıp çerçevelemesi grupları için ayrı ayrı yol analizi diyagramları görülmektedir.



Şekil 14: Yapısal Model Yol Analizi Sonuçları (Çoklu Grup Analizi)

Aşağıdaki tabloda kazanç çerçevesi grubu ve kayıp çerçevesi grubu için ayrı ayrı yol analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 21: Çoklu-Grup Analizi

Yol Analizleri	Kazanç Çerçevesi		Kayıp Çerçevesi		$\Delta\beta$	Z skoru	Düzenleyici Etki
	β	R ²	β	R ²			
LUE ---> OYEOD (Doğrudan Etki)	0,355***	0,556	0,505***	0,404	0,150 †	1,351	Marjinal Düzeyde Anlamlı
LUE--->ORGOZD--->OYEOD (Dolaylı Etki)	0,310**		0,118		-0,192		
LUE ---> OYEOD (Toplam Etki)	0,664***		0,623***		-0,041		
ORGID ---> OYEOD	0,459***		0,173 †		-0,286*	-2,191	Anlamlı
LUE ---> ORGID	0,676***	0,457	0,685***	0,469	0,009		

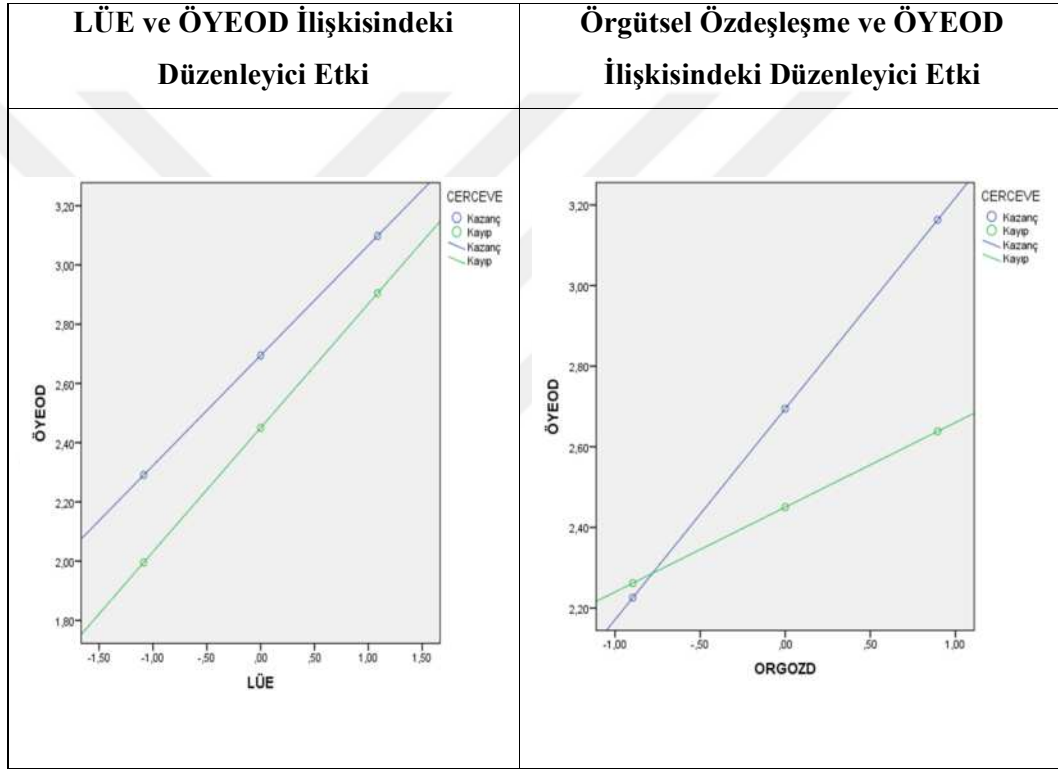
LUE: Lider-Üye Etkileşimi; ORGOZD: Örgütsel Özdeşleşme; OYEOD: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış
Anlamlılıklar: *** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05; † p < 0.10
Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5.000

Tablo 21'de görüldüğü gibi, kazanç çerçevesi grubunda lider-üye etkileşiminin örgütsel yararına etik olmayan davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı doğrudan etkisi bulunmaktadır. ($\beta=0,355$, p < 0.01) Bu pozitif etki, kayıp çerçevesi grubunda daha güçlüdür. ($\beta=0,505$, p < 0.01). Ancak, β değerleri arasındaki fark marjinal düzeyde anlamlıdır. ($\Delta\beta=0,150$; z=1,351). Bu nedenle, lider-üye etkileşiminin örgüt yarına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinde mesaj çerçevesinin düzenleyici rolü olduğunu ileri süren hipotezini (H5a) destekleyen yeterli kanıt bulunamamıştır. Ancak etki büyüklüğü göz önüne alındığı zaman kayıp çerçevesi mesajların çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimleri üzerinde daha fazla etkili olduğu söylenebilir.

Örgütsel özdeşleşmeye bakıldığında ise, kazanç çerçevesi grubunda örgütsel özdeşleşmenin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. ($\beta=0,459$, p < 0.01). Ancak, bu olumlu etkinin büyüklüğü kayıp çerçevesi grubunda önemli ölçüde azalmış ve sınırda anlamlı hale gelmiştir ($\beta=0,173$, p < 0.10). β değerleri arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlıdır. ($\Delta\beta=0,286$; z=-2.191). Böylece, örgütsel özdeşleşmenin örgüt yarına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinde mesaj çerçevesinin düzenleyici etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. (H5b desteklenmiştir.). Sonuç olarak kazanç çerçevesi yerine kayıp çerçevesi kullanıldığında, lider-üye etkileşiminin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi artarken, örgütsel özdeşleşmenin etkisi

azalmaktadır. Kazanç çerçevesinde ise örgütsel özdeşleşmenin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi artmakta buna karşılık lider-üye etkileşiminin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Mesaj çerçevesinin düzenleyici etkisinin grafik olarak gösterimi aşağıdaki gibidir. (Grafik 1)



Grafik 1: Mesaj Çerçevesinin Düzenleyici Etkisi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Etik kavramı sosyal ilişkilerin güçlenmesi için, özel yaşam kadar iş hayatında da kilit bir rol üstlenmektedir. Örgütlerde uygulanan etik kurallar sadece örgütün içyapısı için önemli bir kriter olmayıp aynı zamanda müşterilerinin, diğer dış paydaşlarının, ekonomik çevresinin örgüte yönelik bakış açısını kısacası örgütün itibarını da etkilemektedir. Ancak örgütte etik değer ve kuralların olması, tüm örgüt çalışanları tarafından benimseneceği ya da etik olmayan davranışların olmayacağı anlamına gelmemektedir. İnsanın olduğu her yerde kişisel çıkar ve güç mücadeleleri de beraberinde gelmektedir. Örgütün yönetim şekli, faaliyet gösterdiği çevrenin rekabet baskısı, çalışanların çıkarları gibi unsurlar etik olmayan davranışlara neden olabilmektedir. Ancak bazen çalışanlar kendi çıkarları yerine örgütlerinin ya da liderlerinin çıkarlarını düşünerek etik olmayan davranışlarda bulunabilmektedir (Umphress vd. 2010; Umphress ve Bingham, 2011). Özellikle son yıllarda yaşanan büyük şirket skandallarından (Volkswagen, Mitsubishi vb.) sonra bu tarz etik olmayan davranışlar akademik literatürde ve çalışma hayatında tartışılmaya başlanmıştır. Örgüt yararına etik olmayan davranış olarak ifade edilen bu davranışlar, ilk olarak Elizabeth Umphress (2003) tarafından ortaya atılmış ve sonra yıllarda da makale ve tez çalışmalarında farklı boyutlarıyla incelenmeye başlanmıştır (Umphress vd., 2010; Umphress ve Bingham, 2011; Ploeger ve Bissel, 2013; Effelsberg vd., 2013; Vadera vd., 2013; Kong, 2015; Chen vd., 2016; Vriend vd., 2020; Bryant ve Merritt, 2021; Nguyen vd., 2021).

Bu konuda en çok bilinen skandal 2015'te otomobil üreticisi olan Alman Volkswagen firmasının ABD'de karbondiyoksit salınımına sahip araçlarının test sonuçlarını (emisyon değerlerini) manipüle etmesi neticesinde ortaya çıkan skandaldır. Firmanın normalden 40 kat fazla olan değerleri, bilinçli olarak geliştirdiği yazılımla manipüle ederek ABD standartlarında gösterdiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak Volkswagen'in karlılığı ve yararı düşünülerek yapılan bu etik olmayan davranış, firmanın hisse senedi değerlerinin düşmesine, CEO'su Martin Winterkorn'un görevden ayrılmasına, ABD'de söz konusu otomobillerin geri iadesine ve milyarlarca dolarlık para cezası ödenmesine neden olmuştur (Wikipedia 2015). Volkswagen ile benzer bir şekilde Japon otomobil üreticisi Mitsubishi de 25

yıldır Japon düzenlemelerine uymayan test metotları kullanarak emisyon verilerini değiştirdiğini ve bu durumu kamuoyundan gizlediğini açıklamıştır. Múřterilerinden ózúr dileyen firma söz konusu modellerin üretimini durdurduğunu açıklamıştır. Yine firmanın kar etmesi ve çıkarı için yapılan etik olmayan davranış sonucunda firma CEO'su Tetsuro Aikawa istifa etmiş, firmanın hisseleri değer kaybetmiş ve firma milyarlarca dolar zarar etmiştir.

Bu tarz etik olmayan davranışların ortaya çıkması örgüt bakımından maddi veya hukuki sıkıntılara yol açmasının yanı sıra örgütün itibarına geri dönülemez şekilde zarar da vermektedir. Bu nedenle son zamanlarda, artan sayıda araştırma, çalışanların örgütlerine yardım etmek amacıyla etik olmayan davranışları nasıl ve neden yaptığını araştırmaktadır (Vadera vd., 2013; Effelsberg ve Solga, 2015; Liu ve Qiu, 2015; Chen vd., 2016; Lee vd., 2016; Xu vd., 2018; Zhang ve Xiao, 2020). Daha önce yapılan çalışmalar, hem sosyal değerim hem de sosyal kimlik teorilerinin çalışanların neden bu tür davranışlarda bulunduğunu açıklamaya yardımcı olabileceğini öne sürmektedir. alışan ve örgüt arasında olumlu bir sosyal değerim beklentisine (yani karşılıklılık ilkesi gereği) ek olarak örgütle güçlü bir özdeşleşme, çalışanları örgüte fayda sağlamak için etik olmayan davranışlarda bulunmaya da yönlendirebilmektedir. (Umphress ve diğerleri, 2010). Çalışanlar, örgütün başarisını ve başarisızlığını kendilerinininki gibi içselleştirdiklerinde örgütün hedeflerini ilerletmek için etik olmayan ancak örgüt yararına davranışlarda bulunabilirler ki; bu da kendi hedeflerini ve beklentilerini kolaylaştırmaktadır. (Umphress ve Bingham, 2011).

Bu araştırmada Kocaeli ve çevresi illerdeki kamu ve özel sektör bankalarında çalışan 306 banka çalışanı ile LÜE ve örgütsel özdeşleşmenin ÖYEOD gösterme eğilimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ek olarak örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü ve liderin mesaj çerçevelemesinin düzenleyici rolü de araştırılarak LÜE ile ÖYEOD arasındaki ilişkiye farklı bir açıdan bakılmaya çalışılmıştır. Kısa hikâye/senaryo temelli deneysel bir şekilde yapılan bu çalışmayla, hem LÜE'nin hem de örgütsel özdeşleşmenin, alışanların ÖYEOD gösterme eğilimleri üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu, örgütsel özdeşleşmenin, LÜE ve ÖYEOD arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, liderlerden gelen kazanç (pozitif) çerçeveli mesajların, özdeşleşmiş

çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimlerini arttırdığı ve liderlerden gelen kayıp (negatif) çerçeveli mesajların ise, yüksek kaliteli LÜE'ye sahip çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimlerini arttırdığı tespit edilmiştir.

Araştırma neticesindeki bulgular öncelikle, LÜE ve ÖYEOD arasındaki pozitif ilişkiyi (Bryant ve Merritt, 2021; Vriend vd., 2020) ve örgütsel özdeşleşme ve ÖYEOD arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulayarak ÖYEOD ile ilgili mevcut literatüre katkı sağlamaktadır. Daha önce belirtildiği gibi yapılan çalışmalar, hem sosyal değişim hem de sosyal kimlik teorilerinin, çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimlerini açıklamada etkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Umphress vd. (2010), güçlü pozitif karşılıklılık inançları sebebiyle özdeşleşmeleri yüksek olan çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimlerinin de yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bulgular, araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir.

