



**T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİK ALGISININ PSİKOLOJİK KONTRAT
İHLALİ ve ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ:
TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Melda AKBABA

OSMANIYE / 2017

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ETİK LİDERLİK ALGISININ PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİ ve ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

MELDA AKBABA

Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Bülent ÖZ
Jüri Üyesi: Doç. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL

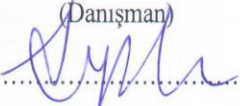
OSMANİYE / 2017

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;


Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

.....

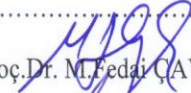

Başkan : Prof. Dr. Murat TÜRK

(Danışman)
.....



Üye: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

.....


Üye: Doç. Dr. Bulent ÖZ

.....


Üye: Doç. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ

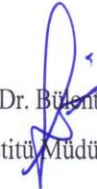
.....


Üye: Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

27.10/2017.


Doç. Dr. Bulent ÖZ
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 27 /10/ 2017

İMZA

Melda AKBABA

ÖZET

ETİK LİDERLİK ALGISININ PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİ ve ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Melda AKBABA

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK

Ekim/2017, 137 sayfa

Etik liderlik davranışları, psikolojik kontrat ihlali algısının azalması, örgütsel özdeşleşmenin artması ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde turizm işletmeleri için önem arz etmektedir. Liderin işgörenleri teşvik etmesi, işgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlaması, otelin kurallarını doğru bir şekilde oluşturarak otelde ortak alınan kararları, etkili biçimde uygulaması işgörenlerin algılamalarını etkileyebilecek etik liderlik davranışlarıdır. Söz konusu etik liderlik davranışlar, işgörenin örgütün psikolojik kontrat kapsamındaki yükümlülüklerini tam yerine getirmediğini algılaması sonucu oluşan psikolojik kontrat ihlali ve işgörenin kendini örgütle bir bütün olarak algılayarak, örgütün başarısını kendi başarısı veya örgütün başarısızlığını kendi başarısızlığı olarak görmesi kapsamında ifade edilen örgütsel özdeşleşme bakımından dengeleyici bir unsurdur.

Bu araştırmada, turizm sektöründe etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 390 işgörene anket aracılığıyla ulaşılmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen verilerle işgörenlerin etik liderlik algılamalarının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte demografik değişkenlere göre etik liderlik, psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi ve ANOVA analizi de yapılmıştır. Söz konusu analizler sonucunda psikolojik kontrat ihlali dört bağımsız değişken; iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca psikolojik kontrat ihlali istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etik liderlik boyutlarından etkilenmektedir.

Örnekleme oluşturan iş görenlerin iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede ve davranışsal etik algılarındaki bir birimlik artış, psikolojik kontrat ihlali üzerinde azalış sağlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme dört bağımsız değişken; iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etik liderlik boyutlarından etkilenmektedir. Örnekleme oluşturan iş görenlerin iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede ve davranışsal etik algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel özdeşleşme üzerinde artış sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, psikolojik kontrat ihlali, örgütsel özdeşleşme, konaklama işletmeleri.



ABSTRACT**THE INFLUENCE OF PERCEPTION OF ETHICAL LEADERSHIP ON
PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION AND ORGANIZATIONAL
IDENTIFICATION: A RESEARCH IN TOURISM SECTOR****Melda AKBABA****Ph.D.Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Murat TÜRK****October/2017, 137 pages**

Ethical leadership behaviors are emerging as an important factor in reducing the perception of violation of psychological contracts, in increasing the number of organizational identities and in attaining the aims of organizations. Encouraging employees, creating a suitable environment for the emergence of employees' creativity, by establishing the rules correctly of the hotel, effective implementation of decisions taken at the hotel by the leader are ethical leadership behaviors that can affect employees' perceptions. Ethical leadership behaviors are a balancing act for psychological contract violation which resulting from perceiving employee that the organization does not fully fulfill its obligations under the psychological contract and in terms of organizational identification which is defined as the employee's perception of itself as a whole organization and employee's under taking the success or failure of the organization.

In this study, it was aimed to determine the effect of ethical leadership perception on the psychological contract violation and organizational identification in tourism sector. For this purpose, 390 employees who is working in five-star accommodation establishments in Antalya were reached through a questionnaire. T-test, ANOVA and regression analysis was performed by using the data obtained from the questionnaire. As a result of these analyzes, the violation of the psychological contract can be explained by four independent variables which are communicative ethic, climatical ethic, ethic in organizational decision making and behavioral ethic. In addition, psychological contract violation is affected statistically significant by the dimensions of ethical leadership. According to this result, an increase in employees' perceptions of communicative ethic, climatical ethic, ethic in organizational decision

making and behavioral ethic is decreasing on psychological contract violation.

At the same time, organizational identification can be explained by four independent variables which are communicative ethic, climatical ethic, ethic in organizational decision making and behavioral ethic. Also organizational identification is affected statistically significant by the dimensions of ethical leadership. According to this result, an increase in employees' perceptions of communicative ethic, climatical ethic, ethic in organizational decision making and behavioral ethic is increasing on organizational identification.

Keywords: Ethical leadership, psychological contract violation, organizational identification, accommodation establishments.



ÖNSÖZ

İnsan kaynağına dayalı olarak gelişen turizm sektöründe örgütsel verimliliğin, özdeşleşmenin, psikolojik kontratın sağlanmasında işgörenlerin örgüt içinde sergilemiş olduğu ve işgörelere karşı gösterilen davranışlarda etik ve etikle ilgili konuların önemi her geçen gün artmaktadır. Bu bağlamda işgörenlerin örgüt içindeki verimliliklerinin artırılmasında, örgütle özdeşleşmelerinin sağlanmasında ve psikolojik kontrat ihlali konularında iş görenlerin davranışlarını etkileyen liderlerin benimsedikleri etik davranışın hem işgörenlerin verimliliğini arttırabileceği hem de örgüte katkılar sağlayabileceği kuvvetle muhtemeldir.

Bu araştırmada, turizm sektöründe etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin belirlenmesi ve bunlara çözüm önerileri değerlendirilmiştir.

Araştırmanın konu seçim sürecinden tamamlanma aşamasına kadar yönlendirici olan, derin tecrübe ve bilgisini benimle paylaşan ve sabrı ile bana yol gösteren her zaman fikirlerine başvurduğum, kendisinden çok şey öğrendiğim değerli danışman hocam Sayın *Prof. Dr. Murat TÜRK e,*

Doktora eğitimim süresince bilgisini ve sabrını esirgemeyen ve doktora tez izleme komitesinde bulunarak verdikleri destekler için, *Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ'a* ve *Doç. Dr. Bülent ÖZ'e,* çalışmada değerli fikirleri ile katkı sağlayan değerli tez jüri üyeleri *Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a* ve *Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL'a,*

Çalışmanın uygulama kısmında anket doldurma nezaketini gösteren işgören arkadaşlara ve işletme yöneticilerine,

Tüm eğitim hayatım boyunca bana inanan ve beni destekleyen annem, babam, kardeşim ve eşime teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖN SÖZ	viii
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	3
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	5

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Liderlik Kavramı ve Özellikleri.....	6
2.2. Liderlik Kuramları	8
2.2.1. Özellikler Kuramı	8
2.2.2. Davranışsal Kuram	9
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	9
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	10
2.2.2.3. Robert Blake ve Jean Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği.....	10
2.2.2.4. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	11
2.2.3. Durumsallık Kuramı	12
2.2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı.....	12
2.2.3.2. Amaç Yol Kuramı	13
2.2.4. Modern Liderlik Kuramı	14
2.2.4.1. Karizmatik Liderlik.....	14

2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik.....	15
2.2.4.3. Hizmetkâr Liderlik	15
2.2.4.4. Otantik Liderlik	16
2.2.4.5. Etik Liderlik.....	16
2.3. Etik ve Etik Liderlik Kavramı	16
2.3.1. Etik Kavramı ve Kapsamı	16
2.3.2. Etik Yaklaşımlar.....	18
2.3.2.1. Teleolojik Yaklaşım	18
2.3.2.2. Deontolojik Yaklaşım	19
2.3.3. Etik Liderlik Kavramı ve Kapsamı.....	19
2.3.4. Etik Liderliğin Önemi.....	22
2.3.5. Etik Liderlik ile Modern Liderlik Kuramları İlişkisi.....	23
2.3.5.1. Etik Liderlik ve Manevi Liderlik	23
2.3.5.2. Etik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik	23
2.3.5.3. Etik Liderlik ve Otantik Liderlik.....	24
2.3.6. Etik Liderlik Boyutları.....	24
2.3.6.1. İletişimsel Etik.....	25
2.3.6.2. İklimsel Etik	25
2.3.6.3. Örgütsel Karar Vermede Etik.....	26
2.3.6.4. Davranışsal Etik	27
2.3.7. Etik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	27
2.4. Psikolojik Kontrat İhlali.....	30
2.4.1. Psikolojik Kontrat Kavramı	30
2.4.2. Psikolojik Kontrat Kavramına İlişkin Temel Kuramlar	32
2.4.2.1. Karşılıklılık Normu Kuramı	33
2.4.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı	33
2.4.2.3. Beklenti Kuramları.....	34
2.4.2.4. Eşitlik Kuramı	36
2.4.3. Psikolojik Kontrat Çeşitleri	37
2.4.3.1. İşlemsel Psikolojik Kontrat	38
2.4.3.2. Geçişsel Psikolojik Kontrat.....	39
2.4.3.3. Dengeli Psikolojik Kontrat.....	39
2.4.3.4. İlişkisel Psikolojik Kontrat.....	40

2.4.4. Psikolojik Kontrat İhlali Kavramı	40
2.4.5. Psikolojik Kontrat İhlal Sebepleri	41
2.4.6. Psikolojik Kontrat İhlinin Sonuçları	45
2.4.7. Psikolojik Kontrat İhlali ile İlgili Yapılan alışmalar.....	46
2.5. Örgütsel Özdeşleşme	48
2.5.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı	48
2.5.2. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	53
2.5.2.1. Scott, Corman ve Cheney Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	53
2.5.2.2. Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	55
2.5.3. Örgütsel Özdeşlemenin Sonuçları	58
2.5.4. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Yapılan alışmalar	59

BÖLÜM III

ETİK LİDERLİK ALGISININ PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALI ve ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Modeli	62
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	63
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	67
3.4. Veri Toplama Yöntemi	69
3.5. Verilerin özümlemesi	71

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri	72
4.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarına İlişkin Bulgular	75
4.3. Etik Liderlik, Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	77
4.4. Etik Liderlik, Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	78

4.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	81
4.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Psikolojik Kontrat İhlali Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	87
4.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	89
4.8. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	96
KAYNAKÇA.....	104
EKLER.....	118
ÖZ GEÇMİŞ	120



KISALTMALAR

- f** :Frekans
- Ort** :Aritmetik Ortalama
- s.s.** :Standart Sapma
- n** :Örneklemdaki birey sayısı
- OTML**:Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
- p** :Önemlilik testlerine ilişkin anlamlılık değeridir.
- t** :T testine ilişkin parametre.
- α** :Alfa Katsayısı
- H** :Hipotez
- R^2** :Bağımsız değişkende oluşan artış veya azalışın bağımlı değişkende oluşabilecek artış veya azalışı belirleme katsayısıdır.
- r** : Pearson Korelasyon Katsayısı
- Akt.** : Aktaran
- s** : Sayfa
- vd.** : Ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Liderleri Diğerlerinden Farklılaştıran Fiziki ve Kişilik Özellikleri	9
Tablo 2. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	12
Tablo 3. Örgütsel Özdeşleşmenin Temel Kavramsallaştırmaları.....	51
Tablo 4. Etik Liderlik Boyutları, Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Yargılar ve Güvenirlik Sonuçları.....	71
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	72
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	72
Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	72
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	73
Tablo 9. Katılımcıların Turizm Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	73
Tablo 10. Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı	73
Tablo 11. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 12. Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 13. Katılımcıların İşletmedeki Görevine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 14. İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarını Belirlemeye Yönelik İfadelere Katılım Durumları	76
Tablo 15. Etik Liderlik, Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Korelasyon Analizi	77
Tablo 16. Etik Liderlik Algısının, Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi Regresyon Analizi.....	78
Tablo 17. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklar	81
Tablo 18. Katılımcıların Medeni Durumları ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklar	81
Tablo 19. Katılımcıların Yaşları ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklar	82
Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklar	83
Tablo 21. Katılımcıların Turizm Eğitim Durumları ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklar	83

Tablo 22. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklar	84
Tablo 23. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklar	85
Tablo 24. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süreleri ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklar	86
Tablo 25. Katılımcıların İşletmedeki Görevi ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklar	87
Tablo 26. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Psikolojik Kontrat İhlali Arasındaki Farklılıklar	88
Tablo 27. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farklılıklar	90
Tablo 28. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları.....	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Yönetim Tarzı Ölçeği.....	11
Şekil 2. Psikolojik Kontrat Süreci.....	31
Şekil 3. Beklenti Kuramının Ana Unsurları	35
Şekil 4. Porter Lawler Motivasyon Modeli	36
Şekil 5. Psikolojik Kontrat Çeşitleri	37
Şekil 6. Psikolojik Kontrat Çeşitlerinin Bileşenleri.....	38
Şekil 7. Psikolojik Kontrat İhlali Denklemi	41
Şekil 8. Psikolojik Kontrat İhlali Süreci.....	42
Şekil 9. Özdeşleşmenin Yapısal Modeli.....	54
Şekil 10. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	56
Şekil 11. Araştırmanın Modeli	62

BÖLÜM I

GİRİŞ

Örgüt; birden fazla bireyin ortaklaşa, otorite, sorumluluk ve ast-üst düzeninde belirlenmiş amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri rasyonel, planlı ve koordineli yapılanmadır (Oktay, 1996, s. 257). Örgüt için temel amaçlardan birisi işgörenlerin ve örgütlerin amaçlarına birlikte ulaşmasıdır. Bu nedenle örgütlerin etik davranışlara sahip liderlere ihtiyacı vardır. Bu bakımdan, algılanan etik liderlik davranışı, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için dengeleyici bir etken olabilmektedir.

Turizm sektöründe istihdam edilen yöneticiler ve liderler örgütün devamlılığı için gerekli maddi değerlerle birlikte yaşamın içindeki değerleri de birleştirmelidir. Bu bağlamda yöneticiler ve liderler örgütün uzun vadede sürekliliğinin sağlanması adına faaliyetlerinin ahlaki ve etik değerler çerçevesinde olmasına özen göstermek zorundadırlar (Türk, 2003, s. 30).

Turizm sektörünün insan kaynağına bağlı olarak gelişmesi sebebiyle, işgörenlerin etik liderlik algıları, örgütlerine ve diğer işgöreneklere karşı davranış ve tutumları önemli hale gelmektedir. Bu davranış ve tutumların pozitif ve sağlıklı gerçekleşmesi için örgüt içerisinde etik liderlik algılarına bağlı olarak işgörenlerin psikolojik kontrat ihlalinde bulunulduğunu düşünmemesi ve örgütle özdeşleşmeleri örgütlerin verimliliği ve sürekliliği adına önem arz etmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe işgörenlerin etik liderlik algılamaları çerçevesinde psikolojik kontrat ihlali algıları saptanarak iş görenlerin örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak önlemlerin alınması gerekmektedir. Bununla birlikte turizm sektöründe işgörenlerin etik liderlik algılamalarına yönelik yapılacak akademik çalışmaların literatüre katkısının olabileceği düşünülmektedir.

Etik liderlik; bireysel eylemlerle birlikte bireylerarası ilişkilerde normatif uygunluk içerisinde yöneten ve izleyicilerin, güçlendirme, çift taraflı iletişim ve karar vermede etik düşünmelerini destekleyen liderlik türü olarak ifade edilmektedir (Brown, Treviño and Harrison, 2005, s. 120). Psikolojik kontrat ihlali kavramı yükümlülüklerin yerine getirilmemesi anlamına gelmektedir (Atkinson, 2007, s. 229). Örgütsel özdeşleşme ise işgörenin kendini örgütüyle bilişsel bağlılık içinde hissetmesi ve örgütün başarılarını veya başarısızlıklarını kendi başarısı veya başarısızlığı gibi algılamasıdır (Mael and Ashforth, 1992, s. 103). Bu bağlamda liderin işgörenlerine karşı dürüst

davranması, işgörenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirmesi, bencil davranmaması ve işgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortamlar yaratması gibi davranışlar liderin etik olarak algılanmasını sağlayabilecek olup, işgörende psikolojik kontrat ihlali algısı oluşmayacaktır. Buna istinaden işgören iş tanımı kapsamında yaptığı faaliyetler kapsamında kendisine verilen sözlerin tutulduğunu düşünecek ve liderin etik davranış biçimlerinden yola çıkarak hayal kırıklığına uğramayacaktır. Etik liderlik algısı işgörenin psikolojik kontrat ihlali algısını engellemesinin yanı sıra işgörenin örgütle özdeşleşmesini de şekillendirebilmektedir. Yani etik liderlik algısına sahip işgörenler çalıştığı örgütün başarısını veya başarısızlığını kendi başarısı veya başarısızlığı olarak görebilmekte, çalıştığı örgüt hakkında konuşurken onlar yerine biz kelimesini kullanarak örgüte yönelik övgü veya eleştirilerde bu durumu iltifat veya hakaret olarak algılayabilmektedir.

Bu çalışmada etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde problemin tespiti, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları belirlenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde etik liderlik, psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili kuramsal açıklamalar ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın modeliyle birlikte araştırmanın evrenini temsil edebilecek örneklem sayısı belirlenmiştir. Anket aracılığıyla işgörenlerden veriler toplanarak araştırmanın amacına uygun çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde de, analizler aracılığıyla ulaşılan bulgular yoruma tabi tutularak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Problemin Tespiti

Günümüz işletmelerinin en önemli kaynağı insan olmakla birlikte örgütsel verimliliğin, özdeşleşmenin, psikolojik kontratın sağlanmasında işgörenlerin örgüt içinde sergilemiş olduğu ve işgörene karşı gösterilen davranışlarda etik ve etikle ilgili konuların önemi gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu bağlamda işgörenlerin örgüt içindeki verimliliklerinin artırılmasında, örgütle özdeşleşmelerinin sağlanmasında ve psikolojik kontrat ihlali konularında iş görenlerin davranışlarını etkileyen liderlerin sergiledikleri etik davranışların hem işgörenlerin verimliliğini arttırabileceği hem de örgüte fayda sağlayabileceği kuvvetle muhtemeldir.

Bu araştırmada temel problem etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin belirlenmesidir. Söz konusu temel problem çerçevesinde araştırmanın alt problemleri aşağıdaki gibidir:

- a) İşgörenlerin etik liderlik algılarının psikolojik kontrat ihlali üzerine etkisinin hangi durumlarda ortaya çıktığını saptamak.
- b) İşgörenlerin etik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin hangi durumlarda ortaya çıktığını saptamak.
- c) İşgörenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına, eğitim durumuna ve turizm eğitim durumuna göre etik liderlik boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek,
- d) İşgörenlerin çalıştıkları departmana, sektörde, işletmede çalışma sürelerine ve işletmedeki görevine göre etik liderlik boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak,
- e) İşgörenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına, eğitim durumuna ve turizm eğitim durumuna göre psikolojik kontrat ihlalinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak,
- f) İşgörenlerin çalıştıkları departmana, sektörde, işletmede çalışma sürelerine ve işletmedeki görevine göre psikolojik kontrat ihlalinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak,
- g) İşgörenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına, eğitim durumuna ve turizm eğitim durumuna göre örgütsel özdeşleşmenin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak,
- h) İşgörenlerin çalıştıkları departmana sektörde, işletmede çalışma sürelerine ve işletmedeki görevine göre örgütsel özdeşleşmenin farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan kaynağına bağılı olarak gelişen turizm sektöründe, işgörelere adaletli ve içten davranılması, işgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortamların hazırlanması örgütün verimlilik ve rekabet düzeyini arttıran ve devamlılığını sağlayan en önemli etkenlerdendir. Buna bağılı olarak, örgütler etik liderlik davranışlarıyla işgöreleri teşvik ederek, işgörellerinden en üst düzeyde faydalanmalıdır.

