



T. C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN
DAVRANIŞLARIN GRUP ÇIKTILARINA ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nazlı MAMMADOVA

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Ağustos, 2022



T. C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN
DAVRANIŞLARIN GRUP ÇIKTILARINA ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nazlı MAMMADOVA

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Ağustos, 2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Nazlı MAMMADOVA



TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK

“Otantik Liderlik ve Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Grup Çıktılarına Etkileri” adlı yüksek lisans tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Nazlı MAMMADOVA

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Nazlı MAMMADOVA tarafından hazırlanan “**Otantik Liderlik ve Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Grup Çıktılarına Etkileri**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri

İMZA

Başkan : Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

.....

Üye (Danışman) : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

.....

Üye : Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun...../...../..... tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tez konusunun belirlenmesinden itibaren her aŐamada beni yÖnlendiren ve geliŐmeme katkıları olan Tez danıŐmanım Prof. Dr. Şevki ÖZGENER baŐta olmak üzere tez savunma sınavımda yer alan jüri üyelerine, lisansüstü eğitimde emek veren Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İŞletme Anabilim Dalı Öğretim üyelerine, Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına; maddi ve manevi olarak beni destekleyen canım annem Nuride MAQSUDOVA'ya ve umudumu diri tutan ve beni her zaman motive eden en iyi arkadaşım Fidan AYYUBZADE'ye teŐekkürlerimi bir borç bilirim.

Nazlı MAMMADOVA

OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARIN GRUP ÇIKTILARINA ETKİLERİ

Nazlı MAMMADOVA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Ağustos 2022

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ÖZET

Turizm işletmelerinin rekabet gücünü kısıtlayan örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ve rekabet gücünü iyileştiren örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde otantik liderlik ve çalışma ekibindeki işbirliğinin etkileri ihmal edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde otantik liderlik ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışların grup çıktılarına etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki turizm işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır (n=284). Araştırmada veriler, daha önce güvenilirliği ve geçerliliği test edilen ölçeklerden oluşan bir anket yardımıyla toplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla ölçüm modeli oluşturulduktan sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi ve Jeremy Dawson slope testinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın örgüt yanlısı etik olmayan davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda korelasyon analizi sonuçlarına göre çalışma ekibinde işbirliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, ancak örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca slope testi sonuçlarına göre, çalışma ekibindeki düşük işbirliğinin hem otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, hem de örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Son olarak bu çalışmanın kısıtları verilmiş, turizm işletmeleri yöneticileri ve çalışanları açısından araştırma bulgularına dair çıkarımlar yapılmış ve gelecekte araştırma konusu ile ilgili yapılacak çalışmalara ilişkin bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Otantik liderlik, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve grup çıktıları.

THE EFFECTS OF AUTHENTIC LEADERSHIP AND UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ON GROUP OUTCOMES

Nazlı MAMMADOVA

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences,
Management and Organization, August 2022**

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ABSTRACT

The effects of authentic leadership and cooperation in the work team on unethical pro-organizational behaviors that limit the competitiveness of tourism enterprises and organizational citizenship behaviors that improve competitiveness have been neglected. Therefore, the aim of this study is to reveal the effects of authentic leadership and pro-organizational unethical behaviors on group outcomes in tourism businesses. The sampling of the study consists of employees of tourism enterprises operating in Nevşehir province (n=284). In the study, data were collected with the help of a questionnaire consisting of scales whose reliability and validity were tested before. After the measurement model was created with the help of confirmatory factor analysis, structural equation modelling and Jeremy Dawson slope test were used to test the hypotheses of the research. According to the research findings, it revealed that authentic leadership had a positive effect on organizational citizenship behaviors. Nevertheless, it determined that pro-organizational unethical behaviors had a negative effect on organizational citizenship behavior. At the same time, according to the results of the correlation analysis, it was revealed that there is a positive relationship between cooperation in work team and organizational citizenship behaviors, but there is a negative relationship between pro-organizational unethical behaviors and organizational citizenship behaviors. Furthermore, according to the results of the Slope test, it revealed that low cooperation in the study team had a moderating effect on both the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior, and the relationship between pro-organizational unethical behaviors and OCB. Finally, the limitations of this study were given, implications were made about the research findings in terms of tourism business managers and employees, and some suggestions were presented for future studies on the subject of research.

Key Words: Authentic Leadership, Pro-Organizational Unethical Behaviors, Organizational Citizenship Behavior and Group Outcomes.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞI.....	5
1.1.1. Otantik Liderlik Davranışı Kavramı.....	6
1.1.2. Otantik Liderlik Davranışının Boyutları.....	9
1.2. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR.....	10
1.2.1. Etik Kavramı ve Ahlak Kavramı.....	10
1.2.2. Etik Davranışlar ve Etik Olmayan Davranışlar.....	12
1.2.3. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar.....	15
1.2.3.1. Makyavelizm.....	16
1.2.3.2. İşe Tutkunluk.....	17

1.2.3.3. Örgüt Üyelerinin Örgütü Korumak Amacıyla Belgeleri Yok Etmesi.....	17
1.2.3.4. İşletmenin İmajını Korumaya Yönelik Olarak Müşteriye Yalan Söyleme veya Yanlış Bilgi Verme.....	18
1.2.3.5. Gerçekleri Paydaşlardan Gizlemek.....	18
1.2.3.6.Yetersiz ve Yeteneksiz Çalışan Adına Bir Örgüte Olumlu Referansta Bulunmak.....	19
1.2.3.7. Çalışanlara Yanlış Bilgi Vermek	19
1.2.4. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Öncülleri.....	20
1.2.5. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Turizm Sektöründeki Olumsuz Etkileri.....	22
1.3. TURİZM İŞLETMELERİNDE GRUP ÇIKTILARI.....	23
1.3.1. Gruplarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	23
1.3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavram.....	23
1.3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	24
1.3.2. Çalışma Ekibinde İşbirliği.....	25
1.3.2.1. Ekip Kavramı	26
1.3.2.2. Ekiplerde İşbirliği	26
1.3.2.3. Ekip Çeşitleri.....	29
1.3.2.3.1. Problem Çözme Grupları	29
1.3.2.3.2. Fonksiyonlararası Ekipler	30
1.3.2.3.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler.....	30
1.3.2.3.4. Sanal Ekipler	31
1.3.2.4. Turizm İşletmelerinde Ekip Çalışmanın Önemi	31

1.4. OTANTİK LİDERLİK İLE GRUP ÇIKTILARINDAN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞMA EKİBİNDE İŞBİRLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	34
1.5. ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR İLE GRUP ÇIKTILARINDAN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞMA EKİBİNDE İŞBİRLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	39
2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	40
2.2.1. Örneklem	40
2.2.2. Veri Toplama Araçları	41
2.2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	42
2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri ve Prosedürü	44
2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	45
2.3.1. Ölçüm Modeli	45
2.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Dair Bulgular	49
2.3.3.Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisinin Test Edilmesi	50
SONUÇ.....	54
KAYNAKÇA.....	57
EKLER.....	78

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AVE	: Average Variance Extracted
CEİ	: Çalışma Ekibinde İşbirliği
BYG	: Bileşik Yapı Güvenilirliği
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
IFI	: Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
OCB	: Organizational Citizenship Behavior
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (the Comparative Fit Index)
OAV	: Ortalama Açıklanan Varyans
OL	: Otantik Liderlik
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖYEOD	: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranış
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation)
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index)
YEM	:Yapısal Eşitlik Modellenmesi
x²/sf	: Ki-kare/Serbestlik Derecesi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Önerilen Araştırma Modeli	44
Şekil 2.2: Otantik Liderlik İle ÖVD Arasındaki İlişkide Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisi.....	51
Şekil 2.3: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar İle ÖVD Arasındaki İlişkide Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisi	53



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Örgüte Yönelik Ahlaki Davranışların Yapısı.....	16
Tablo 2.1: Örneklemin Özellikleri.....	41
Tablo 2.2: Ölçüm Modeli Bulguları.....	46
Tablo 2.3: Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları.....	48
Tablo 2.4: Dışsal Modeldeki Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları.....	49
Tablo 2.5: Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar.....	49
Tablo 2.6: Otantik Liderlik İle ÖVD Arasındaki İlişkide Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisi.....	50
Tablo 2.7: Örgüt yanlısı Etik Olmayan Davranışlar İle ÖVD Arasındaki İlişkide Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisi	52

GİRİŞ

Çalışmanın konusu turizm sektörü çalışanları açısından otantik liderlik davranışların ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışların grup çıktılarına etkilerini tespit etmektir. Otantik liderlik, etik liderliğin güven boyutunu oluşturmaktadır. Otantik liderler öz farkındalığa sahip kendine güvenen, iyimser, ilişkileri şeffaf ve yüksek ahlaki karaktere sahip kişilerdir. Otantik liderlik, etik liderliğin güven boyutunu oluşturduğundan güvene dayalı ilişkilerle çalışanların sadakatini kazanan (Luthans ve Avolio, 2003: 242) bu liderler, takipçilerinin refahına katkıda bulunur ve takipçilerinin gelişimine odaklanarak yüksek performans sergilemeleri ve geleceğin liderleri olmaları için kendi rol model olarak sunar ve onları motive eder (Avolio ve Gardner, 2006: 321). Ayrıca otantik liderler, amaç, değerler ve dürüstlikle liderlik eden kişilerdir. Kalıcı organizasyonlar kurarlar, çalışanlarını üstün müşteri hizmetleri sunmaya güdülemekte ve paydaşlar için uzun dönemli değerler ve refah yaratırlar (George, 2003: 2). Önceki araştırmaların bulguları incelendiğinde otantik liderlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansını pozitif etkilediği saptanırken (Qui vd., 2019; Ramalu ve Janadari, 2020), işten ayrılma niyeti ve tükenmişliği negatif etkilediği tespit edilmiştir.

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, işletmeye fayda sağlayabilecek ancak toplumsal etik normları ihlal ettiği için etik olmayan bir eylemi ifade eder (Wang ve Li, 2019: 3). Yöneticilerin ve çalışanların asıl görevlerini ifa etmesine doğrudan katkısı olmayan fakat görevin etkin şekilde yapılabilmesi için gereken toplumsal, örgütsel ve psikolojik ortamın iyileştirilmesine katkısı olan bağlamsal performansı sergilerken aşırılığa da kaçabilmektedirler. Bu durum, yönetici ve çalışanları çok da uygun olmayan davranışlara itebilmektedir. Bu tür davranışlar arasında makyavelizm, işe tutkunluk, yönetici ve çalışanların örgütünü korumak adına belgeleri yok etmeleri, işletmenin imajını korumak için müşterilere yanlış bilgiler verme ve

becerikli olmayan çalışanlar için iyi referans verme sayılabilir. Bu davranışlar turizm sektöründe de çok yaygındır. Bu davranışların gözden kaçırılmaması gereken niteliklerinden biri üst yönetimin genelde bu davranışların farkında olması ve bu tür davranışlara müsaade etmesidir. Yani çalışanların işlerine ve iş yerlerine bağlanmalarında yöneticilerinin etik inançlarının büyük etkisi vardır (Uzkesici, 2003: 162). Sektörde bu davranışların maliyeti oldukça yüksek olduğundan bu davranışların azaltılması gerekmektedir. Bu konuda sınırlı sayıda araştırma yapıldığından (Srivastava ve Madan, 2022) bu davranışları azaltmada çalışma ekibinde işbirliğinin etkisi ve bu davranışların örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmadaki etkisi bu çalışmanın inceleme alanlarından bir diğeri olmaktadır.

Çalışma ekibi, üyelerine ortak bir amaç sağlamak maksadıyla belli bir iş bölümü temelinde karşılıklı olarak birbirlerinin faaliyetlerinden sorumlu ve tamamlayıcı becerilere sahip insanlardan oluşan ve belli normlar dahilinde işbirliği yapan nispeten sürekli iş grupları olarak tanımlanabilir (Katzenbach ve Smith, 1993: 45). Ortak bir amaç veya görev için bir araya gelen çalışma ekibinin inanç, tutum ve normlarının etkisiyle grupların çıktıları da değişiklik arz etmektedir. Bireyin bir gruba üye olması, onun yalnızlık duygusundan uzaklaştırarak özgüven kazanmasına yardımcı olmaktadır. Grup üyelerinin topluca elde ettikleri başarılar, onların sosyal tatmin, tanınma, belirli statüleri elde etme gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu bağlamda bireyin dâhil olduğu çalışma ekibindeki işbirliğinin düzeyi de grupsal, bireysel ve örgütsel düzeyde çıktıları etkileyebilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 2-3). Bu işbirliğinin düşük veya yüksek olmasının hem otantik liderin davranışlarını hem de örgüt yanlısı etik olmayan davranışların sıklığı ile ilişkili olabileceği ifade edilebilir. Aynı zamanda ekip çalışmasındaki işbirliği düzeyinin çalışanların ve grupların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkileyebileceğini düşünmekteyiz. Bu yüzden çalışmamız çalışma ekibindeki işbirliğinin düzenleyici rolde olduğu bir modelde otantik liderin davranışlarını ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışların örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği savını incelemektedir. Son yıllarda bütün sektörlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de örgüt yanlısı etik olmayan davranışların sonuçları tartışılmaktadır. Genelde lider davranışlarıyla ilişkili bu davranışların işletmelere maliyeti yüksektir. Literatürde örgüt yanlısı etik olmayan davranışların finansal göstergeler, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören

performansına etkilerine dair sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Srivastava ve Madan, 2022). Ancak otantik liderin olduğu durumlarda bu davranışların etkin hizmet sunumu için gerekli olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışma ekibindeki işbirliği üzerine etkileri henüz inceleme beklemektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, otantik liderlik tarzının ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkide çalışma ekibindeki işbirliğinin düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını belirlemektir.

Bu bilgiler ışığında çalışmada araştırmanın sorunsalı; otantik liderlik davranışları ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar grup çıktılarına nasıl etki eder? Otantik liderlik ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde nasıl ve ne yönde bir etkiye sahiptir? Çalışma ekibinde işbirliğinin düzenleyici olması durumunda bu iki değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin yön ve şiddetinde bir değişiklik olmakta mıdır?

Yapılan bu çalışma ile otantik liderlik davranışları ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar grup çıktılarına etkilerine dair literatürde daha önce olmayan özgün bir model ortaya konulmuştur. Bu yönüyle çalışmanın literatürdeki boşluğu doldurması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın bulguları hem örgüt yanlısı etik olmayan davranışları ve maliyetlerini azaltmada hemde örgütsel vatandaşlık davranışını artırmada çalışanlara, yöneticilere, kamu otoritelerine ve yerel yöneticilere yardımcı olabilir. Ekip çalışmasında işbirliği ve otantik liderin özellikle örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemesi ile ilgili bulgular, bu türden davranışları yaygınlaştırmada turizm işletmelerine yeni bir perspektif sunacaktır. Çalışma ekibindeki işbirliği bağlamında gerek otantik liderlik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye gerekse örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye dair çok fazla araştırma yapılmadığından bu konudaki bulgular literatüre yeni bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Bu sorulara yanıt aramak için hazırlanan tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otantik liderlik davranışı kavramı, otantik liderlik davranışının

boyutları ve otantik liderlik davranışı ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde etik kavramı, etik davranışlar ve etik olmayan davranışlar, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, örgüt yanlısı etik olmayan davranışların öncülleri, örgüt yanlısı etik olmayan davranışların turizm sektöründeki olumsuz etkileri ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile ilgili araştırma bulguları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları, ekip türleri, ekip çalışması, işbirliği kavramı ekip çalışmasında işbirliği ve turizm işletmelerinde ekip çalışması, iş ve işbirliğinin önemi, otantik liderlik ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışların grup çıktılarından örgütsel vatandaşlık davranışı ve ekip çalışmasında işbirliği üzerindeki dair araştırma bulguları yer almaktadır. Üçüncü bölümde çalışmanın metodolojisi ve araştırma bulguları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞI

Liderlik alanında bilimsel çalışmaların hızlı gelişimi, bu kavramın doğası ve tarzı hakkında yeni düşünceler üretilmesinin ve incelemeler yapılmasının yolunu açmıştır. Bu süreçte geleneksel olarak liderlik teorilerinin çoğu öncelikle liderin rolünü ve önemini incelerken, son zamanlarda yapılan araştırmaların odağı, bütünleştirici bir yaklaşımın belirleyicileri olan takipçileri ile örgütsel ve sosyal liderlik kavramına kaymıştır (Day, Sturm, Fleenor, McKeeve Atwater, 2014: 68). Aynı zamanda, politik-ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler, organizasyonlarda yeni, farklı bir liderlik biçimine olan ihtiyacı doğurmuştur. Yüzyılın başında terörizm, durgunluk ve şirket skandalları veya etik olmayan liderlik örneklerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, ahlaki, sorumlu ve güvenilir liderlere olan talep artmıştır.

Otantik liderlik; etik olmayan yönetimin sonuçlarına karşı koyan, sosyal sorumluluğu teşvik eden, çalışanların varlığını önemseyen ve gelişimleri için çaba harcayan; iyiliği sağlayan bir “ahlaki pusula” sağlamak için küresel ekonomik ve politik kargaşaya yanıt olarak ortaya çıkan çağdaş bir liderlik teorisidir. Bu, son dönemde bilim adamları ve araştırmacılar tarafından önemli ölçüde ilgi gören tüm olumlu liderlik biçimlerinin altında yatan bir teoridir. Bu nedenle “otantik” terimi, pozitif liderliğin gerçek, temel unsurlarını tanımlamak için kullanılmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003: 92).

Otantik liderliğe artan ilgiye rağmen, onu tanımlamanın uygun yolu konusunda bilim adamları arasında hala önemli bir anlaşmazlık var. Ayrıca, son incelemeler daha

fazla teori oluşturmayı gerektirmektedir ve hatta yapının yeniden kavramsallaştırılmasını önermektedir (Iszatt-White ve Kempster, 2019: 365).

1.1.1. Otantik Liderlik Davranışı Kavramı

Yunanca'daki "authento" sözcüğün köklerine dayandırılan otantiklik kavramı, bireyin kendi etki alanını tayin etmesi olarak ifade edilir (Özgener, 2016: 90). Akdemir (2018)'e göre otantiklik, kişinin yaşam değerlerinin ve yaşamının genel özelliklerini normlar içinde yansıtan psikolojik bir yapıdır.

Otantik liderlik ise, iş dünyasında yeni şekillenmekte olan bir teoridir. 2003 yılında Bill George tarafından yayınlanan "Otantik Liderlik (Authentic Leadership)" isimli eserde otantik liderliğin teorisinin temelleri oluşturulmuştur (George, 2003: 48). Daha sonra pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanındaki bulgulardan esinlenen F. Luthans ve B. Avolio, 2003 yılında "otantik liderlik" olarak adlandırdıkları yeni bir pozitif liderlik tarzı üzerine ilk makaleyi yayımlamışlardır. Kriz dönemlerinde takipçilerde güven uyandıran olumlu liderlik biçimleri için bir "kök yapı" olarak kavramsallaştırılan otantik liderlik, yönetim alanındaki bilim adamlarının çok fazla ilgisini çekmiştir. Otantik liderliğin takipçilerin iş performansını geliştirdiği ve teşvik edildiğini ortaya koyan çok sayıda ampirik bulunmaktadır (Banks vd., 2016). Ancak bilimsel çevrelerde bu kadar popüler olan otantik liderliğin evrensel tanımı konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır (Gill ve Caza, 2018: 535).

Otantik liderliğin kavramsallaştırmasında iki yaklaşım mevcuttur: Birincisi liderin kendisine odaklanmasını sağlayan içsel bakış açısı, kendini tanıma ve öz düzenleme davranışlarını kapsar. Bu yaklaşımı savunanlar, otantik liderlerin kendi inançlarına göre ve benzersiz bir şekilde liderlik ettiklerini ifade eder. İkincisi kişilerarası bakış açısı ise otantik liderliğin, lider ile takipçiler arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ilişkiyel bir yapı olduğunu ileri sürer (Avolio ve Gardner, 2006: 320; Gardner vd., 2005: 89).

Otantik liderlik; öz farkındalık; dengeli bilgi işleme; ilişkiyel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşenlerini ihtiva eden bir liderlik tarzıdır

(Walumbwa vd. 2008: 110). Bu unsurlar, Otantik Liderlik Envanteri olarak bilinen ölçüm aracının geliştirilmesine çerçeve oluşturmuştur.

Otantik liderlik; öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, dengeli bilgi işleme ve ilişkişel şeffaflığı teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de olumlu bir etik iklimden yararlanan ve onu destekleyen ve olumlu kişisel gelişimi teşvik eden bir lider davranış modelidir (Walumbwa vd., 2008: 91). Başka bir deyişle, otantik liderlik, olumlu psikolojik kapasitelere ve oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlama dayanan, liderlerin ve takipçilerin daha fazla öz farkındalığını ve öz-düzenleyici olumlu davranışlarına neden açan, onların olumlu kişisel gelişimlerini besleyen bir süreçtir (Luthans ve Avolio, 2003: 326). Bu liderlik, diğer liderlere daha iyi hizmet için kişilere içten ve gerçek duygularını gösterdiğinden takipçilerinin özgünlüklerinin gelişmesine, onların refahlarına ve sürdürülebilir yüksek performansa ulaşmalarına katkıda bulunabilmektedir (Gatling, 2014: 33).

Otantik liderler; kim olduklarını, ne düşündüklerini ve davranışlarını bilen ve başkaları tarafından kendilerinin ve başkalarının değerlerinin, bilgilerinin ve güçlerinin farkında olarak algılanan; faaliyet gösterdikleri bağlamın farkında olan; kendine güvenen, umutlu, iyimser, şeffaf, dirençli ve yüksek ahlaki karaktere sahip kişilerdir (Avolio ve Gardner, 2006: 315). Otantik liderler, doğal yeteneklerini kullanan, ancak aynı zamanda eksikliklerini de fark eden ve bu eksikliklerini kapatmak için çok çalışan; amaç, anlam ve değerlerle liderlik eden, kalıcı ilişkiler kuran, tutarlı ve öz disiplinli olan, ilkeleri test edildiğinde uzlaşmayı reddeden, lider olmanın bir ömür boyu kişisel gelişim gerektirdiğini bilen ve kendilerini geliştirmeye adanmış liderlerdir (George, 2003: 52). Ayrıca otantik liderler, güven yaratan ve başkalarıyla gerçek bağlantılar geliştiren, izleyiciler onlara güvendiğinden onları yüksek performans seviyelerine motive edebilmektedirler. Başkalarının beklentileri onlara rehberlik etmez, kendileri olmaya ve kendi yollarına gitmeye meyillidirler. Bu liderler olarak geliştikçe, kendi başarılarından veya tanınmadan ziyade başkalarına hizmet etmeyle meşgul olurlar (George vd. 2007: 112). Aynı zamanda otantik lider; kendinin farkında olan, alçakgönüllü, her zaman gelişme arayan, yönlendirilenlerin farkında olan ve başkalarının refahını gözetken; ahlaki bir çerçeve oluşturarak yüksek

derecede güveni teşvik eden ve sosyal değerler yapısı içinde kurumsal başarıya kendini adayan kişilerdir (Whitehead, 2009).