Örgütleri ile güçlü bir şekilde özdeşleşmiş çalışanlar yüksek iş tatmini, motivasyon, işe devamsızlıkta azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme gibi bir çok olumlu çıktıyı beraberinde getirmektedir. Ancak güçlü özdeşleşme, güçlü bir amaç birliğini hissettireceği için, çalışanları örgütlerine yarar sağlama, örgütlerini koruma düşüncesi ile etik standartları göz ardı eden davranışlar sergilemeye itebilmektedir Diğer bir deyişle bu tarz çalışanların ÖYEOD sergileme eğilimleri daha yüksektir (Moore vd., 2012; Effelsberg vd., 2013; Vadera ve Pratt; 2013; Verma ve Mohapatra, 2015). Örgütsel özdeşleşmenin bu yönünü de düşünerek yöneticilerin çalışanlarının örgütlerine bu şekilde körü körüne bağlılıkları konusunda dikkatli olmalıdırlar. Çalışanların kendilerini örgütlerine adanmaları ile etik sınırları aşmaları arasındaki sınırı açıkça belirtmelidirler. Örgütlerine fayda sağlamak amaçlansa da bu tarz davranışlar etik dışı davranışlardır ve örgütün itibarına ve müşterilerin güvenine zarar verme potansiyeline sahiptir. Yöneticiler ÖYEOD'u yönelik herhangi bir eğilimi önlemek için, kendini örgütüne adanmış bir çalışan olmakla, ahlaki sınırların ötesine geçmek arasındaki hassas sınırı açıkça vurgulamalıdır.

Tıpkı örgütsel özdeşleşme gibi yüksek seviyede LÜE'ye sahip çalışanlar da olumlu çıktıları beraberinde getirmektedir. Ancak bazı koşullarda yüksek LÜE

çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimlerini arttırmaktadır. Bu araştırmadaki bulgular da yüksek LÜE'nin çalışanların ÖYEOD sergilemesine neden olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, çalışanların liderlerine yönelik olumlu tutumları söz konusu olduğunda, lideri lehine etik olmayan davranışlarda bulunabileceklerini gösteren Lee vd.'nin (2019) ve Bryant ve Merritt'in (2021) araştırma bulguları ile uyumludur. Yüksek LÜE'ye sahip çalışanlar karşılıklılık ilkesi gereği ÖYEOD sergileyebilirler. Ayrıca grup içi bir üye olarak ayrıcalıklı konumlarını sürdürmek için ÖYEOD gösterme eğiliminde olabilirler. Bu nedenle liderler, çalışanları ile ilişkilerinde nasıl bir rol model olduklarına dikkat etmelidir. Liderler, etik liderlik tarzını kullanarak çalışanları ile arasında etik bir farkındalık yaratabilirlerse, her türlü etik olmayan davranışı azaltabilirler (Vriend vd., 2020). Ek olarak, ÖYEOD'u önlemek için açık standartlar oluşturmalı ve örgüte fayda sağlaması amaçlansa bile etik olmayan davranışlar cezasız bırakmamalıdır. Hatta bu standartlar etik kodların içerisinde yer almalıdır. Bu kapsamda etik kitapçığı oluşturulmalı, etik ile ilgili eğitimlere düzenlenmeli ve etik kodların uygulamaları denetlenmelidir. Ancak bu şekilde bir yapı ile etik örgüt genelinde yaygınlık kazanabilir ve kalıcı bir hal alabilir.

Bu araştırmadaki diğer bir bulgu LÜE ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkidir. LÜE yüksek olan çalışanlar liderleri tarafından güvenilir asistanlar, grup içi çalışanlar olarak ifade edildikleri için örgüt içerisinde kalıcı olduklarının farkındadırlar. Liderler sahip oldukları kaynakları yüksek seviyede LÜE seviyesine sahip olan çalışanlarla paylaşma eğilimindedirler. Bu tarz bir yaklaşımda LÜE yüksek olan çalışanların örgütüne olan birlik ve aidiyet duygusunu arttıracak ve güçlü bir örgütsel özdeşleşmenin oluşmasını sağlayabilecektir. LÜE ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve etkiyi araştıran çalışmalarda iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ve etki olduğu sonucu tespit edilmiştir (Sluss vd., 2008; Katrinli vd., 2008; Loi vd., 2014; Çankır ve Palalar Alkan, 2018). Bu araştırma bulguları da mevcut çalışmaları desteklemektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin, LÜE ve ÖYEOD arasındaki ilişkide aracılık etkisine gelindiğinde ise; literatürde bu ilişki ile ilgili çok az şey bilinmekle birlikte; Effelberg vd. (2013) ve Miao vd. (2013) yaptıkları çalışmalarında liderlik ve ÖYEOD arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin pozitif yönde aracılık rolü

olduğunu bulmuşlardır. Son yıllar da ise Yang vd. (2020) benzer bir çalışma yapmış ve benzer sonuçlar elde etmiştir. Bu çalışmada ise LÜE, örgütsel özdeşleşme ve ÖYEOD arasındaki ilişki çalışılmış ve örgütsel özdeşleşmenin, LÜE ve ÖYEOD arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve etki gücünü arttırdığı tespit edilmiştir.

Son olarak bu araştırmada mesaj çerçevelemesinin (çerçeveleme etkisinin) çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimlerinde önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Böylece ÖYEOD ile örgütsel iletişim ve lider iletişimi literatürü birbirine bağlanmıştır. Çerçeveleme etkisi özellikle kriz durumlarında ve sıkıntılı dönemlerde çalışanlara rehberlik ederek verilen mesajın daha net anlaşılmasını ve karar vermelerini sağlamaktadır. Olası bir kazanç ve kaybı vurgulayarak çalışanlarına mesajını ileten bir lider çalışanların ÖYEOD gösterme eğilimlerini etkileyebilmektedir. Bu çalışmada liderden gelen kayıp çerçevesi bir mesajın LÜE'nin ÖYEOD üzerindeki pozitif etkisini arttırdığı, örgütsel özdeşleşmenin ÖYEOD üzerindeki etkisini azalttığı saptanmıştır. Kazanç çerçevesi bir mesaj iletildiğinde ise LÜE'nin ÖYEOD üzerindeki etkisi azalırken, örgütsel özdeşleşmenin ÖYEOD üzerindeki etkisi artmaktadır.

Örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanlar için başarılı bir örgütün üyesi olmak; aidiyet ihtiyaçlarını azaltacak, öz saygılarını arttıracak, belirsizliklerle daha kolay başa çıkmalarını sağlayacak ve öz benlik kavramlarını geliştirecektir. Dolayısı ile başarı ve kazanç içerikli mesajlar ÖYEOD sergilenmesi konusunda daha etkili olmaktadır. Diğer taraftan LÜE'leri ileri derecede olan çalışanlar, bu ayrıcalıklı durumlarını kaybetmemek ve örgütteki statülerini korumak çabasındadırlar. Bu durumda ise kayıp içerikli mesajlar ÖYEOD sergilenmesi konusunda daha etkili olmaktadır. Özetle, yüksek LÜE durumunda bir şeyi kaybetme riski daha belirleyici iken, yüksek örgütsel özdeşleşme durumunda örgütsel kazanımlar elde etme arzusu daha belirgindir. Literatüre bakıldığında zaman Graham vd. (2015)'nin çalışması dışında, lider iletişiminin (mesaj çerçevelemesinin) ÖYEOD sergileme eğilimi üzerinde etkisinin olup olmadığı konusunda herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Elde edilen bulgulardan görüldüğü üzere LÜE, örgütsel özdeşleşme ve ÖYEOD arasındaki ilişki her zaman doğrusal değildir. Çerçeveselenen mesaja göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle hassas konularda liderler çalışanlarını yüksek düzeyde motive edici bir dil kullanırken dikkatli olmalıdırlar. Kritik durumlarda ve stres altında liderlerin kazanç ve kayıp vurgusu, örgütü ve aynı zamanda liderleri ile özdeşleşmiş çalışanları yanlış davranışlara sevk edebilir. Liderler söylediklerine ve ne şekilde söylediklerine her zaman dikkat etmelidir.

Bu çalışmada ÖYEOD ile sadece LÜE ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. ÖYEOD kavramının daha iyi anlaşılması için gelecekteki çalışmalar; ahlaki kimlik, ahlaki çözülme, kişilik, iş tatmini, ahlaki değerler gibi bireysel, örgüt kültürü, etik iklim, örgütsel adalet, örgütsel güven gibi örgütsel ve/veya liderlik değişkenlerini ele alabilir.

Literatüre bakıldığı zaman, ÖYEOD ile yapılan çalışmaların çoğunda ÖYEOD'un pozitif değişkenlerle (özdeşleşme, liderlik, etik iklim, örgütsel adalet, destek, güven vb.) olan ilişkisi ya da etkisi araştırılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda negatif içerikli değişkenlere de (iş stresi, iş güvencesizliği, kaygı hissi, performans baskısı, makyavelist kişilik vb.) bu kapsamda bakılabilir.

Ek olarak yapılan çalışmalarda genel olarak ÖYEOD'u etkileyen faktörler (öncülleri) araştırılmıştır. ÖYEOD'un çalışanlar, örgüt ya da diğer paydaşlar üzerindeki etkilerini (sonuçlarını) içeren araştırmalara daha sonra çalışmalarda değinilebilir. Son olarak yapılan çalışmaların büyük bir bölümü nicel araştırmalardır. Gelecek çalışmalarda çalışanlarla ya da yöneticilerle röportaj, soru cevap şeklinde nitel araştırmalar da yapılarak ÖYEOD ile ilgili farklı bir çalışma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akarsu, Bedia (1998). Mutluluk Ahlakı (Ahlak Öğretileri 1). İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Tic. A.Ş.
- Akçakaya, Murat (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Arkonaç, Sibel Ayşen (1998). Sosyal Psikoloji. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aydın, İnyet Pehlivan (2002). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Aydın, İnyet (2016). Eğitim ve Öğretimde Etik. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Bahar, Emel (2011). Mesleki Yazışmalar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Benton Douglas ve Jack Halloran (1991). Applied Human Relations: An Organization Approach. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Bolat, Oya İnci (2011a). Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen ve Oya İnci Bolat vd. (2003). “Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık
- Certo, Samuel C. (1992). Modern Management: Quality, Ethics and The Global Environment. Boston: Allyn and Bacon.
- Chappell, Duncan ve Vittorio Di Martino (2006). Violence at Work, Geneva: International Labour Organization (ILO)
- Christie Richard and Florence L. Geis (1970). Studies in Machiavellianism. New York: Academic Press.
- Costley, Dan L. ve Ralph Todd (1991). Human Realitions in Organizations. Saint Paul: West Publishing Company.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) (2014) İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)- Bilgilendirme Rehberi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü
- Çelik Mehmet ve Tuba Yavaş (2020). “İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi.” Şu Kitapta: Ed. Harun Şahin ve Burcu Avcı Akbel. Eğitim Bilimlerinde Güncel Araştırmalar. Çetine: Iype Yayınevi
- Davis, Keith ve John W. Newstrom (1989). Human Behavior At Work: Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, Michael ve Andrew Stark (2001). Conflict of Interest in the Professions. UK: Oxford University Press.
- Doğan, İsmail (2001). Modern Toplumlarda Vatandaşlık, Demokrasi ve İnsan Hakları: İnsan Haklarının Kültürel Temelleri. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ehtiyar, Rüya (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Şu Kitapta: Ed. Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan. Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Ankara: Detay Yayıncılık Ltd.Şti, 53-75
- Ekici, Kenan Mehmet 2006. Vizyoner Liderlik. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Gümüş, Mustafa (1999). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Güney, Salih (2017). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti
- Graham, Gerald H. (1985). The World of Business. Massachusetts: Addison-Wesly Publishing Company.
- Güngör, Erol (1993). Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar: Ahlak Psikolojisi, Ahlak, Değerler ve Ahlaki Gelişme. İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş.