Bu araştırmada turizm sektöründeki işgörenlerin etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi saptanmaya çalışılarak, etik liderlik algılamaları çerçevesinde psikolojik kontrat ihlali durumunun belirlenerek iş görenlerin örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır.

Etik liderlik davranışları örgütlerin etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunarak, örgütün verimliliği ve sürekliliği adına önem arz etmektedir. Örneğin; adaletli ve içten davranan, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı bakan lidere sahip işgörenler çalıştığı işyerinin başarısını ya da başarısızlığını kendi başarısı ya da başarısızlığı olarak düşünecek ve işverenin işe alım süreci itibarıyla işgörene verdiği tüm sözleri yerine getirdiğini düşünebilecektir. Bunun aksine liderlerin etik davranışlarda bulunmamaları, buna bağlı olarak işgörenlerin örgütle özdeşleşmemeleri ve işverenin psikolojik kontrat ihlalinde bulduklarını düşünmeleri kuvvetle muhtemeldir.

Etik liderlik algısına bağlı olarak örgütle özdeşleşmemiş işgörenlerin, işletmeye olan bağlılık hislerinde azalma ve örgütün verimliliğinde ise düşüş meydana gelebilmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin belirlenmesi açısından bu çalışma önem arz etmektedir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilmesinin ana nedeni, Antalya'ya gelen turist sayısının fazlalığı, turizm sektöründeki istihdamın, tesis, oda ve yatak sayısının Türkiye geneline oranının büyüklüğüdür.

2014 yılına ilişkin istatistikî veriler incelendiğinde (www.yigm.kulturturizm.gov.tr; www.antalyakulturturizm.gov.tr);

- Antalya'ya gelen turist sayısının Türkiye geneline oranı % 36'dır.
- Antalya'da turizm sektöründe istihdam edilenlerin Türkiye geneline oranı % 48'dir.
- Antalya'daki toplam tesis sayısının Türkiye geneline oranı % 24'tür.
- Antalya'daki toplam oda sayısının Türkiye geneline oranı % 47'dir.
- Antalya'daki toplam yatak sayısının Türkiye geneline oranı % 49'dir.

Araştırma turizm sektöründe sadece Antalya ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenler ile sınırlandırılmış olup; diğer konaklama, yiyecek-içecek, seyahat işletmeleri kapsam dışı bırakılmıştır.

Bununla birlikte yalnızca etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ile örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi ele alınmış olup, algılanan etik liderliğin etkisi muhtemel olan işten ayrılma niyeti, örgütsel sadakat, motivasyon, örgüte uyum sağlama, çalışan performansı, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm gibi diğer değişkenler ele alınmamıştır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri işgörenlerine uygulanan bu araştırma aşağıdaki varsayımlar çerçevesinde yapılmıştır:

- İşgörenlerin etik liderlik algılamalarına bağlı olarak işgörenlerin psikolojik kontrat ihlali hissettikleri varsayılmıştır.
- Liderinin etik davranışlarda bulunmadığını algılayan işgörenin örgütle özdeşleşmeyeceği varsayılmıştır.
- Konaklama işletmelerindeki etik liderlik davranışlarının artırılması psikolojik kontrat ihlali üzerindeki olumsuz etkileri azaltacağı ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki olumlu etkileri arttıracacağı varsayılmıştır.
- Seçilen uygulama alanı, işgörenlerin etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini ölçmede gelen turist sayısının fazlalığı, turizm sektöründeki istihdamın, tesis, oda ve yatak sayısının çokluğu açısından araştırmaya uygun bir ildir.
- Araştırmada kullanılan anket, araştırma kapsamında yer alan tüm işgörenler tarafından rahatlıkla anlaşılabilir ifadeler içermektedir.
- Araştırmada, seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Liderlik kavramı, tarihi çok eskilere dayanmakla birlikte güncelliğini her zaman korumuş ve araştırmacılar için ilgi odağı olmuştur. Belirli amaçlara ulaşmak amacıyla insanlar gruplar oluşturarak harekete geçmekte ve bu durum onların yönetilme gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda liderlik kavramı yönetimin önemli konuları arasında yerini almıştır (Bakan ve Doğan, 2013, s. 3). Ancak belli amaç ve hedeflere odaklanmış kişilerin bir araya getirilmesi ve bunların harekete geçirilmesi için her bireyde kolayca mevcut olmayan farklı bir yetenek ve inandırma becerisi gerekmektedir (Eren, 2014, s. 435).

Liderlik, kavramının ne olduğu konusunda kabul görmüş bir tanımlama bulunmamasıyla birlikte liderin nasıl olması gerektiği ile ilgili çok az ortak görüş bulunmaktadır (Todd, 1991, s. 231; Akt. İbicioğlu, 1998, s. 283). Çünkü araştırmacılar genel olarak kendi bireysel bakış açılarına ve kendileri için en fazla ilgi odağı olan yönere göre liderlik kavramının tanımını belirlemektedirler (Yukl, 2002; Akt. Uğurluoğlu, 2010, s. 176). Stogdill (1974, s. 259), liderlik literatürünü kapsamlı bir şekilde gözden geçirdikten sonra neredeyse liderlik kavramını tanımlamaya çalışan kişiler kadar liderlik tanımı olduğu sonucuna varmıştır. Bununla birlikte yeni tanımların çıkışı azalmadan devam etmiştir (Yukl, 2010, s. 20).

Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda liderliği daha çok kendi bakış açılarına ve önemli olduğunu düşündükleri olgulara göre tanımlamıştır. 1950 yılları itibariyle liderlik araştırmalarının yoğunlaşmasıyla birlikte liderlik konusunda çok farklı tanımlar yapılmıştır. Liderlik kavramı ile ilgili yapılan bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Zel, 2006, s. 109):

Liderlik, paylaşılan bir hedefe doğru bir bireyin davranışının bir grubun faaliyetlerini yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Hemphill and Coons, 1957, s. 7; Akt. Yukl, 2010, s. 21).

Liderlik, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için, insanları isteyerek çaba sarfetmeleri konusunda ikna edebilme kabiliyetidir (Donnelly vd., 1998; Akt. Bolat vd., 2014, s. 179).

Liderlik, ileri görüşlü olmak ve bu ileri görüşlülüğe ulaşmak için gereken değişimi ortaya çıkaracak stratejiler geliştirmektir (Kaya, 2002, s. 16).

Liderlik, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için işletme kültürünün dışında daha uyumlu adım atma yeteneğidir (Schein, 1992, s. 2).

Liderlik, Drath ve Palus (1994, s. 4)' e göre, insanların birlikte neler yapılabileceğini anlamlandırarak karar alma süreci olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir tanıma göre ise liderlik, işgörenleri değişim ve gelişme için ikna etme becerisi olarak ifade edilmiştir (Aytürk, 2007, s. 33).

Liderlik, belli koşullara bağlı olarak, belirli bireysel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başka kişilerin etkinliklerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2015, s. 668).

Liderlik konusunda belirtilen tanımlar incelendiğinde ve bunları bütünleştirdiğimizde liderlik, insanları önceden belirlenmiş olan amaçlar çerçevesinde toplayarak, söz konusu amaçlara ulaşmak amacıyla insanları yönlendirme kabiliyeti aynı zamanda bilgilerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2014, s. 435). Bununla birlikte tanımların ortak paydada buluşan kıstasları; belirlenmiş bir amaç ve belirli bir grubun olması bununla birlikte söz konusu grubu amaçlar doğrultusunda kanalize edebilecek bir liderin var olmasıdır. (Zel, 2006, s. 110). Bir grubu yönlendirebilecek etkin liderin aynı zamanda belli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerden başlıcaları şu şekilde ifade edilebilir:

Lider, kendini tanımalı ve dinlemesini bilmeli, alanında uzman olmalı ve işleri basitleştirmeli, gruptaki üyeleri iyi ayırt etmeli, doğru, hızlı karar almalı, sonuçları denetlemeli, taviz veremeyeceği amaçlar için, kararlı, sabırlı ve yüreklilikle direnmeli, ümitsizliğe kapılmamalı, etrafındakilere devamlı güven vererek morallerini yüksek tutmalı ve zamanı iyi yönetmelidir. Aynı zamanda lider, ekip çalışmasını ve beraberliği özendirilmeli, gerektiğinde risk almalı, hedefleri ve ölçüyü belirlemeli, çokça denetim yapmamalı, kendisine yöneltilen eleştirileri hoş karşılamalıdır (Gökçe ve Şahin, 2001, s. 185).

Lider, ekibine güvenmeli ve sorumluluğu alt kademelere doğru kaydırıp tüm işgörenlerin enerji ve yeteneklerini harekete geçirmelidir. Lider aynı zamanda vizyon geliştirebilmelidir. Çünkü izleyiciler nereye gitmekte olduğunu bilen liderleri takip etmeyi tercih ederler. Lider, soğukkanlılığını koruyarak izleyicileri riske girmeyi teşvik etmelidir (Özel, 1992, s. 38; Akt. Kınır, 2006, s. 248).

Bununla birlikte örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada lider yol gösterici, yönlendirici ve motive edici olmalı, işgörenlerin performansını yönetebilmeli, örgütsel bir kültür yaratmalı, kurduğu örgüt yapısı esnek olmalı ve örgüt yapısını geliştirmeli, takım çalışmasına önem vermeli ve işgörenlerin iş ve özel hayatlarını dengede tutmalıdır (Bolat vd., 2014, s. 181–182).

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik konusundaki araştırmalar genellikle özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsallık kuramı ve modern liderlik kuramı şeklinde dört grupta toplanabilmektedir. Ancak bu kuramlar tek başına liderlik konusunu bütün yönleriyle açıklamaya yeterli gelmemektedir. Bu bağlamda bütün kuramlar liderlik konusunu açıklamaya katkıda bulunarak, birbirlerini tamamlamaktadırlar (Şimşek vd., 2011, s. 249). Bu bölümde liderlik kuramları yukarıda belirtilen boyutlarda ele alınacaktır.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı liderlik konusunda geliştirilen ilk kuramdır. Bu kurama göre liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli etkenin liderin sahip olduğu özellikler olduğu ifade edilmektedir. Bu konuda yapılan ilk çalışma, tarihte büyük başarıya ulaşmış liderlere odaklanmıştır. Bundan dolayı bu kuram, büyük adam kuramı olarak da adlandırılmıştır. Özellikler kuramının temeli, tarihteki insanların “büyük” olmasını sağlayan liderlik özelliklerinin neler olduğunu belirlenmesi ve bu özelliklere göre bireyleri gelecekteki liderler olarak seçilmesi ve söz konusu liderlik özelliklerinin geliştirilmesidir (Daft, 1988, s. 370; Akt. Aksel, 2012, s. 34). Diğer bir ifadeyle, bir grupta lider olarak kabul edilen kişi diğerlerinden farklı özellikleriyle grubu etkilemektedir. Bu bağlamda liderin sahip olduğu özellikler kendisini diğerlerinden farklı bir birey olarak göstermektedir (Koçel, 2015: 676).

Liderleri diğer grup üyelerinden farklılaştıran, liderliği tanımladığı varsayılan ve genelde araştırma konusu olan liderin fiziki ve kişisel özellikleri Tablo 1’ deki gibi ifade edilebilir (Moorhead, 1989, s. 325, Bedelan, 1989, s. 429; Akt: Zel, 2006, s. 116). Tablo 1’ de belirtilen özellikler kişileri, etkin ve güçlü bir lider yapabilir. Ancak, niteliklerin hepsinin bir liderde bulunması oldukça zordur. Liderler bu niteliklerden ne kadar fazlasına sahip olurlarsa başarıları ve etkinlikleride o ölçüde fazla olabilecektir (Şener, 2001: 284).

Tablo 1
Lideri Diğerlerinden Farklılaştıran Fiziki ve Kişisel Özellikleri

Yaş	Strese Dayanıklı Olma
Boy	İleriyi Görebilme
Kilo	İnisiyatif Sahibi Olabilme
Cinsiyet	Duygusal Olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki Görünüm	Açık Sözlülük
Olgunluk	Kendine Güven
Başkasına Güven Verme	Kararlılık
Güzel Konuşma	Kişiler arası İlişkiler
Zekâ	İş Başarma Yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Açıkgöz Olma	Objektif Olma
Girişken Olma	Becerikli Olma
Hevesli Olma	Kişisel Bütünlük

Kaynak: Moorhead, 1989, s. 325, Bedelan, 1989, s. 429; Akt: Zel, 2006, s. 116.

2.2.2. Davranışsal Kuram

Davranışsal kurama yönelik çalışmalarda genellikle liderin davranışları, davranışlara bağlı olarak ortaya çıkan liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki muhtemel sonuçları üzerinde yoğunlaşmışlardır (Erçetin, 2000, s. 31). Yani liderin izleyicileri ile iletişim şekli, yetki devredini kullanıp kullanmadığı, amaçları belirleme, plan yapma, denetim yöntemi ve benzeri eylemleri liderin etkin olup olmadığını ortaya koyan başlıca etkenlerdendir (Yılmaz, 2010, s. 90). Davranışsal kuram çerçevesinde yapılan araştırmalar Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Robert Blake ve Jeane Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği, Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımları ve Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımıdır.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1945'de başlayan, Ohio State Üniversitesi araştırmacıları tarafından askeri ve sivil yöneticilere yönelik yapılan bu araştırmada, liderlik davranışında temel etmenin liderin astları grup amaçlarına yöneltmesi olduğunu ifade etmişlerdir (Şimşek vd., 2011, s. 254). Yapılan araştırma sonucunda; liderin ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranış olmak üzere iki tür davranış biçimi ortaya koyduğu belirlenmiştir. İlişkiye yönelik davranış gösteren lider; astlarıyla sıklıkla ikili iletişimde bulunarak astlarının hisleri ve fikirleriyle birebir ilgilenmektedir. Yapıya yönelik davranış gösteren

lider ise grupları amaçlara ulaşmayı başarmak konusunda yönlendirerek bu konuda onların rollerinin ne olacağını belirlemekle ilgilidir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 313).

Ohio State araştırmasında liderin ilişkiye yönelik davranışlarının artması personel devir hızı ve devamsızlığı azalttığı, liderin yapıya yönelik davranışlarının artması ise grup üyelerinin performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Gannon, 1979, s. 208; Akt. Koçel, 2015, s. 680).

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezinin Likert'in başkanlığında, endüstride liderlik ve nezaret konularında yaptıkları çalışmalar sonucunda liderin davranışları iki kategoride kavramlaştırılmıştır. Bunlardan birincisi işe yönelmiş lider ikincisi ise işgörene yönelmiş liderdir (Yılmaz, 2010, s. 90). İşe yönelmiş lider, dikkatini daha çok izleyenlerinin yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaştırmıştır. Bu sebeple işe yönelmiş lider davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir. İşgörene yönelmiş lider ise izleyenlerinin, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışları tercih etmektedir (Erçetin, 2000, s. 33-34).

Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre liderleri işgörene yönelmiş olanların en üretken gruplar olduğu belirlenmiştir. En etkin liderler ise izleyicileriyle onları destekleyecek şekilde iletişim kuranlar, daha çok izleyicileriyle birlikte karar almaya önem verenler ve izleyicilerinin performanslarını yükseltecek hedefler oluşturan ve hedeflere ulaşmada özendirilenler olarak ifade edilmiştir (Şimşek vd., 2010, s. 205).

2.2.2.3. Robert Blake ve Jeane Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği

Bir başka iki boyutlu yaklaşım Robert Blake ve Jeane Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeğidir. Blake ve Mouton ölçeklerinde “insana ilgi” ve “üretime ilgi” terimlerini kullanarak, ilginin derecesini ölçebilmek için yatay ve dikey eksen üzerinde 1'den 9'a kadar bir ölçek oluşturmuşlardır. Yönetim tarzı ölçeğine göre Şekil 1'de görüldüğü üzere beş türde yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır (Bolat vd., 2014, s. 190-191).

Şekil 1'e göre;

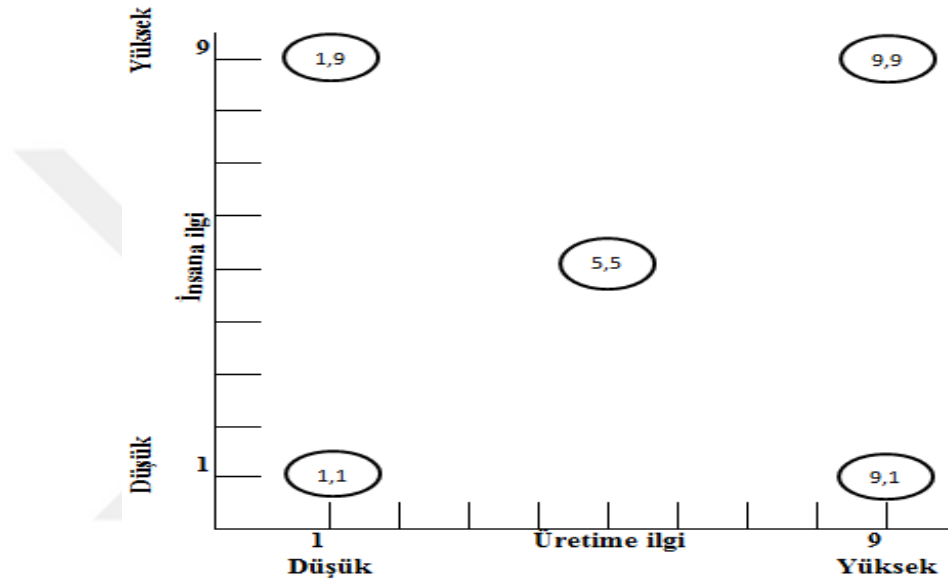
1.1 Etkili Olmayan Lider: Örgütte işe devam edebilmek için işin gereklerinin yerine getirilmesinde en az düzeyde çaba sarf etmektedir.

1.9 Kulüp Lideri: Liderin karşı tarafı düşünen, rahat davranan ve içtenlikle ilişkilere ağırlık verirken işe ilgisi en alt seviyededir.

5.5 Örgüt Lideri: Yapılacak işin niceliği ile işgörenlerin moralini dengelemeye çalışan uzlaştırıcı bir liderlik türüdür.

9.1 Görev Lideri: Lider otoritesini kullanarak verimliliği sağlamaya çalışır, ikili ilişkilere ilgisi ise çok az düzeydedir.

9.9 Ekip Lideri: Karşılıklı güven ve saygıyı üst seviyede tutarak, lider, kendini görevine adanmış kişilerle beraber üst düzeyde verime odaklanmıştır (Zel, 2006, s. 133).



Şekil 1. Yönetim tarzı ölçeği

Kaynak: Eren, 2014, s. 444.

Bu model yönetici ve liderlere gösterdikleri davranışları kavramsallaştırma olanağı vermektedir. Bu sayede yönetici ve lider hangi yönetim tarzını kavradığını belirleyerek, türlü eğitim ve geliştirme programlarıyla kendi yönetim tarzında değişiklikler yapabilmektedir (Koçel, 2015, s. 683).

2.2.2.4. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılmasına yönelik olan diğer bir yaklaşım Rensis Likert'in Sistem 4 yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre; liderlerin ve yöneticilerin davranışları istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak dört ana grup altında toplanmıştır (Şimşek vd., 2011, s. 258). Bu dört grup kısaca şu şekilde açıklanabilir (Tablo 2).

Tablo 2
Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

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

Kaynak: Koçel, 2015, s. 684.

Rensis Likert'in araştırmalarına göre Sistem 1 ve Sistem 2 türü yönetimde olan grupların verimliliğin düşük, Sistem 3 ve Sistem 4 türü yönetimde olan grupların ise verimliliği yüksek gruplar oldukları belirlenmiştir (Koçel, 2015, s. 684).