Pozitif psikolojinin gelişmesi ile, duyguların yönetimi ve liderlik alanında “dönüşüme” işaret etmektedir. Olumlu duygular, otantik liderliğin orijinal teorilerinde temel bileşenleri birbirine bağlayan temel bir mekanizmadır. Otantik liderlerin çalışanların gelişimini etkilediği bir süreç olarak pozitif duygusal etkiyi tanımlamak, otantik liderliğin değerli ve benzersiz bir katkısı olmaktadır (Dimovski, Penger ve Peterlin, 2009: 13-14). Otantik liderliğin takipçilerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisini mümkün kılan süreçlere ilişkin içgörü, otantik liderlik kavramsal modellerinde tanımlanmaktadır. Bu modeller arasında en önemlileri Luthans ve Avolio modeli (2003), Avolio ve diğerleri modeli (2004), Gardner ve diğerleri modeli (2005: 351), Ilies ve arkadaşlarının (2005) modeli olmaktadır. Bu modellerden Luthans ve Avolio modeli (2003), teorinin ortaya çıkışını ve gelişimini teşvik eden ilk otantik liderlik modelidir. Bu modeller veya teorik çerçeveleri kavramsal farklı olmasına rağmen, bazı ortak özellikleri vardır. İlk olarak, modellerin kökleri sosyal psikoloji teorisine dayanır. İkincisi modeller içselleştirilmiş ahlaki perspektifin merkezi rolünü açıkça vurgulamaktadır. Son olarak, modeller otantik liderler ve takipçileri geliştirmeye odaklanmıştır (Avolio ve Luthans, 2003: 250).

Otantik liderlik tarzı, örgütün liderin ahlaki değerleri çerçevesinde karar vermedeki davranışını, astları ve üstleri ile bilgi paylaşımını, örgütteki diğer bireylerin değerlerini kabul etmesini ve değerleri bireyin çevresindekilere açıkça iletmesini karakterize eder; böylece bireylerin astlarını ve organizasyonel süreçleri daha iyi yönlendirmeleri mümkün olmaktadır. Otantik lider, iyimser, umutlu ve kendine güvenen, düşünmeyi ve hareket etmeyi bilen, yakın çevresine karşı ve farkındalık sahibi, çevresindekilerin değerlerine saygı duyan, ahlaki bakış açısına sahip, örgütsel süreçleri yönetebilen bir bireydir. Otantik lider, sahip olduğu yüksek ahlaki standartlar nedeniyle örgütün çıkarlarını gözetmesinin yanı sıra, açık ve kasıtlı değer yargılarında ve ahlaki doğruluğu olan örgütlerde astlarına yönelik rehberlik faaliyetlerini yerine getirmektedir (Akdemir ve Ayça, 2018).

Otantik liderler, hedeflere, anlamlara ve değerlere öncülük eder ve izleyicilerle kalıcı ilişkiler kurar. Bu liderler, liderin kişisel gelişiminin bir ömür

boyu sürmesi gerektiğinin farkında olan, başkalarının beklentilerine göre davranmak yerine kendi doğrularına göre hareket eden, sözleri inançlarıyla ve inançları da davranışlarıyla tutarlı olan kişilerdir (Gül ve Alacalar, 2014: 542).

1.1.2. Otantik Liderlik Davranışının Boyutları

Walumbwa vd. (2008: 93) otantik liderlik davranışlarının, ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık, dengeli bilgi işleme ve içselleştirilmiş ahlak boyutları olarak birbirleriyle bağlantılı beş temel bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir. Otantik liderlik boyutları çeşitli yönleriyle aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Özfarkındalık*: Özfarkındalık boyutunda bireyin güdeleri, ihtiyaçları, farkındalıkları ve duyguları yer almaktadır. Bu boyut güven duygusuna dayanmaktadır (Nartgün, Nartgün ve Arıcı, 2016: 3-4). Liderin zayıf ve güçlü tarafları ile dünyayı anlamlandırma tarzını ifade eder. Yani liderin kendisinin zayıf ve güçlü yanları bilmesi ve ayrıca ihtiyaç, değer, duygu ve karakteristik özelliklerinin farkında olması psikolojik sağlamlığın bir belirtisi olarak kabul edilmektedir (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014:2). Öz farkındalık, varılması gereken bir nokta olmaktan ziyade sürekli gelişme gösteren bir süreçtir (Avolio ve Gardner, 2006: 322).
- *Dengeli Bilgi İşleme*: Bu boyut, objektif olarak verileri analiz etme ve diğerlerinin düşüncelerini bir karara varmadan önce keşfetme istekliliği ve eğilimdir. Walumbwa vd. (2008: 94) otantik liderin unsuru olan bilginin dengeli olarak işlenmesini karar verme sürecinden evvel tüm karar ile verilerin ve bilgilerin tarafsız bir biçimde ele alınarak karar verme sürecine dahil edilmesini ifade eder.
- *İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı*: Oto kontrol bir biçimi olarak görülen içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin içindeki içsel ahlaki standartların kendisine rehberlik etmesini ifade eder. Bu boyut, kişinin sözleri, davranışları ve kararlarına yansıyan değerler ile bu değerlerin tutarlılığına ilişkin bilgi vermektedir (Vatansever, 2017: 57). Bu boyut otantik liderlik davranışlarının ahlak potansiyellerini geliştirmesinin yanı sıra etki, ahlak ve cesaret konularını kapsar (Avolio ve Gardner, 2006: 322).

- *İlişkilerde Şeffaflık*: İlişkisel şeffaflıkta kimlik, hedef, duygu ve değer zemini oluşturur. Şeffaflık, liderin durumları dikkate alarak bilgileri ve duyguları açıkça paylaşmasıdır. Şeffaflık, liderin bireysel ilişkilerinde şeffaflık ve doğruluğu önemsemesi ve süreç boyunca sözü edilen erdemleri başarıyla yürütmesini ifade eder (Walumbwa vd., 2008: 94). Otantik liderlerin, kitleye yönelik şeffaf ve dürüst davranışlar göstermesi, içtenliği doğurmakta, iş birlikteliği teşvik etmekte ve çalışma ortamına motive etmektedir (Kıdır ve Paşaoğlu, 2014: 5).

1.2. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, küreselleşme sürecine bağlı olarak rekabet ortamında artan zorluklar, işgörenlerin işlerini yitirme korkuları ile yönetici ve işverenlerin performans ve kar baskıları gibi birçok neden iş hayatında etik olmayan davranışları ve bu davranış çeşitlerini sürekli olarak arttırmaktadır. Bu bağlamda bu bölümde etik kavramı, örgüt yanlısı etik olmayan davranış kavramı, örgüt yanlısı etik olmayan davranış türleri açıklanmaktadır.

1.2.1. Etik Kavramı ve Ahlak Kavramı

Köken olarak eski Yunancadaki “ethos” sözcüğüne dayandırılan “Etik, ahlâk sistemi, ilke, insan davranışı ve gelenek” anlamlarına gelmektedir. “Ethos” sözcüğü ise huy, karakter ya da mizaç anlamındadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 231). Platon ise ethos’u, bireyin bütün karakter yapısının oluşumunda etken olan şey olarak ifade edilen “alışkanlık” anlamında kullanmıştır (Bingöl, 2015: 176).

Günlük yaşamda “etik” ve “ahlak” kavramları birbirleri yerine kullanılmasına karşın bunlar anlam olarak farklıdır. Ahlak, bir birey ve toplum açısından doğru ve yanlış tanımlayan sosyal süreçlerdeki gömüllü normlar, değerler ve inançların tümüdür (Özgener, 2020: 5). Başka bir deyişle, ahlâk; bireylerin toplumda yer alan diğer bireylerle, devletle veya toplumla ilişkilerinde, yapmaları beklenen davranış biçimleri ve toplumsal düzeninin devam etmesini sağlayan kural ve normlar şeklinde tanımlanır (Özcan, 2010: 3). Başka bir deyişle ahlâk, bir amaçla ilgili olarak bireyin

kendi arzu ve isteğiyle iyi davranışlar göstererek kötü davranışlar göstermemesini belirten bir olgudur (Aslan, 2014: 116).

Etik, tarihsel süreçte bireyin davranış ve eylemlerinin; ahlaki bakımdan doğru olup olmadığının değerlendirmesinden ibarettir (Özkalp ve Kirel, 2011: 230). Etik, kanunlar tarafından denetlenmeyen; ancak insan davranışlarının sonuçlarını temele koyan kültürel ve geleneksel bir standart olarak yasal zorunluluklara bağlı olarak gerçekleştirilen faaliyetleri dikkate alarak daha yüksek standartlara sahip davranışları zorunlu kılmasının yanı sıra kendine özgü birtakım davranışları içermektedir (Doğan, 2008: 180).

Ahlak ile etik kavramlarının aralarındaki farklılıkların asıl sebebi; ahlâkın etiğin araştırma konularından biri olması, etiğin ise bir ahlâk felsefesi olmasıdır. Ahlâk, kültürel değerlerle ilişkili doğru ve yanlış davranış biçimlerini belirlerken; etik ise davranışa ilişkin kavramlardan anlaşılması gerekenler üzerinde durur. Etik ilkeler, inançlar, değerler ve ahlaki davranış tarzlarından bahsetmektedir (Mahmutoğlu, 2009: 231).

Etik ile ahlak kavramlarının arasındaki farklılıklar şunlardır (Özgener, 2020: 8):

- Etik; ahlak felsefesinin kavramsal yönüdür, yani ahlakın kuramsal bölümüdür (Mahmutoğlu, 2009). Etik, iyi ve kötünün, doğruyu ve yanlışın, yaşamın gayesinin ne olması gerektiğinin araştırılan felsefenin dallarından biridir (Kuçuradi, 2009: 72-73). Ahlak ise, bireyin sonradan edindiği değer, tutum ve davranışlar için kullanılır (Arapkirlioğlu, 2003: 97-98; Çobanoğlu, 2007: 3).
- Etik, ataların görüşünü ifade ederken, ahlak ise modern görüşü ifade eder.
- Etik, bir inançlar meselesi iken, ahlak ilkeler veya kurallar meselesidir.
- Bir felsefe disiplini olarak etiğin tekliği söz konusudur. Ahlakların çokluğu söz konusudur.
- Etik kurallara dayalı davranışları ifade ederken; ahlak ise duygusal boyutu içeren bir olgudur (Mahmutoğlu, 2009: 244).
- Etik, sorunları genel, soyut ve ilkesel bir düzlemde tartışır. Ahlak üzerine konuşur (Gündoğdu, 1999: 30). Ahlak ise; etiğin hayatın uygulama alanına

yansıyan kurallar demetidir (Mahmutoğlu, 2009: 227).

1.2.2. Etik Davranışlar ve Etik Olmayan Davranışlar

Etik davranış, örgütsel bağlamda etik ve etik olmayan kararları ve davranışları anlamak amacıyla 1980'lerden itibaren sistematik olarak incelenmiştir (Trevino, Nieuwenboer ve Kish-Gephart, 2014: 980). Davranışsal etik araştırmaları hakkında üç yaklaşım ortaya çıkmaktadır. İlk yaklaşım, dürüstlük veya yasalara uyma gibi etik davranışları incelemektedir. İkinci yaklaşımdan araştırmacılar, yalan söyleme veya hile yapma gibi etik olmayan davranışları araştırmaktadırlar. Son olarak, bazı araştırmacılar, bilgi intihali gibi ahlaki standartlarla ilgili etik davranışları incelemektedir (Trevino, Reynolds ve Weaver, 2006: 645).

Bireysel ahlak, örgütsel ahlak, yönetsel ahlak ve mesleki ahlak kurallarına uygun davranışlar, genel değerler sistemi ile uyumlu davranışlar etik davranışlardır. Bu bağlamda toplum ve örgütler çalışanların ahlaka uygun davranışlarını belli kurallar çerçevesinde ödüllendirmekte ve ahlaka aykırı davranışları cezalandırmaktadır (Beyaztepe, 2016: 19-20; Gül ve Gökçe, 2008: 382).

Bir etik kuralın çerçevesi, etik niyetleri ve davranışları da etkilemektedir. Genel kurallara kıyasla, belirli kuralların, insanların ahlaki rasyonalizasyona katılımını azalttığı için etik kararları daha fazla ortaya çıkardığı bulunmuştur. Başka bir deyişle, bireylere “müşterilerden hediye kabul etmeme” gibi belirli kurallar kounulduğunda, etik olmayan davranışlarda bulunmaları engellenmekte, dolayısıyla etik davranmaktadırlar (Mulder, Rink ve Jordan, 2015: 116).

Durumsal özellikler, etik davranışı da etkilemektedir. Örneğin, makro düzeyde, ekonomik krizlerde şirketlerde etik dışı davranışların arttığı tespit edilmiştir. İş hedeflerine ulaşmak için her şeyi yapma baskısı, hedeflere ulaşılmazsa işini kaybetme korkusu ve belirlenen kurallardan sapma pahasına kişisel kazanç elde etme isteği, ekonomik krizlerde etik dışı davranışların ana nedenleri olarak belirtilmektedir. Etik kurallar, yöneticinin rol model olma ve etik denetimler, etik olmayan davranışlar için en iyi önleme stratejileri olarak önerilmektedir (Lupuleac, Rusu ve Lupuleac, 2012: 925). Aynı şekilde bir liderin etik davranıp davranmaması önemli sonuçlar doğurabilir. Çünkü kültür ve liderlik aynı madalyonun iki yüzüdür.

Bir liderin davranışı örgüt kültürünü etkiler. Üst yönetimin oluşturduğu etik olmayan örgüt kültürü, gibi ciddi etik sapmalara neden olabilir (Baker, Andrews ve Hunt, 2006: 852).

Etiğe aykırı davranışlar, örgütlerde çeşitli sebeplerle ortaya çıkan çatışmalar, davranış sorunlarını ve saldırgan davranışları ifade etmektedir. Hangi sebeplerle ve hangi seviyede çıkarsa çıksın etiğe davranışlar çalışma yaşamının kalitesi, işgören performansı, motivasyonu, işe bağlılık ve iş tatmini üzerinde negatif etkiye sahiptir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96). Etiğe aykırı davranışların sebepleri bireysel ve örgütsel olabileceği gibi sosyo-kültürel ve ekonomik kaynaklı da olabilir. Etiğe aykırı davranışlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir:

- **Ayrımcılık:** Önyargılara bağlı olarak vuku bulan davranış kalıbı olan ayrımcılık, bir grup insana daha fazla olanak ve fırsat verilirken, bir diğer gruba fırsat vermeme ve yetersiz olanaklar sunacak şekilde davranmaktır (Gül, 2006: 69).
- **Yolsuzluk:** Yolsuzluk; kendi ve ait olduğu oluşumların çıkarları için yetkilerin, arzu edilen kurallar dışında kullanılmasıdır (Berkman, 2009: 13). Çalışanlar maddi ya da maddi olmayan çıkar sağlamak veya kendi özel amaçlarına ulaşmak uğruna kanunun, yönetmelik ve kuralları ihlal ederek yapılabilecek veya yapılamayacak işlemleri hızlandırması ya da yavaşlatması da yolsuzluğun kaynağı olabilmektedir.
- **Kayıрма:** Liyakat ve resmi yükümlülükler dikkate alınmaksızın aile, aşiret, ideoloji ve siyasi yakınlık gibi geleneksel ve duygusal bağlılıkların ön plana çıkarılarak eleman alınması şeklindeki davranışlardır (Berkman, 2009: 15). Bu kayırma şekilleri nepotizm, kronizm, tribalizm ve lokal patriotizm şeklinde olabilir.
- **Rüşvet:** Etiğe aykırı davranışlardan rüşvet bir etkileşim süreci sonunda bir yanda çalışanların/görevlilerin sağladıkları maddi çıkarlar söz konusu iken, diğer yandan çıkar sağlayan kişilere ayrıcalıklı davranmak suretiyle onlar da çıkar sağlanmaktadır (Berkman, 2009: 21). Rüşvette her iki tarafta kazançlı görünmek, ancak toplum ve bireyler zarar görmektedir.

- **Yanlış Yönlendirme ve Engelleme:** Yanlış yönlendirme; bilgi ve belgelerin yanlış veya eksik gösterilmesiyle ilgilidir. Engelleme ise; yapılacak doğru eylemlere veya atamalara işlem, karar ve davranışları ile engel olmayı hedeflemektedir. Bu davranışlar genellikle bir örgüt gücü elde tutma isteğinden kaynaklanır (Papatya, 1997: 134).
- **Önyargı ve Dogmatik Davranma:** Önyargı, haklılığı ispatlanmamış tutumdur. Eksik bilgi, yetersiz eğitim ve tarihi düşmanlık gibi nedenlerden kaynaklı olarak çalışanları sınıflandırma, onlara kötü muamelede bulunma ve kasıtlı olarak performansını düşük değerlendirme şeklindeki kalıplaşmış tutumlardır. Dogmatik yapı ise daha önceden edinilmiş inanç ve düşüncelerde kalıplaşmış tutum oluşturma şeklinde ifade edilir. Dogmatik davranış, dinamizmin, yeniliğin ve gelişmenin önündeki en önemli engellerden biridir (Gül, 2006: 71).
- **Bağnazlık-Yobazlık:** Bağnazlık ve yobazlık, katı tutum ve davranışlardan bir diğeridir. Birey ya da grupların mevcutlardan en doğru olan fikrin, yöntemin kültürün ve insanın kendilerinde olanlar olduğunu kabul etmesidir (Ateş, 2006: 33). Bu etiğe aykırı davranışlar psikolojik nedenler kadar toplumsal öğelerden de kaynaklanabilir.
- **Yıldırma:** Yöneticilerin ya da çalışanların yasal yetkileri olmadığı halde öteki kişi ve grupları baskı altına alması, onları sindirmesi ve kaynaklardan mahrum etmesi şeklindeki etiğe aykırı davranışlarıdır. Yıldırma belli bir süre iş yerinde çalışan kişiye ya da kişilere bir veya birden çok yönetici ve çalışma arkadaşı tarafından uygulanan psikolojik taciz, şiddet ve düşmanca tutum ve davranışları kapsar. Yıldırma yapan yöneticiler ve çalışanlar hem örgütteki etik kodları hem toplumsal etik kurallarını hem de yasaları ihlal etmektedir. Korkutma ve yıldırma sonrasında örgütün çalışma ortamında bozulma olacak, etkililik ve verimlilik standartlarında düşmeler olacaktır (Gül, 2006: 69-70).
- **Cinsel Taciz:** Cinsel taciz, genelde özel hayatında başarı elde edemeyen yönetici veya çalışanların kendilerinden daha güçsüz olan bireylerle karşılaştıkları zaman bir bastırma ve yansıma mekanizmasıyla cinsiyeti ve yaşı fark etmeksizin kişilerin laf atmaktan ırza geçmeye kadar çeşitli kademelerde uyguladıkları etiğe aykırı davranışlardır (Gözütok, 1993: 102-104).

1.2.3. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar

Günümüz iş dünyasında bütün sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründeki işletmelerde ve ilişkilerde örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar yaygın olarak görülmektedir.

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar; örgütün ya da amirler ve yöneticiler gibi örgüt üyelerinin etkin çalışmalarını desteklemek adına yasaları, sosyal normları veya ahlaki değerleri ihlal eden davranışlar olarak ifade edilir (Umphress ve Bingham, 2010: 625). Örgüt yanlısı etik olmayan davranışları çalışanları istismar etme, müşteriye yanlış bilgi verme, paydaşlardan gerçekleri saklama ve hizmet sunumunu abartma gibi davranışlar turizm sektöründe çok yaygın olarak karşılaşılan davranışlardır. Daha doğrusu, örgüt yanlısı etik olmayan davranış, hem örgüte hem de üyelerine veya her ikisine fayda sağlamak amacıyla çalışanlar tarafından sergilenen etik olmayan eylemleri kapsar. Etik olmayan örgütsel davranışlar, bir toplumda kabul gören değerler, ahlak, normlar ve standartları ihlal eden eylemlerdir. Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ise, çalışanlara zarar vermek yerine ya örgütün başarısını artırmak ya da örgütün üyelerini gelişimine yardımcı olmak ya da her ikisine de avantajlar sağlamak amacıyla etik olmayan davranışlarda bulunmasıdır (Umphress ve Bingham, 2011). Örneğin, süresi dolmuş ürünleri satmak için ürünlerin geçerlilik tarihini tahrif etmek, bir kuruluşun stok değerini artırmak için finansal rakamlarda değişiklik yapmak.

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışların kavramsallaştırılmasını sınırlamak için Umphress ve Bingham (2011: 625) şu koşulları ortaya koymuşlardır:

1. Çalışanların farkında olmadan ve istemeden örgütün dışında yer alan paydaşlara zarar veren etik olmayan davranışlar sergilemesi bilinçli bir girişim olmadığı için örgüt yararına etik olmayan davranışlar kapsamında ele alınmamaktadır.
2. Çalışanların örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ortaya koyma niyetleri olsa bile tespit ettikleri amaçlara ulaşmamaları durumunda bu davranışlar örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar kapsamına alınmamaktadır (Liu ve Qiu, 2015).

3. Örgüt üyelerinin ahlaki olmayan nitelik çerçevesinde sergiledikleri davranışların kazanımları, örgüte değil de davranışı sergileyenlere ya da çalışana yarar sağlaması durumunda bu davranışlar örgüt yararına etik olmayan davranışlar olarak değerlendirilmemektedir.