- Gürgen, Haluk (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, Emily A. Killham vd. (2012). "The Relationship Between Engagement At Work and Organizational Outcomes Meta Analysis", Washington, Gallup Inc.
- Haynes, Felicity (2002). Eğitimde Etik. (Çev. Semra Kunt Akbaş). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hogg, Michael A. ve Graham M. Vaughan (2006). Sosyal Psikoloji. (Çev. İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez). İstanbul: Ütopya Yayınevi.
- Hunt, Rikki ve Tony Buzan (2003). Düşünen Organizasyon: İş Hayatında Başarının Temel Kuralları. (Çev. Dinç Tayanç). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Kabaoğlu, İbrahim Ö. (1999). Özgürlükler Hukuku: İnsan Haklarının Hukuksal Yapısı. İstanbul: Afa Yayınları.
- Kahneman, Danel (2011). Thinking, Fast and Slow. New York: Macmillan
- Kant, Immanuel (2003). Ethica: Etik Üzerine Dersler. (Çev. Oğuz Özügül). İstanbul: Pencere Yayınları.
- Karacan, Sami (2014). Etik Kavramı ve Muhasebe Meslek Etiği. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Karaeminoğulları, Ayşegül (2016). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları" Şu Kitapta: Ed. Pelin Kanten, Selahattin Kanten. Örgütsel Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti., 475-525.
- Keçecioglu, Tamer (1998). Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Koç, Hakan ve Melih Topaloğlu (2012). İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi – Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Koçel, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kolçak, Menşure (2012). Meslek Etiği. Ankara: Murathan Yayınevi.
- Luthans, Fred (1995). Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, Fred ve Bruce J. Avolio (2003). "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach." Şu kitapta: Ed. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton ve Robert E. Quinn. Positive Organizational Scholarship, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- McHugh, Francis P. (1992). İş Ahlakı. İstanbul: TÜSİAD (Türkiye Sanayiciler ve İş adamları Derneği) Yayınları.
- Northouse, Peter G. (2014). Liderlik, Kuram ve Uygulamalar (Çev. Cengiz Şimşek). İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- Özkalp, Evren ve Çiğdem Kirel (2001). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, Şefik (2020). "Farklılıkların Yönetimi" Şu Kitapta: Ed. Müjdat Avcı ve Ergün Kara. Örgütsel Davranış Üzerine Güncel Çalışmalar, İstanbul: Hiper Yayın
- Özkuş, Osman (2008). Kültür ve Küreselleşme. İstanbul: Açılım Kitap
- Robbins, Stephan P. (2000). Essentials of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. ve Timothy A. Judge (2013). Örgütsel Davranış. (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti

- Robbins, Stephen P., David A. Decenzo ve Mary Coulyer. (2013). Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Pieper, Annemarie (1999). Etiğe Giriş. (Çev. Veysel Atayman ve Gönül Sezer). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Vergiliel Tüz (2016). Örgütsel Davranış. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Saylı, Halil ve Ahmet Baytok (2014). Örgütlerde Liderlik Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti
- Schnake, Mel E. (1990). Human Relations. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Senge, Peter (2000). Beşinci Disiplin. (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sezici, Emre (2015). “Örgütsel Özdeşleşme.” Şu Kitapta: Ed. N. Derya Ergun Özler. Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 167-193.
- Sökmen, Alptekin (2013). Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd.Şti.
- Sökmen, Alptekin (2010). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd.Sti
- Tabak, Akif ve Ünal Sığrı (2013). “Liderlik.” Şu kitapta: Ed. Ünal. Sığrı ve Sait Gürbüz. Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayıncılık, 373-429.
- Temel, Recep ve Türker Göksel (2019). Meslek Ahlakı. İstanbul: Elit Kültür Yayınları
- Tokat, Bülent, Hakan Kara ve Mihriban Cindiloğlu (2011). Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing. Kütahya: Ekin Basım Yayın Dağıtım
- Turan, Selahattin ve Fatih Bektaş (2014). “Liderlik” Şu kitapta: Ed. Selahattin Turan. Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 293-297.
- Tutar, Hasan (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet. Ankara: Platin Yayınları.
- Türk, M. Sezai (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi
- Vurgun, Levent (2020). “Kelile ve Dimne Eserindeki Otantik Liderlik Özelliklerinin İçerik Çözümlemesi” Şu Kitapta: Ed. Serkan Gün. Yönetim, Liderlik ve Pazarlama. Ankara: İksad Yayınevi.
- Xu, Guang, Huimingmei Li ve Jiarui Wang (2018). “An Empirical Study of the Influence of Authentic Leadership and the Unethical Pro-Organizational Behavior Based on Organizational Identity” Şu Kitapta: Ed. Yaowu Wang, Yimin Zhu, Geoffrey Q.P. Shen vd. Construction Enterprises and Project Management-Procending of the International Conference on Construction and Real Estate Management. Charleston, South Carolina, USA: Curran Associates, Inc.:121-127
- Yaman, Ertuğrul (2015). İnsan ve İletişim. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Yardan, Elif Dikmetaş, Birgül Yabana Kiremit (2018). “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Özdeşleşme” Şu Kitapta: Ed. Mesut Çimen, Serkan Deniz. Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti., 39-55

- Yeşiltaş, Murat (2016). “Örgütsel Özdeşleşme” Şu Kitapta: Ed. Pelin Kanten, Selahattin Kanten. Örgütsel Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti., 133-163.
- Yukl, Gary (2009). Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice
- Yürüşen, Melih (1996). Liberal Bir Değer Olarak Ahlaki ve Siyasi Hoşgörü. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

- Acaray, Ali (2019). “Algılanan İş Güvencesizliğinin İş Performansına Etkisi: Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü” *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 129-149
- Agarwal, Upasna A. (2014). “Examining The Impact of Social Exchange Relationships on Innovative Work Behaviour: Role of Work Engagement.” *Team Performance Management*, 20, (3/4), 102-120
- Aggarwal, Arun, Jatin Goyal ve Kamrunnisha Nobi (2018). “Examining the Impact of Leader-Member Exchange on Perceptions of Organizational Justice: The Mediating Role of Perceptions of Organizational Politics” *Theoretical Economics Letters*, 8, 2308-2329
- Akçakanat, Tahsin ve Mehmet Dinç (2018). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüt Temelli Özsaygı ile Özel İyi Oluş Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü.” 6. Örgütsel Davranış Kongresi, Isparta, 611-626
- Albert, Stuart, Blake E. Ashforth ve Jane E. Dutton (2000). “Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges.” *Academy of Management Journal*, 25(1), 13-17
- Akgeyik, Tekin (1998). “İşyerinde Cinsel Taciz” *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 41-42, 215-224
- Akıncı, Abdullah Yavuz (2020). “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Antrenörlerin Etik Liderlik Algısının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.” *Spor Eğitim Dergisi*, 4(2), 131-140
- Akkoç Sümeyye ve Alptekin Sökmen (2019). “Lider-Üye Değişimi İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama” 3rd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies- SETSCI Conference Proceedings, 4 (2): 127-130
- Aktan, Coşkun Can (2012). “Vergi Psikolojisinin Temelleri ve Vergi Ahlakı”, *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*: 26 (1), 14-22.
- Akyüz, Meral, Filiz Dalkılıç Yılmaz (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İş görenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.” *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (8), 137-143.
- Alar Erkal, Elif ve Atılhan Naktiyok (2019). “Örgüt Kültürü Özelliklerinin Hemşirelerin Psikolojik Taciz Algısı Üzerindeki Rolü.” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4), 1515-1533.
- Apanovitch, Anne Marie, Danielle McCarthy ve Peter Salovey (2003). “Using Message Framing to Motivate HIV Testing Among Low-Income, Ethnic Minority Women.” *Health Psychology*, 22(1), 60–67
- Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme.” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, ss.21-46.

- Arun, Korhan, Bahar Türkay, Göksel Fen vd. (2014). “Yeni Teknolojilerin Yönetici Rollerini Üzerindeki Etkisini Saptama Üzerine Bir Araştırma”. *Balkan Journal of Social Sciences*, 3(6), 113-129
- Asforth, Blake E. ve Fred A. Mael (1989). “Social Identity Theory and The Organization.” *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, Blake E., Spencer H. Harrison ve Kevin G. Corley (2008). “Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions.” *Journal of management*, 34(3), 325-374
- Asforth, Blake E. ve Vikas Anand (2003). “The Normalization of Corruption in Organizations.” *Research in Organizational Behavior*, 25(1), 1-52
- Aslan Şemben ve Musa Özata (2009). “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi” *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116
- Arslantaş, C. Cüneyt ve Meral 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.
- Ateş Fikret M. (2015). “Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 75-95.
- Ateş, M. Fikret, İbrahim Sani Mert, Hakan Turgut (2017). “The Indirect Effect of Organizational Prestige on the Effect of Organizational Trust and Organizational Support on Organizational Identification.” *European Journal of Business and Management*, 9(18), 103-117.
- Avcı, Umut ve Cafer Topaloğlu (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (KMU) İİBF Dergisi*, 11(16), 1-20
- Aypar, Selin, Alptekin Sökmen, Emre Burak Ekmekçioğlu (2018). “İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.” *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), 116-124
- Baba, Adem (2020). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü. Doktora Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul*
- Baer Markus ve Graham Brown (2012). “Blind in One Eye: How Psychological Ownership of Ideas Affects the Types of Suggestions People Adopt”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 60-71
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması.” *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7). 1-30.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2010). “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması.” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve EkonomiK Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84
- Bakan İsmail ve Yakup Bulut (2004). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması.” *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176

- Bakan İsmail, Burcu Erşahan, Tuba Büyükbeşe vd. (2015). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki." *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 201-222
- Baldoni, John (2004). "Powerful Leadership Communication." *Leader to Leader* 32, 20 - 24
- Balçık Ece ve Aydan Ordu (2019). "Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler" *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 93-119
- Bandura, Albert (1999). "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities" *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209
- Barbuto, John E. ve Gregory T. Gifford (2012). "Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Smilarity Attraction Theory." *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 18-28.
- Barlık, Duygu Demir (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlali İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barnes, C. Donald ve Joel E. Collier (2013). "Investigating Work Engagement In The Service Environment." *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485-499.
- Barrett Deborah J. (2006). "Strong Communication Skills A must For Today's Leaders." *Handbook of Business Strategy* 7(1), 385-390
- Baş, Türker, Nurzahit Keskin ve İbrahim Sani Mert (2010). "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi." *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Battal, Fetullah (2019), "Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Ortaokul Öğretmenleri Örneği)", V. *Uluslararası İnsan, Toplum ve Spor Bilimleri Sempozyumu Sözlü Bildiri Özetleri*, Antalya
- Battal, Fetullah (2020). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Örnek." *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2362-2393
- Bayram, Fatma, Tuğba Güngör ve S. Seçil Bayram (2018). "Meslek Olarak Tıbbi Mümessilliğin Seçiminde Etik Bağlılık: Tıbbi Tanıtım ve Pazarlama Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama." *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 53(1), 201-216.
- Beggan, James K. ve Ellen M. Brown (1994). "Association As A Psychological Justification For Ownership" *The Journal of Psychology; Provincetown*, 128(4), 365-380
- Bektaş, Çetin (2016). "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler." *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53
- Bergami, Massimo ve Richard P. Bagozzi 2000. "Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem As Distinct Aspects of Social Identity in The Organization." *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577
- Bhattacharya C. B., Hayagreeva Rao ve Mary Ann Glynn (1995). "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members." *Journal of Marketing*, 59(4), 46-57.
- Biçkes, Durdu Mehmet ve Celal Yılmaz (2017). "Örgütsel Özdeşleşmenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama." "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 19(2), 91-110

- Biggs, Amanda, Paula Brough ve Jennifer P. Barbour (2014). "Strategic Alignment With Organizational Priorities and Work Engagement: A Multi-Wave Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 35, 301-307.
- Bilgin, Rıfat ve Muhammed Küçükhanzar (2018). "Türkiye'de Kamu Sağlık Kuruluşlarında Yaşanan Etik Dışı Davranışlar ve Uygulamaların Genel Görünümü." *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 119-140.
- Bilgütay Hakan ve Mutlu Hanifi Mutlu (2020). "Okul Yöneticilerinin Ulusal Kültür Algılarının Liderlik Tarzlarına Etkisinin İncelenmesi." *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 95-114
- Block, Lauren G. ve Punam Anand Keller(1995) "When to Accentuate the Negative: The Effects of Perceived Efficacy and Message Framing on Intentions to Perform a Health-Related Behavior", *Journal of Marketing Research*, 32(2), 192-203.
- Bolat, Oya İnci (2011b) Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13 (2), 63-80.
- Bolat, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme." *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (9), 59– 85
- Bolelli, Murat (2019). "İşe Tutkunluk ile Öznel İyi Olma İlişkisinde Kuşakların Etkilerinin İncelenmesi" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), ss.247-272
- Brown, Michael E. (1969). "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement." *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969.
- Brown, Michael E. ve Linda K. Treviño (2006). "Ethical Leadership: A Review And Future Directions." *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616
- Bryant, Will ve Stephanie M. Merritt (2021). "Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader-Employee Relationships." *Journal of Business Ethics*, 168, 777-793
- Büken, Nüket Örnek ve Erhan Büken (2002). "Nedir Şu "Tıp Etiği" Dedikleri?" *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 11(1), 17-20
- Büte, Mustafa (2011), "Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Büyük Yılmaz, Ozan, Ahmet F. Çakmak (2014). "İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi.", *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Castille, Christopher M., John E. Buckner V ve Christian N. Thoroughgood (2018). "Prosocial Citizens Without a Moral Compass? Examining The Relationship Between Machiavellianism and Unethical Pro-organizational Behavior." *Journal of Business Ethics*, 149, 919-930
- Chan, Sow Hup (2006). Organizational Identification and Commitment of Members of A Human Development Organization. *The Journal of Management Development*, 25, 3/4, 249-268.
- Chen, Mo, Chao C. Chen ve Oliver J. Sheldon (2016). "Relaxing Moral Reasoning to Win: How Organizational Identification Relates to Unethical Pro-Organizational Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096
- Cheung, Millissa F. Y. ve Monica C. C. Law (2008). "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating

- Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong”, *Asia Pacific Business Review*, 14 (2), 213-231.
- Christ, Oliver, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner vd. (2003). "When Teachers Go The Extra Mile: Foci Of Organisational Identification As Determinants of Different Forms of Organisational Citizenship Behaviour Among Schoolteachers”, *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Christian, Jessica Siegel ve Aleksander P.J. Ellis (2014). “The Crucial Role of Turnover intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work”. *Journal of Business Ethics*, 119, 193- 208
- Conway, Edell (2004). “Relating Career Stage to Attitudes Towards Hr Practices and Commitment: Evidence of Interaction Effects?” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417-446.
- Coppins, Trevor Thomas (2020). Not in My Occupation: An Examination of Occupational Identification and Unethical Pro-Organizational Behaviour, *Yüksek Lisans Tezi*, Western University, Ontario Canada
- Coşkun, Ahmet (2017). Ahlaki Kimlik ve Makyavelizmin Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış Üzerinde Etkisi: Ahlaki İklimin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Coşkun, Ahmet ve Beliz Ülgen, (2017). “Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış.” *İş Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.
- Coşkun, Başak ve Mustafa Çelikten (2020). “Öğretmenlik Meslek Etiği Üzerine Bir İnceleme.” *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(21), 686-710
- Coşkun, Mehmet Burhanettin, Alican AFŞAR (2016). “Kamu Kurumlarında Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisine Yönelik Alan Araştırması”, *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 2(3), s32-43
- Cüce, Haşim, Semra Güney, Özge Tayfur (2013). “Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme 3 Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.” *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-30.
- Çağlar, İrfan (2004). “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği.” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108
- Çak, Murat ve Murat Şeker (2008). “Cinsiyet ve Yolsuzluk İlişkisi.” *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 58(1), 79-98
- Çankır, Bilal ve Deniz Palalar Alkan (2018). “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü.” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 929-949.
- Çatır Ozan (2019). “Örgütsel Etik Değerler ve Etik Davranışın, Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği.” *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(1), 60-72
- Çekmecelioğlu Hülya Gündüz ve Filiz Ülker (2014). “Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma.” *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28, 35-58
- Çelik, Cemile ve Önder Sünbül (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması.” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66
- Çetin, Şahin, Mehmet Korkmaz ve Cahit Çakmakçı (2012). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel

- Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(1), 7-36.
- Çetinkaya, Melek, Sevcan Çimenci (2014). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması.” Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23), 237-278
- Çevikbaş, Refat (2006). “Yönetimde Etik ve Yozlaşma.” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), 265-289
- Çınar, Orhan, Fatih Karcıoğlu, Kübra Akdaş (2016). “İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum’da Bir Kamu Kurumu Örneği.” Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(3), 121-136
- Çitak Fatma ve Tuba Derya Başkan (2020). “Muhasebe Uygulamalarındaki Elektronik Gelişmelerin Muhasebe Meslek Etiğine Etkisi: Kırıkkale İlindeki Muhasebe Meslek Mensuplarının Bakış Açısı Üzerine Bir Araştırma.” 22, 249-270
- Çoban Orhan (1999). “Bir Siyasal Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet ve Ekonomik Etkileri.” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 173-195.
- Dansereau Jr, Fred, George Graen ve Willian J. Haga (1975). “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process.” Organizational Behavior Human Performance, 13(1), 46-78.
- DeConinck, James B. (2011). “The Effects of Leader–Member Exchange and Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople.” Journal of Personal Selling & Sales Management, 31(1), 21-34.
- Deluga, Ronald J. “Supervision Trust Building, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour.” Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67(4), 1994, 315-326
- Deluga, Ronald J. ve J.T. Perry. (1991). The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges. Journal of Occupational Psychology, 64(3), 239-252.
- Demir, Mehtap, Siyret Ayas ve Ata Harman (2018). “Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeörgütsel Adalet Algısının Rolü: Banka Çalışanları Örneği.” 4(19), 435-448
- Demirel, Yavuz (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım.” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15),115-132
- Demirkaya, Harun ve Ayşen Şimşek Kandemir (2014). “21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine bir İşletme İncelemesi.” ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, 2(3), 7-21
- Demirtaş, H. Andaç (2003). “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar.” İletişim: Araştırmaları, 1(1), 123-144.
- Demirtaş, Mine (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 28(I), 411-444.

- Demirtaş Özgür ve D. Mehmet Biçkes (2014). “Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması.” “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 16(2), 98-112
- Demirtaş, Özgür, Mehmet Biçkes ve Celal Yılmaz (2018), “Örgütsel Kimlik ve Güven Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi.” *International Journal Of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 4(8), 274-285
- Derin, Neslihan (2018). “Kuruma Duyulan Psikolojik Sahiplenme ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü” *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63-82
- Dienesch, Richard M. ve Robert C. Liden (1986). “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development.” *Academy Of Management Review*, 11(3), 618-634
- Doğru, Çağlar (2019). “The Interactions Among Strategic Leadership, Innovative Climate and Identification with Leader.” *Eurasian Journal of Researches In Social and Economics (EJRSE)*, 6(3), 187-198
- Dou, Kai, Yushuai Chen, Junming Lu vd. (2019). “Why and When Does Job Satisfaction Promote Unethical Pro-organizational Behaviours? Testing a Moderated Mediation Model.” *International Journal of Psychology*, 54(6), 766-774
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden vd. (2012). “A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating The Past with An Eye Toward The Future.” *Journal of Management Studies*, 38(6), 1715-1759.
- Duman, Şirin Atakan, Aysın Paşamehmetoğlu, Ahmet Burak Poyraz (2013). “Örgütsel Kimlik Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.” *Journal of Business Economics and Political Science*, 2(4), 75-89.
- Durgut Ali İhsan ve Gülsevım Yumuk Günay (2020). “Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama.” *Journal of Organizational Behavior Review (JOBReview)*, 2(2), 149-171
- Durmuş Arıcı, A. Eren (2002). “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma.” *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 1-20.
- Durna, Ufuk (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail (1994). “Organizational Images and Membership Commitment.” *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ebrahimi, Nabiallah (2018). *The Role of Moral Disengagement on The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behavior*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ebrahimi, N. ve Yurtkoru, E. S. (2017). “The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-organizational Behavior: The Role of Moral Disengagement.” *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 4(3), 287-295.

- Edwards, Martin R. (2005). "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review." *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Edwards, Martin R. ve Ricardo Peccei (2010). "Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes Testing a Simultaneous Multifoci Model." *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17-26.
- Effelsberg, David, Marc Solga ve Jochen Gurt (2013). "Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation." *Journal of Business Ethics*, 120, 81-93
- Effelsberg, David ve Marc Solga (2015). "Transformational Leaders' In-Group Versus Out-Group Orientation: Testing The Link Between Leaders' Organizational Identification, Their Willingness to Engage in Unethical Pro-Organizational Behavior and Follower-Perceived Transformational Leadership." *Journal of Business Ethics*, 126(4), 581-90.
- Erbaş, Emre ve Nilüfer Şahin Perçin (2016). "Kişi-Çevre Uyumu ve Takım Çalışması İşlevsizliği İlişkinde Ahlaki Çözölme'nin Aracı Rolü", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 77-91.
- Erbaş, Emre ve Nilüfer Şahin Perçin (2016). "Ahlaki Çözölme (Moral Disengagement) Ölçeği Türkçe Geçerlemesi ve Kişi-Çevre Uyumu İlişkisi", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 177-190
- Erdem, Mustafa ve Erdal Meriç (2012). "Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması." *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154
- Erden, Selenay (2015). *Extra-Role Behaviors and Job Creep: The Relationships Between Affect, Withdrawal Behaviors and Organizational Identification. Doktora Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Erdogan Berrin ve Talya N. Bauer (2015) "Leader-Member Exchange Theory." *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 13, 641-647.
- Erdoğan, Morçin, Sine (2018). "Otel Çalışanlarının Liderle Özdeşleşme Tutumları: Antalya Örneği." *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 4(18), 10-16
- Erdost Çolak, Hayat Ebru, Şükran Sirkintoğlu Yıldırım ve Ülkühan Bike Esen (2018), "Çalışanların Yalan Söyleme Eğilimi ve Üretkenlik Karşıtı Davranışları Arasındaki İlişkide Kişiliğin Düzenleyici Rolü." *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 76-95
- Eren, Erol (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*
- Erkutlu, Hakan Vahit (2015). *Pozitif Örgütsel Davranış. Ankara: Akademisyen Kitabevi Yayın Dağıtım ve Pazarlama A.Ş.*
- Ertürk, Ramazan (2018). "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 89-98.
- Fairhurst, Gail T. (2011). "Leadership and the Power of Framing" *Leader to Leader*, 61, 43-47
- Fairhurst, Gail T. ve Stacey L. Connaughton (2014). "Leadership: A Communicative Perspective." *Leadership*, 10(1), 7-35
- Fehr, Ryan, David Welsh, Kai Chi Yam vd. (2019). "The Role of Moral Decoupling In The Causes and Consequences of Unethical Pro-Organizational Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 153, 27-40

- Fındıkçı, İlhami (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları
- Footo, Nelson N. (1951). "Identification As The Basis For a Theory of Motivation." *American Sociological Review.* 16(1), 14-21.
- Fox, Suzy, Paul E. Spector ve Don Miles (2001). "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions.", *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309
- Gaskin, James ve John Lim (2018), "Multigroup Analysis", AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki
- Gautam, Thaneswor., Rolf Van Dick, Ulrich Wagner (2004). "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects Of Two Related Concepts." *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301–315.
- Genç, Nurullah (2003). Zirveye Götüren Yol: Yönetim. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gerstner, Charlotte R., ve David V. Day (1997). "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues". *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827.-844
- Ghosh, Sumit Kumar (2016). "The Direct and Interactive Effects of Job Insecurity and Job Embeddedness On Unethical Pro-Organizational Behavior An Empirical Examination." *Personnel Review*, 46(1), 1182-1198
- Gibson, James. L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly vd. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill/Irwin Inc.
- Gigol Tomasz (2020). "Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement." *Sustainability*, 12(3), 1-14
- Gökçe, Orhan ve Ali Şahin (2003). "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller." *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 133-156.
- Göksel, Aykut ve Belgin Aydın (2012). "Lider Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma." *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Görkemli, Burcu (2017). "Avukatlık Mesleğinde Psikolojik Taciz: Mobbing." *Türkiye Barolar Birliği (TBB) Dergisi*, 130, 301-326
- Graen, George B. ve Mary Uhl-Bien (1991). "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making." *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, George B. ve Mary Uhl-Bien (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective." *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, George B. ve Scandura, Terri A. (1987). "Toward a Psychology of Dyadic Organizing." *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-238.
- Graham Katrina A, Jonathan C. Ziegert ve Johnna Capitano (2015). "The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior." *Journal Bus Ethics*, 126, 423-436.
- Graham Katrina, Christian J. Resick, Jaclyn A. Margolis vd. (2019). "Egoistic Norms, Organizational Identification, and The Perceived Ethicality of Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moral Maturation Perspective." *Human Relations*, 73(9), 1249–1277

- Grams, Wynette ve Ronald W. Rogers (1990). "Power and Personality: Effects of Machiavellianism, Need for Approval, and Motivation on Use of Influence Tactics." *Journal of General Psychology*, 117(1), 71-82.
- Greenhalgh Leonard ve Zehava Rosenblatt (1984). "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity." *Academy Of Management Review*, 9(3), 438-448
- Gu, Qinxuan, Thomas Li-Ping Tang ve Wan Jiang (2015). "Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context." *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529
- Guo, Limin, Hongdan Zhao, Ken Cheng vd. (2020). "The Relationship Between Abusive Supervision and Unethical Pro-organizational Behavior: Linear or Curvilinear?" *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 369-381
- Gül, Hasan (2006). "Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama." *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10(9), 65-79
- Gülmez, Çiğdem (2016). "Doğal Çevreye Karşı Etik Olmayan Davranışlar Üzerinde Ahlaki Çözülmenin Etkisi." 3rd International Symposium on Environment and Morality (ISEM2016) Alanya/Antalya-Türkiye.
- Gültaç, Aylin Sinem ve Gülsüm Eriğüç (2019). "Geçmişten Günümüze Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Kavramsal Bir Bakış Açısı.", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 51-68.
- Gültekin, Sadettin (2015). "Etik Yönetim Yolsuzluk ve Yoksulluk İlişkisi Üzerine Bir İnceleme." *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 399-422
- Gün İbrahim ve Özgür Aslan (2018). "Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik." *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 5(3), 217-226
- Gündüz, Hasan Basri, Beşoluk Şenol ve İsmail Önder (2011). "Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakış Açısıyla: DNA Liderlik." *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520-544
- Güney, Semra ve Gamze Mandacı (2009). "Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma." *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 83-104
- Gürbüz, Sait (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, Sait ve Onur Dikmenli (2009). "Örgütsel Açından Yolsuzluk: Kavramsal Yönü, Özelliği, İşletme Çevresi, Örgütsel Davranış ve Örgüt Mimarisi Bağlamında Bir İnceleme." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 219-237
- Gürlek; Mert, Muharrem Tuna (2018). "Sosyal Kimlik Teorisi Açısından Örgütsel Özdeşleşmenin Teorik Temelleri." *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 39-48.
- Gürsoy Ali, Kemal Köksal ve Mustafa Kemal Topçu (2021). "Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Belirleyicileri: Duygusal Bulaşıcılığın Düzenleyicilik Rolü." *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 163-180
- Hall, Douglas T., Benjamin Schneider, Harold T. Nygren (1970). "Personal Factors In Organizational Identification." *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.