2.2.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramının temel düşüncesi; en iyi liderin davranış tarzının koşullara, gruba ve bireysel özelliklerine uyarlayabilen lider olduğudur. Buna bağlı olarak en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir (Baysal ve Tekarslan, 1987, s. 153; Akt. Kınır, 2006, s. 280). Durumsallık kuramları, genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu durum genellikle "tek ve en iyi yönetim" tarzı bulunduğunu savunan davranış kuramlarından farklılığını ortaya koymaktadır (Zel, 2006, s. 139).

2.2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Fiedler'in durumsallık modeli, etkili liderliğin, liderin davranış tarzı ile durumun lidere verdiği etki ve kontrol derecesi arasındaki eşleşmeye bağlı olduğunu tartışır. Yani liderin davranış biçimiyle, durumla ilgili liderin sahip olacağı güç ve kontrol miktarı uyumlu olmalıdır (Riggio, 2014, s. 350).

Fiedler'in etkin liderlik modeline göre, liderin davranışlarının etkin olduğunu ortaya koyan üç önemli durumsal değişken mevcuttur. Bu durumsal değişkenler;

1) Liderle izleyicilerin ilişkileri; Bu değişkene göre izleyiciler lideri sevmekte, lidere güvenmekte ve bağlılık göstermektedirler. Örgütte liderle izleyiciler arasındaki ilişkinin olumlu olduğu ifade ediliyorsa söz konusu örgütte liderlik faaliyetleri için ortam iyidir (Koçel, 2015, s. 688).

2) Başarılacak işin niteliği; Bu değişken işin iyi yapılandırılıp yapılandırılmadığını belirler. İşin niteliği, işgörenlerin çıktılarının rahatça yorumlanabilmesi, grubun iyi tanımlanmış amaçlarının olup olmaması ve tanımlanmış amaçlara ulaşmak için açık yöntemlerin olup olmaması gibi etkenler göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Buna bağlı olarak görevler açık bir şekilde belirlenmiş veya belirlenmemiş olarak değerlendirilir (Riggio, 2014, s. 352).

3) Liderin makamından aldığı gücün derecesi; Liderin; ödül, ceza veya görevine son verme, terfi ettirme gibi durumlarda sahip olduğu gücü belirtmektedir (Zel, 2006, s. 146).

2.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı

House'un amaç-yol kuramında, izleyicilerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmak üzere liderin izleyicilerini ne şekilde ve hangi davranışları göstererek motive edecekleri sorularına yanıtlar aranmış ve geliştirilirken motive etme konusunda beklenti kuramından da faydalanılmıştır (Erçetin, 2000, s. 46). Bu kurama göre insan davranışlarını etkileyen iki temel faktör vardır (Şimşek vd., 2011, s. 264):

- 1) Bireyin, belli davranışının belli sonuca götüreceğine yönelik inancı,
- 2) Söz konusu sonuca bireyin verdiği değer

Amaç-yol teorisinde liderin, izleyicilerini motive etmesi iki konuda ifade edilebilir. Bunlar (Koçel, 2015, s. 691);

- 1) Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)
- 2) Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Amaç-yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak astlarının motivasyonunu, iş tatminini, başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar (Zel, 2006, s. 141);

Yönlendirici Liderlik: Teknik olarak astlarına yapılacak işler ile ilgili bilgi verir, astlarından beklentilerini ve astlarına işlerin nasıl yapılacağını belirtir ve standartlara uyulmasını ister.

Destekleyici Liderlik: Astların gereksinim ve talepleri lider için önemlidir. Eşit ve dostça davranış sergiler. Ancak işlerin daha yararlı bir ortamda yapılmasına yönelik fazladan emek harcamaz.

Katılımcı Liderlik: Astlarının düşüncelerine değer vererek, işle ilgili hususlarda astlarının fikirlerini alır.

Başarıya Yönelik Liderlik: Lider işle ilgili iddialı amaçlar belirler ve astlarının bu amaçlara ulaşmayı başarabileceklerine yönelik astlarına güvendiğini ifade eder. Astlarından sürekli olarak maksimum seviyede performans sergilemelerini talep eder.

Liderler, söz konusu dört liderlik biçiminden hangisini uygulayacaklarına astların özelliklerini, örgütün resmi otorite sistemini, yaptıkları işin doğasını ve fiziksel çevreyi dikkate alarak karar vermektedirler (Bakan ve Doğan, 2013, s. 27).

2.2.4. Modern Liderlik Kuramı

20. yüzyılın son çeyreğinde özellikle iş yaşamında yaşanan köklü değişimler, klasik kuramların çözüm üretme kabiliyetlerinin yetersiz kalmasına sebep olmuştur. Bu değişimler yeni sorunlar ve gereksinimler, yeni çözümler gerektirmiş ve yeni dönemin gereksinimlerine uygun yeni kuramlara yönelik arayış da hız kazanmıştır. Bu süreçte klasik teoriler tamamem reddedilmemekte hatta, klasik teorilerin meydana getirdiği bilgi birikimi, yeni kuram ve modellerin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 111). Bu kuramlar genellikle karizmatik, dönüşümcü, hizmetkâr, otantik ve etik liderlik olarak tanımlanmaktadır.

2.2.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, izleyicilere kılavuzluk eden, esin kaynağı olan, izleyicileri tarafından itibar gören, güven duyulan, onları gelecek konusunda pozitif düşünmelerini sağlayan, izleyicilerin yaşamlarındaki fırsatları ve önem teşkil eden durumları farketmelerini kolay hale getiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Uyguç vd, 1997, s. 590-592; Akt. Gül ve Çöl, 2003, s. 165). Robert House'un sosyal bilimlerle ilgili disiplinlerde yaptığı çeşitli çalışmalar karizmatik liderlik kuramını ortaya koymuş olup, bu çalışmalara göre karizmatik liderler belirli karakteristikler göstermektedir. Karizmatik liderin karakteristikleri şu şekilde sıralanabilir (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 326-327):

- İzleyiciler, liderin inançlarının doğruluğuna güvenirlir.
- İzleyicilerin inançları liderin inançlarıyla benzerlikler gösterir.
- İzleyiciler, lideri etkileyici bulurlar.
- İzleyiciler, lidere gönüllü olarak itaat eder.
- İzleyiciler, lideri şüphe duymadan kabul ederler.
- İzleyiciler, örgüt içindeki görevlerine duygusal olarak bağlanırlar.
- İzleyiciler, başarı sağlayarak terfi etmeyi amaçlarlar.
- İzleyiciler grup görevlerinin kendi başarısını olumlu etkilediğine inanırlar.

Başka bir ifadeyle karizmatik lider; öz güvenleriyle, cesaret, iletişim, ikna yeteneği, ileri görüşlülüğü ve değerleriyle izleyicilerini etkileyebilmektedir (Gül ve Çöl, 2003, s. 165).

2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider, izleyicilerinin değerlerini, inançlarını ve ihtiyaçlarını değiştiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2011, s. 430).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerin üstlenmesi gereken görev ve rolleri açık bir şekilde tanımlayarak izleyicilerini bir vizyona yöneltmek ve yönlendirmek için gayret gösterirler. Bu nedenle dönüşümcü liderler, izleyicilerinin kabiliyet ve yetenekleri üzerinde durarak özgüvenlerini ve buna bağlı olarak performanslarını arttırmaya çalışmaktadırlar (Şimşek vd., 2011, s. 248).

2.2.4.3. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, empati kurabilen, izleyicilerini dinleyen, duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmışın dışında bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlanmaktadır (Greenleaf, 1977, s. 22; Akt: Bakan ve Doğan, 2013, s. 43). Hizmetkâr liderlikte “hep en önde olmaya çalış”, “güçlü olan kazanır”, “kimseye güvenme” anlayışının aksine başkalarını “en önde tut”, “biz her zaman beraberiz” ve “izleyiciler kendilerine güvenilemeyeceğini ispatlayana kadar herkese güven” anlayışı hâkimdir (Anderson, 2008, s. 2).

Hizmetkâr liderlik, liderlerin izleyicilerine hizmet etmesini, haklarını vermesini ve kendi gereksinimlerinden ziyade izleyicilerin gereksinimlerine hizmette bulunmalarını beklemektedir. Bu nedenle hizmetkâr liderliği diğer liderlik

kuramlarından farklı kılan en önemli özellik, izleyicilerine hizmet etmeye yönelik olmasıdır (Akyüz ve Eren, 2013, s. 193).

2.2.4.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik; kendi fikirlerinin, davranışlarının ve izleyicilerinin kendisini nasıl algıladığını, kendisinin ve izleyicilerinin değerlerini ve ahlaki yönden bakış açılarını, izleyicilerin içinde buldukları ortamı bilen, güçlü yönlerinden haberdar olan, kendine güveni olan, ümitli, iyimser ve ahlaklı birey olarak tanımlanmaktadır (Avolio vd., 2004, s. 804). Otantik liderler izleyicilerle olan ilişkilerini geliştirmeye önem vermeleri nedeniyle kendilerine ve izleyicilerine karşı dürüst olmakla birlikte (Ilies vd., 2005, s. 376), davranışlarının temelinde ahlaki değerler ve etik kurallar yer almaktadır (Klenke, 2007, s. 71).

2.2.4.5. Etik Liderlik

Etik lider; güven duyulan, adaletli, dürüst, izleyicilerine yönelik prensipli davranış gösteren, hem iş hem de özel yaşamında etik davranışlar sergileyen kişidir (Brown and Trevino, 2006, s. 597). Etik lider genel anlamda mükemmel iyiye hizmet etmek adına özgecidir. Bununla birlikte özgeci davranışların, etik liderliğin temelini oluşturduğu ifade edilebilir. Bir başka ifadeyle etik lider, mükemmel iyiye ulaşabilmek için ortak çıkarlarla uyumlu olacak şekilde hareket etmekte ve sahip olduğu gücü bunun için kullanmaktadır (Martin vd., 2009, s. 131). Etik liderliğin kavramsal çerçevesi aşağıda detaylarıyla aktarılmıştır.

2.3. Etik ve Etik Liderlik Kavramı

Bu bölümde etik kavramı ve kapsamı, etik yaklaşımlar, etik liderlik kavramı ve kapsamı, etik liderliğin önemi, etik liderlik ile modern liderlik kuramları ilişkisi, etik liderlik boyutları ve etik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar aktarılmıştır.

2.3.1. Etik Kavramı ve Kapsamı

Etik kavramı, Yunancada ‘karakter’ anlamına gelen ‘ethos’ kelimesinden türetilmiş olup, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; nelerin yapılacağı ya da yapılmayacağı; nelerin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; nelere sahip olunacağı ya

da olunamayacağıının idrak edilmesiyle birlikte, iyi nedir? ya da neler yapmalıyız? gibi soruları kendine yönelten felsefe dalı olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek vd.,2011, s. 474-475).

Etik, nelerin değerli, nelerin değersiz olduğu; nelerin erdem olduğu nelerin erdem olmadığı; hangi türden eylemlerin yapılmasının doğru, hangilerinin yapılmasının yanlış olduğuna ilişkin konulardaki sorulara yanıt aramaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 477).

Doğru ve yanlış davranış teorisi olarak etik, (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 504) insan davranışlarında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyula ilişkili ahlaki değerleri, ilkeleri ve standartları tanımlayan ve insan davranışlarının neye göre iyi, kötü, doğru veya yanlış olduğuna karar verilmesinde belirleyici bir unsurdur (Pinnel and Eagen: 1995, s. 1; Akt: Bakan ve Doğan, 2013, s. 68).

Doğruluk ve dürüstlük üzerine kurulu olan etiğin, toplumun beklentilerinden, haklı rekabete, reklamcılık faaliyetlerinden, halkla ilişkiler faaliyetlerine, sosyal sorumluluktan tüketicilerin bağımsızlığına kadar bir çok boyutu bulunmaktadır (Koontz, 1986; Akt: Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011, s. 20). Bununla birlikte örgütlerde etik, herkesi ilgilendiren kararlar alınırken etik değerlerin kullanılma derecesi olarak da ifade edilebilir. Bununla birlikte etik, örgüt içindeki grupları etkisi altına alarak etik değerlerin ve kararların ne şekilde açıklanacağı ve örgütte söz konusu yükümlülüklerin ne şekilde uygulanacağını açıklamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 504).

Örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, bir bakıma yöneticilerin ve diğer işgörenlerin nasıl davranması ve neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini belirlemiştir. Fakat işgörenler etik değerler açısından yeteri kadar olgunlaşmamışlarsa; yasalar ve politikalar işgörenlerin evrensel anlamda kabul edilebilir, etik davranışlar göstermelerini sağlamayabilecektir. Bunun için örgüt içerisinde etik ilkeler çerçevesinde etik olan veya etik dışı davranışlardan ne anlaşılması gerektiğinin açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Çünkü kendi görüş veya düşüncelerine göre bireyler bu kavramları istedikleri şekilde tanımlayabilirler (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000, s. 36). Bu gibi durumlarda birçok etik dışı davranış, ‘herkes yapıyor’, ‘uygunsa ve olabiliyorsa, sen de yap’ gibi mantıksal gerekçeler ileri sürülerek sıradan davranışlar olarak görülebilmektedir (Kırel, 2000; Akt: Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011, s. 65). Bu bağlamda örgütlerde etik ilkeler çerçevesinde karar almada, etik iklimin oluşturulmasında yöneticilerin görevi önem arz etmektedir. Çünkü etik dışı davranışlar örgütlerde direk veya dolaylı olarak önemli bedelleri olabilmektedir. Bunlar genel olarak aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 537-538):

- Örgüte olan güvenin yitirilmesi,
- Örgüt imajının zarar görmesi, örgüt içinde iletişimin, grup çalışmalarının ve örgüte olan bağlılığın azalması,
- Öz saygının kaybolması,
- İş devir hızının artması,
- Motivasyonun ve performansın düşmesidir.

Bu bağlamda etik değerlere sahip bir örgüt; işgörenleri, müşteriler ve yöneticiler arasında karşılıklı saygıyı, güveni ve dürüst iletişimi kolaylaştıran bir kültür olmakla birlikte örgütlerin rekabet avantajı elde etmede yeni ve önemli bir aracı haline gelmiştir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011, s. 85).

2.3.2. Etik Yaklaşımlar

İnsan eylemlerini ahlaki açıdan değerli ya da değersiz kılan durumlarla ilgili iki ana yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar teleolojik ve deontolojik yaklaşımdır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011, s. 41).

2.3.2.1. Teleolojik Yaklaşım

Teleolojik yaklaşım, sonuçlar hakkında akılcı düşünebilme olarak ifade edilmektedir. Teleolojik etik yaklaşımında, bir faaliyetin ahlaki durumu faaliyetin sonucuna göre belirlenir. Bu bağlamda sonuç iyi ise faaliyet konusunda kullanılan yol ve araçlar meşrudur (Erdoğan, 2006, s. 7). Eğer eylem; memnuniyet, fayda, kariyer gelişimi, kendi menfaatlerini gerçekleştirme, zenginlik veya şöhret gibi istenen bir sonuç doğurabiliyorsa, bu eylem kabul edilebilir ve ahlaki olan eylemdir (Ferrell, Fraedrich and Ferrell, 2011, s. 155).

Teleologlara göre sonucun “iyi” olma konusu, birbirleriyle alakalı, ancak üç farklı kuramla açıklanmıştır. Bu kuramlara göre; bir faaliyetin ahlaki durumunun faaliyetin sonucuna göre belirlenmesi konusunda aynı fikirdedirler, ancak iyi sonucun ne olduğu konusunda farklı fikirdedirler. Bu kuramlar; **Etiksel egoizm/benlikçilik**: Beni mutlu eden, benim için iyi olan, doğrudur. **Hedonizm /hazcılık**: Doğru olan bana en fazla zevk/haz verendir. **Faydacılık**: Çoğunluğa mutluluk/zevk getiren doğrudur (Erdoğan, 2006, s. 7-8).

2.3.2.2. Deontolojik Yaklaşım

Deontolojik yaklaşım, sonuçlara önem veren teleolojik yaklaşımın aksine, yükümlülüğü sonuçların bir fonksiyonu yapmaktadır. Yani bir davranışın ahlakiliğine eylemin kendisi karar vermektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011, s. 44). Deontolojik yaklaşımın temelinde davranışların doğasında doğruluk vardır (Fraedrich, 1993, s. 208). Yani eylemin sonucunun faydalı olmasının bir önemi yoktur, bir eylemin doğruluğu üzerine odaklanır (Erdoğan, 2006, s. 8).

Deontolojistlere göre, tüm bireylerin zorunlulukları vardır ve bu zorunlulukları sonuçlarına bakmaksızın yerine getirmelidir. Eylem iyi olanı yapma isteğinden kaynaklanıyorsa onun ahlaki olduğuna inanılır. Bu yaklaşımda etik eylem, bireyin görevini yapmasını ele almakta ve görevin yapılmasını doğru, yapılmamasını ise yanlış olarak değerlendirmektedir (Brazell, 1997, Chally, 1997; Akt: Karaöz, 2000, s. 3).

2.3.3. Etik Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Etkileyen ve ilham veren liderler genellikle izleyicilerini motive ederken idealist vizyonlara ve inandırıcı iletişim stillerine güvenerek hareket etmektedirler. Ancak bir lider, güvenilirliği ve anlamlı etkiye sahip olma potansiyeli açısından etik davranışlar önem arz etmektedir (Piccolo vd., 2010, s. 260).

Birçok kavramsal yaklaşım, özellikle etik liderlik konusunu ve etik liderliğin temel unsurlarını daha normatif bir bakış açısıyla tanımlamaya odaklanmıştır (Eisenbeiss, 2012, s. 5). Normatif bakış açısına uygun bir şekilde davranmak, liderlerin çalışma esnasındaki davranışlarıyla izleyicilerin genel beklentilerinin tutarlı bir şekilde hareket etmesidir. Örneğin, liderin; adil, dürüst, prensip sahibi, izleyicilerine güvenen ve gerektiğinde astlarının sorumluluğunu üstlenmesi için ödülleri ve cezaları kullanması normatif olarak uygun olduğu anlamına gelmektedir (Piccolo vd., 2010, s. 261).

Brown ve diğerleri (2005, s. 120) etik liderliği; bireysel eylemler ve bireyler arası ilişkilerde normatif uygunluk içerisinde yönetim sergileyen ve izleyicilerin, iki yönlü iletişim ve karar vermede, izleyicileri güçlendirmede etik düşüncelerini destekleyen liderlik türü olarak tanımlamaktadır.

Enderle (1987, s. 658), etik liderliği yönetsel etik liderlik başlığı altında karmaşık durumlarda sorumlu olarak karar vermek olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte yönetsel etik liderlikte başlıca iki amaç olduğunu bunlardan birincisinin; tüm yönetim kararlarındaki etik boyutları açıklığa kavuşturmak ve açıklamak ikincisinin,

etik prensipleri belirleyerek, kati bir şekilde anlaşılmasını sağlamak olarak belirtmiştir.

Pickett (2005, s. 52) etik liderliği, işletmenin sinerjik olmasına, büyüyerek yaşam alanını genişletmesine ve uzun vadede devam edebilirliğine hizmet eden kişi olarak tanımlamaktadır.

Kanungo ve Mendonca (1996) etik liderin, fedakâr yönüne dikkat çekerek başkalarına faydalı olabilecek erdemli davranışları sergileyen ve zarar verebilecek eylemlerden kaçınan kişiler olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde, Ciulla (1995), etik liderliğin temel özelliğinin başkalarının haklarına ve itibarlarına saygı göstermek olduğunu vurgulamıştır.

Northouse (2001) ise, Aristotel'in çalışmasına bağlı olarak beş etik liderlik ilkesi önerisinde bulunmuştur. Bu ilkelere göre etik liderler; başkalarına saygı duymalı, hizmet etmeli, adalet duygusuna sahip olmalı, dürüst olmalı ve işgörenlerle birlikte hareket etmelidir (Akt. Eisenbeiss, 2012, s. 5).