Çalışanlar, yardım etmek isterken etik olmayan davranışlarıyla örgütün ciddi zararlar görmesine yol açabilmektedir (Coşkun ve Ülgen, 2017: 182).

Önceki çalışmalarda bilim adamları, bu davranışların bir kuruluşa fayda sağlamaya yönelik olup olmadığını dikkate almadan örgüt yanlısı etik olmayan eylemleri incelemişlerdir. Ancak Umphress ve Bingham (2011: 626), çalışmalarında örgüt yanlısı etik olmayan davranışların eski yapılarla benzerlikleri üzerinde durmuşlardır. Bu ayırım aşağıda Tablo 1.1’de görülebilir.

Tablo 1. 1: Örgüte Yönelik Ahlaki Davranışların Yapısı

		Örgüte yönelik etki	
		Fayda	Zarar
Ahlaki yapı	Ahlaki kabul edilen davranış	Örgüt yararına ahlaka uygun davranış	-
	Ahlaki kabul edilmeyen davranış	Örgüt yararına ahlaka uygun olmayan davranış	Örgüt zararına ahlaka uygun olmayan davranış

Kaynak: (Umphress ve Bingham, 2011: 626).

Bireyler, bir örgütün başarısını teşvik etmek veya örgüt üyelerine fayda sağlamak ya da her iki tarafa da katkıda bulunmak amacı veya niyetiyle örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar sergileyebilmektedir. Örgüt yanlısı etik olmayan davranışı, ben merkezli etik olmayan davranışlar ve yıkıcı örgütsel sapma türlerinden farklıdır. Ancak örgüt yanlısı etik olmayan davranış riskli bir davranıştır.

1.2.3.1. Makyavelizm

Etik ile en çok çalışılan kişilik özelliklerinden biri Makyavelizm’dir. Makyavelist niteliklere sahip bireylerin daha az ahlaki davrandıkları ve başkalarının ihtiyaçlarına

daha az duyarlılık göstermektedir. Çalışmalar, Makyavelizm'in etik davranışla negatif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Bass, Brown ve Barnett, 1999). Makyavelizm İtalyan politikacı Niccolo Machiavelli'nin "De Principatibus" yaklaşımıdır. Machiavelli, kitabında "amaca ulaşmak için her yolun mübah olduğu" düşüncesini ele almıştır. Yine Machiavelli'nin "The Prince and The Discourses" başlıklı eserinde toplanan yazı ve düşüncelerinde köklerini bulan makyavelizmin, Christie ve Geis (1970)'in çalışmalarıyla yeni bir perspektif ileri sürmektedir (Demirtaş ve Biçkes, 2014: 101). Makyavelisten özelliği yüksek olan çalışanlar başkalarını kullanan, başkalarını ikna etmede son derece başarılı olan, içinde buldukları koşullara göre hareket eden, yüzyüze konuşulan durumlarda çok başarılı oran, belirsizliğin olduğu durumlarda bekleyip ona göre davranan ve toplu iş sözleşmelerinde veya kazananlara değerli bir ödül vaat edildiğinde daha üretici ve başarılı olan kişilerdir (Özkalp ve Kirel, 2016: 93-94).

1.2.3.2. İşe Tutkunluk

Literatürde işe tutkunluk kavramını ilk kez William A. Kahn kullanmıştır. İşe tutkunluk, işgörenin kendisini iş ile bütünleştirmesine yönelik tutumunu ifade etmektedir (İnce, 2016: 652). Bu ruh hali üç boyutu kapsar: Dinçlik boyutu: Çalışma esnasında yüksek çaba, enerji, zihinsel dayanıklılık ve kolay yorum yapma yeteneğini ifade eder. Adanmışlık boyutu: çalışanın örgüte veya işe güçlü duygusal ve normatif bağlılığı anlamına gelir. Yoğunlaşma boyutu, çalışanın işin odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya eğilmesidir (Karagöz, 2018: 28). İşe tutkunluk, işten ayrılma niyetini, işgören devir hızını ve işe devamsızlığı azaltan, ancak etkililik, verimlilik, performans ve iş doyumunu iyileştiren bir davranıştır (Anand ve Madhuvanthi, 2012). İşe tutkunluğun örgütsel çıktıları üzerinde pozitif etkiye sahip olmakla birlikte bazen işe tutkun çalışanlar yöneticiler ve çalışanlarca istismar edilebilir. Turizm sektöründe de iyi niyetli çalışanların istismar edildiği ve emeklerinin karşılığının verilmediği çok sayıda vaka ile karşılaşmak mümkündür.

1.2.3.3. Örgüt Üyelerinin Örgütü Korumak Amacıyla Belgeleri Yok Etmesi

İşletmelerde yöneticilerin veya çalışanların bazen örgütün imajına zarar vermeme için suç unsuru belgeleri yok etmektedir. Bu davranışın altında örgüte yarar sağlamak olsa da yasaları ihlal ettiğinden suçtur ve aynı zamanda etik olmayan davranıştır. Zira TCK 207.maddesinde bir belgenin yok edilmesi, gizlenmesi veya bilgilerin değiştirilmesi suç sayılmaktadır. Bu belgelerin yok edildiği bir habere konu olduğunda ve iş çevresi tarafından duyulduğunda işletme ve bu eyleme karışan zarar görebilir ve hatta müşteri kaybına yol açabilir (Karagöz, 2018: 28).

1.2.3.4. İşletmenin İmajını Korumaya Yönelik Olarak Müşteriye Yalan Söyleme veya Yanlış Bilgi Verme

Günümüzde müşteri memnuniyeti önemli olsa da bazen işletme yöneticileri veya çalışanlar performans hedeflerini tutturmak veya ürün satışı esnasında yanlış bilgi vermek suretiyle müşterileri yanıltabilir. Ancak bir ürün hakkında yanlış bilgi vererek müşteriye satış yapmak belki o gün için iyi bir kazanç getirebilir. Ancak günümüzde ağızdan ağıza pazarlamanın etkinliği arttığı için müşteri diğer paydaşları bu yalan ve yanlış bilgi hakkında bilgilendirdiğinde işletme zarar görecektir. Yine bu tutum nedeniyle işletme tüketici haklarına dair ihlal sorunları ile de karşılaşabilir. Dolayısıyla satılabilen üreterek müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsendiği durumlarda sürdürülebilirlik oldukça önemlidir. Rekabetçi avantaj elde isteyen firmalar müşteriye karşı şeffaf olmalıdır (Karagöz, 2018: 29).

1.2.3.5. Gerçekleri Paydaşlardan Gizlemek

Paydaş, toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır (Gül, 2000: 571). Günümüzde birçok ülkede paydaşların şirketlerin kar ve zarar hesabı, bilançoları, yıllık raporları, kazancın nasıl dağıtılacağı, ürünlerinin kullanımı, garanti konusunda bilgi alma hakları vardır. Aynı zamanda şüpheli iş ve işlemlerde iç denetçiler veya bağımsız denetçilerden yasa gereği bilgi isteyebilmektedirler (Özgener, 2004: 200). İşletmeler en çok müşteriler, tedarikçiler, rakip firmalar, çalışanlar, hissedarlar, devlet, genel toplum, yerel toplum ve basın gibi birçok paydaşla ilişki içindedir.

Bugün paydaşları çıkarlarını işletme aktif olarak gözetmek, onları aydınlatmak ve onların çıkarlarını dengeleyecek şekilde faaliyette bulunmak zorundadır. Aksi durumda ürün ve hizmetleri konusunda paydaşlara gerçek bilgileri vermediğinde işletmeler ve ürünleri boykotlar ve yaptırımlarla karşılaşabilmektedir.

1.2.3.6. Yetersiz ve Yeteneksiz Çalışan Adına Bir Örgüte Olumlu Referansta Bulunmak

Bazen işletmede arzulanan performansı sergilenmediğinde veya çalışma arkadaşları ile geçinemeyen bir çalışan işletmemizden ayrılabilir. Ancak daha sonra bu yeteneksiz çalışanlar başka şirketlere başvururken kurumdaki yöneticilerin ve kilit personelin başka şirketlere olumlu referans vermesidir (Karagöz, 2018: 29). Bu davranış uzun vadede sektörde işletmenin imajına zarar verebilir. Ayrıca işbirliği olanaklarını kısıtlayabilir. Ayrıca bu niteliksiz yöneticilerinin rakiplerin başına geçmesi durumunda işletme için de tehdit olarak değerlendirilebilir Bu yüzden örgüt üyeleri, sadece örgütte gerçekten liyakata sahip çalışanlara olumlu referans vermeye özen göstermelidir.

1.2.3.7. Çalışanlara Yanlış Bilgi Vermek

İşletmeleri rekabetçi avantaj sahibi yapan yetenekli çalışanlardır. Ancak bazen yöneticiler performans, ücret, terfi, transfer, özendirici ücret sistemleri, özlük hakları ve ilişkiler konusunda çalışanlara doğru bilgi vermemektedir. Ancak yanlış bilgi verme çalışanların moralini düşürmekte, işten ayrılma niyetini, işgören devir oranı ve işe devamsızlığı artırmaktadır. Bu yüzden işletmeler çalışanlarına yanlış bilgi vermek yerine katılımcı yönetimi benimseyerek onlara değer vermeli ve işletmedeki olaylara gerçekçi bir şekilde yaklaşmalarını sağlamalıdır. Çünkü bu türden, etik olmayan davranışların örgütler için maliyetli olduğu kanıtlanmıştır. Çünkü bu davranışlar örgütlere, iş arkadaşlarına, amirlere ve hatta işverenlere zarar vermektedirler (Vardi, 2001: 327). Ancak günümüz örgütlerinde ve örgüt üyeleri arasında yaygındır. Zaten son yıllarda, yönetim bilim adamları örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara daha fazla yoğunlaşmaktadır.

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışların olası sonuçları incelendiğinde bu eylemlerinden dolayı suçluluk ve utanç duyabilirler ve hatta bu etik olmayan eylemlerde bulduklarını fark ettiklerinde uyumsuzluk gösterebilmektedirler. Ayrıca, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, örgütün imajını zedeleyeceği gibi paydaşların çıkarlarına zarar verebilir. Çünkü bir işletmenin ürünleri hakkında yalan söylemek veya bir şirketin mali rakamlarını manipüle etme, bir şirketi korumak için suç unsuru belgeleri gizlemek veya imha etmek birçok ülkede yasalara aykırı olduğu için işletmelerin yasal statülerine zarar verebilmektedir. Bu eylemler ortaya çıktığında meslektaşlar ve toplumda zarar görebilmektedir. Çünkü bu eylemler, sosyal normları ihlal eden ve sosyal düzeni bozan niteliktedir. Bu nedenle bu davranışların önlenmesi konusundaki arayışlar devam etmektedir (Aksoy Kürü, 2022: 413-414).

1.2.4. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Öncülleri

Örgüt yanlısı etik sayılmayan davranışların öncülleri iş güvencesizliği, iş gömülmürlük hali, örgütsel özdeşleşme, ahlaki çözülme ve yöneticiyle özdeşleşme olarak ifade edilebilir. Bunlar;

- **İş Güvencesizliği:** İş güvencesizliği, sürekli istihdam ile ilgili bir belirsizlik durumudur. İşgörenler, işten çıkarma veya fesih gibi durumlarda akut iş güvencesizliği ya da işlerini sürdürmemeye konusunda daha genel bir korku olan kronik iş güvencesizliği yaşayabilmektedirler. Çoğu işgören, profesyonel yaşamının önemli bir bölümünü istikrarlı olmayan istihdam durumlarında geçirerek kariyerlerinin bir noktasında iş güvencesizliği yaşayabilmektedir. İş güvencesizliği, bir işgörenin istihdamı istikrarlı olmadığına ortaya çıkmaktadır (Dereli, 2012: 239).

Akut ve kronik olmak üzere iki iş güvencesizliği türü vardır. Örneğin, bir işgören önümüzdeki haftalarda işten çıkarılacağından şüpheleniyorsa akut bir iş güvencesizliği yaşıyor manasına gelir. Ancak işlemede iyi gidiyorsa ve işletme sahibi çalışandan memnun olduğu hale o pozisyonda kalacağına garantisinin olmaması ve sektörde de işten çıkarma eğiliminin olması durumunda kronik iş güvencesizliği var

demektir. İş güvencesizliği çalışanların büyük bir kısmını ilgilendirir, anak mevsimlik ve geçici iş kollarında çalışanlar, iş güvencesizliğini en fazla yaşayanlardır. Teknik ve uzamlık gerektiren işlerde çalışanlar ve uzaktan çalışanların yanısıra deneme süresinde olanlar ve işe yeni başlayanlar da iş güvencesizliği yaşamaktadır (Çakır, 2007: 118). Sonuçta iş güvencesizliğinin olumsuz etkileri stres, kaygı, zihinsel ve fiziksel sağlık sorunları ve iş kaybı olabilir.

• **İşe Gömülmürlük:** İşe gömülmürlük, işgörenin örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararı almasında etkili olan unsurların bileşimidir. İşe gömülmürlük, çalışanın hem işi ve örgütü ile bütünleşme düzeyini hem de örgütte kalış nedenini ifade eden bir kavramdır. İşe gömülmürlüğün üç boyutu mevcuttur: Uyum, işgörenlerin yetenek, ilgi alanları ve isteklerinin örgütsel hedeflerle bütünleşmesidir. Bağ boyutu, işgörenin örgüt ortamında diğer işler ve bireylerle bağlantı kurma düzeyidir. Özveri boyutu ise işgörenin örgütten ayrılması halinde maddi ve manevi kayıplarının ne olacağını ifade eder. İşe gömülmürlüğün yüksek olduğu işletmelerde örgüt yanlısı etik olmayan davranışların sergileme olasılığı artar (Kanten, Kanten ve Dünder, 2016: 69).

• **Örgüt ve Yönetici ile Özdeşleşme:** Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak benimseme derecesi ve örgütle, örgütün değerleri ile ne ölçüde birlik duygusu yaşadıklarını ifade eder (Koçel, 2015: 534). Son yıllarda bazı araştırmalar, çalışanların örgütleriyle özdeşleştiklerinde daha yüksek düzeyde performans gösterme eğiliminde olduklarını ve yüksek iş tatmini ve bağlılık duyduklarını, daha çok yapıcı önerilerde bulduklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Yine çalışanın yönetici ile özdeşmesi durumunda da yüksek performans sergilediği gözlenmiştir. Ancak örgütle özdeşleşen ve yönetici ile özdeşleşen çalışanlar örgüt ve yönetici yararına etik olmayan davranışlar sergileme eğiliminde olabilmektedir.

• **Ahlaki Çözülme:** Örgütsel davranış yazınında örgüt yanlısı etik davranışların nedenleri de biri ahlaki çözülmürlüktür. Ahlaki çözülmürlük; çalışanların avantajlı karşılaştırma, ahlaki haklılaştırma, sorumluluğun yayılımı veya yer değiştirmesi,

örtük dil, sonuçları ihmal etme ya da saptırma, suç affetme, nefret söylemleri gibi mekanizmalar vasıtasıyla ahlaki standartlarından sapmasıdır (Gülmez, 2016: 833-834). Yani ahlaki çözüme, çalışanların sergiledikleri olumsuz eylemlerin yanlış olduğunu bilmelerine karşın bunları kendilerince rasyonelleştirmek suretiyle sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla bireyler özdenetimden yoksun kaldıklarında örgüt yanlış etik olmayan davranışlar sergilemeye daha çok eğilimli olmaktadır (Erbaş ve Şahin Perçin, 2016: 79). Toplumsal denetimin de yeterli olmaması durumunda ahlaki çözüme yüksek maliyetli birçok örgüt yanlış etik olmayan davranışın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gülmez, 2016: 834).

1.2.5. Örgüt Yanlış Etik Olmayan Davranışların Turizm Sektöründeki Olumsuz Etkileri

Çalışanlar örgütleri için yararlı olacağı düşüncesiyle ahlaki olmayan davranışlar ortaya koyabilmektedir. Örneğin, satılan ürün kiti hakkında müşterilere yanlış bilgi verilmesi, işletmenin faaliyetleri hakkındaki yetkili makamları veya kamuoyunu yanıltacak biçimde rakamları manipüle etmek ya da gizlemek, işletmeye zarar verebilecek bilgileri veya dokümanları gizlemek gibi davranışlara örgüt yararına ahlaki olmayan davranış adı verilmektedir.

Turizm sektöründe de benzer şekilde mal ve hizmetlerin içerikleriyle ilgili olarak turistlere eksik veya yanlış bilgi vermek ve çeşitli ürünlerin satın alınmasına ve kullanılmasına zorlamak gibi ahlaki olmayan ancak örgüt yararına olan davranışlar sergilemeleri mümkün olabilmektedir. Örgüt yararına olacağı düşüncesiyle çalışanlar tarafından yapılan etik dışı davranışlar kısa vadede örgüte yararlı olacak gibi görünse de uzun vadede örgütün yasal sorunlarla karşılaşması ve örgütün itibarına zarar vermesi gibi nedenlere bağlı olarak örgüte zararlı olabilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011).

Yüksek iş tatminine sahip çalışanların iş performansı, yaratıcılığı ve ekstra rol davranışları artarken, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, ahlaki olmayan davranışlarda ve aykırı işyeri davranışlarında azalmalar yaşanması gibi olumlu iş davranışlarına öncülük edeceği belirtilmektedir (Judge, Scott ve Ilies, 2006). İş

tatmini yüksek çalışanların yüksek örgütsel destek algılarına sahip olduğu, örgütlerine bağlılıklarının arttığı, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koydukları anlaşılmaktadır (Cantarelli, Belardinell ve Belle, 2013). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar daha fazla örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar gösterebilmektedirler (Yurtkoru ve Ebrahimi, 2017: 288-289). Dolayısıyla Turizm işletmeleri yöneticileri, örgütlerinin verimlilik ve etkililiğini artırmak için işgörenlerinin olumlu tutum ve davranışlarını geliştirerek, örgüt yararında da olsa etik olmayan davranışların azaltılmasına çalışmalıdır (Köksal, 2018: 499).

1.3. Turizm İşletmelerinde Grup Çıktıları

Bu bölümde grup çıktıları olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışma ekibinde işbirliği üzerinde durulmaktadır.

1.3.1. Gruplarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bu kısımda örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ve araştırma bulguları yer alır.

1.3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

İlk olarak 1930'lu yıllarda Barnard tarafından ortaya atılan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, “extra rol davranışları” olarak nitelendirilmiştir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışları 1983 yılında Dennis Organ tarafından yönetim bilimi yazınına kazandırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, doğrudan olmayan ya da resmi ödül sisteminde açık olarak tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran isteğe bağlı bireysel davranışlardır (Karaman ve Aylan 2012: 36). ÖVD; çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, küçük sorunları büyütmemeye, fazla çalışmaya gönüllü olma ve çatışmalardan kaçınma bu davranış örnekleridir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların görev ve sorumluluklarının haricinde gösterdikleri extra çaba söz konusudur. ÖVD'nin ifa edilmesi halinde herhangi bir

ödül, ifa edilmemesi durumunda bir yaptırım söz konusu değildir. ÖVD, gönüllü davranışlar olup, tamamen bireylerin tercihleri çerçevesinde gelişir (Aydın, 1993).

ÖVD, işletmelerde iş yapılma süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar konusunda mesai arkadaşlarına yardımcı olma, işleri kolaylaştırma, çalışma ortamında işin düzenli ve verimli olmasına destek sağlanması, görev alanına girmeyen işler ve öngörülmeven işleri şikayet etmeden yapma, diğer kurumlara ve topluma karşı örgütü koruma, çalışma ortamındaki sorunları büyütme ve örgüt kaynaklarının muhafaza edilmesi şeklindeki davranışları bütünüdür (Buluç, 2008; Karaman ve Aylan, 2012: 37).

ÖVD esas itibariyle üç özelliği var: Davranışın kendi öz iradesiyle gerçekleşmesi, biçimsel ödül sistemi çerçevesinde ödüllendirilmemesi ve gönüllü bu davranışlarla performansın geliştirilmesidir (Yılmaz, 2009: 477).

ÖVD'nin işletmelere yararları üzerine yapılan birçok çalışma vardır. Ancak takım çalışması konusunda olumsuz bazı etkileri bulunmaktadır ve bu davranış bazı üyelere sosyal tembelliğe neden olabilir (Kulaklıoğlu, 2009: 11-13). Bireyler tarafından gerçekleştirilen ÖVD örgütlerde önemli bir yer tutar, ancak önemli olan grup ve ekip düzeyinde ÖVD davranışlarının yaygın olmasıdır. Çünkü araştırmacılar, ÖVD'in çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu, örgüte bağlılığı ve performansları pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 90-92).

1.3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları Organ (1988) tarafından; özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olarak sınıflandırılmıştır. Bunlar;

-Vicdanlılık: Vicdanlılık, çalışanın aşırı görev bilinciyle ifade edilir. İşi bitmemiş bir işgörenin iş yerinden işini bitirmeden çıkmaması, görevde olmadığı ya da izinli olduğu zaman acil durumlarla ilgili telefon gelebilir diye düşünerek acil olarak yanıt vermesi, hastayken dahi işini aksatmaması, mola saatlerine dikkat etmesi gibi özverili çabaları anlatmaktadır (Organ,1988).

-Özgecilik: Organ (1988), örgüt içinde öngörülemeyen işlerin yapılması konusunda sorun çıkarmama, kimi hallerde fedakârlık yapmak suretiyle görev sınırlarında yer almayan işlerde görevleri üstlenme, işlerini yaparken diğer kişiler güçlükle karşılaştıklarında içinden geldiği için onlara yardım etmek gibi özgeci davranışı örgütsel vatandaşlık davranışının unsurlarından biridir. Örneğin işe yeni başlayan bir çalışana işe ve iş yeri ortamına uyum sağlaması konusunda yardımcı olma.

-Nezaket: İşletmelerde sorunlar yaşanmaması amacıyla, bireylerin yapılan işler ya da alınan kararlarla ilgili başka bir çalışanı bilgilendirmesi, gelişmeler konusunda onları aydınlatması gibi iş davranışları bu boyut çerçevesinde ele alınmaktadır (LePine, Erez ve Johnson, 2002: 55). Nezakette sorun yaşanmadan sorunu önlemek amacıyla yardımlaşma, bilgi paylaşma ve haberleşme sözkonusu iken, özgecilikte sorunun yaşanmasından sonra yardım etme olur (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 139-140).