- Hameed Imran., Ghulam Ali Arain ve Omer Farooq (2013). "Identity Based Trust as A Mediator of the Effects of Organizational Identification on Employee Attitudes: An Empirical Study", *International Journal of Management*, 30(2), 666- 677.
- Harris, Kenneth J., Ranida B. Harris ve David M. Eplion (2007). "Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes." *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Harris, T. Brad, Ning Li ve Bradly L. Kirkman, "Leader-Member Exchange (LMX) in Context: How LMX Differentiation and LMX Relational Separation Attenuate LMX'S Influence on OCB and Turnover Intention." *The Leadership Quarterly*, 25, 314-328
- Heaney, CatherineA., Barbara A. Israel ve James S. House (1994). "Chronic Insecurity Among Automobile Workers: Effect On Job Satisfaction and Health." *Social Science & Medicine*, 38(10), 1431- 1437.
- Hekman David R. (2007). *Contingencies Between Organizational Identification and Professional Employee Performance*. Doktora Tezi, University of Washington, Seattle.
- Hekman, David R., H. Kevin Steensma, Gregory A. Bigley vd (2009). "Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325-1335.
- Hellgren, Johnny, Magnus Sverke ve Kerstin Isaksson (1999). "A Two Dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Wellbeing." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195
- Hellman, Chan, Dale R. Fuqua, Jody Worley (2006). "A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability." *Educational and Psychological Measurement*, 66, (4), 631-642.
- Herrbach, Olivier 2006. "A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and Identification." *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629-643.
- Hogg Michael A. ve Scott. A. Reid, (2006). "Social Identity and Group Norms.", *Communication Theory*, 16, 7-30.
- Holladay, Sherry J. ve W. Timothy Coombs (1993). "Communication Visions: an Exploration of The Role of Delivery in The Creation of Leader Charisma." *Management Communication Quarterly*, 6, 405-427.
- Homer, Pamela M. ve Sun-Gil Yoon (1992). "Message Framing and the Interrelationships among Ad-Based Feelings, Affect, and Cognition." *Journal of Advertising*, 21(1), 19-32
- Hsieh Hui-Hsien, Hao-Hsin Hsu, Kuo-Yang Kao vd. (2020). "Ethical Leadership and Employee Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Model of Moral Disengagement and Coworker Ethical Behavior." *Leadership & Organization Development*, 41(6), 799-812
- İçerli, Leyla (2010). "Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım." *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İleri, Yusuf Yalçın ve Yasemin Soylu (2011) "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 225-250

- Ilie, Alexandra (2012) Unethical Pro-Organizational Behaviors: Antecedents and Boundary Conditions. Doktora Tezi, University of South Florida, USA
- İnaç, Hüsamettin ve Feyzullah Ünal (2007). “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Denetlenmesinde Yönetimde Açıklığın Önemi ve Uygulanma Düzeyi.”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18, 41-62.
- İraz Rıfat ve Namık Ata (2020). “Otantik Liderliğin Belediye Çalışanlarının Performansına Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü.” OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16(27), s.288-318
- İslamoğlu, A. Hamdi ve Ümit Almaçık (2019). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri(SPSS Uygulamaları). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İşcan, Ömer Faruk (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü.” Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (11),160-177.
- İyigün N. Öykü (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım.” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 11(21), 49-64.
- İzveren, Adil (1980). Toplumsal Törebilim: Sosyal Ahlak. Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (Düz.) (2001). Jandarma Etiği: Meslek Ahlakı. Ankara: Jandarma Okullar Komutanlığı.
- Jex, Steve M. ve Thomas W. Britt (2008). Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach. Canada: John Wiley ve Sons.
- Jennings, Marianne Moody (1991). Business and The Legal Environment. Boston: PWS KENT Publishing Company.
- Jetten, Jolanda, Anne O’Brien Nicole Trindall (2002). “Changing Identity: Predicting Adjustment To Organizational Restructure As A Function Of Subgroup And Superordinate Identification.” British Journal of Social Psychology, 41, 281-297
- Jiang, Zhou, Paul J. Gollan, Gordon Brooks (2017). “Relationships Between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Study Of China, South Korea And Australia.” The International Journal of Human Resource Management, 28(7), 973-1004.
- Jogulu Uma D. ve Glenice J. Wood (2006). “The Role Of Leadership Theory In Raising The Profile Of Women In Management.” Equal Opportunities International, 25(4), 236-250
- Jones, Gwen E. ve Kavanagh, Michael J. (1996). “An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Intentions in the Workplace.” Journal of Business Ethics, 15, 511-523.
- Jones, Thomas M. (1991). “Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model.” The Academy of Management Review, 16(2), 366-395.
- Johnson, Jeff, Donald M. Truxill, Berrim Erdoğan vd. (2009).” Perceptions of Overall Fairness: Are Effects on Job Performance Moderated by Leader-Member Exchange?.” Human Performance, 22, 432-449.
- Hussein, Ananda Sabil Valerie Manna ve David Cohen (2014) “The Impact of Message Framing and Source Credibility on Breastfeeding Intention: A Social Marketing Approach”, Gadjah Mada International Journal of Business, 16(2), 93-109.
- Kahneman Daniel and Amos Tversky, (1979). “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk” Econometrica Journal of The Econometric Society, 47(2), 263-292

- Kalmaz, Pınar Enli (2018). Örgütsel Güvenin Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme Üzerine Etkileri Hakkında Bir Araştırma. Doktora Tezi, T.C. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale.
- Kalshoven, Karanne, Hans van Dijk ve Corine Boon (2016). "Why and When Does Ethical Leadership Evoke Unethical Follower Behavior?" *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 500-515.
- Kalyoncuoğlu, Selma (2018). "Algılanan Kontrolün Psikolojik Sahiplenmeye Etkisinde Maksimum Fiyatı Ödeme İstekliliğinin Düzenleyici Rolü: Mercedes Marka Otomobil Kullanıcıları Üzerinde Bir Araştırma." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 974-994.
- Kandemir, Hamza (2020). "Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Aracılığı ile Örgütsel Değişim Tutumları Üzerine Etkisi." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 18-36
- Kang Dae-seok ve Jim Stewart (2007) "Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRP. Development of Units of Theory and Laws of Interaction." *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 532-551
- Karaarslan Ünal (2018). "Max Weber'e Göre Liderlik Çeşitleri ve Geleneksel Liderliğin Dönüşümü." *Avrasya Sosyal Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 334-347
- Karabetyan, Lina (2019). "Kadın Çalışanlarda Örgüt Kültürünün Kariyer Tatminine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği." *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 19, 37-52
- Karabey, Canan Nur ve Ömer Faruk İşcan (2007). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 231-241.
- Karabulut, Ali Naci (2013). "Tüketicilerin Algılanan Risk Değişkeni Karşısında İnternette Alışveriş Yapma Eğilimlerinin Ölçülmesi: Beklenen Fayda Teorisine Karşı Beklenti Teorisi." *Journal of Yasar University*, 8(32), 5515-5536
- Karaca Berat (2018). Sağlık Personelinin Sanal Kaytarma Davranışları İle Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tunceli.
- Karaçor, Süleyman ve Ali Şahin (2004). "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma." *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karadal, Himmet ve Turgut Emre Akyazı (2015). "Psikolojik Sahiplenme ile Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Analizi Üzerine Aksaray İlinde Bir Araştırma." Ed. Kubilay Özyer, Sema Polatçı ve Musa Said Döven. 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Tokat: Aybil Dij. Baskı Rek. Müh. Tur. San ve Tic Ltd.Şti: 111-116
- Karasoy Hasan Alpay (2021). "Yönetim Fonksiyonları Ekseninde Örgütsel İletişimin Önemi." *Kamu Yönetimi Ve Politikaları Dergisi*, 2(1), 81-92
- Karacioğlu, Fatih ve Kahya Cem (2011) "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 2, 337- 352.
- Karip, Emin. (1998), "Dönüşümcü Liderlik." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(16), 443-465

- Kark, Ronit, Boas Shamir ve Gilad Chen (2020). "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency." *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255
- Kaşlı, Mehmet ve Oya A. Seymen (2010). "Kişilik Özellikleri, lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 2010, s. 109-122
- Katrinli, Alev, Gulem Atabay, Gonca Gunay vd. (2008). "Leader-Member Exchange, Organizational Identification and The Mediating Role of Job Involvement for Nurses." *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.
- Kayabaşı, Osman ve Mehmet Ali Tekiner (2017). "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Halkının Polis Meslek Etiği Kapsamında Polis Algısının Ölçülmesi." *Türk İdare Dergisi*, 485, 661-693
- Kaygısız, İsmail. (2019). "İlkokul Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Hoşgörü Algılarının Resimler Aracılığıyla İncelenmesi." *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 2(2), 75-92.
- Keçecioğlu, Tamer ve Mustafa Kemal Yılmaz (2018). "İşe Adanmışlık: Mevcut Düşüncenin Gözden Geçirilmesi" *Business, Economics and Management Research Journal*, 1(1), 55-71
- Kelman, Herbert C. (1958). "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change." *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kemer, Ebru (2017). *Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.*
- Kerse Gökhan ve Canan Nur Karabey (2019). "Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 83-108.
- Kırel, Çiğdem (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.*
- Kızıldağ Duygu ve Belkıs Özkara, (2013). "Örgütlerde Bireysel Sapma (Deviance) Davranışından Kolektif Yolsuzluğa (Corruption): Sosyalizasyon Süreçlerinin Etkisi." Ed. Kemal Demirci, Gülten Eren Gümüştekin ve N. Derya Ergün Özler ve Ceren Giderler Atalay. 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Kütahya: Nobel Aka. Yay. Eğ. Dan. Tic. Ltd. Şti: 551-556
- Knight, Craig, S. Alexander Haslam (2010). "Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-Being." *British Journal of Management*, 21(3), 717-735.
- Kong, Dejun Tony (2016). "The Pathway to Unethical Pro-Organizational Behavior: Organizational Identification As A Joint Function Of Work Passion and Trait Mindfulness." *Personality and Individual Differences*, 93, 86-91.
- Korkmaz; Fatma, İsmail Gökdeniz, Kürşad Zorlu (2018). "Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İş Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973

- Korku, Cahit ve Sıdıka Kaya (2020). "Otantik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Versiyonunun Geçerlik ve Güvenirliği" Hacettepe Journal of Health Administration, 23(3), 451-464
- Köksal Kemal, Ali Gürsoy ve Mustafa Kemal Topçu (2018). "Etik Olmayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri: Etkileşim Adaleti, Yöneticiye Duyulan Güven ve Sosyal Bağların Rolü." Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 17, 215-228
- Köse Ceren Gözde (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Köse Ömer (2019). Presenteeism (İşte Var Olamama) ile Örgütsel Özdeşleşme ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler" Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, 7(1), 119-242
- Kreiner Glen E. ve Blake E. Ashforth (2004). "Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification." Journal of Organizational Behavior, 25, 1-27
- Krishnamurthy, Parthasarathy, Patrick Carter ve Edward Blair (2001). "Attribute Framing and Goal Framing Effects in Health Decisions", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85(2), 382-390.
- Kühberger, Anton (1995). "The Framing Of Decisions: A New Look At Old Problems." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 62(2), 230-240.
- Kühberger, Anton (1998). The Influence of Framing on Risky Decisions: A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 75(1), 23-55.
- Langton, Nancy, Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge (2015). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications Toronto: Pearson Education
- Lauver, Diane ve Mary Rubi (1990). "Message Framing, Dispositional Optimism, and Follow-Up for Abnormal Papanicolaou Tests." Research in Nursing & Health, 13, 199-207
- Lawrence, Ericka R ve Michele K. Kacmar (2017). "Exploring the Impact of Job Insecurity on Employees' Unethical Behavior." Business Ethics Quarterly; Chicago, 27(1), 39-70.
- Lee, Allan, Gary Schwarz, Alexander Newman vd. (2019). "Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-Organizational Behavior." Journal of Business Ethics, 139(1), 109-126
- Lee, Eun-Suk, Tae-Youn Park ve Bonjin Koo (2015). "Identifying Organizational Identification As A Basis For Attitudes And Behaviors: A Meta-Analytic Review." Psychological Bulletin, 141(5), 1049-1080.
- Lee, Hyung-Ryong, Suzanne K. Murrmann, Kent F. Murrmann vd. (2010). "Organizational Justice As a Mediator of The Relationships Between Leader-Member Exchange and Employees' Turnover Intentions." Journal of Hospitality Marketing & Management, 19(2), 97-114.
- Lee, Kang-Min, Shi-Gak Choo ve Sang-Gil Jeon (2016). "The Influence Of Transformational Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior-Mediating Effect of Organizational Identification." Journal of Digital Convergence, 14(2), 83-98.