Harvey (2004, s. 23), etik liderliğe yönelik yaptığı çalışmalar sonucunda etik liderin temel olarak on tane özelliğinin olduğunu belirlemiştir. Bu özelliklere göre;

1. Etik lider, ortaklaşa değerlerle etik kuralları sistemli olarak işgörene aktararak, işgörenden bunları idrak edip benimsemelerine yardımcı olurlar.
2. Etik liderler, hem kendilerinin hem de işgörenden etik değerlere uygun bir şekilde davranıp davranmadığını belirlemek için işgörene sorumluluk verirler. Bu bağlamda etik değerlere aykırı davranışlarda bulunan işgörenden bu durumdan sorumludurlar.
3. Etik liderler, kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa işgörene de öyle davranır. Örneğin; işgörene dürüst davranarak rol model olup, işgörenden aynı şekilde davranmasını bekleme hakkına sahip olduklarını düşünürler.
4. Etik liderler, kararlar alınırken işgörenden ve rehberlik prensiplerini dikkate alarak, alınan tüm karar ve davranışlarda etik değerleri muhafaza ederler.
5. Etik liderler, izlenilen yöntemle faaliyetlerin birbiriyle tutarlı olmasına dikkat ederler.
6. Etik liderler, işgörenden ihtiyacı olan güven ve yetenekleri edinmelerini desteklemek üzere işgörene zaman ve kaynak tahsis ederler. Bu sayede işgörenden doğru olduğuna inandıkları davranışların olumlu hareketlere dönüşmesine yardımcı olurlar.

7. Etik liderler, kendilerinin güç alanı kapsamındaki işgörenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını dikkate alırlar.
8. Etik kural ve değerlere adapte olabilmek bir deneyime bağlı olarak oluşabilmektedir. Bu nedenle etik liderler, birçok alanda pek çok küçük değişiklikler yaparlar.
9. Etik liderler, işgören alımı veya terfi durumlarında karar verirken kıstas olarak örgütün misyon, vizyon ve değerlerini göz önünde bulundururlar.
10. Etik liderler, etik konusunda işgörelere yol gösterici olarak işgöreleri etik değerler kapsamında motive ederler.

Etik liderler doğası gereği sosyal bir konumda oldukları için aldıkları kararlarda, eylemlerinde ve izleyicileri etkilemek için güçlerini ne şekilde kullanacaklarını belirlemeye çalışmaktadırlar. Resick ve diğerleri (2006, s. 346) literatür hakkında yaptıkları geniş kapsamlı bir inceleme sonucunda etik liderliği karakterize eden altı ana özellik belirlemişlerdir. Bu özellikler;

Karakter ve Dürüstlük: Kişilerin niyetleri, eğilimleri ve değerleri ile ilgili olan karakter etğin temel unsurudur. Liderin karaktere yönelik özellikleri alçakgönüllülük, sadık olma, erdem, cömertlik, bağışlama gibi davranışlarla belirginleşmektedir. Ayrıca, şartlar ne olursa olsun erdemli davranmak önem arz etmektedir. Karakterin temelini oluşturan dürüstlük; her türlü zorlama ve baskı karşısında dahi etik davranması liderin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Etik Açıdan Farkındalık: Liderin başkalarını önemli derecede etkileyecek kararlar verirken etik konuları dikkate alarak ve hassas bir şekilde davranması gerekmektedir. Bununla birlikte, etik açıdan farkındalık yalnızca verilen kararlarda ya da faaliyetlerin sonuçları ile alakalı olmayıp; söz konusu sonuçlara ulaşmak için uygulanan yöntemlerde ve kısa vadeli amaçlarla birlikte uzun vadeli amaçların da hayata geçirilmesinde, örgüt ile ilgili herkesin menfaatini de düşünerek etik açıdan uygunluğunu dikkate almalıdır.

Toplumsal/İnsan Odaklı Olma: Etik liderlerin, insan odaklı, eylemlerinin başkalarını nasıl etkilediğinin farkına varmaları ve toplumsal çıkarları kendi çıkarlarının üstünde tutarak daha büyük hizmet etme üzerinde odaklanılmaktadır.

Motive Etme: Etik liderler, grubun çıkarlarını izleyicilerinin çıkarlarının üstünde tutmak amacıyla izleyicileri motive ederek aralarında duygusal bir bağ oluşturmaktadır. Bu sayede lider ve izleyicilerin birbirlerine karşı sorumlu olması sağlanır. Bu durum dönüşümcü liderliğin ilham verici liderlik bileşenine benzer ve

izleyicilerin liderin vizyonu doğrultusunda bağlılığını ifade etmektedir.

Teşvik Etme ve Güçlendirme: Etik liderler işgörenlerin kendi kendilerine yetebilmeleri için teşvik ederek, güçlendirme yöntemleri kullanmaktadır.

Etik Sorumluluk Yönetimi: Etik liderin, etik standartları ve işgörenlerin beklentilerini belirlemeyi içeren bir işlemi ifade etmektedir.

2.3.4. Etik Liderliğin Önemi

Etik liderlik, örgütler için daha önemli hale gelerek birçok araştırmanın konusu olmaktadır. Etik liderler, davranışları etik olan, önyargısız ve objektif olan aynı zamanda izleyicilerinin ihtiyaçlarını dikkate alan, haklarını savunan kişilerdir (Teyfur, Beytekin ve Yalçinkaya, 2013, s. 86).

Etik liderler, dürüstlük erdemine inanırlar ve bunu hem özel hem de iş yaşamlarında günlük olarak uygulamaya çalışırlar (Zhu, May and Avolio, 2004, s. 19). Etik liderlik örgütler için önemli bir paya sahiptir. Çünkü etik davranış sergilemeyen bir lider örgütte ve izleyiciler üzerinde kötü sonuçlar doğurabilmekte ve örgütün sürekliliğini olumsuz etkileyerek örgütün ruhsuz bir hal almasına yol açabilmektedir (Erdilek Karabay, 2015, s. 87).

Etik liderlerin izleyicilerini örgütün, bireylerin, paydaşların ve toplumun menfaatleri için örgütün amaçlarına ve hedeflerine yönelttiği ve yönlendirdiği düşünülmektedir. Başka bir deyişle, etik lider izleyicilerini etkilemektedir. Bu etkiyle etik liderler rol model olarak izleyicilerini yardımsever davranışlara daha çok teşvik etmektedir. Bunun sonucunda, işgörenler rekabetten ziyade işbirliğine odaklanmakta ve işgörenlerin örgüte olan güven ve bağlılıklarını da arttırabilmektedir (De Hoogh and Den Hartog, 2008, s. 300).

Etik lider, izleyicilerinin karar verme, iş tasarımı ve bütün örgütü ilgilendiren konularda katılımının örgüte etkilerini anlama fırsatı sunmaktadır. Bu tür liderler, işgörenin benliğinin tamamının işe adanmasını sağlar. Çünkü bu durum hem işgörenlerin hayallerinin gerçekleştirilmesine hem de örgütte tek başına yapamadığı katkıları yapmasına yardımcı olmaktadır. Etik liderlik davranışları, işgörenlerin bireysel haklarının korunmasına (özellikle en temel insan hakları olan saygı, özerklik, haysiyet) ve işgörenin güçlendirilmesine de katkı sağlamaktadır (Zhu vd., 2004, s. 20).

Etik liderler, izleyicilerini cesaretlendirip yetkilendirerek izleyicilerin kendi kendilerine yetebilmelerini sağlayan kişisel bir yetkinlik kazandırır. Etik liderler,

yardımsever davranışlarıyla izleyenlerini saygı ve özdeşleşme duygusu içinde çalışmalarını sağlarlar. Bununla birlikte, etik liderler izleyenlerinin özgüven sahibi ve kendi yetkinliklerinin farkında olmaları için izleyenlerine güçlendirme stratejileri kullanırlar (Resick vd., 2006, s. 347).

Sonuç olarak etik liderlik işgörenlerin örgütle özdeşleşmeleri, örgüte ve kendilerine güvenmeleri, işbirliğine odaklanmaları, kişisel yetkinliklerinin farkına varmaları ve haklarının korunduğunun farkında olmaları açısından örgütler için önem arz etmektedir.

2.3.5. Etik Liderlik ile Modern Liderlik Kuramları İlişkisi

Etik kavramı birçok modern liderlik kuramları kapsamında normatif ya da felsefi bir değerlendirme çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu nedenle etik liderlik kavramının modern liderlik yaklaşımları ile incelenmesi etik liderliğin daha net anlaşılmasını sağlayabilecektir (Palalar Alkan, 2016, s. 59). Etik liderlik ile ilişkisi olan diğer modern liderlik kuramları manevi, dönüşümcü ve otantik liderliktir.

2.3.5.1. Etik Liderlik ve Manevi Liderlik

Manevi lider yardımsever davranışlarıyla izleyicilerin ait olma gereksinimlerinin giderilmesi ve örgütsel bağlılıklarının artırılması amacıyla izleyicilerin davranış ve tutumlarının olumlu olmasına yönelik önderlik etmektedir. Yardımsever davranışlar manevi liderlik yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Palalar Alkan, 2016, s. 65). Manevi liderlik ile etik liderlik arasındaki temel benzerlikler; başkalarını düşünme (yardımseverlik), dürüstlük ve rol model davranış göstermedir. Temel farklılıklar ise etik lider ahlaki yönetici boyutuna vurgu yaparken; manevi lider, vizyon, inanç/umut konuları üzerinde durarak liderlikte görev bilinciyle hareket etmektedir (Brown and Trevino, 2006, s. 598).

2.3.5.2. Etik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin misyon, vizyon ve sorumluluklarının yenilenmesi ve amaçlarına ulaşabilmeleri için düzenin yeniden yapılandırılması işlemidir (Leithwood, 1992, s. 9). Etik liderlik ile dönüşümcü liderlik etik içerik nedeniyle birbirinden farklılaşmaktadır. Etik liderlik, etik kavramını bütüncül olarak değerlendirmekte, dönüşümcü liderlik ise; etik kavramını yalnızca tek boyutta ele

almakta ve ikinci planda tutmaktadır (Mayer vd., 2009, s. 1). Bununla birlikte; dönüşümcü liderlik ile etik liderlik arasındaki temel benzerlikler; başkalarını düşünme (yardımseverlik), dürüstlük, karar almada etik ve rol model davranış göstermedir. Temel farklılıklar ise etik lider etik standartlar ve ahlak yönetim boyutuna vurgu yaparken; dönüşümcü lider, vizyon, değerler ve entelektüel teşvik konuları üzerinde durmaktadır (Brown and Trevino, 2006, s. 598).

2.3.5.3. Etik Liderlik ve Otantik Liderlik

Etik bakış açılarına göre incelenen bir diğer modern liderlik kuramı otantik liderliktir. Otantik liderlik, bireylerin kendilerini açık, kesin ve doğru bir şekilde açıklayabilmeleri, motive olurken sadece kendini düşünmek yerine diğer işgörenlerinde amaçlarını dikkate almaları, politik çıkarılara bağlı kalmadan yüksek derecede bütünlük sağlamaları ve değerlerin sürdürülebilirliğini sağlayacak şekilde sonuca odaklanmaları kapsamında tanımlanmaktadır (Craig, 2009; Akt. Bakan ve Doğan, 2013, s. 256). Bir başka tanıma göre otantik liderlik, işin de uzman olarak etki sahibi, etik yönden güçlü ve bilgili bir liderlik türü olarak ifade edilmektedir (Tabak vd., 2012, s. 93). Etik liderlik ile otantik liderlik bireysel özellikler ve verilen kararların etik temele dayandırılarak sonuçların etik açıdan değerlendirilmesi bakımından benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte, otantik liderlik benlik bilinci ve otantiklik üzerine temellendirilmesiyle etik liderlik ile ilgisi olmayan içeriğe sahiptir (Brown and Trevino, 2006, s. 598-599).

Manevi, dönüşümcü ve otantik liderlik kuramlarında dikkate alınan etik kavramı yalnızca bir alt boyut olarak değerlendirmeye alınırken etik liderlik kuramında en önemli unsurdur. Bu bağlamda etik liderliği manevi, dönüşümcü ve otantik liderlik kuramlarından belirgin bir şekilde farklılaştıran unsur etik liderliğin sadece doğruluk, dürüstlük ve adalet gibi özelliklerine odaklanmaması, söz konusu değerleri izleyicilerine aktararak, örgütteki kültürün de bir bölümü haline gelmesinin sağlanması üzerine de odaklanmasıdır (Palalar Alkan, 2016, s. 67).

2.3.6. Etik Liderlik Boyutları

Etik liderliğin boyutları ile değerlendirilmesi kuramın daha etkili anlaşılmasını sağlayabilmektedir. Bu bağlamda Yılmaz (2005) etik liderliği iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede ve davranışsal etik olarak toplam dört boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir.

2.3.6.1. İletişimsel Etik

Liderlerin başarı sağlaması ve amaçlara ulaşmasındaki en önemli etkenlerden birisi iletişimdir. İletişim yöneticinin vermiş olduğu kararları uygulamaya aktarmak, iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır (Koçel, 2015, s. 611).

Liderin, iletişim kurma sürecindeki etik davranışı, örgütün kuvvetli bütünleştiricisi olmaktadır. Bu bağlamda liderin, örgütsel amaçlara ulaşmak için iletişim yollarını güçlendirerek, iletişim yollarını tüm örgüt işgörenlerine açması ve ifadelerinin işgörenler tarafından anlaşılır olması izleyicilerini etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, liderlerin kullandıkları söylemin işgören için ortak değer olarak kabul görmesi de gerekmektedir. Liderin iletişim sürecinde bilgi aktarımında bulunurken doğruluk, dürüstlük, adillik özelliklerine uyması örgüt içerisinde güven ortamını oluşturabilecektir. Liderine güven duyan işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır (Uğurlu, 2009, s. 64-65).

Bununla birlikte etik lider dürüst, güvenilir ve adildir. Buna bağlı olarak etik liderlik; sahip olduğu dürüstlüğü, güvenilirliğini ve adil olduğunu çift taraflı iletişim ile işgörelere ileten bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Walumbwa vd., 2011, s. 206). Etik liderler, iyi, açık iletişimciler ve anlayışlı dinleyiciler olarak algılanarak izleyiciler tarafından anlayış sahibi ve konuşulabilir bireyler olarak görülürler. Bu nedenle izleyiciler etik liderle konuşulabileceğini bilerek ciddi konuları bile konuşmaktan çekinmezler (Trevino, Brown and Hartman, 2003, s. 18).

2.3.6.2. İklimsel Etik

Son zamanlarda rekabetin kaçınılmaz bir hale gelmesiyle birlikte, hem kendilerine hem de çevrelerine karşı sorumlu örgütlerin, karşılaştıkları etik problemlerde kararların doğru alınması ve objektif ölçütlere göre hareket edilmesi sadece etik anlayışa sahip bir yönetimle gerçekleşebilmektedir (Büte, 2011, s. 174).

Etik iklim, işgörenlerin sorunları değerlendirmesinde ve bu aşamada seçeneklerin dikkate alınmasında destek olmakla birlikte, onaylanan ve onaylanmayan davranışlara yönelik kararlar vermede de yol göstermektedir (Barnett and Schubert, 2002, s. 281). Örgütte işgörenler tarafından benimsenen etik iklim çeşidi işgörenlerin doğruları ve yanlışları ayırt etmesinde ve davranış biçimlerinde etkili olmakla birlikte işgörenlerin tutum ve faaliyetlerinde belirleyici olabilmektedir (Bulutlar ve Öz, 2009, s. 273).

Örgütlerin başarısının sürdürülebilirliği, örgütün diğer örgütlerden farklılığını ortaya koyan değerlerin neler olduğunun bilinmesiyle gerçekleşebilir. Bu değerlerin oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması, işgörenleri etik davranışlara kanalize eden bir etik iklimin oluşturulmasıyla imkân bulabilmektedir. (Eren ve Hayatoğlu, 2011, s. 110).

Etik liderler, izleyicilerin etik davranışlarını ödüllendirmek ve etik ilkelere uygun olmayanları da cezalandırmak suretiyle etik açıdan hangi kararın doğru olacağını düşünerek birçok karar alırlar. Bu bağlamda etik davranışların organizasyonun bir parçası olması yönünde liderler izleyicileri motive etmiş olurlar. Bu durumda etik liderlerden rol model olarak izleyicilerinin etik konulara yönelik sorunları için çözüm üretmesi beklenmektedir. Bu kapsamda etik liderler, örgütün amaçlarına etik standartları gözeterek ulaşmak için arzu edilen etik iklimin gelişimini sağlayabilecektir (Erdilek Karabay, 2015, s. 109).

2.3.6.3. Örgütsel Karar Vermede Etik

Lider karar verme sürecinde, özellikle kararın işgörelere büyük zarar verme potansiyeli varsa, etik ilkeler çerçevesinde doğru kararlar verip vermediği izleyicileri tarafından takip edilecektir. Liderlerin etik lider olarak algılanması için kararlarını etik değerler çerçevesinde alması gerekmektedir (Brown and Trevino, 2006, s. 602).

Etik liderler, örgütle ilgili bir durumda karar verirken kararın etik açıdan doğru olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki soruları cevaplandırmalıdır. Bu sorular (Lamberton and Minor,1995, s. 333; Akt. Aydın, 2006, s. 32-33);

1. Karar doğru mudur? Bu soruda, doğruların ve yanlışların net bir şekilde değerlendirilmeye tabi tutulması gerekmektedir. Aynı zamanda bu soruya yanıt verirken “size ne şekilde davranılmasını arzu ediyorsanız o şekilde davranın” ilkesi göz önünde bulundurulmalıdır. Buna bağlı olarak kararın doğruluğu tartışılmalıdır.

2. Karar adil midir? Verilen kararda empati kurarak, aynı durumda siz olsaydınız bunun adil olduğunu düşünür müydünüz? Eğer bu sorunu cevabı hayır ise davranış ya da kararı revize etmek gerekmektedir.

3. Karar zarar verir mi, kim zarar görür? Yararcılığa yönelik bir soru olmakla birlikte kaybetme söz konusu ise kimin kaybedeceğinin cevabı aranır. Bunun ardından söz konusu kişinin mağlubiyete mi galibiyete mi layık olduğunu kararlaştırmaktır.

4. Verilen kararın yazılı basın ilk sayfasında olması sizi rahatsız edermiydi?

Sorunun cevabı “evet” ise, ardından “neden?” sorusu sorulmalıdır. Neden sorusunun cevabı, sorunun açıklanmasına yardımcı olacaktır.

5. Yakın çevrenizle bu kararı konuşur muydunuz? Başka bir ifadeyle hayata geçirilmesi düşünülen faaliyetler aile, eş, dost ve akraba ile konuşulduğunda tedirginlik yaratacaksa söz konusu kararın tekrardan incelenmesi faydalı olacaktır.

6. Kararın ne şekilde sonuçlanacağını düşünüyorsunuz? Kararın ne şekilde sonuçlanacağına dair içgüdüler göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu sorulara net cevap verebilen bir yöneticinin veya liderin aldığı kararlar etik açıdan doğru olarak kabul edilmektedir.

2.3.6.4. Davranışsal Etik

Etik liderler, davranışlarının etkisini hesaplayarak harekete geçmeleri gerekmektedir. Çünkü etik liderin davranışlarının izleyici üzerindeki etkisi, etik açıdan ilişki yapısının şekil almasında etkili olmaktadır. Liderin etik davranışlarına temel oluşturan değerleri liderin doğruluğunu, dürüstlüğü, açık sözlülüğünü, nezaketliliğini, cömertliğini ve fedakârlığını da dışa vurmaktadır. Liderlerin davranışlarında etik değerlerin yansımalarının görülmesi liderleri güçlü kılmaktadır (Uğurlu, 2009, s. 68).