-Sivil Erdem: Sivil erdem, örgütün bütün boyutlarında örgüte güçlü bir bağlılık hissetme ve örgütün refahı için bütüncül düzeyde vatandaşlık davranışı ortaya koymayı ifade eder (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 306). Çalışanların karar verme ve politika belirleme süreçlerine gönüllü olarak ve etkin şekilde katılımında bulunmaları, toplantılara sürekli katılmaları, sosyal faaliyetlere destek olmaları gibi davranışlar sivil erdeme örnektir (Sezgin, 2005: 323).

-Centilmenlik: Centilmenlik, işgörenlerin örgütlerindeki meslektaşları ile çatışmadan kaçınması (Salihoğlu, 2005) ve işgörenlerin karşılaştıkları sorunlar karşısında şikayetçi olmaksızın olumlu davranış göstermeyi sürdürmesi olarak açıklanabilmektedir. Örneğin, çalışanların ortaya çıkan sorunları büyütmemeleri, sorunları ifade etmekten ziyade çözüme yönelik alternatifler sunma çabası içinde olmaları ve bu süreci anlayışlar yönetmeleri olabilir (Bağcı, 2014: 265).

1.3.2. Çalışma Ekibinde İşbirliği

Bu başlık altında ekip kavramı, çalışma ekibinde işbirliği, ekip türleri, turizm işletmelerinde ekiplerin önemi ve konu ile ilgili araştırma bulguları üzerinde durulmaktadır.

1.3.2.1. Ekip Kavramı

Ekip kavramı, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için tamamlayıcı yetenek ve bilgilere sahip iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu daimi görev grubu olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2020: 14). Bir başka tanıma göre ekip, becerilerini birleştirerek bir işi yapmak için bir araya gelen farklı uzmanlıklardan insanların oluşturduğu gruplardır. Ekip çalışması, görevleri fiilen tamamlamanın bir yöntemlerinden biridir. İş yükünün çok fazla ve karmaşık olduğu durumlarda bir ekibin üyeleri, etkin bir şekilde yapmak üye sayısına ve güçlü yönlerine göre bölünebilir (Donnollen, 1998: 43).

Katzenbah ve Smith'e (1991) göre ekip kavramı, güçlü, derinlere oturmuş, ortak bir amaç duygusuna sahip, bazı ortak eylemlerde bulunan az sayıdaki bireydir (Akt. Duygulu ve Çıraklar, 2008: 2).

Kısacası ekip, ortak bir amaca ulaşmak için işbirliği yapan, açıklık, güven ve dürüstlük ilkeleriyle ortak sorumlulukla hareket eden bir gruptur (Becerikli, 2013: 95). Ekipte her üye, üstlendiği görevlerde, diğer üyeler eksik olduğu konular ile ilgili olarak yardım geleceği duygusu içerisinde hareket etmekte ve bu duygu güvene işaret etmektedir. Çünkü her üye ekibin bir parçası olarak eyleme geçer ve dolayısıyla diğer ekip üyelerine ekibe bağlılığını ön plana çıkarır (Sığı, 2017: 483).

Ekipte her üye, üstlendiği görevlerde, diğer üyeler eksik olduğu konular ile ilgili olarak yardım geleceği duygusu içerisinde hareket etmekte ve bu duygu güvene işaret etmektedir. Çünkü her üye ekibin bir parçası olarak eyleme geçer ve dolayısıyla diğer ekip üyelerine ekibe bağlılığını ön plana çıkarır

1.3.2.2. Ekiplerde İşbirliği

Andrew Carnegie, ekip çalışmasını; bireysel başarıları örgütsel hedeflere yönlendirme ve ortak bir vizyon için birlikte çalışma yeteneği olarak tanımlamıştır. Ekip üyeleri, ortak performans hedeflerine ulaşmak için birbirleriyle yakın ve

özgürce çalışırlar. Gerçek ekipler, sıradan insanların alışılmadık sonuçlara ulaşmasını sağlayan motivasyon kaynağı olan bireylerin tek başlarına başaramayacağı görevleri gerçekleştirir (Duygulu ve Çıraklar, 2008: 2-3). Çalışma ekibinde işbirliği olduğunda ekip üyeleri, karşılıklı olarak kararlı ve destekleyicidir ve ekip hedeflerine ulaşmada müşterek sorumludur. Gerçek takımlar sinerji yaratır; gruplarınkinden daha yüksek seviyelerde performans gösterirler.

"İşbirliği" kavramı Latince birlikte anlamına gelen "col" sözcüğü ve "iş" anlamına gelen "laborare" sözcüklerinden türetilmiştir (Dougherty ve Larson, 2005). Genel bir değerlendirmeye işbirliği, otorite ve güç paylaşımı üzerine temellendirilmiş karar verme ve iletişimi sağlayan birlikte çalışabilme olarak tanımlanmaktadır (Henneman, 1995)

Bolat (1996: 2)'a göre informal yapı ve grupları olan işletmelerde işbirliği önemlidir. İşbirliği bu bağlamda katılma ile gerçekleşen bir eylemdir. Özellikle aşırı uzmanlaşmanın geçerli olduğu bir çağda, uzmanların düşünce ve eylemleri ancak işbirliği ile koordine edilebilir. Koordinasyon direktif ile değil, dayanışma, bilgi verme ve güven ile sağlanır.

Evans ve Lindsay'e (2008) göre, çalışma ekibinde işbirliği; doğru insan grubunu (beceriler, kişilikler, bilgi, çalışma tarzları ve kimya) bulmayı, birlikte etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamayı; eldeki işbirliği görevine bağlılıklarını paylaşmalarını sağlamayı ve onlara bir ortam, araçlar, bilgi, eğitim, süreç ve kolaylaştırma sağlamayı gerektiren yaklaşımdır.

Ekibin her bir üyesinin birbirini tamamlaması beklenen kendi güçlü ve zayıf yönleri mevcuttur. Bir üyenin eksik olduğu yerde, diğer üye yetkindir. Bu yetenek dengesi, ekibin daha az hatalı davranmasına ve daha hızlı çözümler ortaya koymasına imkan sağlar. Ekibin kaynaşması yüksek olursa, performans kalitesi iyi olur. Bir ekibin etkin bir şekilde görevlerini yerine getirebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Baltaş, 1997: 22-23):

- İki veya daha fazla kişiye ihtiyaç olması,

- Ekip üyelerinin birlikte çalışmak için ortak bir amaca sahip olması,
- Ekip üyelerinin her birinin farklı yetenek ve niteliklere sahip olması.
- Ekip üyelerinin karşılıklı bağımlı ve birbirlerinin uzmanlığına ihtiyaç duyması
- Ekipte paylaşılan liderlik rolünün olması,
- Ekip üyelerinin tümünün karar verme sürecinde söz sahibi olması,
- Ekip üyelerinin birbirlerinin davranış, karar ve faaliyetlerinden sorumlu olması,
- Ekip üyeleri arasında işbirliği ve ortak performans ölçümünün olması.

Ekipler, birlikte çalışmanın daha iyi sonuçlara yol açacağına inanırlar. Yani hedeflere ulaşmak için sinerji yaratırlar. Bu çerçevede ekip çalışmasında iletişim beceri iyi, farklı altyapı, beceri ve yeteneklere sahip olan üyelerin olması ve takımların ortak bir misyona sahip olması, belirlenmiş hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır (Çetin, 2009: 45). İşbirliği ve ekip çalışmasının yüksek olduğu ekipler, işletmelerde verimliliğin, gelişmenin, yenilikçiliğin temel unsurları olarak görülmektedir (Zehir ve Özşahin, 2008: 267).

Ekiplerin özelliklerinin belirlenmesinde ve performanslarının ölçülmesinde ekip bağlılığı, ayırt edici görev bağlılığı ve sosyal bağlılığı önemli özelliklerdir (Huber vd., 2007: 115). Bu özellikler ekip çalışmasında çalışanlara daha fazla özerklik ve iş tatmini sağlar. Bununla birlikte başarı ve kişisel performans peşinde koşan profesyonel çalışanlar açısından bakıldığında da, ekipler çoğu çalışanın arzuladığı sosyallik ve kolektif sorumluluk duygusunu aşmaktadır (Keçecioğlu, 2005: 98). Bu bağlamda, ekip çalışmasında başarı için işveren, yönetici ve çalışanlar birbirlerine destek olurlar. Yaratıcı düşünme ve uygulamalar, yüksek işbirliği temelinde örgütlerde yetkilendirilmiş bireyler veya ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilir (Eren ve Gündüz, 2002: 76). ABD'deki en iyi yüz şirketin en önemli özelliğinin, etkili bir ekip çalışması olduğu sonucuna varılmıştır (Staiculescu ve Mina, 2009: 503).

Ekibin başarısını etkileyen potansiyel faktör grupları aşağıda açıklanmaktadır (Akgün, Keskin ve Özdemir, 2004: 300):

1. Çevresel faktörler: Bu faktörler, endüstri özellikleri, ortam, müşteri koşulları gibi özellikleri ekiplerin kompozisyonunu ve başarısını etkiler.
2. Tasarım faktörleri: Görev ve organizasyonun tasarımı ekibin başarısını etkileyen temel faktörlerdendir. Çünkü görev tasarımında tam bağımsızlık, diğer birimlere bağlılık, diğer birimlerle ortaklık gibi hususlar söz konusudur. Ekip tasarımında üye sayısı, ekibin demografik yapısı ve ekip üyelerinin yetenek çeşitliliği gibi değişkenler önemlidir. Yine ekibin başarılı olmasında eğitim, kaynaklar, ödüllendirme sistemi, kariyer sistemi ve denetim gibi işlevler önemlidir.
3. Grup içi süreç faktörleri: Bu faktörler, ekip üyelerinin birbirleri ile etkileşimi, iletişim, çatışma ve işbirliği gibi unsurlardır.
4. Ekip dışı süreç faktörleri: Bu faktörler, ekibin ve üyelerinin dış paydaşlarla etkileşimleri, iletişimi, çatışması ve işbirliği olanakları gibi unsurları içermektedir.
5. Psikososyal faktörler: Bu faktörler, ekibin psikososyal nitelikleriyle ilgilidir. Takım bağlılığı, takım üyelerinin paylaştığı standartlar, takım normları gibi unsurları içerir.

1.3.2.3. Ekip Çeşitleri

İş yaşamında birçok sektörde işi etkili ve verimli bir şekilde yürütmek için ekiplere ve ekip çalışmasına gereksinim duyulmaktadır. Genelde işletmelerdeki ekiplerin sorun çözme grupları, fonksiyonlararası ekipler, kendi kendini yöneten ve sanal ekipler şeklinde oluşturuldukları gözlenmektedir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1.3.2.3.1. Problem Çözme Grupları

Problem çözme ekipleri, birlikte çalışmak maksadıyla periyodik toplantılar yaparak, problemlerin kaynak ve sebeplerini araştırıp bulan, çözen ve tepe yönetimine sunan çalışma grubudur. Bu ekiplerin sundukları çözümleri uygulamaya aktarma yetkileri olmamakla birlikte, oldukça düşük maliyet ve çabayla yüksek verimlilik, kalite ve morale zemin hazırlayabilirler. Problem çözme ekipleri, katılımcı yönetim yaklaşımını benimser. Bu yaklaşıma göre bir örgütün sorunları sadece yönetsel

kademeleri ilgilendirmemekte, tüm çalışanlar sorunlarla ilgilendikleri ölçüde yapıcı ve yaratıcı fikirler ortaya koyabilir ve problemleri daha etkin çözebilir. Bu ekiplere özellikle 1960'larda Japonya'da ortaya çıkan ve 1980'li yıllarda Batıda kabul gören kalite kontrol çemberleri örnek olabilir (İnce, Bedük, Aydoğan, 2004: 430)

1.3.2.3.2. Fonksiyonlararası Ekipler

Aynı hiyerarşik kademedede bulunan farklı departmanlar veya birimlerden çalışanların belli ortak amaç ve görevleri başarmak üzere oluşturdukları ekiplerdir (Özen Kutanis, 2002: 249). Bu ekipler kalite ve müşteri hizmetlerine dair problemler ve koordinasyon konusunda önemli işlevler üstlenmektedir. İşletmeler vizyonlarını yeniden gözden geçirirken, kaliteli ürün ve hizmet üretmede öncelikli hedefleri belirlerken bu takımların önemi ortaya çıkar. Fonksiyonlararası ekipler, genelde işletmelerde oldukça karmaşık olan projelerde görevlendirilir, çünkü projede görevli çalışanların ekipte olması yoluyla tüm departmanların projeden haberdar olmaları sağlanmaktadır. Komiteler bir nevi fonksiyonlararası ekip özelliği gösterebilmektedirler (İnce, Bedük, Aydoğan, 2004: 430)

1.3.2.3.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekipler takım dışından belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmak için kendi yollarını kullanarak birlikte çalışan insan grubudur. Literatürde otonom çalışma grupları olarak bilinir.

Kendi kendini yöneten ekipler, hiyerarşiyi basıklaştırarak, çok yönlü çalışma ve başarı yeteneğini artırmak, istihdam koşullarını uyumlaştırmak ve tek bir statü verecek şekilde görevleri gerçekleştirmek için oluşturulan gruplardır. Bu grupların temel amacı, kararlı, güdülenmiş, sorumlu ve esnek çalışanların kalite artırma ve inovasyon yaratma yetenekleri sayesinde sosyal kontrolü sağlamaktır. Kendi kendini yöneten ekipler, örgütte birçok çalışanın edilgenlik ve aracı konumdan aktif ve dinamik birer karar verici haline getirmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 431). Ekibin kendini yönetmesi, bütün işlerin yönetilmesi ve karar verme otoritesi ekipteki herkese aittir. Kendi kendini yöneten ekipler biçimsel ve daimi örgütsel birimlerdir. Bu ekipler tipik olarak günlük işler üzerinde birlikte çalışan 5-30 kişilik

üyeden oluşabilir. Dolayısıyla ekip bir görev üzerinde çalışır, ancak bu görevin çeşitli özellikleri olduğu için kendi kendini yöneten takımların bu özelliklerin anlaşılması açısından önemli roller üstlenmektedir. Bu ekiplerin üyeleri motive olmuş ve farklı becerilere sahip kişiler olmalıdır. Beceri sayesinde çalışanlar görevin anlamlı bir parçası olmak durumundadırlar ve bu önemli işlerin bir kimliği olmalıdır (Vergiliel Tüz, 2001: 127)

1.3.2.3.4. Sanal Ekipler

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte artık aynı işletmede ortak bir amaç için birlikte görev yapan çalışanlar aynı fiziksel ortamda bir araya gelmeden bilgisayar ortamında elektronik haberleşme yoluyla iş yapabilmekte ve görüş alışverişi yapabilmektedirler (Özen Kutanis, 2002: 250). Sanal ekiplerde teknolojiye daha önemli olan amaç ve bağlantılardır. Çünkü sanal ekipleri bir arada tutan amaçtır. Günümüzde sanal ekiplerin başarısı bağlantı kurmaya, yani güven ağları oluşturmaya bağlıdır.

Genel olarak ses, video ve konferans seçeneklerinin yanı sıra cep telefonları ile sağlanan sınırsız iletişim imkanı ve internet aracılığıyla interaktif bilgi ağları, sanal ekiplerin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Sanal ekipler, genelde duygusal olmaktan öte objektif bilgilerle etkileşim kurmakta ve kurumsal kararlar almaktadırlar. Sanal ekipler yüzyüze görüşme olanağının bulunmadığı durumlarda maliyet, verimlilik, hızlı iletişim ve karar verme, coğrafi uzaklık, zaman yetersizliği ve duygusal etmenler nedeniyle karar verme konusunda avantajlara sahiptir. Ancak işletmelerin bir sosyal sistem olduğu gerçeği ve örgüt kültürü sanal ekiplerde göz ardı edilmektedir (İnce, Bedük, Aydoğan, 2004: 43).

1.3.2.4. Turizm İşletmelerinde Ekip Çalışmasının Önemi

Küreselleşmenin ortaya çıkışıyla birlikte işgücünün kompozisyonunun değişmesi ekip çalışması ve ekip liderliğini, turizm işletmelerinde de hizmet sunumunda en önemli

faktörlerden biri haline getirmiştir. Turizm işletmeleri, özellikle konaklama endüstrisi çalışmasıyla ayakta kalır. Çünkü ekip çalışması, işverenlere olduğu kadar çalışanlara da güvenlik, güven ve sadakat duygusu getirmektedir. Ekip çalışması olmadığına moraller düşmekte ve dolayısıyla üretkenlik de düşmektedir. Bu gerçeğin farkında olan konaklama işletmeleri ekip çalışmasında işbirliğini önemsemektedir. Ekip çalışmasına önem veren turizm işletmelerinde hizmet üretimi ve sunumunda olduğu gibi problem çözmede performans artmaktadır.

Turizm işletmelerinde ekip çalışması olumlu bir etki yaratabilir. Çalışanlar yeterli kaynaklara ve ileri teknolojiye sahip olursa ve etkili çabayı gösterecek şekilde eğitilirse ve yüksek işbirliği olursa yüksek performansla işletmeye rekabet avantaj sağlayabilir (Rey vd., 2005: 391-415).

Turizm işletmelerinde, ekip çalışması genellikle bir işin çok önemli bir parçasıdır, çünkü iş arkadaşlarının birlikte iyi çalışması ve her koşulda ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışması, bireyler arasındaki herhangi bir kişisel çatışmaya rağmen insanların bireysel becerilerini kullanarak ve yapıcı geri bildirim sağlayarak işbirliği yapması gerekmektedir.

Turizmde karşılıklı ilişki endüstrisinin gelişmesine en etkili faktörlerden biridir. Turizm hizmeti, birbiriyle ilişkili endüstrilerin ve işletmelerin işbirliğini gerektirmektedir. Yolcu gemileri, otel işletmecileri, lisanslı seyahat acenteleri, tur operatörleri, perakendeciler ve restoran işletmeleri temsilcileri, turizm endüstrisini geliştirme konusunda işbirliği yapmaktadır. Tüm bu paydaşlar, turizm endüstrisinde birlikte veya bir arada çalışarak istihdam fırsatı yaratmakta ve ekonomik getiri sağlamaktadır.

Turizm ve konaklama endüstrisinde önemli bir strateji haline gelen ekip oluşturma, küçük grupların ve görev güçlerinin etkinliğini desteklemede ve geliştirmede temel bir unsurlardan biri olup kurumsal değişim programlarının en önemli parçasıdır.

Ekip, belirli, ve paylaşılan ve değerli hedeflere ulaşmak için birbirine bağlı ve uyarlanabilir bir şekilde etkileşime giren ayırt edilebilir iki veya daha fazla kişiden

oluşan bir grup olarak tanımlamaktadır. (Duygulu ve Çıraklar, 2008: 3). Hellriegel, Slocum ve Woodman'a (1986) göre, etkili ekip oluşturmanın aşamaları şunlardır: (1) hedef ve öncelikleri belirlemek, (2) araçlara ve yöntemlere karar vermek, (3) grubun çalışma biçimini incelemek ve (4) çalışma ilişkilerinin kalitesini belirlemek.

Yine bir çalışma grubunun ekip olması için Reilly ve Jones (1974) şu unsurları ileri sürer: (i) hedefler, (ii) karşılıklı bağımlılık, (iii) bağlılık ve (iv) hesap verebilirlik. Bu unsurlar sayesinde üyelerin ortak amaçları veya birlikte çalışmak için sebepleri olmakta; karşılıklı bağımlı bir çalışma ilişkisi olmakta; bireyler grup çalışmasına bağlı olmakta ve üyeler örgütte daha yüksek hesap verme seviyesinde olabilmektedir. Ancak çalışma ekibinde işbirliğini artırmak üyelere danışmanlık hizmeti verilmeli, yenilik yapma fırsatı verilmeli, örgüt çatışmaları çözmeli ve iş yükünün dengelenmesine dikkat etmelidir (Margerison ve McCann, 1990).

Ekibin verimliliğini etkileyen diğer faktörler, heterojenlik, takım istikrarı, takım büyüklüğü, beklentiler, çalışan davranışları ve iş yaşam kalitesi ile ilgilidir. Ayrıca görev çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, görev özerkliği ve görevde geri bildirim ekibi etkililiğine katkıda bulunabilir (Diskul, 2001). Ekibin çıktılarını alan, kullanan veya gözden geçirenlerin performans beklentileri farklılık arz etmektedir. Örneğin, bir müşteri genellikle kalite, dakiklik, düşük maliyet ve hızlı hizmet beklemektedir. Yöneticinin beklentisi ise; bir ekibin müşterinin beklentilerine cevap vermesi ve üretken olmasıdır. Yani “aynı gömleği giymek bir ekibi ekip yapmaz” (Duygulu ve Çıraklar, 2008: 2-3).

Kolektif bütünü bireysel parçaların toplamından daha büyük olduğu sinerji, genellikle ekip çalışmasının iyi çalıştığı durumlarda ortaya çıkar. Ekipte birlikte çalışmak esastır. Ancak işbirliği, uyum ve olumlu bir tutum olmadığında beklenen kazanımlar gerçekleşmeyecektir (Tomczyk, 2008). Özellikle doğru ekip kompozisyonu ve yaklaşımına sahip olursa ekip sinerjisi devreye girebilir. Turizm organizasyonlarında işbirliği, ekip üyeleriyle yakınlığı geliştirir, işveren ve personel için karşılıklı yarar sağlayan etkili bir ekip oluşturur ve sektörün genel olarak gelişmesine katkıda bulunur. Etkili iletişim becerileri, istenen sonuca ulaşmak için

bireye başkalarına ilham verme ve onları etkileme gücü verir. İletişim, ekip üyeleri arasında sinerji yaratarak örgütsel hedeflere daha verimli bir şekilde ulaşmayı sağlar.

1.4. Otantik Liderlik İle Grup Çıktılarından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Çalışma Ekibinde İşbirliği Arasındaki İlişki

Çalışanları ortak değerler ve hedefler etrafında bir araya getiren liderlik, yönetimde önemli bir rol oynamaktadır (Luthans ve Avolio: 2003). Otantik liderlikle ilgili araştırmalarda; performansla ilgili değerlendirme yapıldığında, liderliğinin çalışanlar ve tüm ekip üzerindeki olumlu etkilerinin yanı sıra olumlu sosyal davranış değişikliğini teşvik ettiği de tespit edilmiştir (Gardner vd., 2011; Gill ve Caza, 2018).