- Lee Sang M. (1971). "An Empirical Analysis of Organizational Identification." *The Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226
- Lerman, Caryn, Eric Ross, Alice Boyce vd.(1992) "The Impact of mailing Psychoeducational Materials To Women With Abnormal Mammograms", *American Journal of Public Health*, 82-5, 729-730.
- Levin, Irwin ve Gary Gaeth (1988). "How Consumers Are Affected by the Framing of Attribute Information Before and After Consuming the Product", *Journal of Consumer Research*, 15, 374-376.
- Levin, Irwin, Sandra L. Schneider ve Gary J. Gaeth (1998). "All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 149-188
- Levin, Irwin P., Gary J. Gaeth, Judy Schreiber vd. (2002). "A New Look at Framing Effects: Distribution of Effect Sizes, Individual Differences, and Independence of Types of Effects." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(1), 411-429.
- Li, Jie, Stacie Furst-Holloway, Suzanne S. Masterson vd. (2018). "Leader-Member Exchange and Leader Identification: Comparison and Integration." *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 122-141
- Lian, Huiwen, Mingyun Huai, Jiing-Lih Farh vd. (2020). "Leader Unethical Pro-Organizational Behavior and Employee Unethical Conduct: Social Learning of Moral Disengagement as a Behavioral Principle." *Journal of Management*, 20(10), 1–30
- Liden, Robert C. ve John M. Maslyn (1998). "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development". *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne ve Dean Stilwell (1993). "A Longitudinal Study on The Early Development of Leader-Member Exchanges." *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674
- Liu, Yaozhong ve Caibao Qiu (2015). "Unethical Pro-Organizational Behavior: Concept, Measurement and Empirical Research." *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 150-55.
- Liu, Zongyan (2019). "Are Unethical Pro-organizational Behaviors Contagious within The Team?" *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(10), 17-21
- Loi, Raymond, Ka W. Chan ve Long W. Lam (2014). "Leader-Member Exchange, Organizational Identification, and Job Satisfaction: A social Identity Perspective." *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87(1), 42-61.
- Lunenburg, Fred C. (2010). "Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective On The Leadership Process." *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5
- Macey, William H ve Benjamin Scheider (2008). "The Meaning of Employee Engagement." *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macey, William H., Benjamin Schneider, Karen M. Barbera vd. (2009) *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, London, Wiley-Blackwell.
- Mael, Fred ve Blake E. Asforth (1992). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification." *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

- Maheswaran, Duhairaj ve Joan Meyers-Levy (1990). "The Influence of Message Framing and Issue Involvement. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 361-367.
- Mahmutoğlu, Abdulkadir (2009). "Etik ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkileri" *Türk İdare Dergisi*" 81, (463-464), 225-249
- Mardin, Nur Bekata (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Matherne, Curtis F. III ve Shanan R. Litchfield (2012). "Investigating The Relationship Between Affective Commitment And Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role Of Moral İdentity." *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 9(5), 35-46
- McCaffery; Edward J. ve Jonathan Baron (2006). "Thinking about Tax", *Psychology, Public Policy, and Law*, 12(1), 106-135
- Men, Linjuan Rita (2014). "Strategic Employee Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction." *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284
- Mete, Edip Sabahattin (2018). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal Bir Model Geliştirme*. Doktora Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Meydan, Cem Harun, Kemal Köksal ve Arzu Uğuru Kara (2016). "Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.
- Meyerowitz, Beth E. ve Shelly Chaiken (1987). "The Effect of Message Framing on Breast Self-Examination Attitudes, Intentions and Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 500-510.
- Miao, Qing, Alexander H. Newman, Jia Yu vd. (2013). "The Relationship Between Ethical Leadership And Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear Or Curvilinear Effects?" *Journal of Business Ethics*, 116, 641-653.
- Miller, Vernon. D., Mike Allen, Mary K. Casey, vd (2000). "Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire." *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626- 658.
- Millward, Lynne J., Tom Postmes (2010). "Who We Are Affects How We Do: The Financial Benefits of Organizational Identification." *British Journal of Management*, 21, 327-339.
- Mimaroğlu, Hande ve Hüseyin Özgen (2008). "Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz." *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 321-334
- Moore, Celia, James R. Detert, Linda Klebe Trevino vd. (2011). "Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior." *Personnel Psychology*, 65, 1-48.
- Morçin, Sine Erdoğan (2015). *Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Doktora Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Mueller, Bridget H. ve Jaesub Lee (2002). "Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts." *The Journal of BusinessCommunication*, 39(2), 220-244.

- Murphy Susan M., Wayne Sandy J., Liden Robert C. ve Erdoğan Berrin. (2003). "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships." *Human Relations*, 56 (1), 61–84.
- Myers, Karen K., Courtney W. Davis, Emily Richardson Schreuder vd. (2016), "Organizational Identification: A Mixed Methods Study Exploring Students' Relationship with Their University." *Communication Quarterly*, 64(2), 210-231
- Nakra, Rashmi (2006). "Relation Between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study." *The Journal of Business Perspective*, 10(2), 41-51.
- Neufeld, Derrick J., Zeying Wan ve Yulin Fang(2010). "Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance" *Group Decis Negot*, 19, 227–246
- Neuman, Joel H. ve Robert A. Baron (1998). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets." *Journal of Management*, 24(3), 391-419
- Nokay, Pınar (2011). *Tüketimin Zamanlar Arası Tercihinde Ölüm Kaygısının Etkisi* Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- O'Connor Peter J. ve Vidya S. Athota (2013). "The Intervening Role Of Agreeableness in The Relationship Between Trait Emotional Intelligence and Machiavellianism: Reassessing the Potential Dark Side of EI." *Personality and Individual Differences* 55, 750–754
- Okşit, Çiğdem (2018). *Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Afyonkocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Okun, Olcay ve Sinan Çavuşoğlu (2020). "Üniversite Çalışanlarının Otantik Liderlik Düzeylerinin Demografik Özellikler Üzerinden İncelenmesi: Bingöl Üniversitesi Örneği." *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 159-181
- Olkkonen Maria-Elena, Jukka Lipponen (2006). "Relations Between Organizational Justice, Identification With Organization and Work Unit and Group-Related Outcomes." *Organizational Behavior and Human Decision Process* 100, 202-215.
- Oral, Behçet, Yunus Emre Avcı ve Rasim Tösten vd. (2017). "Öğretim Elemanlarının Mesleki Hayatlarında Karşılaştıkları Etik Olmayan Davranışlar: Dicle Üniversitesi Örneği." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 16(63), 1230-1241.
- Orazi, Davide C., Jing Lei ve Liliana L. Bove 2015. "The Nature and Framing of Gambling Consequences in Advertising", 68, 2049- 2056.
- Ötken, Ayşe Beğüm (2015). "Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki ilişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü." *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140
- Öktem, Şükran, Burçak Kızıltan, Menekşe Öztoprak (2016). "Örgütsel Güven İle Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama." *Journal of Business Research-Türk*, 8(4), 162-186
- Özalp, İnan, Gülten Eren ve Hülya Öcal (1992). "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik

- Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama.” Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(1-2), 161-205.
- Özbilen, Şevki (2001). “Türkiye’de İktisadi Krizin Temel Nedenleri ve Bir Mali Sistem Reform Önerisi.” Yeni Türkiye Dergisi, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, 105-120.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve M. Suat Aksoy (2005). “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi.”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1), 95-109.
- Özer Topaloğlu, Ebru, Rukiye Sönmez ve Ayşe Elif Yazgan (2019). “Çalışmaya Tutkunluk ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine” BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi, 13(1), 59-76
- Özsoy, Emrah (2019). “Yöneticilerin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi.” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 22(1), 94-120
- Özsoy, Emrah, Burcu Filiz ve Tarık Semiz (2013). “İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi 5(2), 59-68
- Öztürk, Engin Bağış, Selcen Kılıçaslan Gökoğlu ve Gökhan Karagonlar (2015). “İlişkisel Benlik Ölçeğinin Türkçe Geçerlemesi.” İşletme Fakültesi Dergisi, 16(2), 49-70
- Öztürk Çiftçi, Didem (2019). “Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü.” Business and Economics Research Journal, 10(1), 167-186.
- Öztürk Çiftçi, Didem, Erdal Meriç ve Ayşe Meriç (2018). “Presenteeism (İşte Var Olamama) ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Sosyal Bilimler Dergisi, 5(24), 303-320
- Paglis, Laura L. ve Stephen G. Green (2002). "Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation for Leading Change." Journal of Organizational Behavior, 23, 215-235.
- Pekdemir, Işıl Mendeş, ve Aygül Turan (2015). “Paraya Değer Verme Derecesi, Etik Dışı Davranış ve Makyavelizm Eğilimi Arasındaki İlişkiler.” Ed. Soner Taslak, Umut Avcı, Serkan Dirlik, Eyüp Bayram Şekerli, Serhat Türken. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi: 741-747
- Pierce, Jon. L., Tatiana Kostova ve Kurt T. Dirks (2001). “Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations”, Academy of Management Review, 26(2), 298-310
- Pierce Jon L., Michael P. O’Driscoll ve Anne-Marie Coghlan (2004). “Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control.” The Journal of Social Psychology, 144(5), 507-534
- Philips, Antoinette S. ve Arthur G. Bedeian (1994). “Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes.” Academy of Management Journal, 37(4), 990-1001.
- Polat, Mustafa, Cem Harun Meydan (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.” Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, 9 (1), 145- 172.

- Polat, Mustafa, Cem Harun Meyda (2011). "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Polat, Soner ve Ender Kazak (2014). "Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92
- Polatçı, Sema, Fatih Özçalık ve Mihriban Cindiloğlu (2014). "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri." *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12
- Preacher, Kristopher J., Derek D.Rucker ve Andrew F. Hayes (2007). "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions." *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227
- Raja, Gunjan ve Venkat R. Krishnan (2014). "Relationship Between Organisational Justice and Commitment: Role of Leader-Member Exchange." *International Journal on Leadership*, 2(1), 10-22.
- Rayburn, Michael, ve L. Gayle Rayburn (1996). "Relationship Between Machiavellianism and Type a Personality and Ethical-orientation." *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1209-1219.
- Riketta, Michael, (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis." *Journal Of Vocational Behavior*. 66(2), 358-384.
- Robinson, Sandra L., ve Anne M. O'Leary-Kelly (1998). "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees." *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Robinson Sandra L. ve Rebecca J. Bennett (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study." *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rosenblatt, Zehava ve Ayalla Ruvio (1996). "A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers." *Journal of Organizational Behavior*, 17, 587-605.
- Rothman, Alexander J., Peter Salovey, Carol Antonevd. (1993). "The Influence of Message Framing on Intentions to Perform Healthy Behaviors. *Journal of Experimental Social Psychology*, 29(5), 408-433
- Rotondi, Thomas JR. (1975). "Organizational Identification and Group Involvement." *Academy of Management Journal*, 18(4), 892-897.
- Rousseau, Denise M. (1998). "Why Workers Still Identify With Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233
- Rutte, Christel G., Henk A. M. Wilke ve David M. Messick (1987). "The Effects of Framing Social Dilemmas as Give-Some or Take-Some Games. *British Journal of Social Psychology*, 26(2), 103-108.
- Saidon, Intan Marzita, Jeremy Galbreath ve Alma Whiteley (2010). "Antecedents of Moral Disengagement: Preliminary Empirical Study in Malaysia". 24th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference. Adelaide, SA: Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM), Hobart, Australia.
- Sağlam, Halil İbrahim ve Tuğba Tunar (2018). "İlkokul Öğrencilerinin Aile Birliğini Önemseme ve Hoşgörü Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." *Eğitim ve Bilim*, 43(195), 119-136.

- Sayın, Caner (2018). Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bağlamında Ankara Enerji Sektörü Özel Şirket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Saygılı, Meltem, Özlem Özer ve Pınar Öke (2019). Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansının İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama." Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 35, 175-184
- Schaufeli, Wimar B., Marisa Salanova, Vincente González-Romá vd. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach." *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Scandura, Terri A.(1999). "Rethinking Leader-Member Exchange An Organizational Justice Perspective." *Leadership Quarterly*, 10, 1, 25-40.
- Schaufeli, Wimar. B., ve Arnold B. Bakker (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement." *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger ve Hans MULLER (2003). "Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures.", *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schriesheim, Chester A., Stephanie L. Castro ve Claudia C. Cogliser Oregon (1999). "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices." *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113
- Scott, C.R., Corman, S.R. ve Cheney, G. (1998). "Development of Structural Model of Identification in the Organization." *Communication Theory*, 8(3): 298-336.
- Segev, Sigal, Juliana Fernandes ve Weirui Wang (2015). "The Effects of Gain vs Loss Message Framing and Point of Reference on Consumer Responses to Green Advertising", *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 36(1), 35-51.
- Settoon, Randall P. Nathan Bennett ve Robert C. Liden (1996) "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity." *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.
- Sezgin, Oytun Boran ve Zeki Uçar (2020). "Örgüte Uyum ile Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış İlişkisinde İş Güvencesizliğinin ve Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Rolü." 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Ankara, 675-689
- Shah Maryam, Muddassar Sarfraz, Kausar Fiaz Khawaja vd. (2020) "Does narcissism encourage unethical pro-organizational behavior in the service sector? A case study in Pakistan." *Global Business and Organizational Excellence(GBOE)*, 40(1), 44–57.
- Shaw, Kang-Hwa ve Hung-Yi Liao (2018). "How Does Authoritarian Leadership Lead to Employee Unethical Proorganizational Behavior? The Mediating Effect of Work Stressor and Moral Disengagement." *Advances in Economics, Business and Management Research*, 51, 86-94
- Shen, Lijiang ve Laura Min Mercer Kollar (2015). "Testing Moderators of Message Framing effect: A Motivational Approach." *Communication Research*, 42(5), 626-648.