Bununla birlikte lider, etik liderlik beceri ve bireysel etik liderlik tutumlarıyla işgörenlerine önderlik etmeli, cesaretli, gerçekçi, akılcı olmalı ve bireysel hakları korumalıdır (Yılmaz, 2006, s. 38).

2.3.7. Etik Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Arslantaş ve Dursun (2008), “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü” adlı çalışmalarında etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunun sonucunda etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerinde direkt etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Ponnu ve Tennakoon (2009), “Etik Liderlik ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki - Malezya Örneği” adlı çalışmalarında, işgörenlerin etik liderlik davranışlarının işgörenleri nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bunun sonucunda etik liderlik davranışının işgörenlerin örgütsel bağlılığını ve güvenini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Walumbwa ve diğerleri (2011), “Etik Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Özdeşleşme, Lider-Üye Değişimi ve Öz Yeterliliğin Aracı Rolü” adlı çalışmalarında, Çin Halk Cumhuriyeti’nde uluslararası bir ilaç firmasında etik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel özdeşleşme, lider-üye değişimi ve öz yeterliliğin aracı rolü araştırılmıştır. Araştırmada; etik liderliğin işletmede iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, etik liderlik davranışının iş performansını arttırmasında, örgütsel özdeşleşme, lider-üye değişimi ve öz yeterlilikte önemli derecede aracı rolü olduğu belirlenmiştir.

Kim ve Brymer (2011), “Etik Liderliğin Yöneticinin İş Tatmini, Bağlılığı ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri” adlı çalışmalarında konaklama işletmelerinde, etik liderliğin yöneticilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işletme performansı üzerine etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak üst düzey otel yöneticisinin etik liderlik davranışlarının orta düzey otel yöneticilerinin iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, orta düzey yöneticilerin gönüllü ve ekstra çabaları otelin rekabetçi performansı ile yakından ilgili olduğu belirlenmiştir.

Yeşiltaş ve diğerleri (2012), “Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmalarında, etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada etik liderlik davranışları ile sapma davranışlar arasında negatif yönlü ilişki olduğu, etik liderlik faaliyetlerinin sapma davranışlarını azaltacağı ve örgütsel adalet ile etik liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öktem (2013), “Etik Liderliğin, Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkileri: Turizm İşletmeleri Örneği” adlı çalışmasında, etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, turizm işletmelerinde etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir.

Philipp ve Lopez (2013), “Psikolojik Kontrat, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolü” adlı çalışmalarında, psikolojik kontrat ihlali, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışında etik liderliğin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda işletmelerde etik liderlik algısı yükseldikçe; işgörenlerin psikolojik kontrat ihlallerinin azaldığı, örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karcioğlu ve diğerleri (2014), “Örgütsel Adaletin Psikolojik Kontrat İhlali Üzerine Etkisinde Etik Liderliğin Aracı Rolü: Kalkınma Ajansında Bir Uygulama adlı çalışmalarında, örgütsel adaletin psikolojik kontrat ihlali üzerine etkisi ve bu etkide etik liderliğin aracı rolü araştırılmıştır. Sonuç olarak, psikolojik kontrat ihlaliyle örgütsel adalet arasında negatif yönde bir ilişki belirlenmiş edilmiş olup, etik liderliğin de bu ilişkide aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda işgörenlerin örgütsel adalet algıları ve etik liderlik davranışı arttıkça psikolojik kontrat ihlali algıları azalmıştır.

Akdoğan ve Demirtaş (2014), “Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü” adlı çalışmalarında, örgütsel politik algılamalar aracı role sahipken etik liderlik davranışlarının etik iklim algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak; etik liderlik davranışının, bağımsızlık etik iklim boyutu hariç, etik iklim alt boyutlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Khuong ve Nhu (2015), “Etik Liderlik ve Örgütsel Kültürün İşgörenlerin Sosyalleşme ve Bağlılığı Üzerine Etkileri: Vietnam Ho Chi Minh’de Turizm Sektörü Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışmalarında etik liderliğin işgörenlerin sosyalleşmesine ve örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, turizm sektöründe etik liderlik algısının işgörenlerin sosyalleşmesini ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığı belirlenmiştir.

Park ve diğerleri (2015), “Etik Liderliğin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Kontratın Aracılık Rolü” adlı çalışmalarında, etik liderlik davranışının işgörenlerin performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik kontratın aracı rolü araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, etik liderliğin işgörenlerin psikolojik kontratlarını doğrudan ve önemli bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, etik liderlik davranışı, psikolojik kontrat kanalıyla da işgörenlerin performansını dolaylı olarak önemli bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan ilgili çalışmalar, etik liderlik davranışının işgörenlerin örgütsel bağlılığı, iş performansı, psikolojik güçlendirme, örgütsel özdeşleşme, lider-üye değişimi, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, işgörenlerin sosyalleşmesi, etik iklim, öz yeterliği ve güveni pozitif yönde etkilediği, sapma davranışları ve psikolojik kontrat ihlalini negatif yönde etkilediğini göstermektedir.

2.4. Psikolojik Kontrat İhlali

Bu bölümde psikolojik konrat kavramı, psikolojik konrat kavramına ilişkin temel kuramlar, psikolojik konrat çeşitleri, psikolojik konrat ihlali kavramı, psikolojik konrat ihlal sebepleri, psikolojik konrat ihlalinin sonuçları, psikolojik konrat ihlali ile ilgili yapılan çalışmalar aktarılmıştır.

2.4.1. Psikolojik Kontrat Kavramı

Son yıllarda küçülme ve dış kaynak kullanımı da dâhil olmak üzere örgütlerin yapısında büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler, işveren ve işgören algılarını ve ilişkilerini etkilemiştir. Bu bağlamda Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, ve Sooley (1962), Schein (1965) ve Rousseau (1989, 1995) çalışmalarında işveren ve işgören ilişkisini anlamaya yönelik psikolojik konrat kavramını geliştirmişlerdir (Zhao vd., 2007, s. 647-648).

Argyris (1960), işgörenlerin performanslarını arttırmaya yönelik yazılı anlaşmalardan başka ilişkilerinde önemli olduğunu ifade etmiş, fakat bu başka ilişkileri tam anlamıyla isimlendirememiştir. Levinson ve diğerleri de (1962) psikolojik kontratı, örgüt ile işgören arasındaki beklentilerden meydana gelen, yazılı olarak ifade edilmeyen aynı zamanda söze dökülmeden onaylanan ve işverenle işgörenin karşılıklı örtülü beklentileri olarak ifade etmişlerdir (Akt. Mimaroglu Özgen ve Özgen, 2010, s. 2).

Kotter (1973; Akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 3) psikolojik konrat kavramını, işverenin ve işgörenin iş ilişkilerine bağlı bir şekilde birbirlerinden beklentilerini psikolojik olarak belirleyen, işveren ve işgören arasında sözlü olarak açıklanmayan kontratlar olarak ifade etmiştir.

Morrison ve Robinson (1997, s. 229), psikolojik konrat kavramını, yükümlülüklerin algılanan vaatlere dayandığı ve örgüt temsilcilerinin kabul etmek zorunda olmadığı, işgören ile örgütün karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançları olarak tanımlamıştır.

Thornrow (1988) ise, psikolojik kontratı, işveren ile işgören arasındaki psikolojik dinamiği yansıtan, yazılı olmayan ya da söylenmemiş beklentiler olarak ifade etmektedir. Bununla birlikte psikolojik kontratın açıklanabilmesi için dört tane özelliği olduğunu belirtmektedir. Bu özelliklere göre psikolojik konrat;

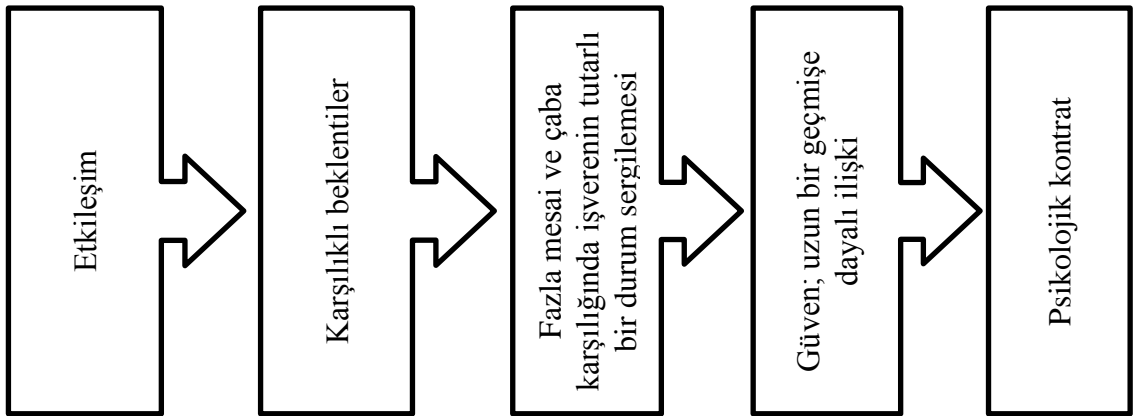
- Algılara dayalı,
- Beklentilere yönelik,

- İlişki odaklı,
- Karşılıklı ve dinamik olmalıdır.

Ayrıca psikolojik kontrat işveren ve işgören tarafından anlaşılmalı ve her iki tarafında ihtiyaçlarını karşılamalıdır. (Aldridge and Rowley, 1998, s. 29).

Bununla birlikte yapılan literatür araştırmalarında; psikolojik kontratın tanımlanmasında örgütlerde genel kabul görmüş beş özellik olduğunda belirtilmektedir. Bu özelliklerden (De Vos, Buyens and Chalk, 2005, s. 42); birincisi örgüt içerisinde terfi veya gelişme imkânların ifade eden **kariyer gelişimi**, ikincisi, işgörene verilen işin niteliği ve buna bağlı olarak gerekli olan bilgi, eğitim düzeyi ve becerisinin uyumlu olmasını ifade eden **işin içeriği**, üçüncüsü, işgörenlerin verimliliğini ve motivasyonunu arttıracak **ekonomik ödüller**, dördüncüsü örgütün hem çalışma ortamının hem de sosyal ortamının insanları mutlu edecek düzeyde olmasını ifade eden **sosyal ortam** ve beşincisi işverenin, işgörenlerin özel hayatlarına saygı ve anlayış göstererek, işgörelere iş yaşamının özel hayatlarını olumsuz etkilemeyecek düzeyde olmasının sağlanmasını ifade eden **özel yaşama saygı** özelliğidir. Bu özelliklerden yola çıkarak her biri için, hem işgörelenler hem de işverenler, karşılıklı verilen sözlerin ne ölçüde yerine getirildiğine veya beklentilerini karşıladığını belirlemektedir.

Psikolojik kontratlar, karşılıklı beklentilerle ilgili bireyin inançları olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik kontrat kapsamındaki bu beklentiler iş gören açısından örneğin, yüksek ücret, iş güvenliği vb. işveren açısından ise örneğin, sıkı çalışma, sadakat veya fedakârlıktır (Rousseau, 1990, s. 390). Ancak psikolojik kontratın oluşumu ve söz konusu beklentilerin oluşması bir süreç gerektirmektedir. Bu süreç beş aşamada ifade edilebilir (Şekil 2).



Şekil 2. Psikolojik kontrat süreci

Kaynak: Rousseau, 1989, s. 125.

Şekil 2'ye göre psikolojik kontrat sürecinin ilk aşaması etkileşim, işin teklifi ve kabul edilmesidir. İkinci aşamada ise karşılıklı beklentiler söz konusu olup burada işgörende beklenenin üzerinde performansı sergilemesi istihdamı devam ettireceği inancı oluşmaktadır. Üçüncü aşamada ise işgörenin fazla mesai, iyi çalışma karşılığında işveren tarafından tatmin edici bir sonuçla karşılaşması ve dördüncü aşamada örgüte ve yönetime karşı güven duygusunu geliştirmesidir. Son aşamada ise psikolojik kontrat oluşumu ile işgörenin, istihdamının gelecekteki sürekliliğine ve karşılıklı beklentilere ilişkin inanç oluşmaktadır (Rousseau, 1989, s. 125).

Psikolojik kontratın oluşum sürecinde çeşitli kaynaklar rol oynamaktadır. Genel olarak, işgörenin işe alınma aşamasında işgörenin işe alımını onaylayan kişi ile etkileşimde bulunarak psikolojik kontrat geliştirebilmektedir. Bununla birlikte işgören örgütte işe alınmadan önce yazılı basın, arkadaş çevresi veya aile fertlerinden edindiği bilgilerden etkilenecek psikolojik kontrat geliştirebilir. Örneğin; belirli bir örgüt tarafından sunulan yeni bir erken emeklilik teşvik programı iş arayan bir bireyin ilgisini çekerek söz konusu örgütte uzun vadede istihdam edilebileceği inancına kapılabilmektedir (Shore and Tetrick, 1994, s. 101). Bu bağlamda psikolojik kontrat kavramının tanımı ve sürecinden yola çıkarak psikolojik kontratın genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Levinson vd.,1962; Akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 7-8):

- Psikolojik kontrat geçmişteki tecrübe ve etkileşime dayanarak gelişmekte iş kontratı gibi yazılı olarak değil algısal olarak ortaya çıkarak değişiklik gösterebilir. Bu bağlamda psikolojik kontratlar; isteğe bağlı ve informaldır.
- Psikolojik kontratlar kapalıdır. Çünkü algılar iş görenden işgörene farklılaşmaktadır. Örnek olarak iki işgörenin aynı pozisyonda çalışması ve aynı zamanda işe başvuru yapması halinde bile söz konusu işgörenler kişisel farklılıklarına bağlı olarak birbirlerinden ayrı psikolojik kontrat oluşturabilir.
- Psikolojik kontratlar genellikle duygulara bağlı olarak gelişmekte ve ihlal edildikleri algılandığında olumlu duyguların yerine öfke gibi güçlü duygular ortaya çıkarabilmektedir.

2.4.2. Psikolojik Kontrat Kavramına İlişkin Temel Kuramlar

Psikolojik kontratla, işgörenler, örgüte sadakat göstererek, belli bir işi yerine getirme taahhüdünde bulunurlar; buna karşılık olarak ekonomik beklenti ve ödüllerin

yanı sıra güvenlik, insancıl davranış, tatmin edici ve uygar ilişkiler, statü, haklarının savunulması ve beklentilerinin yerine getirilmesi gibi manevi destek almayı da ümit ederler. Bunun aksine, örgüt yalnızca yazılı kontratları dikkate alıp, psikolojik kontrata önem vermezse, işgörenler zamanla örgüte yönelik sadakatini ve ilgisini kaybedebilecektir (Oktay 1996, s. 279). Bu bağlamda psikolojik kontratın örgütler tarafından dikkate alınması önem arz etmektedir. Psikolojik kontrat kavramına temel oluşturan ve psikolojik kontrat kavramının anlaşılmasını kolaylaştıran bazı kuramlar yer almaktadır. Bunlar; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Beklenti Kuramları ve Eşitlik Kuramıdır.

2.4.2.1. Karşılıklılık Normu Kuramı

Psikolojik kontrat kavramına temel oluşturan ve psikolojik kontrat kavramının anlaşılmasını kolaylaştıran kuramlardan birincisi, Gouldner (1960) tarafından öne sürülen karşılıklılık normu kuramıdır. Gouldner'a (1960) göre; karşılıklılık normundan bahsedebilmek için bireyin kendisine yardım eden bireye aynı şekilde yardım etmesi ve zarar göreceği bir davranış göstermemesi gerekmektedir. Bununla birlikte Gouldner'ın karşılıklılık normu kuramı evrensel özellik taşımakta, fakat karşılıklılık normu kuramı karşılaşılan durumların koşullarına, bireylerin karakter özelliklerine ve sonuçlara verilen değerlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Çünkü birey söz konusu yardıma ne kadar ihtiyacı varsa ona göre yardım sonucunda değerini belirleyecektir. (Gouldner, 1960, s. 171-173; Akt. Gürbüz, 2006, s. 53).

İşgörelere yüksek ücret verilmesi, işgörenin kendini geliştirmesi için imkân ve kaynakların sağlanması ve örgüt içerisinde işgörenin yüksek değerler elde edebilmesi karşılığında işgören örgütün hedeflerine ulaşılmasında örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte işe daha düşük seviyede devamsızlık göstererek katkı sağlayabilecektir. Ancak karşılıklılık normu kuramına göre örgütün işgörelere taahhütlerinin yerine getirilmesinde işgörenin beklentilerinin karşılanmaması sonucunda işgörenin örgüte karşı sorumluluklarında da azalmaya neden olabilecektir (Aselage and Eisenberger, 2003, s. 492-495).

2.4.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, Blau (1964) tarafından işgören ile örgüt arasında var olan fakat yazılı olarak ifade edilmeyen, uyulmadığında ciddi durumlar oluşturan

işgören ve örgütün yükümlülükleri olarak belirtilmektedir (Coyle-Shapiro and Conway, 2005, s. 777). Sosyal mübadele kuramı, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak değişimi olarak gören ve tarafların; saygı görme, beraberlik, dikkate alınma gibi ödüllendirici beklentiler içinde sosyal ilişkiler içine girdikleri ve söz konusu ilişkilere devam ettikleri kuram olarak da belirtilmektedir (Bolat vd., 2009, s. 219).

Sosyal mübadele kuramına göre, bir işgörenin, diğer bir işgören ile olan ilişkisindeki konumu, mübadele açısından üç şekilde olabilir: 1) Bağımsızlık durumu, 2) Bağımlılık durumu ve 3) Karşılıklı bağımlılık durumudur. Bağımsızlık ve bağımlılık durumlarında sosyal mübadeleden söz edilememekte; sosyal mübadeleden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılık durumu gerekmektedir. Bu yönüyle sosyal mübadele, başkalarıyla karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı gerektirmektedir. (Cropanzano and Mitchell, 2005, s. 876). Bu bağlamda birey karşısındakinin sağlamış olduğu kaynaklara göre kendi sorumluluklarını belirlemektedir (Aselage and Eisenberger, 2003, s. 498). Birey örgütsel, sosyal ve duygusal kaynaklar bakımından ne kadar fazla değere sahip olursa karşılıklı bağımlılık kapsamında kendini tanımlanmış işlerde veya gönüllü davranışlarda daha fazla performans gösterme mecburiyetinde hissetmektedir. Bu sayede, bireyler örgütlerin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktadır. Bunun yanısıra işgörenlerin motivasyon eksiklikleri, iş tatminsizlikleri veya düşük performansları da psikolojik kontrat ihlaline bağlanabilmektedir (Aselage and Eisenberger, 2003, s. 492).

2.4.2.3. Beklenti Kuramları

Vroom'un Beklenti Kuramı'na göre; davranışların meydana gelmesine sebep olan etkenler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevre ile ilgili koşulların etkisiyle beraber belirlenmekte ve yönlendirilmektedir (Eren, 2014, s. 533). Beklenti kuramı Vroom tarafından, eylem ve sonuç arasındaki ilişkilerin tamamı olarak tanımlanmakta ve beklenti kuramı dört varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar (Lunenburg, 2011, s. 1-2):

İnsanlar;

- İhtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri ile ilgili örgütlere katılmaktadır.
- Beklentilerine bağlı olarak davranışlarını seçer.
- Örgütten farklı beklentilerde (iyi bir maaş, iş güvenliği, terfi vb.) ve

- Alternatifler arasında kendilerini en çok tatmin edecek tercihlerde bulunur.