Otantik liderlik, turizm işletmelerinin sürdürülebilirliği ile doğrudan ilişkilidir (Metcalf ve Benn, 2013: 373). Ayrıca otantik liderliğin etik olmayan kararlar alma eğiliminin üstesinden gelmeye yardımcı olduğunu ortaya konulmuştur (Cianci vd., 2014: 582). Bu nedenle, otantik liderlik teorileri ile grup çıktıları arasındaki bağlantılar incelenmeye değerdir.

Otantik liderlik konusunda Tabak vd. (2012) tarafından yapılan “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması” önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilmiş olan “Otantik Liderlik Ölçeği” Türkçeye uyarlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Türkçe ölçek güvenilirlik ve geçerlik bakımından kabul edilebilir değerlere sahiptir. Uyarlanan ölçek için 16 ifadeden oluşmaktadır.

Literatürde otantik liderliğin örgütsel bağlılığı, yaratıcılığı (Coşar, 2011; Güler Abacı, 2021), psikolojik sermayeyi (Savur, 2013; Karatürk, 2015), etik iklim ve boyutlarını (Yılmaz, 2019), iş mutluluğunu (Akdemir, 2019), yenilikçi iş davranışlarını (Balta (2020), örgütsel bağlılık (Güler Abacı, 2021), performans (Güler Abacı, 2021), işe adanmışlık (Leroy vd., 2015; Wang ve Hsieh, 2013) pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Buna karşın otantik liderliğin tükenmişlik ve işten ayrılma arzusunu (Laschinger ve Fida, 2014), zorbalığı (Warszewska-

Makuch, Zolnierczyk-Zreda ve Bedynska, 2015) örgütsel sinizmi (Güler Abacı, 2021) negatif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır.

Öte yandan otantik liderliğin ÖVD üzerindeki etkileri incelendiğinde; turizm sektörü ve kamu sektöründe yapılan bazı çalışmalarda otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği ortaya konmuştur (Leilei ve Pelian, 2009; Valsania vd., 2012; Qui vd. (2019; Ramalu ve Janadari, 2020).

Türkçe yazına bakıldığında Yangın (2017) İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.'de üretim sektörü firmalarında çeşitli kademelerde çalışan 304 çalışan örneğinde çalışanların otantik liderlik algısının iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgulara göre otantik liderliğin, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel güvenin otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ve otantik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal liderlerin şüpheli kurumsal faaliyetleri veya davranışları gizlemesi ve maskeleyerek giderek daha zor hale gelmiştir. Toplum liderlerin yalnızca profesyonel olarak davranmasına değil, aynı zamanda davranışlarının özgünlüğe ve etik olarak kabul edilip edilmediğine önem vermektedir (Cianci vd., 2014; Trevino ve Nelson, 2014).

Örgütsel liderlerin karşılaştığı zorluk, davranışlarının etik standartlara uygun olmasını gerektirir. Sosyal öğrenme perspektifinden bakılırsa bir lider, rol modeli haline geldiğinde astlarını etkilemeye başlar. Liderler işyerinde toplum yanlısı davranışları teşvik etmeli ve çalışanları bu yönde davranışlara sevk etmelidirler. Dolayısıyla birçok işletme çalışanlar arasında toplum yanlısı davranışları teşvik etmek için otantik liderlik davranışını geliştirmek için bir etik iklimin nasıl bir mekanizma haline gelebileceğini dikkate almalıdır. Bu etik iklimin otantik liderlerin çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisine aracılık edebileceği tespit edilmiştir (Foster, 2003). Yine Dvir vd. (2002), otantik liderliğin etkisini ölçtüktan sonra takipçilerin dönüşümcü liderler altında diğer liderlik tarzlarına göre

daha iyi sonuçlar elde ettiğini gösterebilmektedir. Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında da pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur (Ramey, 2002: 23-24).

Otantik liderlik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki incelendiğinde, hem Rahimnia ve Sharifirad (2015) hem de Gill ve Caza (2018) otantik liderlik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranış arasındaki işe bağlılığın aracı rolünü incelemişlerdir. Bulgular otantik liderliğin örgüt yanlısı etik olmayan davranışları doğrudan etkilemediğini ortaya koymuştur (Rahimnia ve Sharifirad, 2015; Gill ve Caza, 2018). Yine otantik liderlik, düşük özerkliğe sahip takipçilerde örgüt yanlısı etik olmayan davranışları teşvik edebilir (Kalshoven, Boon ve van Dijk, 2016). Ayrıca Gigol (2020), otantik liderlik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığını kabul etmekle birlikte; otantik liderliğin çalışanların işe bağlılığını pozitif anlamlı etkilediğini düşünmektedir. Düşük özerkliğe sahip çalışanlar arasında, otantik liderlik, takipçilerin işe bağlılığını artırır ve ardından bu işe bağlılık, takipçilerin organizasyon yanlısı etik olmayan davranışlarını arttırmaktadır (Gigol, 2020: 4). Öte yandan Otantik liderlik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlardan Makyavelizm ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, makyavelizm yüksek olduğunda, otantik liderliğin etik davranış üzerindeki olumlu etkisi ortadan kalkmaktadır (Castille, Thoroughgood ve Buckner, 2018: 920-921).

1.5. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar İle Grup Çıktılarından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Çalışma Ekibinde İşbirliği Arasındaki İlişki

Bireylerin örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ortaya koyma sebeplerini açıklamak için sosyal kimlik teorisi (Blau, 1964) ve sosyal değişim teorisinden (Tajfel,1981) yararlanmak gerekmektedir. Bu çerçevede pozitif karşılıklılık ve örgütsel özdeşleşme inancına sahip çalışanların örgüt yanlısı etik olmayan davranışları sergileme sıklığının daha fazla mümkün olabileceği ileri sürülmektedir.

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri inceleyen Umpress, Bingham ve Mitchell (2010)'in çalışmalarının bulguları, örgütsel özdeşleşmeyle örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında pozitif ilişkinin

bulduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu çalışma örgütleri ile yüksek düzeyde özdeşleşen çalışanların örgüt yanlısı etik davranışlar ile daha fazla meşgul oldukları saptanmıştır. Yine Umpruss ve Bingham (2011) tarafından yapılan bir başka çalışmada, özdeşleşme ve pozitif sosyal etkileşim ilişkilerinin, etik olmayan eylemlerin dikkate alınmadığı nötrleştirme nedeniyle örgüt yanlısı etik olmayan davranışların sergilenmesine neden olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Öte yandan Matherne ve Litchfield (2012) ABD’de örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu araştırmanın bulguları, yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgüt yanlısı etik olmayan davranışları daha çok sergileme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır.

Yine aynı şekilde Kong (2016) tarafından ABD’de çalışmakta olan iş görenlerde bilgice farkındalığın ve iş tutkunluğunun bir ortak işlevi olarak özdeşleşmeyle örgüt yanlısı etik davranışları ilişkisinin incelendiği çalışmada bilinçli farkındalığın, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile saplantılı tutku arasında düzenleyici rolünün olduğunu tespit etmişlerdir. Fakat örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. İş görenlerin özdeşleşme düzeylerini yükseltmek ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışları düşürmek amacıyla iş görenlerin bilinçli farkındalıkları yükselttiği fakat saplantılı tutkuyu düşürmeleri gerektiği tespit edilmiştir.

Ilie (2012) örgüt yanlısı etik olmayan davranışların sınır şartları ve öncüllerini incelemek üzere 144 yönetici ve 269 iş görenden elde ettikleri verilerden ulaştıkları çalışmanın bulguları, sosyal etkileşim kuramından hareketle idyosenkratik ideallerin, algılanan örgütsel desteğin, lider üye etkileşiminin örgüt yanlısı etik olmayan davranışların öncülü niteliği taşıdığını, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile lider üye etkileşimi arasında pozitif ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Karadal ve Akyazı’nın (2015) Aksaray ilindeki üç üretim işletmesinde görev yapan 94 çalışanla yaptıkları çalışmada örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Yine Lee, Choo, ve Jeon (2016), Kore’de çeşitli şirketlerde çalışmakta olan 229 iş görenle yaptığı çalışmada örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarla dönüşümcü liderlik

ilişkileri ve örgütsel özdeşlemenin aracı rolünü analiz etmişlerdir. Bu çalışmanın bulgularına göre; örgüt yanlısı etik olmayan davranış ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif olmayan anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişler; bu ilişkide özdeşlemenin aracı rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Ebrahimi ve Yurtkoru (2017: 290), faaliyetlerini İstanbul'da sürdüren farklı şirketlerin iş görenleriyle yaptıkları çalışmada çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksekliğine göre örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarla yatkın olduğunu tespit etmişlerdir. Bu ilişkide ahlaki çözülmenin aracı rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Karagöz, A. (2018: 83) Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde görev yapan orta düzey yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada örgüt yanlısı davranışların bağlamsal performansa etkisini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, etik olmayan örgüt yanlısı davranışların bağlamsal performansı negatif etkilediği belirlenmiştir. Liderin algılanan etik inancının alt ve orta düzeylerinde etik olmayan örgüt yanlısı davranış ile bağlamsal performans arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Aksoy Kürü (2022: 415) tarafından Umphress ve arkadaşları tarafından geliştirilen örgüt yanlısı etik olmayan davranış ölçeğinin Türkçe uyarlaması ile ilgili bir çalışma bulunmaktadır. Bulgulara göre uyarlanan ölçeğin Türkiye'de örgütsel davranış alanında çalışanların örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarını değerlendirmede geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan metodoloji ve turizm işletmeleri çalışanları örnekleminde yapılan ampirik bir araştırmanın bulguları yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Küresel ölçekte turizm işletmeleri hizmet sunumunda rekabetçi avantaja sahip olmak için güvene dayalı ekip çalışması kadar yöneticilerin otantik becerilerine ihtiyaç duymaktadır. Bazen örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarla fırsatçı işletmeler sürdürülebilir olmayan yüksek performans hedeflerini tutturabilmektedir. Ancak bir süre sonra örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar hem yönetici ve çalışanları işinden etmekte, hem işletmelerin imajına zarar verebilmekte hem de örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış gibi davranışları azaltmaktadır. Fakat turizm sektöründe örgüt yanlısı etik olmayan davranışların sonuçları konusunda sınırlı sayıda araştırma mevcuttur (Srivastava ve Madan, 2022).

Yine turizm işletmelerinin de üst yönetimin liderliği kadar çalışanların görevin tanımını dışında iş ortamını psikolojik ve sosyal olarak iyileştiren isteğe bağlı davranışları iş performansını ve işe devam durumlarını etkileyebilmektedir. Fakat karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğinin olmadığı ekiplerde bu davranışların çalışanlarca daha sergilendiği görülebilir. Yine örgüt yanlısı etik olmayan davranışların çok sık olduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme olasılığının düşük olacağı ileri sürülmektedir. Bu çalışma özellikle turizm işletmelerinde bu ilişkiyi ortaya koymaya odaklanmaktadır. Bu nedenle çalışmada otantik liderlik ve örgüt yanlısı

etik olmayan davranışlarının ÖVD'ye etkisinde çalışma ekibinde işbirliğinin düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır.

Turizm sektöründeki işletmelerde çalışma ekiplerinin optimum düzeyde işbirliği yapmasının ve yöneticilerin otantik liderlik becerilerinin yüksek olmasının örgüt yanlısı etik olmayan davranışların azaltıp azaltmayacağına veya örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırıp artırmayacağına dair bulgulara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bu konuda az sayıda çalışma bulunmaktadır (Valsania vd., 2012; Qui vd. 2019; Ramalu ve Janadari, 2020). Ayrıca işletmelerde örgüt yanlısı etik olmayan davranışların sıklığı ve ÖVD üzerindeki etkilerine dair bulguların elde edilmesi, hem bu işletmelerin yararına olacak hem de kamu otoritelerinin önlem almasını kolaylaştıracaktır. Buna ilaveten çalışma ekibinde işbirliğinin düzenleyici rolde olduğu bir modelde otantik liderlik ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışların örgütsel vatandaşlık davranışına etiklerini test eden model daha önce inceleme konusu olmadığından bulgularıyla örgütsel davranış ve turizm işletmeciliği yazınına katkı sağlayacaktır.

2.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu kısımda örneklem ve özellikleri, veri toplama araçları, araştırma modeli ve hipotezleri, veri analiz yöntemleri ve prosedürü üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Ancak bu evrendeki çalışanlara ulaşma olanağının bulunmaması, maliyet ve hızlı sonuç elde etme kısıtlarından dolayı örneklem seçimine gidilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, Nevşehir ili ve ilçelerindeki turizm işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni bilinmediği için örneklem büyüklüğünün tespiti için aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$$

%95 güven düzeyinde örneklem büyüklüğü 385 olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinden sonra araştırmacılar tarafından Nevşehir ilindeki

turizm işletmeleri çalışanlarına tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme ile toplam 500 anket dağıtılması sağlanmıştır. Sonuçta turizm çalışanlarından elde edilen 300 anketten eksik ve normal dağılımı ihlal eden aşırı uç değerlere sahip 16 anket çıkarıldıktan sonra 284 anket bilimsel açıdan analize tabi tutulmuştur. Yani anketlerin geri dönüş oranı %56.8'dir. Bu oran, örneklemin evreni temsil etme gücünün yeterli olduğuna işaret etmektedir (Baş, 2013: 43).

Tablo 2. 1: Örneklemin Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet			Yaş Durumu		
Erkek	153	53,9	20 yaş ve altı	25	8,8
Kadın	131	46,1	21-30 yaş arası	149	52,5
			31-40 yaş arası	89	31,3
			41-50 yaş arası	18	6,3
			51 yaş ve üzeri	3	1,1
Medeni Durumu			İş Deneyimi		
Evli	126	44,4	1 yıldan daha az	33	11,6
Bekar	158	55,6	1-5 yıl arası	155	54,6
			6-10 yıl arası	70	24,6
			11-15 yıl arası	16	5,6
			16 yıl ve üzeri	10	3,5
Eğitim Durumu			İşletmedeki Çalışan Sayısı		
İlköğretim	22	7,7	10 ve daha az		
Lise	103	36,3	11-25 arası	95	33,5
Meslek Yüksekokulu	64	22,5	26-50 arası	133	46,8
Fakülte	84	29,6	51 kişi ve daha fazla	47	16,5
Yüksek lisans/doktora	11	3,9		9	3,2
Katılımcıların Görev Yaptığı İşletme türü			Katılımcının İşletmedeki Pozisyonu		
Otel	136	47,9	İşletme Sahibi ve Üst Yönetici	39	13,8
Acenta	79	27,8	Tur Operatörü	12	4,2
Restoran	18	6,3	Rehber	18	6,3
Balon Şirketi	9	3,2	Yiyecek-İçecek Personeli	44	15,5
Turistik Eşya ve Seramik	31	10,9	Pazarlama ve satış Personeli	29	10,2
Müze	4	1,4	Önbüro Personeli	41	14,4
Diğer Turizm İşletmeleri	7	2,5	Kat Hizmetleri	30	10,6
			Operasyon Sorumlusu	20	7,0
			Balon Hizmetleri Personeli	9	3,2
			Müze	4	1,4
			Teknik ve Servis	8	2,8
			Ofis Personeli	22	7,8
			Diğer	8	2,8

n= 284

2.2.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler literatürde güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden ve katılımcıların demografik özelliklerine dair sorulardan oluşan bir anket vasıtasıyla toplanmıştır. Anket kapsamındaki ölçekler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

-Otantik Liderlik Ölçeği: Katılımların otantik liderlik algılarını ölçmek için Walumba vd. (2008) ve Neider ve Schriesheim (2011) geliştirilen 5'li Likert tipi 16 ifadeli Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade; *Yöneticim, başkalarıyla ilişkilerimi iyileştirmek için geribildirim sağlar.*

- Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Ölçeği: Katılımcıların örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara ilişkin algılarını ortaya koymak için Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) tarafından tasarlanan 7 ifadeli örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tipidir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade; *Çalıştığım işletmeye yararı olacaksa, işletmeyi iyi göstermek adına gerçeği saptırırım.*

-Çalışma Ekibinde İşbirliği Ölçeği: Araştırmaya katılanların çalıştıkları ekipteki işbirliğine dair algılarını ortaya koymak için Chatman & Flynn (2001) tarafından tasarlanan 5 ifadeli 5'li Likert tipi Çalışma Ekibinde İşbirliği ölçeğinden yararlanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade; *Çalıştığım işletmede ekip içinde uyumu korumak bizim için önemlidir.*

-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını ortaya koymak için Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen ÖVD Ölçeğinden yararlanılmıştır. 24 ifadeli bu ölçek 5'li Likert tipidir. Örnek ifade; *İşletmede iş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.*

2.2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Leilei ve Pelian (2009) yaptıkları bir meta analiz çalışmasında otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışın pozitif etkilediğine dair bulguları ortaya koymuşlardır. Yine Valsania vd. (2012) Madrid Bölgesi'ndeki 22 kuruluşa ait 40 grupta çalışan 227 çalışan üzerinde otantik liderlik ile ÖVD ilişkisini ele aldıkları çalışmadan elde edilen sonuçlar, otantik liderliğin iki bileşeninden içsel ahlak anlayışı ve ilişkisel şeffaflığın ÖVD ile pozitif ve anlamlı ilişkiler içinde olduğunu

ortaya koymuşlardır. Ayrıca, otantik liderliğin, kişisel olmayan ve diğer insanlara yönelik olanlardan ziyade organizasyona yönelik olduğunda, çalışanların ÖVD'ini daha iyi bir yordadığı saptanmıştır. Benzer şekilde Qui vd. (2019) Çin genelinde 5 yıldızlı otel çalışanları örneğinde otantik liderlik, lidere güven, ÖVD ve hizmet kalitesi ilişkilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, otantik liderliğin ÖVD'yi pozitif ve anlamlı etkilediğini ve bu ilişkiye lidere güvenin aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Yine Ramalu ve Janadari (2020) Sri Lanka kamu çalışanları açısından otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik sermaye ilişkisini ele aldıkları çalışmanın bulgularına göre otantik liderliğin ÖVD'yi pozitif etkilediğini ve bu iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolü oynadığını saptamıştır.

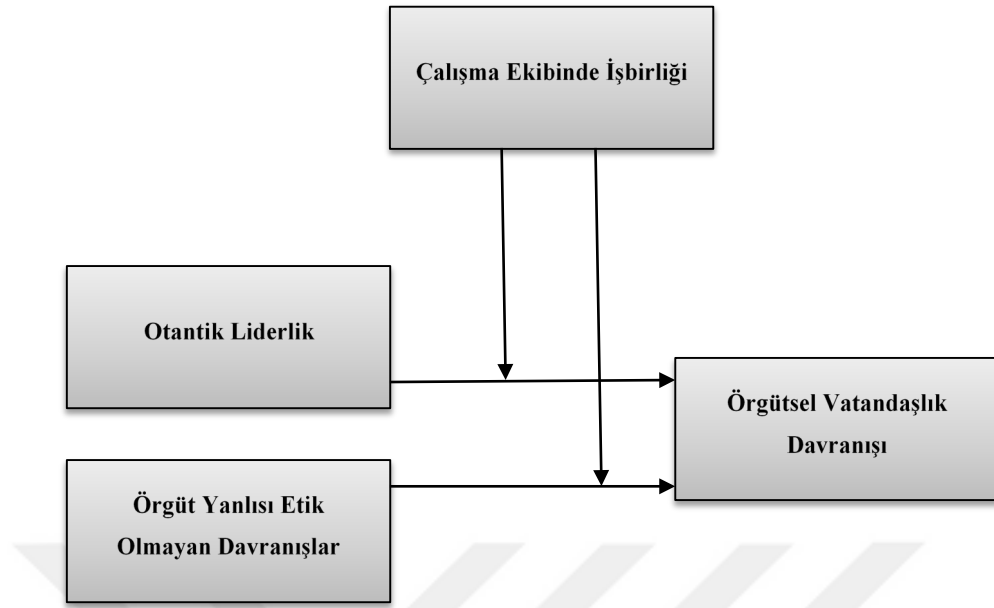
Srivastava ve Madan (2022) işyeri maneviyatı aracılığıyla etik liderlik ile davranışsal çıktılar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki ve etik liderlik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranış arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İşyeri maneviyatı, etik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini saptamıştır. Ancak yazında çalışma ekibinde işbirliğinin bu çalışmadaki değişkenlere etkilerine dair çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Bu bulgulara göre çalışmanın öne sürdüğümüz hipotezleri ve modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

Hipotez 1: Otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Çalışma ekibinde işbirliği, otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Çalışma ekibinde işbirliği, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.



Şekil 2. 1: Önerilen Araştırma Modeli

2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri ve Prosedürü

Bu çalışmanın verileri, Nevşehir ili ve ilçelerindeki turizm işletmeleri çalışanlarından toplanmıştır. Veri seti oluşturulduktan sonra kayıp değer ataması yapılmıştır. Veri setinde ilk önce Mahalanobis uzaklığı değerleri hesaplanarak [Mahalanobis D (43) 91.778, $p < .001$] (Hair vd., 2013) ve aynı zamanda çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak 16 aşırı uç değer olduğu anketler veri setinden çıkarılmıştır. Çarpıklık değerlerinin $-0,882/1,626$ ve basıklık değerlerinin $-1,011/1,062$ aralığında olduğu görülmektedir. Çarpıklık değeri ± 3 'ten düşük olduğundan ve basıklık ± 7 'den düşük olduğundan veri setinin normal dağıldığı söylenebilir (Kline, 2011). Yani veriler için normal dağılım varsayımı doğrulanmıştır. Bu çalışma ölçüm modelimizdeki ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliklerini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Bu ölçüm modeli temel alınarak araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi yapılmıştır. Ayrıca aracı değişkenin etkilerini doğrulamak için Jeremy Dawson slope testinden yararlanılmıştır

2.3. Araştırma Bulguları

2.3.1. Ölçüm Modeli

Bu çalışmamızda modelimizdeki ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için bir ölçüm modeli tasarlanmıştır. Başlangıçta ölçüm modelimizde uyum iyiliği değerleri yeterli olmadığından Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar ölçeğindeki 1., 2. ve 6. ifadeler, Çalışma Ekibinde İşbirliği Ölçeğindeki 4. ifade ve ÖVD ölçeğindeki 7., 11., 15., 16. ve 20. İfadeler 0,50'den düşük faktör yüküne sahip olduklarından ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Bununla birlikte bazı uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için aşırı uç değerlere sahip anketler çıkarılmıştır. Sonuçta Byrne'ye (2001) göre modelimizin uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir olduğu ($\chi^2/sd < 2$, IFI > .90, GFI > .85; AGFI > .80; TLI > .90; CFI > .90; SRMR < .08 ve RMSEA < 0.08) Tablo 2. 2'de görülebilir.