- Sıgır Uenal (2006). "Geleceğin Askeri Liderliğine Dair Değerlendirmeler" Güvenlik Stratejileri Dergisi, 2(3), 95-113
- Sims, Ronald R. ve Johannes Brinkman (2002). "Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers." *Journal of Business Ethics*, 35(4), 327-339.
- Sin, Hock-Peng, Jennifer D. Nahrgang ve Frederick P. Morgeson (2009). "Understanding Why They Don't See Eye To Eye: An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement." *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057.
- Singhapakdi, Anusorn ve Scott J. Vitell (1990). "Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives." *Journal of Macromarketing*, 10(1), 4-18.
- Singhapakdi, Anusorn ve Scott J. Vitell (1991). "Selected Factors Influencing Marketers' Deontological Norms." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 37-42.
- Skarlicki, Daniel P. ve Robert Folger (1997). "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice." *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443
- Sluss David M. Ve Blake E. Ashforth (2007). "Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships." *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32
- Soyalın Mesut ve Gökhan Kerse (2020). Örgütsel Adaletin Hastayken İşe Gelme (Presenteeism) Davranışına Etkisi: "Hangi Adalet Türü Presenteeizmin Belirleyicisidir?" *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 190-198
- Sökmen, Alev (2019). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990
- Sökmen, Alptekin ve Yunus Bıyık (2016). "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227
- Sparrowe, Raymond T. ve Robert C. Liden (1997). "Process and Structure in Leader-Member Exchange." *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Spector, Paul E., ve Suzy Fox (2002). "An Emotion-Centered Model Of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior." *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Suchan, Jim, (2006). "Changing Organizational Communication Practices and Norms a Framework. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(1), 5-47.
- Sverke, Magnus, Johnny Hellgren ve Katharina Näswall (2002). "No security: A Meta-Analysis And Review Of Job Insecurity and Its Consequences." *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242- 264.
- Sverke, Magnus ve Johnny Hellgren (2002). "The Nature Of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty On The Brink Of A New Millennium." *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42.
- Şahin Ali (2010). "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik." *Maliye Dergisi*, 159, 21-35

- Şahin, Bayram (2009). "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü." Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(3), 97-118
- Şahin, Faruk(2011). "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", Ege Akademik Bakış, 11(2), 277-288
- Şeker, Murat (2007). "Kamu Ekonomisi Açısından Rüşvet." İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 50, 88-104
- Tajfel, Henri (1982). "Social psychology of intergroup relations." Annual Review of Psychology, 33, 1-39.
- Tang Pok Man, Kai Chi Yam ve Joel Koopman (2020). "Feeling Proud But Guilty? Unpacking The Paradoxical Nature of Unethical Pro-Organizational Behavior." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 160, 68-86
- Taşdan, Murat (2013). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesi." Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 46(2), 1-24
- Temizkan, Öznur Yavan (2019) "Psikolojik Güçlendirme ile Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Devlet Hastanesi Örneği" Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(3), 640-665
- Tekin, Ömer Akgün ve Rüya Ehtiyar (2010), "Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma", Journal of Yasar University, 20(5), 3394-3414.
- Teo, Lydia ve Suzanne Chan-Serafin (2013). "Moral Foundations in Organisations: Exploring The Role of Moral Concerns and Organisational Identification on Unethical Pro-Organisational Behaviours." Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM), Hobart, Australia.
- Tetik, Semra (2019) "Maliye Çalışanlarının Algılarına Göre Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki" International Social Sciences Studies Journal, 5(29), 380-394
- Tett, Robert P. ve Meyer, John P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. Personnel Psychology, 46 (2), 259- 293.
- Thau, Stefan, Rellie Derfler-Rozin, Marko Pitesa vd. (2015). "Unethical For The Sake of The Group: Risk of Social Exclusion and Pro-Group Unethical Behavior." Journal of Applied Psychology, 100(1), 98-113.
- Thomas Christopher H. ve Melenie J. Lankau (2009) , "Preventing Burnout: The Effects Of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress and Burnout." Human Resource Management, 48(3), 417-432
- Thornberg, Robert ve Tomas Jungert (2013). "Bystander Behavior in Bullying Situations: Basic Moral Sensitivity, Moral Disengagement and Defender Self-efficacy." Journal of Adolescence, 36(3), 475-483.
- Thorsteinson, Todd J. ve Scott Highhouse (2003). Effects of Goal Framing in Job Advertisements on Organizational Attractiveness. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2393-2412.
- Tian, Qing ve Peterson, Dane K. (2016). "The Effects of Ethical Pressure and Power Distance Orientation on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Case Of Earnings Management." Business Ethics: A European Review, 25(2), 159-171.

- Tiyek, Ramazan ve Kadir Peker (2006). "Örgütsel Etik Davranışlar: Bir Araştırma." Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 6(1), 113-136.
- Tokgöz, Emrah, Oya Aytemiz Seymen (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma." Öneri Dergisi, 10(39), 61-76
- Tolman, Edward Chace (1943). "Identification and The Postwar World." The Journal of Abnormal and Social Psychology, 38(2), 141-148.
- Tombak N, Bakan H (2014) İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Etik Liderlik: Muğla İli Örneği. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 32, 95-121.
- Tozlu, Ahmet (2016). "Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası." Sayıştay Dergisi, 102, 27-45
- Tonus, Zümrüt ve İlke Oruç (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi." İş Ahlakı Dergisi, 5(10), 149-181
- Tuncer, Polat (2012). "Örgütlerde Cinsel Taciz ve Örgüt Kültürü" The Journal of Academic Social Science Studies, 5(7), 707-723
- Turgut, Hakan, Semih Soran, M. Fikret Ateş. (2017) "Örgütsel Özdeşleşme İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü." Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 577-592
- Turgut, Tülay (2011) "Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4), 155-179
- Turunç, Ömer (2011). "Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü." "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(1), s.145-168
- Turunç, Ömer, Mazlum Çelik (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi." Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), 183-206.
- Turner, Colin (2003) Başarmak İçin Yönetmek. (Çev. Özlem Hanbey). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Türk, Murat, Melda Akbaba (2018). "Etik Liderlik Algısının Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Antalya İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma." Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(16), 382-407.
- Tüzün, İpek Kalemci, İrfan Çağlar (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi." Journal of Yasar University, 3(9), 1011-1027.
- Tüzün, İpek Kalemci (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma Doktora Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tversky, Amos ve Daniel Kahneman (1981). "The Framing of Decisions and The Psychology of Choice, Science. 211(4418), 453-458.
- Tversky, Amos ve Daniel Kahneman (1986) "Rational Choice and the Framing of Decisions", Journal of Business, 59(4), 252-278.
- Tversky, Amos ve Daniel Kahneman (1992) "Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty", Journal of Risk and Uncertainty, 5(4), 297-323

- Uçkun, Gazi, Burcu Üzüm ve Seher Uçkun (2018). "Narsist Kişiliğin Makyavelist Davranışlara Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Özel Güvenlik Öğrencileri Örneği" Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2), 139-154
- Uğurluoğlu, Özgür, Fatih Şantaş ve Bünyamin Demirgil (2013). "Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama." Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 16(1), 1-21
- Umphress, Elizabeth E. ve John B. Bingham (2011). "When Employees Do Bad Things For Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors." *Organization Science*, 22, 621–640.
- Umphress, Elizabeth E., John B. Bingham ve Marie S. Mitchell (2010). Unethical Behavior in The Name of The Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95, 769–780
- Utkugün, Ceren ve Sibel Yazıcı (2019). "Öğretmen Adaylarının Hoşgörü Değerine Yaklaşımı." *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ETÜSBED)*, 9, 17-31
- Uymaz, Ali Osman (2019). "Liderlik Tarzının Örgüt Üyesinin Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerinde Etkisi." 7.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, Burdur, 1015-1030
- Uysal, Tezcan (2018). "Çalışanlarda İşe Yabancılaşmanın Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi." *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 6(4), 1434-1454
- Uzun, Tevfik (2018). "Öğretmenlerin Algıladığı Örgütsel Destek ile Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Güvenin Aracı Rolü." *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 133-155
- Ünal, Aylin ve Günce Yılmaz (2007). "Etik Görecelik Mi Etik Evrenselcilik Mi? (Kültür Bağlamında Bir Yazın Taraması)." Ed. Selma Aydın Bayram. 2. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Dumat Ofset: 683-689
- Ünsal Akbıyık, Banu Saadet (2018). "Psikolojik Ayrıcalığın Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Aracılık Rolü." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 234-255
- Üzüm Burcu ve Leyla Şenol (2020). "Psikolojik Dayanıklılık ve Üretim Karşıtı İş Davranışları İlişkisi: Hastane Çalışanları Örneği." *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 455-470
- Üzüm Burcu ve Leyla Şenol (2019). "Yabancılaşma ve Üretim Karşıtı İş Davranışları: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma." *Beykoz Akademi Dergisi*, 7(2), 65-80
- Vadera, Abhijeet K. ve Michael G. Pratt (2013). "Love, Hate, Ambivalence, or Indifference? A Conceptual Examination of Workplace Crimes and Organizational Identification." *Organization Science* 24(1), 172-188
- Vardi, Yoav ve Yoash Wiener (1996). "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework." *Organization Science*, 7(2), 151-165
- Van Dick, Rolf (2001). "Identification In Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology". *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265–283
- Van Dick, Rolf, Oliver Christ, Jost Stellmacher vd (2004). "Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions With Organizational Identification and Job Satisfaction." *British Journal of Management*, 15, 351-360.

- Van Dick, Rolf, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher vd (2005). "Category salience and organizational identification." *Journal of Occupational ve Organizational Psychology*, 78, 273-285.
- Van Dick, Rolf, Johannes Ullrichw, Patrick A. Tissington vd (2006). "Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger." *British Journal of Management*, 17, 69-79
- Van Dick, Rolf, Giles Hirst, Michael W. Grojean vd (2007). "Relationships Between Leader and Follower Organizational Idetification and Implications For Follower Attitudes and Behavior." *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 80, 133-150.
- Van Dyne, Linn ve Jon L. Pierce (2004), "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behaviour." *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Van Knippenberg Daan, Ed Sleebos (2006) "Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes." *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584
- Venâncio, Sara Filipa Gonçalves (2015). *Ethical Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: A Moderated Mediation Model of Affective Commitment and Authenticity At Work*. Yüksek Lisans Tezi, NOVA School of Business and Economics, Portekiz
- Vough Heather (2012). "Not All Identifications Are Created Equal: Exploring Employee Accounts for Workgroup, Organizational, and Professional Identification." *Organization Science*, 23(3), 778–800.
- Vriend, Tim, Ramzi Said, Onne Janssen vd. (2020). "The Dark Side of Relational Leadership: Positive and Negative Reciprocity as Fundamental Drivers of Follower's Intended Pro-leader and Pro-self Unethical Behavior." *Frontiers in Psychology*." 11, 1473, 1-13.
- Vukonjanski, Jelena, Milan Nikolic, Edit Terek vd. (2015). "The Influence of LMX Dimentions on Certain Dimensions of Organizational Culture in Serbian Companies." *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 5(2),61-67
- Wagner, Stephen.H., Christopher P. Parker ve Neil D. Christiansen (2003), "Employees that Think and Act like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Behaviors on Organizational Effectiveness", *Personnel Psychology*, 56, 847-871.
- Walumbwa, Fred O., Bruce Avolio, William L. Gardner vd. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure." *Journal of Management*. 34(1), 89-126.
- Wang Yujuan ve Hai Li (2019). "Moral Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: A Moderated Mediation Model." *Frontiers in Psychology*,10, 1-19
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore ve Robert C. Liden (1997). Perceived organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111
- Weber, Roberto ve Colin F. Camerer (2006). "Behavioral Experiments in Economics." *Experimental Economics*, 9, 187-192.
- Xu Lin ve Wang Jigan (2020). "Influence of Challenge–Hindrance Stressors on Unethical Pro-Organizational Behavior: Mediating Role of Emotions." *Sustainability*, 12(18), 1-17