Bununla birlikte beklenti kuramı üç ana unsurdan oluşmaktadır. Beklenti kuramının ana unsurları Şekil 3'teki gibidir (Lunenburg, 2011, s. 2):



Şekil 3. Beklenti kuramının ana unsurları

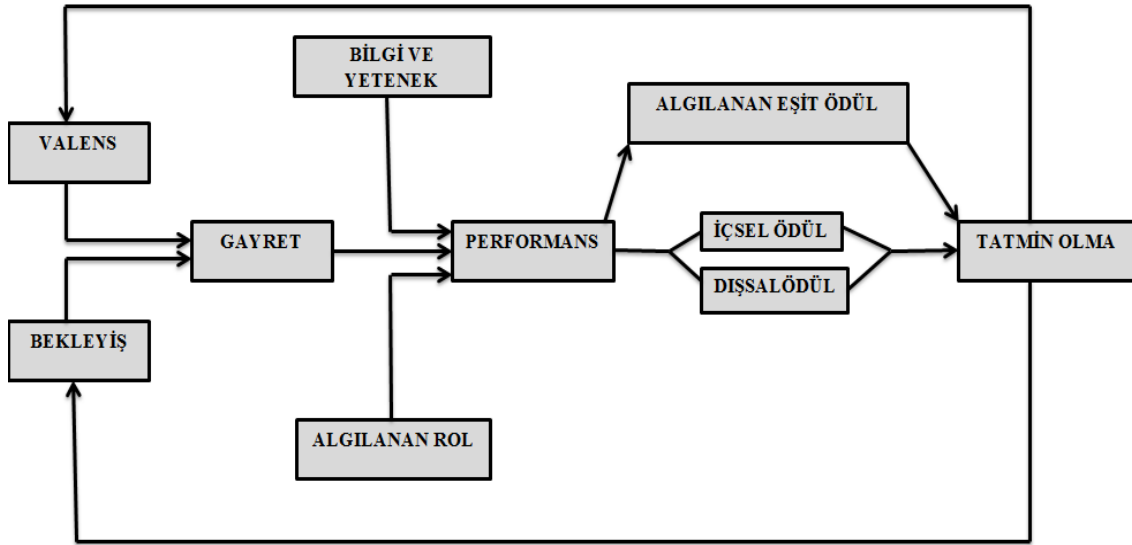
Kaynak: Lunenburg, 2011, s. 2.

Bireyin psikolojik yapısındaki dünya görüşü, tecrübesi, çalışacağı örgütten beklentisi gibi etkenler bireyin örgüte nasıl faydalı olabileceğini belirlemektedir. Bununla birlikte birey her davranışının sonucunda, ya ödüle ya da cezaya sahip olacağına inanır ve bu beklenti ile işe başlamaktadır (Eren, 2014, s. 533). Başka bir deyişle beklenti kuramı bireyin, sonuç odaklı motive olmasıdır. Sonucun birey için istenilme derecesini ve çekiciliğini belirler. Birey bir sonucu elde etmeyi, elde etmemeye tercih ediyorsa, sonucun ya da amacın değeri olumlu (+), bunun tersi ise olumsuzdur (-). Elde edip etmemek birey için fark etmiyorsa, değer sıfır çıkacaktır. Dolayısıyla amacın değeri, +1 ve -1 aralığında değişiklik gösterecektir (Vroom, 1964, s. 15-17: Akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 5-6).

Porter ve Lawler'un kuramı ise genelde Vroom'un Bekleyiş Kuramı üzerine kurulmuş olmakla birlikte kuramda ayrıca; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin söz konusu olabileceği ileri sürülmüştür. Porter ve Lawler'a göre beklenti kuramını anlamının en etkili yolu, kuramı değişik öğelere ayırarak incelemektir (Şimşek vd., 2010, s. 184).

Şekil 4'te gayret, bilgi yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre, gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. İşgörenler genel olarak, kendi performansları ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Bu anlayış, kişinin gösterdiği performansa karşılık, ona eşit olarak alması gerektiğini düşündüğü ya da beklediği ödül düzeyini ifade eder. Eğer kişinin aldığı ödül algılanan eşit ödülден az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin

bekleyişi etkilenecek ve tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2015, s. 747).



Şekil 4. Porter Lawler motivasyon modeli

Kaynak: Koçel, 2015, s. 746.

Psikolojik kontrat ile beklenti kuramlarının en önemli ortak noktası davranışın ortaya konması sırasındaki beklentinin tatmin edilmesidir. Bu bağlamda, işgörenler, beklentilerinin karşılanmaması durumunda psikolojik kontrat ihlali algısına kapılarak örgüt içerisinde etik liderlik davranışlarının olmadığına kanaat getirerek örgütle özdeşleşemeyeceklerdir.

2.4.2.4. Eşitlik Kuramı

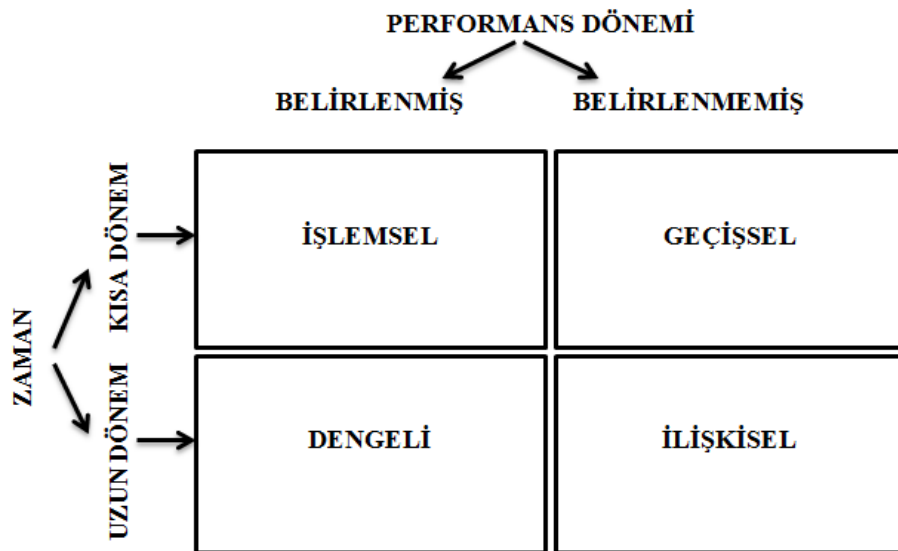
Eşitlik kuramı iki değişken arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Şimşek vd., 2010, s. 185). Esas itibarıyla Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma eşitlik veya eşitsizliğin olduğu algısıyla sonuçlanır. Sonuç; ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama v.s. gibi şekillerde olabilir. Gayret ise işi başarmak için sarf edilen çaba, zaman ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilmektedir (Koçel, 2015, s. 748-749). Eşitlik kuramı, örgüt bireylerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır. Algılanan eşitlik durumları işgörenlerin işe ilişkin davranışları ile ilgili planlarını ve iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilmektedir. Bunun yanısıra paranın işgörenlerin açıkça görüp ölçümleyebildikleri bir ödül türü ve eşitlik değerlemelerinde odak noktası olması

nedeniyle; söz konusu kuram, parasal ödüllere ve bu ödüllerin dağıtılış biçimlerine önem vermektedir (Şimşek vd., 2010, s. 186).

Eşitlik kuramında, işgörenler örgütte motivasyonları yüksek bir şekilde çalışabilmeyi, takdir edilmeyi, örgüte güven duymayı ve saygı görmeyi beklerler (Tutar, 2007, s. 99). Psikolojik kontrat ile eşitlik kuramının en önemli ortak noktası davranışın ortaya konulmasında sonra işgören tarafından eşitliğin sağlandığının algılanmasıdır.

2.4.3. Psikolojik Kontrat Çeşitleri

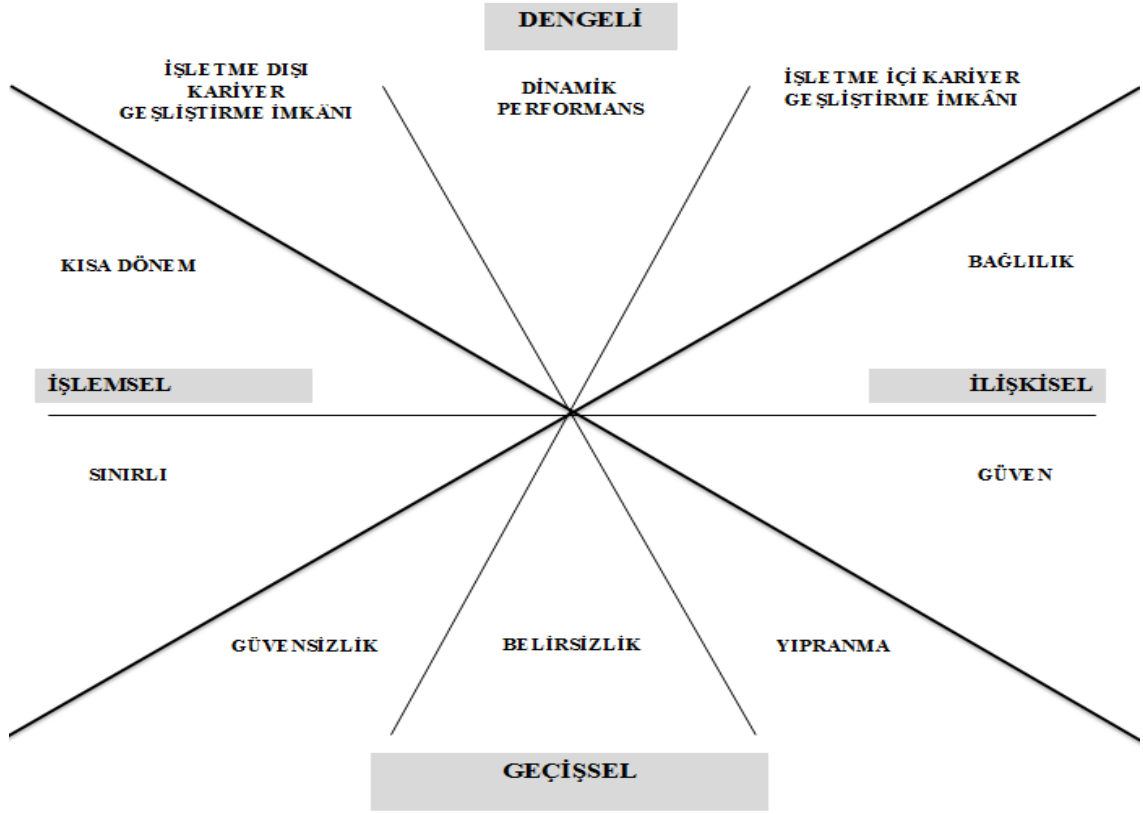
MacNeil (1985) yapılan araştırmalar sonucunda işlemsel ve ilişkisel psikolojik kontrat olarak iki psikolojik kontrat olduğu sonucuna ulaşmıştır (Rousseau, 1990, s. 391). Ancak Rousseau (1995, s. 98), psikolojik kontrat çeşitlerini bir matris üzerinde göstermekte ve bu matrise göre psikolojik kontratlar işlemsel, geçişsel, dengeli ve ilişkisel kontrat olmak üzere dört tanedir. Kontrat çeşitleri Şekil 5'e göre matrisin sol kısmında zaman boyutu açısından kısa veya uzun dönem, üst kısmında ise performans dönemi açısından belirlenmiş veya belirlenmemiş olarak dört bölümde belirlenmiştir. (Akt. Özdaşlı ve Çelikkol, 2012, s. 145).



Şekil 5. Psikolojik kontrat çeşitleri

Kaynak: Rousseau, 2000, s. 17.

Psikolojik kontrat çeşitleri; işlemsel, geçişsel, dengeli ve ilişkisel kontrat olmak üzere Şekil 6'da yer alan psikolojik kontrat çeşitlerinin bileşenleriyle birlikte ayrıntılı olarak açıklanmıştır.



Şekil 6. Psikolojik kontrat çeşitlerinin bileşenleri

Kaynak: Rousseau, 2000, s. 18.

2.4.3.1. İşlemsel Psikolojik Kontrat

İşlemsel psikolojik kontratlar; tarafların sınırlı katılımı ile kısa vadeli ve ekonomik katkılara odaklanmaktadır. İşgörenler, iyi bir örgütsel vatandaş olmaktan çok tazminat ve kişisel fayda ile ilgilenmektedir (Grimmer and Oddy, 2007, s. 155).

Bileşenlerine göre işlemsel psikolojik kontrat sınırlı ve kısa vadelidir (Şekil 6). Bu bağlamda işgörenler sınırlı veya sabit bir görevle yükümlüdür. Bununla birlikte işveren işgörene sadece yaptığı iş kadar ücret ödemekte, işgörenin örgüte kısıtlı olan katkısının ihtiyacı karşıladığını düşünmekte, eğitimine çok az zaman ayırmayı ya da başka bir işgörenin yerine getirilip geliştirilebileceğini teklif etmeyi taahhüt etmiştir (Rousseau, 2000, s. 5).

İşlemsel psikolojik kontrat kapsamında işgörenlerin örgütte süreklilik sağlama yükümlülüğü bulunmamakta sadece sınırlı bir süre için çalışmayı taahhüt etmektedir. Buna bağlı olarak da işveren, yalnızca belirli veya sınırlı bir süre için istihdam yaratmakta ve gelecekte de aynı örgütte istihdam edileceğini taahhüt etmemektedir (Rousseau, 2000, s. 5).

2.4.3.2. Geçişsel Psikolojik Kontrat

Geçişsel psikolojik kontrat genelde şirket birleşmeleri veya satın alınmaları, küçülme gibi durumlarda çalışma hayatında, belirsizlik (Patrick, 2008, s. 11), güvensizlik ve yıpranma anında kendini göstermektedir (Şekil 6) .

Geçişsel psikolojik kontrat sürecinde işveren, işgörenlerin ücret ve kazançlarını azaltacak ve önceki yıllara göre iş hayatının niteliğini düşüren değişiklikler yapmasıyla birlikte işgören işverenin gelecekteki taahhütlerine ilişkin belirsizlik olduğuna inanır ve örgüte karşı güven duygusu azalmaya başlar. Bununla birlikte işgören, gelecekte geçmişe kıyasla örgüte yaptığı katkılardan daha az getiri elde edeceği inancıyla yıpranır (Rousseau, 2000, s. 5).

Geçişsel psikolojik kontratlar tamamen bir psikolojik kontrat çeşidi olarak kabullenilmemekle birlikte daha önceki psikolojik kontrat ile örgütsel bağlamda çelişen gelecekteki istihdamla ilgili taahhütlerin olmayacağını yansıtan ve sosyo ekonomik değişiklikleri yansıtan bir bilgilendirme durumudur (Patrick, 2008, s. 10-11).

2.4.3.3. Dengeli Psikolojik Kontrat

Dengeli psikolojik kontrat; zamanla değişebilen, performans şartları iyi tanımlanmış, dinamik, açık uçlu ve işveren işgören etkileşimi odaklı istihdamları temsil eden uzun dönemli kontrattır (Patrick, 2008, s. 11).

Dengeli psikolojik kontrat sürecinde işletme içi ve dışı kariyer geliştirme imkânıyla birlikte dinamik performans vardır (Şekil 6). Bu bağlamda; işgören pazarlanabilir beceriler geliştirmekle, örgütün rekabet edebilir hale gelmesiyle ve rekabet gücünü korumasıyla yükümlü olup işveren, işgörenin kuruluş içinde ve dışında uzun vadeli istihdam edilebilirliğini, kariyer geliştirme fırsatları yaratmayı, sürekli öğrenmeyi teşvik etmeyi ve işgörenlerin artan performans gereksinimlerini başarıyla yürütmeye yardımcı olmayı taahhüt etmiştir (Rousseau, 2000, s. 4-5).

Dengeli psikolojik kontratlarda işgören ve örgüt birbirlerinin gelişimine katkıda bulunur. Dengeli psikolojik kontrat; işgörene sağlanan ödüller, işgörenin performans artışı, örgüt başarısı veya rekabet avantajına katkıda bulunması gibi işgörenin örgüte katkısı temel alınarak yapılmakta ve birçok kamu ve profesyonelce yönetim sergileyen örgütlerde dikkate alınmaktadır (Patrick, 2008, s. 11).

2.4.3.4. İlişkisel Psikolojik Kontrat

İlişkisel psikolojik kontratlar, karşılıklı güven ve bağlılığı temel alan uzun vadeli açık uçlu kontratlardır (Patrick, 2008, s. 11). Başka bir ifadeyle ilişkisel psikolojik kontrat, hem ekonomik getirisi olan hem de ekonomik getirisi olmayan değişim süreçlerinde bir ilişki inşa edilmesine ve söz konusu ilişkinin sürekliliğine bağlı olarak, insanların işe alımıyla başlayan ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamaya yönelik bağları geliştirerek uzun vadede devam eden, dinamik ve sınırlandırılmamış kontratlardır (Rousseau, 1990, s. 391).

İlişkisel psikolojik kontrat sürecinde işgörenin istikrarlı bir şekilde işinde kalması ve verilen görevleri yapmakla yükümlü olup, işveren istikrarlı ücret ve uzun vadeli istihdam etme güvencesini taahhüt etmiştir. Bununla birlikte işgören örgütü desteklemek, örgüte ve örgütün çıkarlarına bağlılık göstererek iyi bir örgütsel vatandaş olmalıdır. Buna karşılık işveren işgörenlerin ve ailelerinin refah ve çıkarlarını gözeticeğini taahhüt etmiştir (Rousseau, 2000, s. 4).

Genel olarak ilişkisel psikolojik kontratlarda işgörenlerin iş teminatına karşılık içten bağlılığının olması ve işvereniyle iyi bir bağ kurması gerekmektedir. Bununla birlikte, kuvvetli ilişkisel kontratlara sahip işgörenlerin, örgüt değerlerini içselleştirdiği, örgütle özdeşleştikleri ifade edilmektedir (Millward and Hopkins, 1998, s. 1532; Akt. Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015, s. 52).

2.4.4. Psikolojik Kontrat İhlali Kavramı

Psikolojik kontratlar örtülüdür ve açık biçimde ortaya konulmazlar ancak kontrat ihlalleri psikolojik kontratların içeriğini ve sonuçlarını tanımlamak için yol gösterir. Psikolojik kontrat örtülü olarak işgörenin zihninde bulunur ve örgütle aynı olabileceği gibi farklı da olabilir (Rousseau, 1995; Akt. Granrose and Baccili, 2006, s. 164).

Psikolojik kontrat ihlali, işgörenin örgütün psikolojik kontrat kapsamındaki yükümlülüklerini tam yerine getiremediğini algılamasıdır. Bu bağlamda işgören örgüte karşı iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunu kaybetmekte ve bu durum zamanla telafi edilemeyecek bir hal almaktadır (Rousseau and Parks, 1993, s. 34-35).

Psikolojik kontrat ihlali işveren veya işgören taraflardan birinin psikolojik kontrat kapsamındaki yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte psikolojik kontrat ihlali ile karşılanmayan beklentilerin ayrı tutulması gerekmektedir. Çünkü işgörenler işe başladıklarında hayalci davranıp bazı beklentiler

içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığı takdirde işte tatminsizlik yaşayabilmekte veya performans düşüklüğü gibi tepkiler gösterebilmektedir. Fakat psikolojik kontratın ihlal edilmesinde işgörenlerin tepkileri aşırı olabilmektedir. Örnek olarak; sıkı çalışma sonucunda ücret artışı bekleyen bir işgören beklentisinin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığına uğrayacak ve haksızlığa uğradığını düşünebilecektir. Bunun sonucunda, öfke ve örgüte güvenin azalması söz konusu olacaktır (Robinson and Rousseau, 1994, s. 247).