Fornell ve Larcker'ın (1981) tavsiye prosedürü kullanılarak ölçüm modelindeki bulgular yardımıyla hesaplanan Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) değerlerinin 0.74 ile 0.94 arasında değişmektedir. Literatürde bu değerlerin 0.70'in üzerinde olması istenir. Bununla birlikte ölçüm modelimizdeki ölçeklerin hesaplanan açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ise 0,53 ile 0,82 arasındadır. AVE değerlerinin ise 0.50'nin üzerinde olması kabul görmektedir. Ayrıca dört değişkene dair ölçeklerdeki tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0.615'ten yüksek olduğu görülmektedir. DFA analizinde genelde ifadelerin faktör yükünün 0,50 üzerinde arzu edilmektedir (Kline, 2011). Son olarak ölçüm modelindeki değişkenler ve alt boyutlarına dair ölçeklerin Cronbach's alpha değerleri 0.74 ile 0.95 arasındadır. Nunnally (1978) göre bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach's alpha değerlerinin 0.70'in üzerinde olması gerekir. Dolayısıyla ölçüm modelimizde dört değişken ve alt boyutlarına dair yakınsak geçerliliğin ve iç tutarlılığın sağlandığı söylenebilir.

Tablo 2. 2: Ölçüm Modeli Bulguları
İkinci Düzey DFA Sonuçları

OTANTİK LİDERLİK (Cronbach's $\alpha = .95$, BYG = .94, OAV = .82)		
İfadeler	Faktör Yüğü (β)	t Değeri*
Özfarkındalık	,881	*
İlişkisel Şeffaflık	,876	12,766
İçsel Etik Anlayış	,894	13,642
Dengeli Bilgi İşleme	,894	12,878
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (Cronbach's $\alpha = .91$, BYG = .89, OAV = .69)		
Özgeçilicilik	,878	8,306
Nezakete	,894	7,226
Centilmenlik	,888	8,530
Vicdanlılık	,618	7,084
Sivil Erdem	,630	*
Birinci Düzey DFA Sonuçları		
OTANTİK LİDERLİK		
Özfarkındalık (Cronbach's $\alpha = .90$, BYG = .90, AVE = .75)		
1.Yöneticim, başkalarıyla ilişkilerimi iyileştirmek için geribildirim sağlar.	,852	*
5.Yöneticim, başkalarının gözleyebilmesi için yeteneklerini doğru olarak ifade eder.	,772	15,459
9.Yöneticim kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olduğunu belli eder	,859	18,308
13.Yöneticim, diğer çalışanlar üzerinde sahip olduğu etkinin açıkça farkındadır.	,865	18,493
İlişkisel Şeffaflık (Cronbach's $\alpha = .88$, BYG = .87, AVE = .70)		
2.Yöneticim, çalışanlarına, kast ettiği şeyi daima açıkça ifade eder.	,835	*
6.Yöneticim yaptığı hataları kabul eder.	,747	14,048
10.Yöneticim, başkalarıyla bilgiyi açıkça paylaşır.	,782	14,979
14.Yöneticim fikirlerini başkalarına açıkça söyler.	,825	16,136
İçsel Etik Anlayışı (Cronbach's $\alpha = .88$, BYG = .88, AVE = .72)		
3.Yöneticimin iş değerleri, davranışları ile tutarlıdır.	,875	*
7.Yöneticim karar verme sürecinde temel inançlarından yararlanır.	,695	13,481
11.Yöneticim alışılmışın dışında şeyler yapmak için baskılara direnir.	,828	17,728
15.Yöneticim, içsel ahlaki standartlarıyla eylemlerine yön verir.	,832	17,873
Dengeli Bigi İşleme (Cronbach's $\alpha = .91$, BYG = .91, AVE = .77)		
4.Yöneticim, işe dair temel inançlarını değiştirecek fikirlere açıktır.	,820	*
8.Yöneticim işte bir sonuca varmadan önce alternatif bakış açılarını dikkatlice dinler.	,845	16,851
12.Yöneticim, bir karar vermeden önce elverişli veriyi objektif bir biçimde analiz eder.	,865	17,451
16.Yöneticim, diğer çalışanları zıt bakış açılarını dile getirmeleri için	,860	17,303

teşvik eder.		
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI		
Özgecilik (Cronbach's $\alpha = .86$, BYG = .86, AVE = .65)		
1.İşletmede iş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	,743	*
2. İşletmede görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim	,730	11,970
3.Ekipte her zaman başkaları tarafından idare edilmesi ve açıkları kapatılması gereken biriyim.	,791	13,011
4.İşletmede iş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınıyorum.	,705	11,538
5.İşletmedeki değişiklikleri sürekli takip eden biriyim.	,775	12,746
Nezaket (Cronbach's $\alpha = .74$, BYG = .74, AVE = .53)		
6.İşletmede her zaman çevremdeki kişilere yardım etmeye hazırım.	,592	*
8.İşletmede önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim.	,718	8,882
9.İşletmede her zaman davranışlarımın çalışma arkadaşlarım üzerindeki etkilerini göz önünde bulundururum.	,633	8,182
10.İşletmede katılımı zorunluluğu olmadığı halde önemli görülen toplantılara katılırım.	,644	8,283
Centilmenlik (Cronbach's $\alpha = .80$, BYG = .80, AVE = .65)		
12.İşe devam durumum standartların üzerindedir	,789	*
13.Küçük sorunları büyütme eğilimde değilim.	,744	12,296
14.İşletmede diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.	,731	12,074
Vicdanlılık (Cronbach's $\alpha = .83$, BYG = .83, AVE = .69)		
17.İşyerinde fazladan molalar vermem.	,854	13,725
18. Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.	,815	*
19.Diğer çalışanlar için sorun oluşmamasına gayret ederim.	,691	11,641
Sivil Erdem (Cronbach's $\alpha = .88$, BYG = .88, AVE = .71)		
21.İşletmede görevim olmasa bile yeni işe girenlerin ortama alışmalarına yardımcı olurum.	,816	*
22.Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile işletmenin kurallarına uyarım.	,805	14,776
23. İşletmenin uygulamaları ile ilgili her zaman kusur bulurum.	,822	15,167
24. İşletmede davranışlarımın diğer çalışanların işlerini nasıl etkilediğini göz önüne bulundururum.	,782	14,263
ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR (Cronbach's $\alpha = .92$, BYG = .84, AVE = .64)		
3.Çalıştığım işletmeye faydası olacaksa, hem işletme hem de ürün ve hizmetleri hakkında müşterilerden olumsuz bilgileri saklarım.	,682	11,267
4. Çalıştığım işletme talep ederse, işletmem için problem yaratmasından ziyade başka bir işletmenin sorunu haline gelmesi düşüncesiyle nitelikli olmayan bir çalışan için iyi bir referans verebilirim.	,768	*
5.Çalıştığım işletmenin gerek duyması halinde, bir müşteriden yanlışlıkla alınan fazladan parayı iade etmekten sakınıyorum.	,885	14,049
7.Çalıştığım işletmeye yararına ise ne olursa olsun yaparım.	,647	10,632
ÇALIŞMA EKİBİNDE İŞBİRLİĞİ (Cronbach's $\alpha = .83$, BYG = .83, AVE = .63)		
1.Çalıştığım işletmede ekip içinde uyumu korumak bizim için önemlidir.	,614	*

2. Çalıştığım işletmede görevler bireysel olarak belirlendiğinden ekip üyeleri arasında çok az işbirliği vardır (Ters kod).	,635	8,709
3. Çalıştığım işletmede ekip üyeleri arasında yüksek düzeyde bir işbirliği vardır.	,860	10,499
5.Çalıştığım işletmede yüksek düzeyde bir işbirliğinin olması için ekip üyeleri arasında yüksek düzeyde paylaşım vardır.	,835	10,414
Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/sd= 1,383$; GFI=.85; AGFI= .83; IFI: .96; TLI=.95; CFI= .96; SRMR= 0,055; RMSEA= 0,037.		

*1'e *sabıtlanmış olduğunu ifade etmektedir. *** p<.001

Tablo 2.3'te kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelindeki otantik liderlik, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, çalışma ekibinde işbirliği ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin OAV değerleri, söz konusu değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı değerlerinin karelerinden yüksek olduğu için tüm ölçekler için ayırt edici geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir (Kline, 2011). Yine ölçüm modelindeki tüm ölçekler için gerek yakınsak geçerlilik gerekse ayırt edici geçerlik sağlanması yapı geçerliğinin de olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 2. 3: Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4
1.OL	,82			
2.OYEOD	0,2430	,64		
3.CEİ	0,0620	0,0169	,63	
4.OVD	0,1910	0,2034	0,0538	,65

OL: Otantik Liderlik, OYEOD: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranış, CEİ: Çalışma Ekibinde İşbirliği, OVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Tablodaki çapraz seyreden koyu katsayılar AVE değerleridir. Koyu olmayan değerler ise değişkenler arasındaki korelasyonların karesidir.

Tablo 2.4'deki ölçüm modelimizdeki değişkenler arası korelasyon değerlerinin 0.80'den düşük olması ayırt edici geçerliliğe işaret eder. Korelasyon analizi bulgularına göre otantik liderlik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir ($r = -,493$; $p<0.001$) Ancak otantik liderlik ile çalışma ekibinde işbirliği ($r = ,249$; $p<0.05$) ve ÖVD ($r = ,437$; $p<0.001$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile çalışma ekibinde işbirliği arasında negatif yönlü ama anlamlı olmayan bir ilişki gözlenmiştir ($r = -,130$; $p>0.05$). Buna karşın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile ÖVD arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur ($r = -,451$; $p<0.001$). Öte yandan çalışma ekibinde

işbirliği ile ÖVD arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = ,232$; $p < 0.05$) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. 4: Dışsal Modeldeki Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	\bar{x}	St. Sapma	1	2	3	4
1.OL	3,74	,899	1			
2.OYEOD	2,15	1,07	-,493***	1		
3.CEİ	3,28	,949	,249*	-,130	1	
4.OVD	3,62	,691	,437***	-,451***	,232*	1

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; OL: Otantik Liderlik, OYEOD: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranış, CEİ: Çalışma Ekibinde İşbirliği, OVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

2.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Dair Bulgular

Ölçüm modeli esas alınarak hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanmıştır. Kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip YEM modeli Tablo 2.5'te görülebilir.

Tablo 2. 5: Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	İlişkiler	St. β	t değeri	p	Sonuç
H1	OL → OVD	,252	3,250	,001	Kabul
H2	OYEOD → OVD	-,310	-3,911	,000	Kabul
YEM Modelinin Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/sd = 1,383$; GFI=,85; AGFI=,83; IFI= ,96; TLI= ,95; CFI= ,96; SRMR= 0,055; RMSEA= 0,037.					

OL: Otantik Liderlik, OYEOD: Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranış, OVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

Yapısal Eşitlik Modellemesi bulgularına göre otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur ($\beta = ,457$; $p < .001$). Bu bulgu dikkate alındığında **Hipotez 1** kabul edilmiştir. Buna karşın örgüt yanlısı etik olmayan davranışların ÖVD üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = -,310$; $p < .001$). Bu nedenle **Hipotez 2** kabul edilmiştir.

Önerilen modelimizde otantik liderlik ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken ÖVD'ye dair varyansı açıklama oranı

%28 ($R^2= 0,280$)’dir. Bu etkinin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak söz konusu bağımsız değişkenlerin aracı değişken çalışma ekibinde işbirliğine dair varyansı açıklama oranı %6.2 ($R^2= 0,062$)’dir. Bu etkinin düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir.

2.3.3. Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisinin Test Edilmesi

Otantik Liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide çalışma ekibinde işbirliğinin düzenleyici rolü oynayıp oynamadığına dair hipotezleri test etmek için Aiken ve West’in (1991) önerdiği prosedürden yararlanılmıştır (Tablo 2.6). Bu nedenle ilk önce CEİ ve OL değişkenlerinin çoklu bağıntı sorunu olmaması için değişkenlerin merkezlenmesi sağlanmıştır. Ardından ÖVD üzerinde OL ve CEİ etkileşiminin bir etkisi olup olmadığını test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bulgulara göre OL, CEİ ve OLxCEİ etkileşim teriminin ÖVD’ye ilişkin varyanstaki değişmeyi %21.9 ($R^2= 0,219$) açıkladığı görülmektedir.

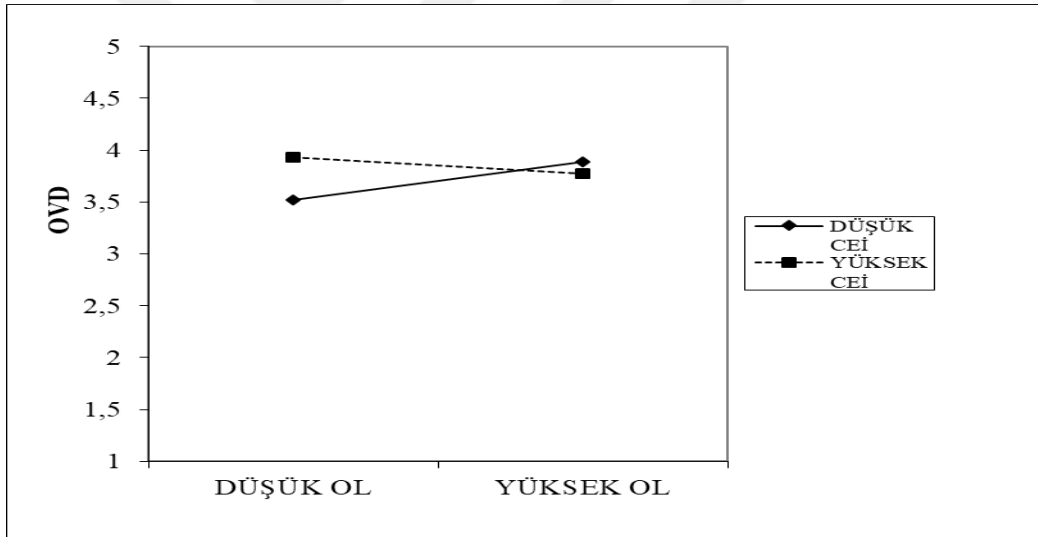
Tablo 2.6: Otantik Liderlik İle ÖVD Arasındaki İlişkide Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisi

Bağımlı Değişken: OVD					
	St. β	R^2	ΔR^2	F	F değişim
Model 1		,150		49,714	49,714
(Sabit)	3,615				
OL	,387***				
Model 2		,175	,025	29,724	8,425
(Sabit)	3,674				
OL	,347***				
CEİ	,162*				
Model 3		,219	,044	26,231	16,059
(Sabit)	3,704				
OL	,187**				
CEİ	,148**				
Etkileşim (OL*CEİ)	-,268***				

Düzenleyici değişken CEİ’nin olduğu modelde etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen’in önerdiği $f^2 = (r_2^2 - r_1^2) / (1 - r_1^2)$ formülü kullanılmıştır (Aiken & West, 1991). Formülde r_1^2 , hiyerarşik regresyon analizindeki ikinci adıma ait R^2 değerini; r_2^2 ise

üçüncü adıma ait R^2 değerini ifade eder. Aşağıdaki tablodaki değerler formülde yerine konulduğunda OL ile CEİ etkileşiminin etki büyüklüğü $f^2 = ((0,175 - 0,219) / (1 - 0,219)) = 0,06$ olarak hesaplanmıştır. Bu etkinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir (Cohen vd., 2003). Model 3'te etkileşim terimi, ÖVD üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ($\beta = -,268$; $p < 0,001$). Dolayısıyla **Hipotez 3** kabul edilmiştir.

Aynı zamanda bu değişkenler arasındaki etkileşimi test etmek için de Dawson'ın (2014) eğim testi (simple slope) analizi kullanılmıştır (Aiken ve West, 1991). Stone ve Hollenbeck (1989) tarafından önerilen metodoloji benimsenerek sırasıyla değişkenlerin ortalamasının, bir standart sapma altında ve üstünde olacak şekilde belirlenerek düzenleyici etki grafiği Şekil 2.2'deki gibi çizilmiştir.



Şekil 2.2: Otantik Liderlik İle ÖVD Arasındaki İlişkide Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisi

Slope testi sonuçlarına göre, çalışma ekibindeki işbirliğinin (CEİ) düşük olması durumunda turizm işletmeleri yöneticilerin otantik liderlik becerileri azaldıkça, çalışanların ÖVD sergileme olasılığı azalmaktadır ($\beta = ,187$; $t = 2,187$; $p < 0,05$). Buna karşın yüksek çalışma ekibindeki işbirliğinin (CEİ) yüksek olması durumunda otantik liderlik becerinin çalışanların ÖVD davranışlarını negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği gözlenmektedir. Yani yüksek CEİ durumunda OL'nin becerilerindeki artışın ÖVD'yi azalttığı, ancak bu azalışın anlamlı olmadığı

gözlenmektedir ($\beta = -.081$; $t = -0,069$; $p > 0,05$). Düzenleyici değişkenin ilave olarak ÖVD'nin varyansındaki değişmeyi %4.4 açıkladığı görülmektedir. Bu nedenle çalışma ekibinde işbirliğinin düşük olduğu durumlarda **Hipotez 3 desteklenmiştir**.

Benzer şekilde Aiken ve West'in (1991) önerdiği prosedürden yararlanılarak Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Örgütü Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar ile ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olup olduğunu ileri süren **Hipotez 4** test edilmiştir. Tablo 2.7'deki hiyerarşik regresyon analizi bulgularına göre OYEOD, CEİ ve OYEODxCEİ etkileşim terimi, ÖVD'ye dair varyanstaki değişimin %22.2'sini ($R^2 = 0,222$) açıklamaktadır.

Tablo 2. 7: Örgüt yanlısı Etik Davranışlar İle ÖVD Arasındaki İlişkide Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisi

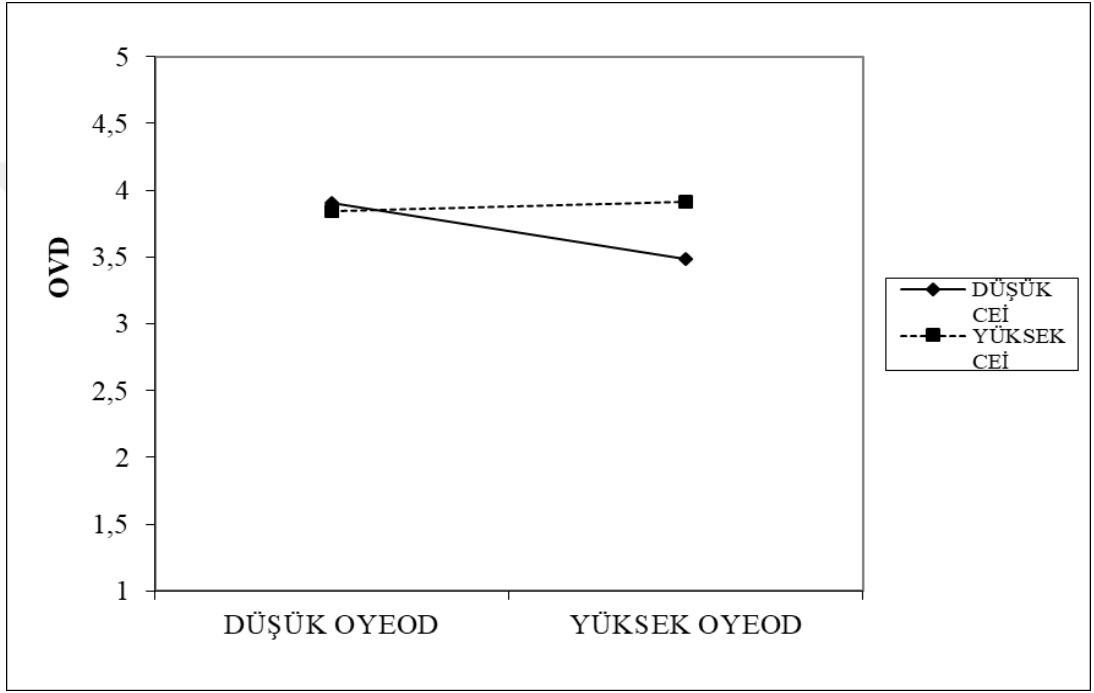
Bağımlı Değişken: ÖVD					
	β	R^2	ΔR^2	F	$F_{Değişim}$
Model 1		,141		46,279	46,729
(Sabit)	3,615				
OYEOD	-,375***				
Model 2		,184	,043	31,606	14,687
(Sabit)	3,691				
OYEOD	-,352***				
CEİ	,208**				
Model 3		,222	,038	26,585	13,687
(Sabit)	3,696				
OYEOD	-,211**				
CEİ	,182**				
Etkileşim (OYEOD*CEİ)	,244**				

Not: Standardize edilmiş beta değerleri tabloda gösterilmiştir.
n=284, ***p<.001, **p<.01, *p<.05.

OYEOD ile CEİ etkileşiminin etki büyüklüğü $f^2 = ((0,184 - 0,222) / (1 - 0,222)) = 0,049$ olarak hesaplanmıştır. Bu etkinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir (Cohen vd., 2003). Model 3'te etkileşim terimi ÖVD üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ($\beta = ,244$; $p < 0,01$). Dolayısıyla hipotezi 4 desteklenmiştir.

Slope testi sonucu incelendiğinde; çalışma ekibinde işbirliğinin düşük olması durumunda örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arttıkça ÖVD davranışlarının

azaldığı görülmektedir ($\beta = -.211$; $t = -2,224$; $p < 0,05$). Buna karşın çalışma ekibinde işbirliğinin yüksek olması durumunda örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar azaldıkça, ÖVD davranışında anlamlı olmayan bir artış olduğu görülebilir ($\beta = ,033$; $t = 0,134$; $p > 0,05$). Düzenleyici değişken olan CEİ ek olarak ÖVD'nin varyansındaki değişiminin %3,8'ni açıklamaktadır. Dolayısıyla çalışma ekibinde işbirliğinin düşük olduğu durumlarda **Hipotez 4 desteklenmiştir**.