- Xu, Ting ve Zhike Lv (2018). "HPWS and Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Model." *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 265–278.
- Yalçın, Meral Gezici, Ahmet Yasin Şenyurt, Bedirhan Gültepe vd. (2016). "Ahlaki Uzaklaşma Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması.", *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 309-332.
- Yalçın, Özgen (2017). "Sosyal Baskınlık Yönelimi Ahlaki Standartları Farklı Ahlaki Temeller Boyunca Perdelyor: Ahlaki Geri Çekilmede Bireysel Farklılıklar", *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 44-59
- Yalnız, Abdullah ve Yusuf Yıkılmaz (2018). "Değerler Eğitimi Kavramı Olarak Dürüstlük ve Dürüstlük Ölçeği (DÖ) Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması." *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17(34), 649-666
- Yang Jianchun, Lu Lu, Nan Yao vd. (2020). "Self-Sacrificial Leadership and Employees' Unethical Pro-organizational." *Social Behavior and Personality*, 48(2), 1-10
- Yardımcıoğlu, Mahmut, Nurettin Koca, Yahya Günay vd. (2014). "Yolsuzluk, Muhasebe Hileleri ve Örnekleri." *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4(2), 171-187
- Yılmaz, Ercan (2009). "Öğretmenlerin Değer Tercihlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi." *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17),109-128
- Yılmaz Fatma (2020). "Hizmet İşletmelerinde Dağıtımsal Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki" *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 438-457
- Yılmaz, Hasan ve Abubekir Kaymaz (2014). "Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz)." *Kamu İç Denetçileri Derneği (Kidder)*, 14, 73-80
- Yiğit Mustafa ve Halime Göktaş Kulualp (2019). "Tıbbi Satış Mümessillerinin Etik Davranış Algılarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma." *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 38, 261-278.
- Yönet, Ender (2005). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk.", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 239-264.
- Yu, Da ve Junping Liang (2004). "A New Model for Examining the Leader–Member Exchange (LMX) Theory." *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yüksel, İhsan (2005). "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zaptçioğlu Çelikdemir, Deniz ve İrem Tükel Paker (2019). "Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi" *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-441
- Zhang Suchuan, (2020). "Workplace Spirituality and Unethical Pro-organizational Behavior: The Mediating Effect of Job Satisfaction." *Journal of Business Ethics*, 161, 687-705
- Zhang, Yun, Bin He ve Xu Sun (2018). "The Contagion of Unethical Pro-organizational Behavior: From Leaders to Followers." *Frontiers in Psychology* 9, 1-9
- Zhang, Xue, Guyang Tian, Chao Ma vd. (2020a). "Too Much of a Good Thing?": Exploring the Dark Side of Empowering Leadership by Linking It with

Unethical Pro-Organizational Behavior.” Leadership & Organization Development Journal, 42(1), 32-46

Zhang, Xue, Liang Liang, Guyang Tian vd. (2020b). “Heroes or Villains? The Dark Side of Charismatic Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior.” International Journal of Environmental Research and Public Health, 17, 2-16

Zhu, Weichun, Douglas R. May ve Bruce J. Avolio (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. Journal of Leadership and Organizational Studies, 11, 16-26.

Elektronik Kaynaklar

Ansari, Mahfooz A., Rhane Aafaqi ve Oh Su Hoon (2008). “Social Power and Leader-Member Exchange: The Impact of Power Distance Orientation in the Malaysian Business Context.” <https://www.researchgate.net/publication/228454140/25.04.2021>

Sevimli, Ahmet (2001) “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi.” “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.3(2).<http://www.isguc.org/?p=makale&id=79&cilt=3&sayi=2&yil=2001/25.01.2020>

Şimşek, Birgül (2001) “İşletmelerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar.” “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(1). <http://www.isguc.org/?p=article&id=98&cilt=3&sayi=1&yil=2001,31.01.2020>

Tajitsu, Naomi (2016). Mitsubishi Motors says cheated on mileage tests for 25 years. Reuters.<https://www.reuters.com/article/us-mitsubishimotorsregulations/mitsubishi-motors-says-cheated-on-mileage-tests-for-25-yearsidUSKCN0XN0DV/01.04.2021>

TDK (Türk Dil Kurumu) Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> 26.01.2020.

Uras, Güngör (7 Aralık 2003). "Herkes Etikten Söz Ediyor". Milliyet: Business <http://www.milliyet.com.tr/en/herkes-etikten-soz-ediyor-5135445/24.01.2020>

Wikipedia Volkswagen emissions scandal (2015). https://en.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_emissions_scandal/01.04.2021

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yürütülen bir doktora tezi araştırmasının parçasıdır. Soruların hepsinin cevaplanması ortalama 15 dakika sürmektedir. Sorulara vereceğiniz yanıtlarda doğru ya da yanlış şeklinde tek tek bir değerlendirme yapılmayacak, veriler bir bütün olarak istatistiki analizlere tabi tutulacaktır. Katılımcılara ait özel bilgiler istenmemektedir. Araştırmacının sizden beklentisi sorulara kendi düşünceleriniz doğrultusunda samimi yanıtlar vermenizdir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bu araştırma için kullanılacak ve başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katılımınız gönüllülük esasına dayalıdır ve istediğiniz zaman çalışmadan ayrılma hakkına sahiptir. Bununla birlikte, vereceğiniz yanıtların örgüt psikolojisi ilgili bu bilimsel çalışmaya çok önemli katkılar vereceğini lütfen unutmayınız. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
3. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr
4. Eğitim Durumunuz: Lise Yük. Lisans
 Önlisans Doktora
5. Hangi sektörde çalışıyorsunuz? Lisans
 Kamu Özel
6. Ünvanınız:
7. Bu meslekteki deneyim süreniz?
8. Bu bankadaki deneyim süreniz?

B1. Aşağıdaki her bir yargının sizin için ne kadar geçerli olduğunu, sağ taraftaki en uygun hücreye “X” işareti koyarak belirtiniz.

<u>ASAĞIDAKİ YARGILAR SİZİN ÇALIŞTIĞINIZ KURUMLA İLİŞKİNİZİ NE DERECE YANSITTIYOR? LÜTFEN KATILMA DERECEİNİZİ BELİRTİNİZ.</u>		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Dışarıdan biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, bunu kendime yapılmış bir hakaret gibi görürüm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Başkalarının, çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Çalıştığım kurumdan bahsederken, genelde “onlar” değil “biz” derim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak algılarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Medyada çalıştığım kurumu eleştiren bir haber çıktığında, bu durumdan rahatsızlık duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2. Aşağıdaki her bir yargının sizin için ne kadar geçerli olduğunu, sağ taraftaki en uygun hücreye “X” işareti koyarak belirtiniz.

<u>ÇALIŞTIĞINIZ KURUMDAKİ AMİRİNİZ (ŞUBE MÜDÜRÜ) İLE İLGİLİ ASAĞIDAKİ YARGILARA NE DERECE KATILYORSUNUZ?</u>		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Müdürümü bir insan olarak çok severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Müdürüm herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türden biridir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Müdürüm ile çalışmak çok eğlencelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Müdürüm, konu hakkında tam bilgi sahibi olmasa bile yaptığım işlerle ilgili olarak gerektiğinde beni, kendi üstlerine karşı savunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5	İşyerinde başkaları üzerime gelirse müdürüm beni onlara karşı savunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Eğer bilmeden bir hata yaparsam, müdürüm beni işyerinde başkalarına karşı savunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Müdürüm için gerekirse iş tanımımın dışındaki işleri de yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Müdürümün belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için normalde istenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Müdürümün mesleki becerilerine hayranlık duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Müdürümün işiyle ilgili bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Müdürümün işiyle ilgili bilgisinden etkilenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. BİR BANKA ÇALIŞANIN YAŞADIKLARI

Aşağıda, üniversiteden yeni mezun olmuş bir banka çalışanın, çalıştığı bankada başından geçen gerçek bir olay anlatılmıştır. Ancak bankanın adı gizli tutulmuştur. Lütfen bu banka çalışanın başından geçenleri okuyun ve kendinizi bu kişinin yerine koyun. Olayı dikkatlice okuduktan sonra, izleyen sayfadaki soruları samimiyetle yanıtlayın.

Üniversiteden mezun olduktan sonra, bir bankada pazarlama personeli olarak çalışmaya başladım. Şube müdürüm her Pazartesi sabahı o haftanın planları ve önem verilecek konular hakkında toplantı düzenler. Müdürüm son toplantıda çalıştığımız sigorta şirketlerinden biri ile banka arasında yapılan anlaşma sonucunda gündeme gelen yeni bir ferdi kaza sigortasından ve bu sigortanın özelliklerinden önemle bahsetti. Bankaya sağlayacağı komisyon oranı (karı) oldukça yüksek olan bu ürün hakkında bilgi verdikten sonra, şubenin komisyon hedefinin tutması için bu ürünün satışına özel önem verilmesini istedi. Bu yeni sigorta ürünü ile ilgili olarak şubeye verilen hedeflerin mutlaka tutturulması gerektiğini söyledi.

Ancak bu yeni sigorta ürünü, fiyatının yüksek olması ve müşteriye benzer sigorta türlerinden teminat olarak çok da farklı bir avantaj sağlamaması nedeniyle satışı zor bir ürün. Bu ürünün satışında başarılı olabilmek için ürünü müşterilere anlatırken ürünün özelliklerini biraz abartmak ya da ürünün özelliklerini müşterilere olduğundan daha iyi yansıtarak ürün ile ilgili olumsuz bazı bilgileri müşterilerden gizlemek gerekebilir. Yani, bu ürünün satışını arttırmak için bazı gerçekleri müşteriye olduğundan farklı sunmak gerekebilir.

**BU BÖLÜME KAZANÇ VEYA KAYIP ÇERÇEVELİ HİKÂYELERDEN BİRİ
KONULMUŞTUR**

D. SİZ OLSANIZ NE YAPARDINIZ? ŞİMDİ KENDİNİZİ YUKARIDAKİ HİKÂYEDE ANLATILAN BANKA ÇALIŞANININ YERİNE KOYUN VE ŞU ANKI MÜDÜRÜNÜZÜN BÖYLE BİR KONUŞMA YAPTIĞINI DÜŞÜNEREK AŞAĞIDAKİ SORULARI BUNA GÖRE CEVAPLAYIN

(YUKARIDAKİ HİKÂYEDE ANLATILAN OLAY SİZİN ŞUBENİZDE YAŞANMIŞ OLSAYDI) Aşağıdaki her bir yargıya katılma derecenizi sağ tarafta size en uygun seçeneğe "X" işareti koyarak belirtiniz. (Lütfen soruları yanıtlarken, kendinizi az önce okuduğunuz hikâyedeki çalışan yerine koyunuz)		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Eğer gerek duyulursa, bankamın iyi görünmesi için gerçekleri olduğundan farklı sunabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Eğer bankamın satış hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaksa, bankamın ürün ve hizmetleriyle ilgili gerçekleri müşterilere olduğundan daha iyiymiş gibi gösterebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Eğer bankamın satış hedeflerine ulaşmasına faydası olacaksa, bankamın ürün ve hizmetleriyle ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden gizleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Eğer gerek olursa, hedefe ulaşmayı zorlaştırabilecek bir bilgiyi müşterilerden gizleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Eğer gerek olursa, yanlışlıkla fazla para (komisyon, masraf vb.) aldığımız bir müşteriye para iadesi yapmayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6	Eğer bankamın faydasına olacaksa, yetenezsiz bir çalışmanı başka bir bankaya tavsiye edebilirim; benim çalıştığım bankanın sorunu olacağına gitsin başkalarına dert olsun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

E) HİKÂYEDE ŞUBE MÜDÜRÜNÜN KONUYU PERSONELE ANLATMA TARZI HAKKINDA NE DÜŞÜNÜRSÜNÜZ?

*Yöneticiler bazen bir konuyu çalışanlara açıklarken, farklı etkiler yaratmak amacıyla meseleyi bir **kazanç çerçevesinden** ya da bir **kayıp çerçevesinden** aktarmayı tercih edebilirler. Kazanç çerçevelemesinde olaylar olumlu ifadelerle anlatılmakta, başarı olasılığı vurgulanmakta ve başarılı olunması halinde ne kazanılacağı üzerinde durulmaktadır. Kayıp çerçevelemesinde ise aynı olay olumsuz ifadelerle anlatılmakta başarısız olunması durumunda olumsuz sonuçlardan ve olası kayıplardan bahsedilmektedir.*

Bu bilgilendirmeye dayanarak, yukarıdaki hikâyede (aklınızda kaldığı kadarıyla) yöneticinin meseleyi nasıl aktardığına ilişkin aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

ASAĞIDAKİ YARGILAR SİZCE NE KADAR DOĞRU?	Tamamen Yanlış	Yanlış	Emmin Değilim	Kısmen Doğru	Tamamen Doğru
1 Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başarılılarsa ortaya çıkacak olumlu sonuçlara vurgu yapmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı olumlu yönüyle anlatmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başarı olasılığına vurgu yapmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı kazanç çerçevesinden aktarmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı olumsuz ifadelerle anlatılmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başaramazlarsa ortaya çıkacak olumsuz sonuçlara vurgu yapmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için başaramazlarsa ortaya çıkacak olası kayıplardan bahsetmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Yukarıdaki hikâyede müdür, çalışanlarını hedefe doğru motive etmek için olayı kayıp çerçevesinden aktarmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANKET BURADA BİTMİŞTİR. ARAŞTIRMAMIZA KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...