İşgören kendisine taahhüt edilen ile karşılığında elde ettiği kazanım arasında bir tutarsızlık olduğunu belirlemek ve taraflarının kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirip getirmediğini karşılaştırmak üzere (Morrison and Robinson, 1997, s. 231) Şekil 7' deki denklemi kullanmaktadır (Morrison and Robinson, 1997, s. 240).

$$\frac{\text{Örgüt Tarafından Sağlanan Fayda}}{\text{Örgüt Tarafından Vaat Edilen Fayda}} = \frac{\text{İşgören Tarafından Sağlanan Katkı}}{\text{İşgören Tarafından Vaat Edilen Katkı}}$$

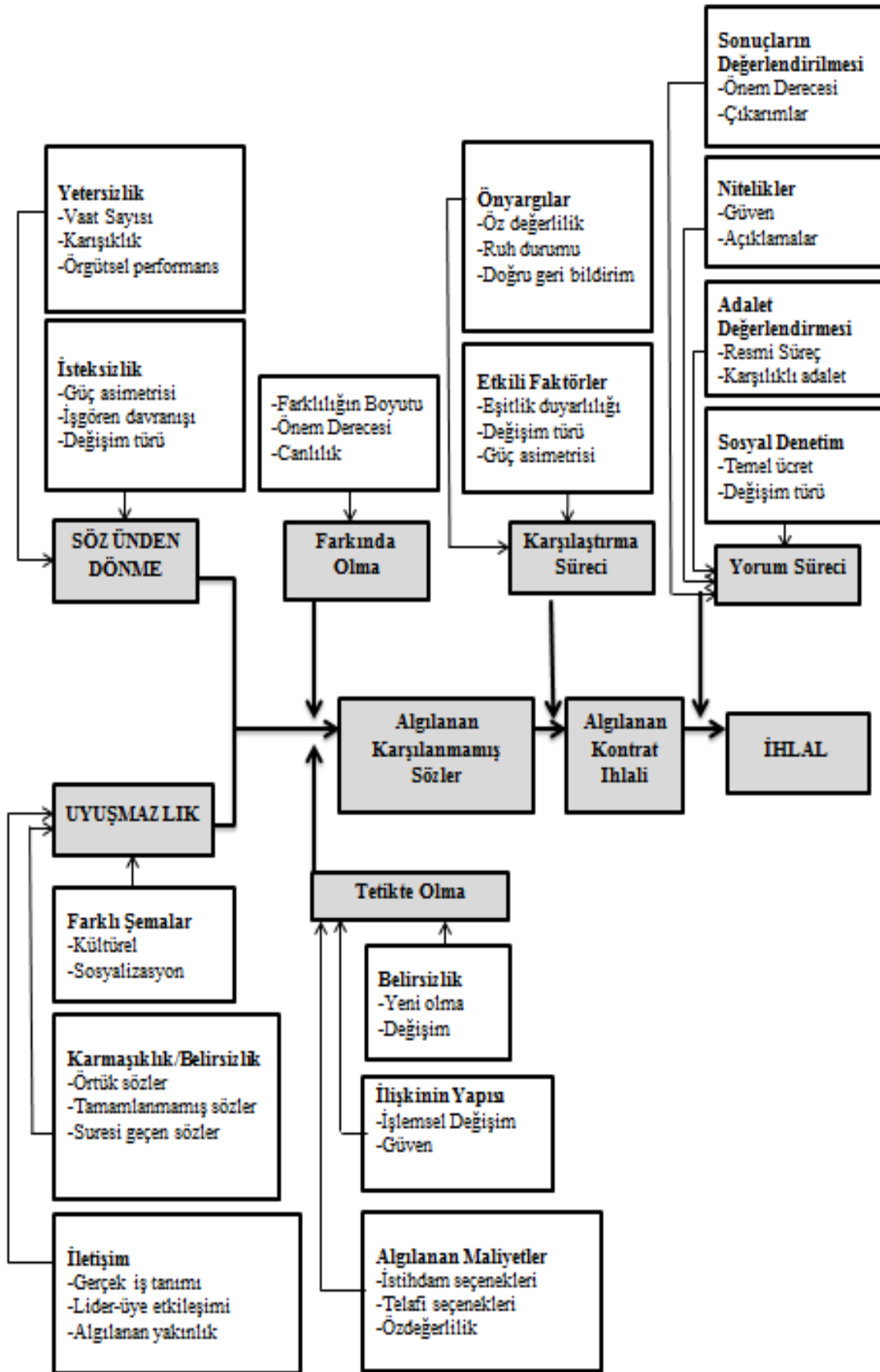
Şekil 7. Psikolojik kontrat ihlali denklemi

Kaynak: Morrison and Robinson, 1997, s. 240.

Bu denklem, örgüt ve işgörenin sağladığı, vaat ettiği katkı ve faydalar olarak değerlendirilmekte ve işgören kendine vaat edilenlere göre aldıklarını kıyaslamakta, ikinci olarak örgüte verdiklerini vaat ettikleriyle karşılaştırmakta, üçüncü olarak ise bu iki oranı birbiriyle kıyaslamaktadır. Eğer ki örgüt tarafından sağlanan ve vaat edilen fayda oranı işgören tarafından sağlanan ve vaat edilen katkıdan düşük ise işgören psikolojik kontrat ihlali olduğu kanısına varacaktır (Morrison and Robinson, 1997, s. 239-240).

2.4.5. Psikolojik Kontrat İhlal Sebepleri

Psikolojik kontrat ihlali sürecine yönelik iki ana etken bulunmaktadır. Bu etkenler; sözünden dönme ve vadettiği sözlerde işveren ile işgören arasında uyumsuzluk yaşanmasıdır. Sözünden dönme, örgütün işgörenine vaat ettiği bir şeyi yerine getirmemesi iken; uyumsuzluk ise, verilen bir söze ilişkin örgüt ve işgörenin farklı anlamlar çıkarmasıdır (Morrison ve Robinson, 1997, s. 231).



Şekil 8. Psikolojik kontrat ihlali süreci

Kaynak: Morrison and Robinson, 1997, s. 232.

Şekil 8’de görüldüğü üzere Morrison ve Robinson (1997, s. 233), sözünden dönme durumunu iki nedene bağlamaktadır. Bunlardan birincisi **Yetersizlik**; örgütün, verdiği vadin yerine getirilmesinin imkânsız olduğunu düşünmesidir. Örneğin, işe alım sırasında işgörenlere hızlı terfi vadinde bulunulmasına rağmen, yıl sonunda tüm işe alınan işgörenlerin aynı anda terfi edilmesine imkân yoktur. Çünkü bir örgütün, her ve herkese verdiği vaadi yerine getirebilmesi oldukça zor bir durumdur. Yetersizlik nedeniyle sözünden dönmeye neden olan bir başka durum ise, örgütün beklenmedik koşullar nedeniyle yükümlülüklerini yerine getirememesidir. Bunlar örgüt içi veya dışı çevrede meydana gelen bir değişim ya da mevcut kaynakların kullanılabilirliğindeki beklenmedik bir düşüş, örgütün iyi niyetle verilmiş bir vaadi yerine getirmesini yetersiz hale getirebilmektedir. Bu bağlamda örgüt çevresindeki yıpranma ve işletme performansındaki artış, sözünden dönme düzeyini arttırmaktadır.

Sözünden dönme durumunun ikincisi **İsteksizlik** ise; örgütün istihdam sözleşmesinin belirli koşullarını yerine getirmeyi istememesidir. Başka bir ifadeyle sözünden dönme durumu işgören performansındaki düşüş veya verilen vadin yerine getirilmesinin aşırı maliyetli olması gibi durumlarda da ortaya çıkabilmektedir (Morrison and Robinson, 1997, s. 233).

Örgüt ve işgörenin verilen bir söze ilişkin farklı anlamlar çıkarmasındaki **Uyuşmazlık** ise, Şekil 8’de görüldüğü üzere Morrison ve Robinson (1997, s. 232), uyuşmazlık durumunu üç nedene bağlamaktadır. Bunlardan birincisi **Farklı Şemalar**; şemalar kişiye özgü olup kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda örgüt içerisinde taraflar ilişkilerinin içeriği ve yükümlülüklerine dair farklı şemalara sahip olabilmektedir. Buna bağlı olarak algılama da farklılıklar olmakta ve uyuşmazlık söz konusu olabilmektedir (Morrison and Robinson, 1997, s. 235). İkinci uyuşmazlık durumu ise **Karmaşıklık ve Belirsizlik**; örtük, tamamlanmamış ve süresi dolan vaatler kapsamında oluşan yükümlülüklerden kaynaklanan uyuşmazlık durumudur. Bu vaatler işgörenin doğası da uyuşmazlığa neden olabilmektedir. Üçüncü uyuşmazlık durumu ise **İletişim**; psikolojik kontrata ilişkin şartların işe alım sırasında işin gerçek tanıtımının yapılmaması bununla birlikte vaatlere ve yükümlülüklerle yönelik açık ve doğru iletişimin olmaması durumunda uyuşmazlık olabilmektedir (Morrison and Robinson, 1997, s. 236).

Şekil 8’de Morrison ve Robinson (1997, s. 232)’ ye göre işgören sözünden dönme ve uyuşmazlık durumunda işgörenin farkında ve dikkatli olmasıyla vaatlerin karşılanmadığı algısıyla durumu kontrat ihlali olarak algılayabilecektir. Ancak durum

her zaman kontrat ihlali olarak algılanmayabilir. Bunun için işgörenin vaatlerinin yerine getirilip getirilmediğini belirlemesinin yanısıra kendisinin de yükümlülüklerini ne derece yerine getirdiğini de değerlendirmesi gerekmektedir. Psikolojik kontrat ihlali algısının gerçekten ihlal olup olmadığı işgörenin yorumlama sürecinde belirlenebilecektir (Morrison and Robinson, 1997, s. 239-242).

Robinson and Rousseau (1994, s. 255) tarafından insan kaynakları yönetiminde psikolojik kontrat ihlali türlerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada dokuz ayrı ihlal türü olduğu belirlenmiştir. Sonuçlara göre, ihlallerin eğitim, geliştirme, tazminat ve yükselme başta olmak üzere insan kaynakları yönetimiyle ilgili neredeyse her alanda ihlal meydana geldiği belirlenmiştir. Bunlar (Robinson and Rousseau, 1994, s. 256);

- **Eğitim/geliştirme;** işgörelere eğitimin hiç ya da vaat edildiği kadar bile verilmemesi,
- **Ödenen ücretler;** işgörelere vaat edilen ücretler, ek ödemeler ve ikramiyeler ile gerçekleşen arasında farklılık bulunması,
- **Ödüllendirme;** ikramiye ya da terfilerin vaat edildiği doğrultuda gerçekleştirilmemesi,
- **İşin niteliği;** işgörelenin yapılacak işler ya da çalışılacak departmanlar konusunda yanlış bilgilendirilmesi,
- **İş güvenliği;** iş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması,
- **Geribildirim;** İncelemeler ve geribildirim yetersiz yapılması,
- **Değişim yönetimi;** örgütte meydana gelen değişimlerden işgörelere bilgi verilmemesi veya işgörelenin fikrinin alınmaması,
- **Sorumluluk;** işgörelere vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi,
- **Bireysel;** işverenlerin, örgüt içinde bulunan uzmanlıkları, itibarları ya da çalışma tarzları gibi konularda yeni başlayan işgörelere yanlış bilgilendirmesidir.

Psikolojik kontrat, işgörelere ve işveren ilişkisini düzenlemek adına örgütler için önem arz etmektedir. Çünkü işe alımlarda imzalatılan iş kontratlarının, işgörelenin örgüte olan bağlılığını sağlamaya ve işgörelere devir hızını düşürmeye yetmediği anlaşılmaktadır. Psikolojik kontratın birinci önemli özelliğinin; taraflar arasındaki güvensizliği ve belirsizliği azaltması, işgörelere, öngörelbilme ve güven hissi vermesi olduğu söylenebilir. İkinci önemli özelliği ise; işgörelenin örgüte karşı olan yükümlülüklerini, örgütün kendisine karşı olan yükümlülükleriyle karşılaştırarak, tutum ve davranışlarını

buna göre şekillendirmesini sağlamaktır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 12). Ancak psikolojik kontrat ihlali durumunda işğörenin örgüte olan bağlılığının ve güvenin azalması, belirsizliklerin artmasıyla birlikte işğören yükümlülüklerini yerine getiremeyecektir.

2.4.6. Psikolojik Kontrat İhlalinin Sonuçları

Psikolojik kontrat ihlali ile ilgili yapılan çalışmalar psikolojik kontrat ihlalinin, psikolojik sağlığı bozduğunu (Conway and Briner, 2002), işten ayrılma niyetini arttırdığını (Tekleab and Taylor, 2003; Turnley and Feldman, 1999), iş tatmini azalttığını (Tekleab and Taylor, 2003), örgüte güveni azalttığını (Robinson, 1996), örgütsel bağlılığı azalttığını (Coyle-Shapiro and Kessler, 2002; Lester vd., 2002) ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, işğören örgüte karşı daha alaycı tutumlar sergilemekte (Johnson and O'Leary-Kelly, 2003) ve işğörenin iş performansı ile gönüllü davranışları olumsuz etkilenmektedir (Lester vd., 2002; Robinson and Morrison, 1995). Psikolojik kontrat ihlali işğörenin kendisine kandırılmış olduğu hissini vermekte ve bu nedenle duygusal gerginlik yaşamakta, örgüte öfke duymaktadır (Coyle-Saphiro and Parzefall, 2008, s. 15).

Psikolojik kontrat aynı zamanda işğörenler için önemli bir motivasyon kaynağıdır. İşğörenlerin kontrat ihlalini algılamaları halinde, motivasyonları da düşmektedir. Buna bağlı olarak psikolojik kontrat ihlali durumunda işğörenlerin işten ayrılmaları, gönüllü davranışta bulunmamaları söz konusu olabilecektir (De Vos, Buyens and Schalk, 2005, s. 41).

Psikolojik kontrat ihlali iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda işinden tatmin olmayan işğören organizasyonda kalırsa kötü hizmet, dedikodu, devamsızlık, hırsızlık ve ekipman sabotajı gibi olumsuz ve zarar verici davranışlarda bulunabilecektir (Knights and Kennedy, 2005, s. 58).

Turnley ve Feldman (2000, s. 25)' e göre psikolojik kontrat ihlali nedeniyle işğörenler üç tür davranış göstermektedirler. Bunlar; işten ayrılma niyeti, görevini ihmal etme ve gönüllü davranışlardan kaçınmaktadır. Bununla birlikte işğörenlerin işinden tatminsiz olması ve beklentilerinin yerine getirilmemesi nedeniyle işğörenlerin işe yönelik davranışları da olumsuz olarak etkilenebilecektir (Turnley and Feldman, 2000, s. 27).

2.4.7. Psikolojik Kontrat İhlali ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Robinson ve Morrison (2000), “Psikolojik Kontrat İhlali ve İhlalin Gelişimi” adlı çalışmalarında işgörenlerin psikolojik kontrat ihlali algısını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu bağlamda işgörenin ve örgütün performansının düşmesi, işgörenin önceki işindeki işvereniyle ihlal kaynaklı sorunlar ve işgörenin işe alındığı sırada farklı iş alternatiflerinin bulunması ve örgüt temsilcileriyle az etkileşime girmesi psikolojik kontrat ihlal algısının ortaya çıkma olasılığını arttırmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kickul ve diğerleri (2001), “Örgütsel Adaletin Psikolojik Kontrat İhlali ile Vatandaşlık Karşıtı Davranış Arasındaki İlişkideki Rolü” adlı çalışmalarında psikolojik kontrat ihlalinin vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etkisinin olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin, psikolojik kontrat ihlal algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, örgütsel adalet algısı düşük olan işgörenler psikolojik kontrat ihlali algısı, örgütsel adalet algısı yüksek olan işgörelere kıyasla daha az örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu belirlenmiştir.

Zhao ve diğerleri (2007), “Psikolojik Kontrat İhlalinin İşe İlişkin Sonuçlara Etkileri: Meta-Analiz” adlı çalışmalarında, meta-analiz yöntemiyle psikolojik kontrat ihlalinin, duygular (psikolojik kontratın bozulması duygusu, güvensizlik), tutumlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti) ve davranışlar (personel devri, örgütsel vatandaşlık davranışı, rol davranışı) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, psikolojik kontrat ihlali ile örgütsel çıktılar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Suazo (2009), “Psikolojik Kontrat İhlallerinin İşle İlgili Tutumlar ve Davranışlar Arasındaki İlişkide Psikolojik Kontrat İhlalinin Aracılık Rolü” adlı çalışmalarında, psikolojik kontrat ihlal algısı ile işle ilgili tutum ve davranışların ilişkisinde, psikolojik kontrat ihlali algısının aracılık rolü belirlenmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda psikolojik kontrat ihlal algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek, kararlara katılım ile doğrudan ilişkili aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Ancak psikolojik kontrat ihlal algısı ile işgören performansı ilişkisinde bir aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşamamıştır.

Mimaroğlu Özgen ve Özgen (2010), “Psikolojik Kontrat ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, psikolojik kontrat ve alt boyutlarının (ilişkisel ve işlemsel psikolojik kontratlar) ve psikolojik kontrat ihlalinin iş tatmini, örgütsel davranış ve işten ayrılma niyeti tutumları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ilişkisel psikolojik kontratların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla; işlemsel psikolojik kontratların ise işten ayrılma niyeti ile pozitif korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir.

Hemdi ve Rahman (2010), “Otel Yöneticilerinin Devir Hızı: Psikolojik Kontrat ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi” adlı çalışmalarında, otelcilik sektöründe psikolojik kontratın (özellikle de iş içeriği ve terfi fırsatı vb.) otel yöneticilerinin devir hızını (işten ayrılma) ne şekilde etkilediğini ve bu etkide duygusal bağlılığın aracı rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik kontrat değişkenlerinin işten ayrılma niyetini önemli derecede etkilediği, bu etkide duygusal bağlılığın aracı rol üstlendiği vurgulanmıştır.

Antonakia ve Trivellas (2014), “Yunan Bankacılık Sektöründe Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Bağlılık: İş Doyumunun Aracılık Etkisi” adlı çalışmalarında, Yunanistan’ın çeşitli bankalarında çalışan 262 işgören üzerine yapılan araştırmada psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı ve bu bağlantıda iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Bunun sonucunda, psikolojik kontrat ihlaliyle örgütsel bağlılık arasında negatif yönde olumsuz bir ilişki bulunduğu ve söz konusu ilişkinin ortaya çıkmasında iş tatmininin aracılık görevi üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda psikolojik kontrat ihlali iş tatminini olumsuz etkilemek suretiyle işletmelerde örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

Ahmed ve Muchiri (2014), “Psikolojik Kontrat İhlalinin, Etik Liderliğin ve Yöneticilerin Adilliğinin İşgörenlerin Tutum, Davranış ve Refah Düzeylerine Etkileri” adlı çalışmalarında günümüze kadar yapılan ilgili çalışmaları araştırmışlardır. Sonuç olarak, psikolojik kontrat ihlalinin; iş tatmini, iş ihlali, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören refahı üzerinde direkt etkisi olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, etik liderlik davranışı ve yöneticilerin dürüstlüğü işgörenlerin tutum, davranış ve refah seviyesi üzerinde aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Büyükyılmaz ve Çakmak (2015), “Psikolojik Kontrat İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi” adlı çalışmalarında, devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik

personel tarafından algılanan psikolojik kontrat ihlal derecesinde demografik değişkenler açısından bir farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Sonuç olarak, psikolojik kontratın ilişkisel ve işlemsel unsurlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, ünvan, üniversite ve üniversitede çalışma süresi değişkenlerinin farklılaştırıcı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Yapılan ilgili çalışmalar, psikolojik kontrat ihlalinin; iş tatmini, iş ihlali, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek, örgütsel kararlara katılım, duygular, tutumlar, davranışlar ve işgören refahı üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

2.5. Örgütsel Özdeşleşme

Bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel özdeşleşme modellerinden, Scott, Corman ve Cheney yapısal özdeşleşme modeli, Kreiner ve Ashforth geliştirilmiş özdeşleşme modeli, örgütsel özdeşleşmenin sonuçları, örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalar aktarılmıştır.