Şekil 2. 3: Örgüt Yanlısı Etik Davranışlar İle ÖVD Arasındaki İlişkide Çalışma Ekibinde İşbirliğinin Düzenleyici Etkisi

SONUÇ

Otantik liderlik, gerek olumlu psikolojik kapasitelerden gerekse gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanarak (Luthans ve Avolio, 2003: 92) değerleri, inançları ve davranışlarıyla paydaşları zorlamaya ve geliştirmeye hizmet etmektedir. Farklı sektörlerde otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığına dair çalışmalar mevcuttur, ancak turizm sektöründe bu çalışmalar sınırlı sayıdadır. Buna karşın örgüt yanlısı etik olmayan davranışların bireysel ve örgütsel çıktıları etkileyebileceği gibi örgüte bağlılık, iş tatmini, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışını da olumsuz etkileyebilir. Ancak örgüt yanlısı etik olmayan davranışların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisine dair çalışmalar oldukça sınırlı görünmektedir. Çalışma ekibinde işbirliğinin düzenleyici olması durumunda otantik liderliğin ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışların çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri bu çalışmada ele alınmaktadır. Bu değişkenler arasındaki model ve hipotezleri test etmek üzere Nevşehir ilindeki turizm işletmeleri çalışanları üzerinde bir ampirik araştırma yapılmıştır.

YEM bulgularına göre otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Yine otantik liderliğin çalışma ekibinde işbirliğini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma ekibinde işbirliğinin de, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Buna karşın örgüt yanlısı etik olmayan davranışların ÖVD'yi negatif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Fakat örgüt yanlısı etik olmayan davranışların çalışma ekibinde işbirliği üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Slope testi sonuçlarına göre, çalışma ekibindeki işbirliğinin düşük olması durumunda turizm işletmeleri yöneticilerin otantik liderlik becerileri azaldıkça, çalışanların ÖVD

sergileme olasılığı azalmaktadır. Yani çalışma ekibindeki düşük işbirliğinin turizm işletmeleri yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yine slope testinin bulgularına göre çalışma ekibinde düşük işbirliğinin örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Bu araştırmanın bulgularıyla ilgili olarak turizm sektöründeki işletmelere ve bu işletmelerin çalışanlarına yönelik aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Araştırma bulgularına göre otantik liderlik becerilerinin ÖVD'yi artırdığı saptanmıştır. Bu nedenle turizm işletmeleri yönetici seçiminde otantik liderlik becerilerine sahip yöneticileri işe alacak testler uygulayabilirler. Ayrıca bu işletmeler çalışanların kişisel yaşam öykülerini, tutkularını, değerlerini ve ilkelerini yansıtmasına izin vererek otantik liderlik becerilerini geliştirebilir ve teşvik edebilirler. Gerçek özgünlük, bir lider, hayatının her alanında dengeli ve tutarlı olduğunda ortaya çıkar. Hayatlarının farklı alanlarını entegre edebilen liderler, özgünlük yolculuğunu gerçeğe dönüştürebilir. Zorluk, işte etkili liderliği dengelemek ve güçlü bir kişisel yaşam sürdürmektir. Bu nedenle turizm işletmelerinin yöneticiler değerleri yaşatacak şekilde duygularını göstermekten çekinmemeli, bu konuda rol model olarak çevresindekileri ilham ettirmeli ve çalışanların kişisel gelişimlerine olanak sağlayarak onları güçlendirmelidir.

2. Araştırmada bir başka tespit örgütsel vatandaşlık davranışlarını yaygınlaştırmanın bir yolunun çalışma ekibinde işbirliğinin optimum düzeyde tutulmasıdır. Turizm işletmeleri çalışma ekibinde işbirliğini optimum düzeyde tutarak ÖVD'yi aktif olarak teşvik etmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin biçimsel olmayan performans raporları hazırlayabilir. Bununla birlikte bu işletmelerde ÖVD'yi yaygınlaştırmak için personelin tanınmasını sağlayacak parasal olmayan ödüller verilmeli ve etik bir kültür oluşturulmalıdır. Ayrıca eğitim yoluyla ÖVD konusunda personel bilgilendirilmeli ve olumlu bir çalışma ortamını korumanın en iyi yolunun, başkalarını küçümsemekten kaçınmak olduğu bilinci yaygınlaştırılmalıdır.

3. Çalışma ekibinde düşük işbirliğinin ÖVD'yi negatif etkilediği, ancak örgüt yanlısı etik olmayan davranışları pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar azaltmak ve önlemek için çalışma ekibinde düşük işbirliğini artırmaya yönelik olarak turizm işletmelerine katılımcı yönetim ve sorumlu liderlik tarzı, stratejik İKY uygulamaları ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları önerilebilir. Bununla birlikte turizm işletmeleri kurala dayalı bir etik iklimin inşasını güçlendirmek için ilgili yasa ve yönetmelikleri, iş etiği ve mesleki etik gibi davranış kodlarını uygulamaya geçirmelidir. Son olarak örgüt yanlısı etik olmayan davranışların ortaya çıkarılması ve topluma yönelik yüksek maliyetlerinin azaltılması için caydırıcı yasal düzenlemelerin yanı sıra içsel sorun bildirme mekanizmalarının (içsel whistleblowing) yasal alt yapısı oluşturulmalıdır.

Bu araştırmanın kısıtları da mevcuttur. Birincisi anket formundaki ifade sayısının fazla olması ve sektördeki işin yoğunluğunun, çalışanların anketi doldurmalarındaki isteksizliğin temel nedeni olarak ifade edilebilir. İkincisi turizm işletmelerindeki yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumu nedeniyle sektör çalışanlarının örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara yönelik değerlendirmelerinde aşırı temkinli davranış içine girmeleri olabilir.

Gelecekte örgütsel kademeler ve deneyim açısından otantik liderlik davranışlarının örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisi araştırılabilir. Yine otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlar ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisi kültürlerarası bakış açısıyla incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aiken LS, West SG (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* (Newbury Park, CA: Sage).
- Ajzen I (1991) The theory of planned behaviour. *Organized Behaviour and Human Decision Process* 50, 170-211
- Akdemir A (2018) *Örgütlerin yönetimi*. 1. Baskı (Beta Editör Yayıncılık, İstanbul)
- Akdemir A ve Ayça B (2018) *Yüksekokullar için işletmecilik* (Beta Yayıncılık, İstanbul)
- Akdemir M (2019) Otantik liderlik ve işyeri mutluluğu: Otel işletmelerinde bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Burdur Mehmet Akif Ersoy üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Burdur.
- Akgün AE Keskin H ve Özdemir M (2004) Geçici (ephemeral) takımlarda amacın açıklığı, hızlı bilgi yayılımı ve takım performansı arasındaki ilişkiler. *İktisadi ve idari bilimler dergisi* (3-4), 299-316.
- Aksoy Kürü S (2022) Örgüt yararına etik olmayan davranışlar: bir ölçek uyarlama çalışması. *Üçüncü sektör sosyal ekonomi dergisi* 57(1), 409-426.
- Anand VV, Madhuvanhi K (2012) A study on the employee engagement with special reference to CPCL. *International conference on management issues in emerging economies (ICMIEE), India* 25-30.
- Arapkirlioğlu K (2003) Sınıraşan suların kullanımında ulusal çıkarlar ve çevre etiği. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Ankara.
- Asif M Hwang J Qing M ve Shi H (2019) Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: testing a multiple mediation approach. Sustainability. *School of public affairs, Zijingang campus, Zhejiang university, China* 11(16), 4489 <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Aslan M (2014) Yönetim ve organizasyon ders notları. *Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu*, Urfa.
- Ateş T (2006) *Laiklik: dünyada ve Türkiye’de* (Anadolu Aydınlanma Vakfı Yayıncılık, Ankara).
- Avolio BJ, Gardner WL (2006) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16(3), 315-338.

- Avolio BJ (1999) *Full leadership development: Building the vital forces in organizations* (Thousand Oaks, Sage CA).
- Avolio BJ, Luthans F, Walumbwa FO (2004) Authentic leadership: theory building for veritable sustained performance; working paper; *Gallup Leadership Institute* (Lincoln, NE, USA).
- Aydın M (1993) *Çağdaş eğitim denetimi* (3.ed.) (Eğitim araştırma yayın danışmanlık A.Ş, Ankara)
- Bağcı Z (2014) Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7 (2), 259-279.
- Baker TL, Andrews MC ve Hunt TG (2006) Promoting ethical behaviour and organizational citizenship behaviours: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research* 59, 849-859.
- Balta E (2020) Çalışanların otantik liderlik algılarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Baltaş A (1997) *Ekip oluşturma ve geliştirme el kitabı* (Remzi Kitabevi, İstanbul).
- Banks GC, Gardner WL, McCauley KD ve Guler CE (2016) A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadersh. Q* 27, 634–652.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173- 1182.
- Bass BM (1998) *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ)
- Bass K, Brown G ve Barnett T (1999) Individual difference variables, ethical judgments, and ethical behavioural intentions. *Business Ethics Quarterly* 9 (2), 183-205.
- Baş T (2013) *Anket. 7.Baskı* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Baykal E (2017) Otantik liderlik ve pozitif çıktılar: Pozitif örgütsel davranış bakış açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3 (3), 42-64.
- Becerikli SM (2013) Takım çalışmaları ve verimlilik ilişkisi: Karar alma süreçlerinin etkinlik kazanmasında liderin rolü. *Verimlilik Dergisi* 3, 93-116.

- Bennett RJ, Robinson SL (2000) The development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology* 85, 349–360.
- Berkman Ü (2009) *Az gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet.* (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.)
- Beyaztepe N (2016) Sağlık sektöründe iş etiği: Hastanelerde çalışan sağlık personelinin iş etiği algısının belirlenmesi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bhattacharya CB, Sen S (2001) Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research* 38, 225-243.
- Bingöl M (2015) Eflatun’da bilgi ve ahlâk ilişkisi, *ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1 (1), 173-186.
- Blau PM (1964) *Exchange and power in social life.* (Wiley, New York).
- Bolat S (1996) Eğitim örgütlerinde işbirliği: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği. *Eğitim Yönetimi* 4(2), 505-512.
- Brief AP, Weiss HM (2002) Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology* 53(1), 279-307.
- Britt TW (1999) Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility. *Personal. Soc. Psychol. Bull* 25, 698–708.
- Buluç B (2008) Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(4) , 571-602.
- Byrne BM (2001) *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming.* (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey).
- Cantarelli P, Belardinelli P ve Belle N (2013) A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration* 36(2), 115–144.
- Castille CM, Thoroughgood CN ve Buckner JE (2018) Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between machiavellianism and Unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics* 149, 919-930.

- Chatman JA, Flynn FJ (2001) The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal* 44(5), 956–974.
- Cheng YY, Chiou WB (2012) In broad daylight, we trust in god! Brightness, the salience of morality, and ethical behaviour. *Journal of Environmental Psychology* 36, 37-42.
- Chrait M, Anitei M, Titiriga L (2013) Correlative study between counterproductive behaviour, ethical behaviour, physical health, mental health and perceived stressors in a multinational company from Romania. *Procedia-Social and Behavioural Sciences* 78, 620- 624.
- Christie R, Geis FL (1970) *Social psychology: A series monographs, treatises and texts*, (Academic Press Inc, Newyork).
- Cianci AM, Hannah ST, Roberts RP, Tsakumis GT (2014) The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation, An experimental study. *The Leadership Quarterly* 25(3), 581-594.
- Clark JR, Murphy C, Singer SJ (2014) When do leaders matter? Ownership, governance and the influence of ceos on firm performance. *The Leadership Quarterly* 25(2), 358-372.
- Cohen TR, Morse L (2014) Moral character: What it is and what it does. *Research in Organizational Behaviour* 34, 43-61.
- Cohen İ, Cozman FG ve Cirelo MC (2003) Semi-supervised learning of mixture models. *Proceedings of the Twentieth International Conference on Machine Learning*, (ICML)Washington
- Cohen SG, Bailey DE (1997) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop roor to the executive suite. *Journal of Management* 23(3), 239-290.
- Coşar S (2011) Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma yayımlanmamış. Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Coşkun A, Ülgen B (2017) Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İş Ahlakı Dergisi* 10, 177-201.
- Çakır DÖ (2007) İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum* 1 (12), 117-140.

- Çetin C (2009) *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması* (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.)
- Çobanoğlu N (2007) *Tıp etiği* (İlke Yayınevi, Ankara)
- Daft RL (2008) *Organization theory and design*, tenth edition (Thomson South-Western, Ohio)
- Dawson JF (2014) Moderation in management research: What, why, when, and how, *J. Bus. Psychol.* 29, 1–19.
- Day DV, Sturm RE, Fleenor JW, McKee RA ve Atwater LE (2014) Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly* 25(1), 63-82.
- Demirtaş Ö, Biçkes DM (2014) Makyavelizm'in olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 16 (2), 96-112
- Dereli B (2012) İş güvencesizliği kavramı ve banka çalışanlarının iş güvencesizliğine yönelik algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11 (21), 237-256.
- Dimovski V, Penger S, Peterlin J (2009) *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji* (Ljubljana Planet GV.)
- Dinçer H (2012) Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dion M (2012) Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadersh. Organ. Dev* J 33: 4–24.
- Diskul P (2001) Toward effective self-managing work teams (SMWTs): The relationship between perceived leadership styles and SMWT characteristics. *Virginia Commonwealth University ProQuest Dissertations Publishing.*
- Doğan N (2008) İş etiği ve işletmelerde çöküş. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 16(10), 179 - 200
- Donnellan MB, Lucas RE, Fleeson W (2009) Introduction to personality and Assessment at age 40: Reflections on the legacy of person situation and the future of personsituation integration. *Journal of Research in Personality* 43 (2), 117-119
- Donnollen A (1998) *Takım dili çev. o. akınhay* (Sistem Yayıncılık, İstanbul).

- Dou K, Lu, J, Chen Y Li J ve Wang Y (2019) Why and When does job satisfaction promote unethical pro-organizational behaviours? *Testing a Moderated Mediation Model. Int. J. Psychol.* 54(6), 766-774 doi: 10.1002/ijop.12528
- Dougherty MB, Larson E (2005) A review of instruments measuring nurse-physician collaboration. *J. Nurs. Adm.* 35(5), 244-53.
- Duygulu E., Çıraklar N (2008) Team effectiveness and leadership roles. Online at <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/7245/> MPRA Paper No. 7245, posted 19. February 2008 00:41 UTC (08.08.2022).
- Dvir T, Eden D, Avolio BJ, Shamir B (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal* 45(4), 735-744.
- Eagly AH, Chaiken S (1993) *The psychology of attitudes*. (Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich)
- Efelsberg D, Solga M (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, 581-590.
- Effelsberg D, Solga M, Gurt J (2014) Transformational leadership and Follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two study investigation. *Journal of Business Ethics* 120(1), 81-93.
- Elizabeth E, Umphress John B, Bingham Maxwell (2011) When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science* 22(3), 621-640.
- Emerson RM (1976) Social exchange theory. *Annu. Rev. Sociol* 2, 335-362. doi:10.1146/annurev.so.02.080176.002003
- Erbaş YD ve Şahin Perçin N (2016) Kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde ahlaki çözümlerin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 14 (2), 77-91.
- Eren E (2020) *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 17. Baskı (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Eren E, Gündüz H (2002) İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5(17), 65-84.

- Evans JR, Lindsay WM (2008) *Management & control of quality*. (Cincinnati Ohio: South-Western Publ. Services).
- Feinberg JB, Ostroff C ve Burke WW (2005) The role of within group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78(3), 471-489.
- Flanigan J (2018) Philosophical methodology and leadership ethics. *Leadership* 14(6), 707-730. doi:[10.1177/1742715017711823](https://doi.org/10.1177/1742715017711823)
- Fleeson W, Furr RM, Jayawickreme E, Meindl P ve Helzer EG (2014) Character: The prospects for a personality-based perspective on morality. *Social and Personality Psychology Compass* 8 (4), 178-191.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Foster GD (2003) Ethics: time to revisit the basics. *Humanist* 63(2), 30.
- Gardiner RA (2012) Leadership, authenticity, and the arendtian world. *The Word Hoard* 1, 8.
- Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR, Walumbwa F (2005) “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16(3) , 343-372.
- Gardner WL, Coglisier CC, Davis KM, Dickens MP (2011) Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly* 22(6), 1120-1145.
- Gatling A (2014) The authentic leadership qualities of business coaches and its impact on coaching performance. *Int. J. Evid. Based Coach. Mentor* 12(1), 27-46.
- George B (2003) *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. (John Wiley & Sons, San Francisco).
- George B, Sims P, McLean AN ve Mayer D (2007) Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review* 85(2), 129-30.
- Gigol T (2020) Influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior: *The Intermediate Role of Work Engagement*. *Sustainability* 12, 1182.
- Gigol T, Sypniewska BA (2019) Interpersonal conflicts in the workplace and authentic leadership – evidence from poland: *Journal of East European*

- Management Studies (JEEMS)* - Special Issue. Corporate social responsibility and business ethics in the central and eastern europe 37-62.
- Gill C, Caza A (2018) An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of Management* 44(2) , 530-554.
- Gillespie NA, Mann L (2004) Transformational leadership & shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology* 19(6), 588 - 607.
- Gino F, Margolis JD (2011) Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence unethical behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 11 (5), 145-156.
- Goffee R, Jones G (2005) Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review* 85, 86–94.
- Gözütok D (1993) *Okulda dayak*. (Dizgi Yayınları, Ankara).
- Grabowski D, Chrupała-Pniak M Chudzicka-Czupala A, Paruzel-Czachura M. ve Mello AL (2019) Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules? *Int. J. Sel. Assess.*, 27, 193–202.
- Graham KA, Capitan J ve Ziegert JC (2015) The effect of leadership style, framing, and Promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Jbus Ethics*, 126, 423-436.
- Greenberg J (2002) Who stole the money, and when? Individual and Situational Determinants of Employee Theft, *Organ. Behav. Human Decision Processes* 89(1), 985–1003.
- Gül H, Gökçe H (2008) Örgütsel etik ve bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13 (1), 377-389.
- Gül H (2006) Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: Devlet hastanelerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman Dergisi* 9 (10), 65-79.
- Gül H, Alacalar A (2014) Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2 (5), 540-550.
- Güler Abacı M (2021) Algılanan otantik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma.

- Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İskenderun Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İskenderun.
- Gülmez Ç (2016) Ahlaki çözümlenin çevresel davranışlar üzerindeki etkisi. *3rd International Symposium on Environment and Morality*, Alanya.
- Gündoğdu Özlem Ş (1999) Kentsel çevre estetiğinin etik açıdan irdelenmesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hair, J. F., Babin, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2013) “Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Hallberg UE, Schaufeli WB (2006) “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *Eur. Psychol* 11,119–127.
- Hannah ST, Walumbwa FO ve Avolio BJ (2011) Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Bus. Ethics Q* 21, 555–578.
- Harter S (2002) Authenticity in CR Snyder, S Lopez (Eds.) Handbook of positive psychology. *Oxford UK Oxford University Press. pp. 382–394*
- Harter JK, Hayes TL, Schmidt FL (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *J. Appl. Psychol* 87: 268–279.
- Hellriegel D, Slocum JW ve Woodman RW (1986) *Organizational behavior* (West. St. Paul).
- Herche JL (2015) Unethical prosocial behavior: Theory development and experimental findings. Doctoral Dissertation, *University of North Texas*, Texas.
- Hoch JE, Dulebohn JH, Bommer WH, Wu D (2018) Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *A meta-analysis. J. Manag* 44, 501–529.
- Hoover JD (2002) *Effective small group and team communication* (Harcourt college Publishers, Fort Worth)
- Huber RK, Eggenhofer PM, Römer J, Sebastian S ve Titze K (2007) Effects of individual and team characteristics on the performance of small-networked teams. *The International C2 Journal* 1(1), 113-144.

- Hughes LW (2005) Developing transparent relationship through humour in the authentic leader-follower relationship, In WL Gardner BJ Avolio And F.O. Walumbwa (Eds) *Authentic Leadership Development: Monographs In Leadership And Management Series* (Vol.3). Boston, Ma: Elsevier, Jai Press.
- Ilie A (2012) Unethical pro-organizational behaviors: Antecedents and boundary conditions. İçinde Graduate Theses and Dissertations (January): *University of South Florida*.
- Ilies R, Morgeson FP ve Nahrgang JD (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 16(3), 373-394.
- Iszatt-White M, Kempster S (2019) Authentic leadership: Getting back to the roots of the 'root construct'? *International Journal of Management Reviews* 21(3), 356-369.
- Işkın Y (2015) Otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisi mobilya sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- İlhan A, İnce E (2015) Takım çalışması ve takım etkinliğini belirleyen faktörlerin ölçülmesi: Gaziantep üniversitesi'nde bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5(1) 127-152.
- İnce AR (2016) Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 15(57), 649-660.
- İnce M, Bedük A ve Aydoğan E (2004) Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11, 423 – 446.
- Jones T (1991) Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review* 16, 366–395.
- Judge TA, Scott BA ve Ilies R (2006) Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology* 91(1), 126–138.
- Kahn WA (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J* 33, 692–724.

- Kalshoven K , Boon C ve Van Dijk H (2016).Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *J. Manag. Psychol.* 31, 500–515.
- Kanten P, Kanten S ve Dündar G (2016) Ücret Tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8 (3), 64-88.
- Karabey CN, İşcan ÖF (2007) Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21 (2), 231-241.
- Karacaoğlu K, Güney Y (2010) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi* 9 (34), 137-153.
- Karadal H, Akyazı TE (2015) *Psikolojik sahiplenme ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkinin analizi üzerine aksaray ilinde bir araştırma III.* (Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Tokat) 113-119.
- Karagöz A (2018) Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının moderatör rolü yüksek lisans tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Karaman A, Aylan S (2012) Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(1), 35-48.
- Karatürk E (2015) Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Katzenbach JR, Smith DK (1993) The wisdom of teams: Creating the high-performance organization (Harvard business school press. Boston, Mass)
- Keçecioğlu T (2005) *Takım oluşturmak 2.* Baskı (Alfa Yayınları, İstanbul.).
- Kernis MH (2003) Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry* 14(1), 1-26.
- Keskin, G, Madenoğlu ve Kıvanç M (2009) *Yönetimde etik yaklaşım.* (VII. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongre Bildirisi Kitabı, Kıbrıs) 21 - 24 Mayıs, 287-288.

- Kıdır GK, Paşaoğlu D (2014) Otantik liderliğin akademik lider boyutu açısından incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(1), 1-24.
- Kılıç E (2020) Kamu politikalarında davranışsal iktisadın nemi: Dünya ve türkiye'den uygulama rnekleri. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi* 4 (1), 237-262.
- Kline, RB (2011) *Principles and practice of structural equation modeling, 3rd Edition* (Guilford Pres., New York).
- Koçel T (2015) *İşletme yöneticiliği*, Genişletilmiş 16. Baskı (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Kong DT (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.
- Köknel  (1996) *Bireysel ve toplumsal şiddet* (Altın Kitaplar, İstanbul)
- Köksal K (2018) rgt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisinde etik ilkelere ilişkin algıların aracılık rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 14(2), 479–504.
- Kuçuradi İ (2009) Felsefi etik ve meslek etikleri.(s. 27-43).H. Tepe (Ed.), *Etik ve Meslek Etikleri İçinde*. (Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara).
- Kulaklıoğlu AS (2009) rgtsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı ilişkisi: Bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Laschinger HKS, Fida R (2014) New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burn. Res.* 1, 19–28.
- Lawler J, Ashman I (2012) Theorizing leadership authenticity: A Sartrean perspective. *Leadership* 8, 327–344.
- Lee KM, Choo SG, Jeon SG (2016) The influence of transformational leadership on unethical pro-organizational behavior-mediating effect of organizational identification. *Journal of Digital Converge* 14 (2), 83-98.
- Leilei Z, Pelian G (2009) Authentic leadership and organizational citizenship behavior. *International Conference on Test and Measurement* 259-262.

- LePine JA, Erez A, Johnson DE (2002) The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology* 87(1), 52-65.
- Leroy H, Gardner WL, Anseel F ve Sels L (2015) Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study, *J. Manag.* 41, 1677–1697.
- Leroy H, Simons T ve Palanski ME (2012) Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *J. Bus. Ethics.* 107, 255–264.
- Liu Y, Qiu C (2015) Unethical pro-organizational behavior: Concept, measurement and empirical research, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 03(03),150-155
- Lupuleac ZL, Rusu C ve Lupuleac S (2012) Changing ethical behaviour in times of economic crisis in organization, *Procedia Economics and Finance*, 3, 921-927.
- Luthans F, Youssef CM (2004) Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics* 33 (2), 143–160.
- Luthans F, Avolio B (2003) Authentic leadership development. In K. S. Cameron, S. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship—Foundations of a new discipline* (241-258). (Berrett-Koehler. CA: San Francisco).
- Luthans F, Avolio BJ, Avey JB ve Norman SM (2007) Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology* 60(3), 541-572.
- Mahmutoğlu A (2009) Etik ve ahlak: Benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İdare Dergisi* 81, 463-464.
- Malik MF, Khan MA (2019) Tracking engagement through leader authentic leadership's consequences on followers' attitudes: A sequential mediated mode. *Int. J Public Adm* 1–8.
- Maslach C, Leiter M P ve Schaufeli WB (2001) Job burnout, *Annu. Rev. Psychol.* 52, 397–422.

- Matherne C, Litchfield SR (2012) Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *J Leadersh Account Ethics* 9, 35–46.
- May DR, Chan AY L, Hodges TD ve Avolio BJ (2003) Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics* 32, 247–260.
- Metcalf L, Benn S (2013) Leadership for sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *J Bus. Ethics* 112, 369–384.
- Miao Q, Newma A, Xu L ve Yu J (2013) The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics* 116 (3), 641-653.
- Molinsky A, Margolis J (2005) Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations, *Acad. Management Rev.* 30(2), 245–268.
- Mulder LB, Rink F ve Jordan J (2015) The effect of specific and general rules on ethical decisions. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 126, 115-129.
- Nartgün ŞS, Natgün Z ve Arıcı UD (2016) Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi* 3 (2), 1-26
- Neider LL, Schriesheim CA (2011) The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly* 22 (6), 1146-1164.
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory. Second Edition* (McGraw Hill Inc., New York).
- Nyberg D (2014) Sveningsson s paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership* 10, 437–455.
- Organ DW (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.*(Lexington Books. Lexington, MA)
- Özcan Ş (2010) Etik kavramı ve tarihsel gelişimi. Yayımlanmamış ders notu. *İnönü Üniversitesi SBE*, Malatya.
- Özdevecioğlu M (2003) Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21, 77-96.

- Özdevecioğlu M, Aksoy MS (2005) Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *Cumhuriyet üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 6 (1), 95-109.
- Özen Kutanis R (2002) Esnek örgütlenme yöntemi olarak takımlar. *İ Dalay R Çoşkun ve R Altunışık (Eds.) (235-253), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, (Beta Basım Yayın, İstanbul).*
- Özgener Ş (2004) *İş ahlakının temelleri: Yönetimsel bir yaklaşım* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Özgener Ş (2016) *İş ahlakının temelleri: Yönetimsel bir yaklaşım* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Özgener Ş (2020) *İş ahlakının temelleri: Yönetimsel bir yaklaşım* 5.Basım (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Özkalp E, Kirel Ç (2011) *Örgütsel davranış* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Özkalp E, Kirel Ç (2016) *Örgütsel davranış* (Ekin Basım Yayınları, Ankara).
- Öztürk ÇD (2018) Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Öztürk H (2010) Yönetici hemşirelerin etik davranışları ve bir araştırma. Yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pala Dede N (2019) Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi* 1 (3), 294-304.
- Pan Y, Sparks JR (2012) Predictors, consequence, and measurement of ethical judgments: review and meta-analysis. *Journal of Business Research* 65, 84-91.
- Papatya G (1997) İşletmelerin örgütsel verimliliğe ulaşmada yetki devri sorunu ve yönetici engeli, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2 (2), 127-146.
- Park JG, Kwon B, Zhu W ve Bang H (2017) Ethical leadership and follower unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation study. *Acad. Manag. Proc* 1, 14847.

- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH ve Fetter R (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly* 1(2), 107–142.
- Porter L, Steers RM, Mowday RT ve Boulian PV (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 95(5), 603-609.
- Qiu S, Alizadeh A, Dooley LM ve Zhang R (2019) The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 40, 77-87.
- Rahimnia F, Sharifirad MS (2015) Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *J Bus Ethics* 132, 363-377.
- Ramalu SS, Janadari N (2020) Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management* 71 (2), 365-385.
- Ramey JW (2002) The relationship between leadership styles of nurse managers and staff nurse job satisfaction in hospital settings. *Doctoral dissertation, Marshall University*.
- Rego P, Nascimento JL, ve Lopes MP (2016) Authentic leadership and organizational commitment: *The Mediating Role of Positive Psychological Capital* *J Ind. Eng. Manag.* 9, 129–151.
- Rey F, Rayner C, Rees G, Rumbless S, Schermerhorn J, Hunt J ve Osborn R (2005). *Organizational behavior*, Second Edition, (John Wiley&Sons, New York.)
- Sağtaş S, Gülmez M (2019) Tüketiciden tüketiciye (c2c) e-ticaret uygulamalarında alıcı ve satıcıların etik karar alma sürecini belirleyen faktörler: Türk ve alman üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. *Gençlik Araştırmaları Dergisi* 7(18), 147-170.
- Salihoğlu GH (2005) Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Çorum ilinde hastane çalışanlarına anket uygulaması). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 5(1), 300-310.
- Savur N (2013) Otantik liderlik ve çalışanların psikolojiksermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon.

- Schaufeli WB, Van Rhenen, W ve Taris TW (2008) Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Appl. Psychol.* 57, 173–203.
- Schaufeli WB, González-Romá V Salanova M ve Bakker AB (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J. Happiness Stud.* 3, 71–92.
- Seligman ME ,Csikszentmihalyi M (2000) Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist* 55(1), 5-183.
- Sezgin F (2005) Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shalvi S, Dana J, De Dreu CK W ve Handgraaf MJJ (2011) Justified ethicality: Observing desired counterfactuals modifies ethical perceptions and behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Process* 115, 181-190
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.02.001>
- Shamir B, Eilam G (2005) What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395- 417.
- Shapiro SL Carlson LE, Astin JA ve Freedman B (2006) Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology* 62(3), 373-386.
- Shu X (2015) Contagion effect of unethical pro-organizational behavior among members within organization. *Metal Journal* 5, 235–245.
- Sığrı, U. (2017) Gruplarda bağlılık ve performans ilişkisi üzerine nitel bir çalışma. *UIİD-IJEAS*, (16. ÜİK Özel Sayısı), 481-490.
- Springer A (2016) Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 39, 11–28.
- Srivastava S, Madan P (2022) Linking ethical leadership and behavioral outcomes through workplace spirituality: A study on Indian hotel industry. *Social Responsibility Journal* Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2021-0345>.
- Staiculescu AR, Mina S (2009) Building conflict competent teams creating high performance in organizational behavior. *The International Conference on Economics and Administration*. University of Bucharest, Romania 502-509.

- Stone EF, Hollenbeck JR. (1989) Clarifying some controversial issues surrounding statistical procedures for detecting moderator variables: Empirical evidence and related matters. *Journal of Applied Psychology*, 74, 3-10.
- Suiçer M (2016) Otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Şahin NH, Karacaoğlan B (2016) Bilgece farkındalık ve duygu düzenleme becerisinin iş tatminine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8 (4), 421-444.
- Tajfel H (1981) *Human groups and social categories: Studies in social psychology* (CUP Archive, Cambridge).
- Tajfel H, Turner JC (2004) An integrative theory of intergroup conflict. Hatch MJ, Schultz M (Eds). (56–65) *Organizational identity: A Reader*. (Oxford University Press, Oxford, UK.).
- Taşlıyan M, Hırlak B (2016) Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi* 56, 92-115.
- Tengilimoğlu D (2005) Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4(14), 1-16.
- Tomczyk AC (2008) *Project manager's spotlight on planning*. (SYBEX Inc. Alameda, CA).
- Topaloğlu T, Özer PS (2014) Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 6 (1), 156-171.
- Trevino LK, Nelson KA (2014) *Managing business ethics* (6th ed.). (Wiley. Hoboken)
- Trevino LK, Nieuwenboer NA ve Kish-Gephart JJ (2014) (Un)ethical behaviour in organization. *Annual Review of Psychology* 65, 635-660.
- Trevino LK, Reynolds SJ ve Weaver GR (2006) Behavioural ethics in organizations: A. Review. *Journal of Management* 32 (6) 951-990.
- Umphress EE, Bingham JB (2011) When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science* 22(3), 621- 640.

- Umphress EE, Bingham JB ve Mitchell MS (2010) Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology* 95 (4), 769-780.
- Üzkesici N (2003) İşletmelerde etik yönetimi-işletmelerde etik kalitesinin yönetime geçiş. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 5(2) <http://www.isguc.org/?p=article&id=162&cilt=5&sayi=2&yil=2003>.
- Vadera AK, Pratt MG (2013) Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification. *Organization Science* 24(1),172-188.
- Valsania SE, León JAM, Alonso FM ve Cantisano GT (2012) Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema* 24(4), 561-566.
- Vardi Y (2001) The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics* 29, 325-337.
- Vardi Y, Weiner Y (1996) Misbehaviors in organizations: A motivational framework. *Organization Science* 7, 151-165.
- Vatansever Ç (2017) Bir oto-biyografi üzerinden otantik liderliği yorumlamak: Turgut uzer'in olymp ve faniler kitabı. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi* 2(2) 43-68.
- Vergiliel Tüz M (2001) Kendi kendini yöneten takım kavramı ve bu takımların gelişim aşamaları. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2, 123-136.
- Walker MC (2006) The theory and metatheory of leadership: The important but contested nature of theory. Goethals, GR Sorenson, GLJ (Eds) *In the quest for a general theory of leadership* (s.46–74). (Edward Elgar Publications, Chesterton, UK).
- Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS ve Peterson SJ (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management* 34(1), 89-126.
- Wang L, Murnighan JK ve Zhong CB (2014) The social and ethical consequences of a calculative mindset. *Organizational Behaviour and Human Decision Process* 125, 39-49.

- Wang Y, Li H (2019) Moral leadership and unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology* 10, 2640.
- Wang, D. S. , Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Soc. Behav. Personal Int J* 41, 613–624.
- Warren DE (2003) Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review* 28, 622-632.
- Warszewska-Makuch M, Zolnierczyk-Zreda D ve Bedynska S (2015) Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences. *Int J Occup Saf Ergon* 21, 128–140.
- Whitehead G (2009) Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership* 37(6) 847-872.
- Yam KC Reynolds SJ, Chen XP (2014) Ego depletion and its paradoxical effects on ethical decision making. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 124, 204-214.
- Yangın S (2017) Çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık ve iş performansı üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: İzmir demir çelik sanayi AŞ’de bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilyurt H, Koçak N (2014) İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 (2) , 303-324 .
- Yılmaz H (2019) Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(2), 160-182.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 59(59), 471-490 Retrieve from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10338/126679>
- Yurtkoru ES, Ebrahimi N (2017) The relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behavior: The role of moral disengagement, pressacademia. *Research Journal of Business and Management* 4(3), 287–295.

- Zehir C, Özşahin M (2008) Takım yönetimi ve takım etkinliğini belirleyen faktörler: savunma sanayinde AR-GE yapan takımlar üzerinde bir saha araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(2), 266-279
- Zeni TA, Buckley MR, Griffith J A ve Mumford MD (2016) Making sense of ethical decision making. *The Leadership Quarterly, Article in Press* 1-18.
- Zhu W, Chew KH ve Spangler WD (2005) CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human capital enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly* 19, 39-52.



EKLER

ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket, “**Otantik Liderlik ve Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Grup Çıktılarına Etkileri**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER
Tez Danışmanı
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Nazlı MAMMADOVA
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

A.Aşağıda turizm işletmelerindeki çalışanlar açısından otantik liderlik, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve ekiplerde işbirliği yapma algıları ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

OTANTİK LİDERLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticim, başkalarıyla ilişkilerimi iyileştirmek için geribildirim sağlar. (Öz farkındalık)	1	2	3	4	5
2.Yöneticim, çalışanlarına, kast ettiği şeyi daima açıkça ifade eder. (İlişkisel Şeffaflık)	1	2	3	4	5
3.Yöneticimin iş değerleri, davranışları ile tutarlıdır. (İçsel Etik Anlayışı)	1	2	3	4	5
4.Yöneticim, işe dair temel inançlarını değiştirecek fikirlere açıktır. (Dengeli Bilgi İşleme)	1	2	3	4	5
5.Yöneticim, başkalarının gözleyebilmesi için yeteneklerini doğru olarak ifade eder. (Öz farkındalık)					
6.Yöneticim yaptığı hataları kabul eder (İlişkisel Şeffaflık)	1	2	3	4	5
7.Yöneticim karar verme sürecinde temel inançlarından yararlanır. (İçsel Etik Anlayışı)	1	2	3	4	5
8.Yöneticim işte bir sonuca varmadan önce alternatif bakış açılarını dikkatlice dinler. (Dengeli Bilgi İşleme)	1	2	3	4	5
9.Yöneticim kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olduğunu belli eder. (Öz farkındalık)	1	2	3	4	5
10.Yöneticim, başkalarıyla bilgiyi açıkça paylaşır (İlişkisel Şeffaflık)	1	2	3	4	5
11.Yöneticim alışılmadık dışında şeyler yapmak için baskılara direnir. (İçsel Etik Anlayışı)	1	2	3	4	5
12.Yöneticim, bir karar vermeden önce elverişli veriyi objektif bir biçimde analiz eder. (Dengeli Bilgi İşleme)	1	2	3	4	5
13.Yöneticim, diğer çalışanlar üzerinde sahip olduğu etkinin açıkça farkındadır. (Öz farkındalık)					
14.Yöneticim fikirlerini başkalarına açıkça söyler (İlişkisel Şeffaflık)	1	2	3	4	5

15.Yöneticim, içsel ahlaki standartlarıyla eylemlerine yön verir. (İçsel Etik Anlayışı)	1	2	3	4	5
16.Yöneticim, diğer çalışanları zıt bakış açılarını dile getirmeleri için teşvik eder. (Dengeli Bilgi İşleme)	1	2	3	4	5
ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım işletmeye yararı olacaksa, işletmeyi iyi göstermek adına gerçeği saptırırım.	1	2	3	4	5
2.Çalıştığım işletmeye faydası dokunacaksa, müşteriler nezdinde işletmenin ürün ve hizmetleri ilgili gerçeği abartılı anlatılırım.	1	2	3	4	5
3.Çalıştığım işletmeye faydası olacaksa, hem işletme hem de ürün ve hizmetleri hakkında müşterilerden olumsuz bilgileri saklarım.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletme talep ederse, işletmem için problem yaratmasından ziyade başka bir işletmenin sorunu haline gelmesi düşüncesiyle nitelikli olmayan bir çalışan için iyi bir referans verebilirim.	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım işletmenin gerek duyması halinde, bir müşteriden yanlışlıkla alınan fazladan parayı iade etmekten sakınırım.	1	2	3	4	5
6.Çalıştığım işletme açısından zararı dokunabilecek olan bilgiyi gerekirse kamuoyundan saklarım.	1	2	3	4	5
7.Çalıştığım işletmeye yararına ise ne olursa olsun yaparım.	1	2	3	4	5
ÇALIŞMA EKİBİNDE İŞBİRLİĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım işletmede ekip içinde uyumu korumak bizim için önemlidir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işletmede görevler bireysel olarak belirlendiğinden ekip üyeleri arasında çok az işbirliği vardır (Ters kod).	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletmede ekip üyeleri arasında yüksek düzeyde bir işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
4.İşletmemizde çalışanlar ekibin yararı için kendi çıkarlarını feda etmeye isteklidir.	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım işletmede yüksek düzeyde bir işbirliğinin olması için ekip üyeleri arasında yüksek düzeyde paylaşım vardır.	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşletmede iş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	1	2	3	4	5

2. İşletmede görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim					
3.Ekipte her zaman başkaları tarafından idare edilmesi ve açıkları kapatılması gereken biriyim.	1	2	3	4	5
4.İşletmede iş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınıyorum.	1	2	3	4	5
5.İşletmedeki değişiklikleri sürekli takip eden biriyim.	1	2	3	4	5
6.İşletmede her zaman çevremdeki kişilere yardım etmeye hazırım.	1	2	3	4	5
7.İşletmede aldığım ücretin hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.	1	2	3	4	5
8.İşletmede önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim.	1	2	3	4	5
9.İşletmede her zaman davranışlarımın çalışma arkadaşlarım üzerindeki etkilerini göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
10.İşletmede katılımı zorunluluğu olmadığı halde önemli görülen toplantılara katılırım.	1	2	3	4	5
11.İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
12.İşe devam durumum standartların üzerindedir	1	2	3	4	5
13.Küçük sorunları büyütme eğilimde değilim.	1	2	3	4	5
14.İşletmede diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
15.Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.	1	2	3	4	5
16.İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	1	2	3	4	5
17.İşyerinde fazladan molalar vermem.	1	2	3	4	5
18. Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.	1	2	3	4	5
19.Diğer çalışanlar için sorun oluşmamasına gayret ederim.	1	2	3	4	5
20.İşletmenin duyuru, mesaj, not vb. materyalleri takip eder ve ulaşabileceğim yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
21.İşletmede görevim olmasa bile yeni işe girenlerin ortama alışmalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
22.Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile işletmenin kurallarına uyarım.	1	2	3	4	5
23. İşletmenin uygulamaları ile ilgili her zaman kusur bulurum.	1	2	3	4	5
24. İşletmede davranışlarımın diğer çalışanların işlerini nasıl etkilediğini göz önüne bulundururum.	1	2	3	4	5

B. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Erkek (...) Kadın
2. Medeni Durumunuz: (...) Evli (...) Bekâr
3. Eğitim Durumunuz : (...) İlköğretim (...) Lise (...) Meslek Yüksekokulu
(...) Fakülte (...) Yüksek Lisans/Doktora
4. İşletmenin Çalışan Sayısı: (...) 10 ve daha az (...) 11-25 arası (...) 26-50 arası (...) 51 ve daha fazla
5. Yaşınız : (...) 21 yaş aşağısı (...) 21-30 yaş arası (...) 31-40 yaş arası (...) 41-50 yaş arası (...) 51 yaş üzeri
6. İş Deneyiminiz : (...) 1 yıldan az (...) 1-5 yıl arası (...) 6-10 yıl arası (...) 11-15 yıl arası (...) 15 yıldan fazla
- 7.İşletmedeki Pozisyonunuz:
- 8.İşletmenin Faaliyet Alanı:

Değerli Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

ETİK KURUL İZİNİ



T. C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Yayın Etik Kurulu



TOPLANTI SAYISI
12

KARAR SAYISI
463

TOPLANTI TARİHİ
28.12.2021

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nazlı MAMMADOVA'nın "Otantik Liderlik ve Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Grup Çıktılarına Etkisi" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 06.12.2021 tarih ve 2100073300 sayılı yazının görüşülmesi.

2021.12.463, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nazlı MAMMADOVA'nın "Otantik Liderlik ve Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Grup Çıktılarına Etkisi" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 06.12.2021 tarih ve 2100073300 sayılı yazı görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "**Otantik Liderlik ve Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Grup Çıktılarına Etkisi**" isimli yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nazlı MAMMADOVA (Öğrenci)

Prof. Dr. Şule AYDIN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Zülfiyar DURMUŞ
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Hacı Abdullah
ŞENGÜL
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Mustafa Hilmi
ÇOLAKOĞLU
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Şahlan ÖZTÜRK
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Fatih ÖZDEMİR
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Ersan KABALCI
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Bayram DEVİREN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Serkan
ŞAHİNKAYA
Kurul Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: 49P7FHU

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:
<https://ubys.nevsehir.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres:

Telefon No: <txtTel>

e-Posta:

Keş Adresi: nevsehiruniversitesi@hs01.kep.tr

Faks No:

İnternet Adresi:

Bilgi için :

Telefon No:

Leyla Karagedik
Sekreter

<txtTel>