2.5.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

İşgörenin, örgüt ile kurduğu ilişkiyi içselleştirmesi ile oluşan süreç olarak tanımlanan özdeşleşme kavramı örgütsel davranış alanının son yıllarda öne çıkan çalışma alanlarından biridir. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme kavramı örgütsel davranış alanında merkezi bir kavram haline gelmiş ve yönetim bilimlerinin ilgisini çekmiştir. Bunun sebeplerinden birisi de örgütsel özdeşleşmenin işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan anahtar bir psikolojik kavram olmasıyla birlikte, örgüt içerisinde önem arz eden tutum ve davranışları açıklama ve onları ön görme potansiyelinin olmasıdır. Örgüt ile özdeşleşen işgörenlerin tutum ve davranışlarının örgüt tarafından etkilenebileceği düşüncesi örgütsel özdeşleşmenin örgütsel davranış alanı üzerindeki en temel etkisi olarak belirtilmektedir (Edwards, 2005, s. 207-209).

İlk olarak Freud (1922) özdeşleşmeyi, dar anlamda “başka biriyle duygusal bir bağ kurma” olarak belirtmiş, Lasswel (1965) ise özdeşleşmeyi; milliyetçilik gibi kitle özdeşleşmelerini ifade eden daha geniş anlamda kullanmıştır. Daha sonra özdeşleşme kavramı örgütler için uyarlanmaya başlanmıştır (Gautam, Van Dick and Wagner, 2004: 302). Özdeşleşme ile ilgili ilk çalışma Tolman (1943) tarafından yapılmış ve özdeşleşmenin öncüllerini ve ardıklarını ifade eden ilk model March ve Simon (1958)

tarafından literatüre kazandırılmıştır (Ashforth vd., 2008, s. 326). Bununla birlikte Ashforth ve Mael (1989, s. 21), örgütsel özdeşleşmeyi, sosyal kimlik teorisiyle ilişkilendirerek tanımlamışlardır.

Örgütsel özdeşleşme kavramına ilişkin birçok araştırmacı tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ancak örgütsel özdeşleşme kavramını tanımlamadan önce daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla kimlik kavramını tanımlamak gerekmektedir. Kimlik, “Ben kimim” veya “Biz kimiz?” sorusuna uygun ve bağlamsal olarak sunulan yanıtlar olarak tanımlanmaktadır (Ashforth vd., 2008, s. 327).

Örgütsel özdeşleşme kavramı, bireylerin bireysel ve sosyal kimliklere sahip oldukları varsayımıyla sosyal kimlik kuramına dayandırılmaktadır (Mael and Ashforth, 1992, s. 104).

Sosyal kimlik kuramı, bireyleri, cinsiyet, ırk, milliyet gibi gruplar halinde kategorize ederek sosyal dünyayı kolaylaştırma ihtiyacından dolayı bireylerin kendilerini sosyal kimliklerine göre belirli bir grup üyesi olarak atadıklarını veya başkaları tarafından atandıklarını ifade etmektedir (Edwards, 2005, s. 211).

Başka bir ifadeyle; her sosyal grup belirli duygu ve düşüncelere dayanan farklı kıymet ve değer hükümlerinin temsilcileri olduğuna göre küçük ya da büyük bütün sosyal gruplarda şahısları çeken bir güç vardır. Birey, dünya görüşüne hitap eden ve kendi değerleriyle uyuşturabildiği bir ya da daha fazla sosyal gruba katılmayı ya da en azından kendini onlardan biri olarak saymayı bir ihtiyaç olarak hissetmektedir (Sevim, 2003, s. 91).

Sosyal kimlik kuramının temel varsayımlarını maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür (Demirtaş, 2003, s. 129-130).

- Bireyler, kendilerini tanımlarken, değerlendirirken veya sınıflandırırken üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alırlar. Bunun sonucunda, kendilerini koydukları, yerleştirdikleri grupla özdeşleşerek sosyal kimlikleri oluşur.
- Sosyal ortamdaki başka gruplar, bireye, kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma sonucu belirlenir. Bu karşılaştırma, güçlülük, ten rengi, beceriler gibi belli davranışlara ve vasıflara yüklenen değerlerle alakalıdır.
- Bireyler, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık göstererek iç grup kayırmacılığı

yapabilirler. Bu durum sahip olunan sosyal kimliğin, olumlu ya da olumsuz olması bireyin kendi grubunun özelliklerine bağlıdır.

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir biçimi olarak da tanımlanmaktadır (Gautam, Van Dick and Wagner, 2004, s. 302). Sosyal özdeşleşme; bazı gruplara ait olma veya bireyin kendini grubun bir parçası olduğunu algılaması olarak tanımlanabilir (Ashforth and Mael, 1989, s. 21).

Ashforth ve Mael (1989, s. 21) örgütsel özdeşleşme tanımını, bireyin kendini bulunduğu örgüte ait hissederek örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendi başarı ve başarısızlığı olarak algılaması şeklinde ifade etmişlerdir. Örgütsel özdeşleşme, davranışsal veya duyuşsal yapı yerine algısal bir bilişsel yapı olarak görülür. Bu bağlamda bireyin örgütün hedeflerine yönelik çaba göstermesine ihtiyacı yoktur. Çünkü örgütle özdeşleşmiş birey, kendini grubun kaderi ile iç içe geçmiş olarak algılamaktadır. Ashforth ve Mael (1989, s. 25) örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik kuramına dayandırarak, örgütsel özdeşleşme eğilimini artıran ve örgütlerle doğrudan alakalı şu faktörleri önermektedir;

- Örgütün diğer karşılaştırılabilir örgütlerle ilişkili olarak, örgütün değer ve uygulamalarının farklılığıdır. Başka bir ifadeyle örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında birey tarafından daha farklı ve benzersiz olarak algılanıyorsa bireyin örgütle özdeşleşme düzeyi artış göstermektedir.
- Örgütsel özdeşleşmeyi artıran bir diğer faktör, örgütün prestijidir. Bireyler genellikle bilişsel olarak kendilerini kazanan ile özdeşleştirirler. Prestij faktörü örgütler arası karşılaştırma yoluyla, kişinin benlik saygısını etkilemekte ve birey tarafında örgüt prestiji yüksek olarak algılanıyorsa bireyin örgütle özdeşleşme düzeyi de pozitif yönde olmaktadır.
- Örgüt kimliğinin diğer örgütlere göre bireylerde daha fazla farkındalık yaratması örgütsel özdeşleşmeyi artıran bir diğer faktör olarak ifade edilmektedir.
- Son olarak, bireyler arası etkileşim, benzerlik, yakınlık, ortak hedefler veya geçmiş, tehdit gibi unsurlar bir örgüt içerisine dâhil olmayı kolaylaştırmakla birlikte kişinin dâhil olduğu örgütle özdeşleşme düzeyini de arttırabilmektedir.

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili literatürde yer alan diğer bazı tanımlar ile birlikte örgütsel özdeşleşmenin temel kavramsallaştırması Tablo 3' teki gibidir.

Tablo 3
Örgütsel Özdeşleşmenin Temel Kavramsallaştırmaları

YAZAR	TANIM	TEMEL ÖZELLİKLER
Brown (1969)	Özdeşleşme, birey ve örgüt arasındaki belirli ilişki içinde yer alan öz-tanımlayıcı bir yanıttır.	Katılımın Dört Yönü: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Örgütün çekiciliği, ✓ Örgütsel ve bireysel hedeflerin tutarlığı, ✓ Örgüte karşı sadakat, ✓ Kendini örgüte adanmak
Lee (1969, 1971)	Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütle kapsamlı özdeşleşme derecesi olarak kabul edilir.	Aidiyet: Ortak hedeflerin diğer işgörenlerle paylaşılmasından ya da işgörenlerin kendi işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını tatmin ettiklerini hissetmelerinden kaynaklanır. Sadakat: Örgütsel hedefleri destekleyen, örgütteki görevinden gurur duyan ve dışardakilere karşı örgütü savunan tutum ve davranışlardır. Paylaşılan özellikler: Birey ile diğer bireyler arasındaki nitelikte benzerlik göstermesidir.
Patchen (1970)	—	Örgüt üyeleri ile paylaşılan özelliklerin, diğer örgüt üyeleriyle paylaşılan çıkar ve hedeflerin algılanışı; örgütle dayanışması, örgüte karşı aidiyet hissetmesi ve bireyin örgütsel amaç ve politikaları destekleyip savunmasıdır.
Hall ve diğerleri (1970) Schneider ve diğerleri (1971)	Örgütsel özdeşleşme, örgüt ve bireylerin hedeflerinin giderek bütünleştiği veya uyduğu süreçtir.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hedef ve değer kabulü. ✓ Örgüte karşı duygusal bağlılık
Cheney (1983)	Özdeşleşme, örgütsel veya başka herhangi birşeyde, bireylerin kendilerini sosyal çevredeki unsurlarla bağlantı kurduğu aktif bir süreçtir.	Birey; hedef, aile, grup, değer, etkinlik, kolektif, amaç gibi konularda özdeşleşmek için harekete geçer. Böylece kendini özel bir bütünlüğün parçası olarak görebilir. Cheney ve Tompkins, (1987)' e göre: örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütle güçlü bir bağ geliştirdiği süreçtir.
Ashforth ve Mael (1989)	Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir biçimi olup, örgüte aidiyet veya örgütle birlik olma algısıdır.	Sosyal Özdeşleşme Bileşenleri: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bireyin kendini kategorize etmesi, ✓ Bireyin örgütün kaderi ile kendini psikolojik olarak iç içe geçmiş olduğunu algılaması ✓ Bireyin örgütün değer ve tutumlarına ortak olması.

Tablo 3'ün devamı

Dutton ve diğerleri (1994)	Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütü tanımladığı özelliklere göre kendini tanımlama derecesidir.	Bireyin örgüt üyesi olarak kimliği alternatif kimliklerden daha belirgindir. Birey, örgütü sosyal bir grup olarak tanımlayan özelliklerin kendi benliğindeki çoğu özelliklerle aynı olduğuna inanmasıdır.
Pratt (1998)	Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütün kendisini tanımladığı veya atıfta bulunduğu inancı ile ortaya çıkar.	Özdeşleşme, bireyin örgüt hakkındaki inançları ile kimliğinin bütünleşmesini sağlar ve bu özdeşleşme kişinin kimliğinin sosyal yönünü açıkça ifade eder.
Rousseau (1998)	Özdeşleşme, psikolojik olarak bireyin örgütte kendini bütünün bir parçası olarak algılamasıdır. Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini örgütün bir tamamlayıcısı olarak algılaması sonucunda meydana gelir.	Özdeşleşme, bireyin benliğiyle örgütün ilişkili olduğunun algılanmasıdır. Duruma yönelik özdeşleşme: Birey, durumsal ipuçlarıyla ve paylaşılan çıkarların algısını teşvik eden rollerle onlardan beklenen çalışmaları yerine getirir. Derin yapısal özdeşleşme: Örgüt ile bireyin iş ilişkisinde, sahip olduğu zihinsel modeli bir şekilde değiştirdiği kalıcı bilişsel şema vardır.
Van Dick (2001)	Ashforth ve Mael (1989) gibi sosyal kimlik ve kendini sınıflandırma kuramlarıyla bağlantı kurar.	Bileşenler: Duygusal; örgüte karşı duygusal bağlılık Bilişsel; Örgütün üyesi olduğunun bilinci Değerlendirici; Örgütün olumlu değerlendirilmesi (örneğin; gurur duymak) Davranışsal: Örgütte faaliyetlere katılmak

Kaynak: Edwards, 2005, s. 214-215.

Örgütü ile özdeşleşmiş işgörenler bulunduğu örgütü tanımlarken, aynı zamanda kendisini de tanımlamaktadır. Bu bağlamda a) örgütün bir parçası olarak, bir bireyin kimlik algısı alternatif kimliklere göre daha belirgin ve b) sosyal bir grup olarak örgütü tanımladığı özelliklerle birey olarak kendini tanımladığı özellikler fazla ve ortak ise, o kişinin örgütle özdeşleşme düzeyi kuvvetlidir (Dutton vd., 1994, s. 239).

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi onların benliğinin örgüt üyeliğine ne kadar bağlı olduğunu gösterir. Başka bir ifadeyle eğer örgüt üyeliği işgörenin benliğinde merkezdeyse, onun diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha mühim bir konuma gelmişse, işgören örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir (Karabey ve İçcan, 2007, s. 232). Örgütleri ile yüksek düzeyde özdeşleşmiş işgörenler, resmi olarak onları zorlayan bir güç, iş kontratı ya da bir kontrol mekanizması olmasa bile, örgüt norm ve değerlerini benimsedikleri için kendi gruplarının normları ve değerleri doğrultusunda düşünerek, hareket etmektedirler (Gautam vd., 2004, s. 305).

Örgütsel düzeyde özdeşleşmenin varlığından söz edebilmek için bireyin kimliğiyle örgütün kimliğinin birbiriyle benzeşmesi veya zihninde hem örgütün hem de kendi kimliğinin birbirinden ayrı düşünülmemesi gerekmektedir. Ancak örgüt üyelerinin eksiksiz bir şekilde ortak bir görüşte toplanması beklenmemelidir. Bu durumda algılanan birey kimliği, algılanan grup kimliğinden farklı da olabilir. Sonuç olarak, algılanan birey kimliğinin, algılanan grup kimliğine birbiriyle benzeşmesi örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra örgüt üyelerinin örgüt kimliği ile kendi kimliği arasındaki farklılığı azaltması, örgütsel özdeşleşmenin yüksek düzeyde seyretmesine yol açacak, farklılığı arttırması ise örgütsel özdeşleşmenin düşük düzeyde seyredeceği sonucunu çıkaracaktır. Başka bir ifadeyle bireylerin toplulukçu veya bireyci yapıda olmaları onların örgütle özdeşleşme düzeylerinin belirleyicisi olmaktadır (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009, s. 3).

2.5.2. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşmeyi açıklamaya çalışan farklı modeller söz konusu olmakla birlikte, bu çalışmada Scott, Corman ve Cheney'in (1998) ile Kreiner ve Ashforth'un (2004) geliştirdiği modeller açıklanmaya çalışılmıştır. Scott, Corman ve Cheney'in (1998) modeli yapısalcı Kreiner ve Ashforth'un (2004) modeli ise sosyal sınıflandırma olarak ifade edilmektedir.

2.5.2.1. Scott, Corman ve Cheney Yapısal Özdeşleşme Modeli

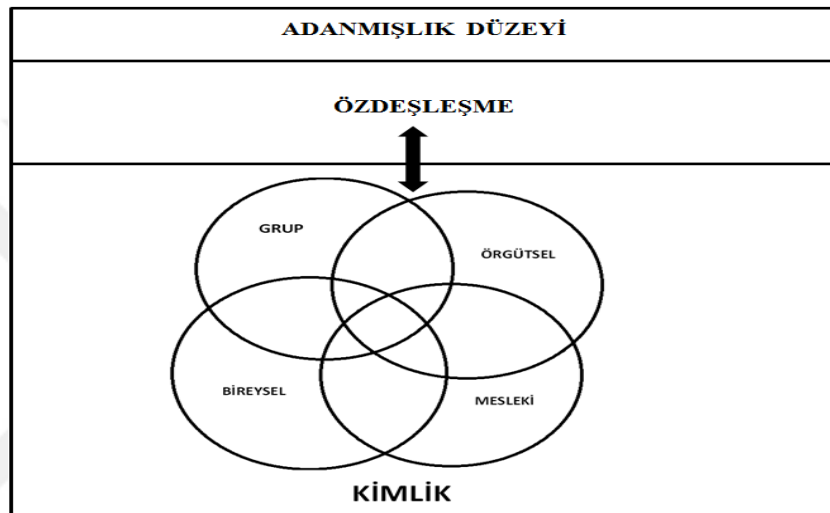
Scott, Corman ve Cheney (1998, s. 304) tarafından özdeşleşme; kimliğin ortaya çıkarılma ve birey örgüt arasında bağ oluşturabilmek için değişim oluşturma, iyileştirme ve bağın şekillendirilmesi sürecinin ürünü olarak tanımlanmaktadır.

Scott ve diğerleri (1998, s. 298); örgütlerde adanmışlık konusuna artan ilgiden yola çıkarak yapısal özdeşleşme modelini geliştirmişlerdir. Yapısal özdeşleşme modelini Giddens (1984) yapının ikiliği ve yapının bölgeselliği olarak iki boyut olarak geliştirmiştir. Ancak Scott ve diğerleri (1998) özdeşleşmenin durumdan duruma göre farklılık gösterebileceğini belirterek bu modele durumsal eylem boyutunu eklemiştir. Bu bağlamda Scott ve diğerleri (1998), yapısal özdeşleşme modelini üç boyutla geliştirmişlerdir. Bunlar: *yapının ikiliği*, *yapının bölgeselliği* ve *durumsal eylem*dir.

Yapının İkiliği: Yapısal özdeşleşme modeli özdeşleşmeyi adanmışlık süreci ve bu sürecin ürünü olarak tanımlamaktadır. Yapının ikiliği, adanmışlık sürecinde

özdeşleşmeyi bir sistem kimliği de bir yapı olarak belirtmektedir. Bununla birlikte yapının ikiliğinde özdeşleşme kavramı bireyin örgüte adanmış olduğunu gösteren davranışlar, kimlik kavramı ise bizim kim olduğumuzu belirleyen kurallar ve kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Scott vd., 1998, s. 302-303).

Kimlik ve özdeşleşme ikiliği, kimlik kaynakları ve özdeşleşmenin sergilenmesi arasındaki algılanan bağı açıklamaktadır. Böylece yapısal olarak bu ikilik özdeşleşmenin ifadesinde kimliklerin gerekliliğini içermektedir. Bu durum özdeşleşmenin arttırılması, bölgeselleştirilmesi ve birleştirilmesini sağlamaktadır (Scott vd., 1998, s. 306).



Şekil 9. Özdeşleşmenin Yapısal Modeli

Kaynak: Scott vd., 1998, s. 302-303.

Şekil 9'a göre, Scott ve diğerleri, (1998) kimlik ve özdeşleşme ikiliğini adanmışlık süreciyle açıklamışlardır. Buna göre ikilik özdeşleşme oluşumunda (sistem düzeyinde) ortaya çıkabilecek bir dizi kural ve kaynak (yapı) olarak örgüt üyelerinin erişebileceği mevcut kimlikleri ele almaktadır. Örneğin birey çalışma grubundan bahsederken çalışma grubu kimliğini çizmektedir (Scott vd., 1998, s. 308).

Yapının Bölgeselliği: Giddens (1984)'ün yapının ikiliğine kavramına ilaveten "bölgesellik" kavramı, kimliklerin (yani yapıların) kavramsallaştırılmasında, birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamada ve kimliklere ilişkin özdeşleşme ilişkisini belirlemede fayda sağlamaktadır (Scott vd., 1998, s. 311).

Giddens (1984) bölgesellik kavramını, bölgelerin içinde veya arasında bölgeselleşmenin zamansal, uzamsal veya zaman uzayı farklılaşması olduğunu belirtmişlerdir. Bölgesellik, toplulukların daha homojen ve toplumun daha bütünleştirilmiş hale getirilmesi açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte

bölgesellik; kimliğin özdeşleşme ile ilişkisinin nasıl olduğunu belirlemede ve kimlikleri tanımlamada en faydalı yöntem olduğu belirtilmektedir (Scott vd., 1998, s. 313). Bunun yanı sıra Scott ve diğerlerine (1998, s. 313) göre, örgüt yaşamında özellikle dört kimlik çeşidi belirlenmiştir. Bunlar; bireysel (bireysel çıkarları ve refahı örgütün üstünde tutan), çalışma grupları (takım veya bölüm), örgütsel ve mesleki kimliktir.

Durumsal eylem: Durumsal eylem yapısal özdeşleşme modelinde adanmışlık sürecinin en önemli kademesi olarak ifade edilmekle birlikte bireyin ne zaman özdeşleşmesinin gerçekleşeceği sorusunu cevaplamakta ve özdeşleşmenin aslında durumdan duruma değiştiğini belirtmektedir (Scott vd.,1998, s. 319).

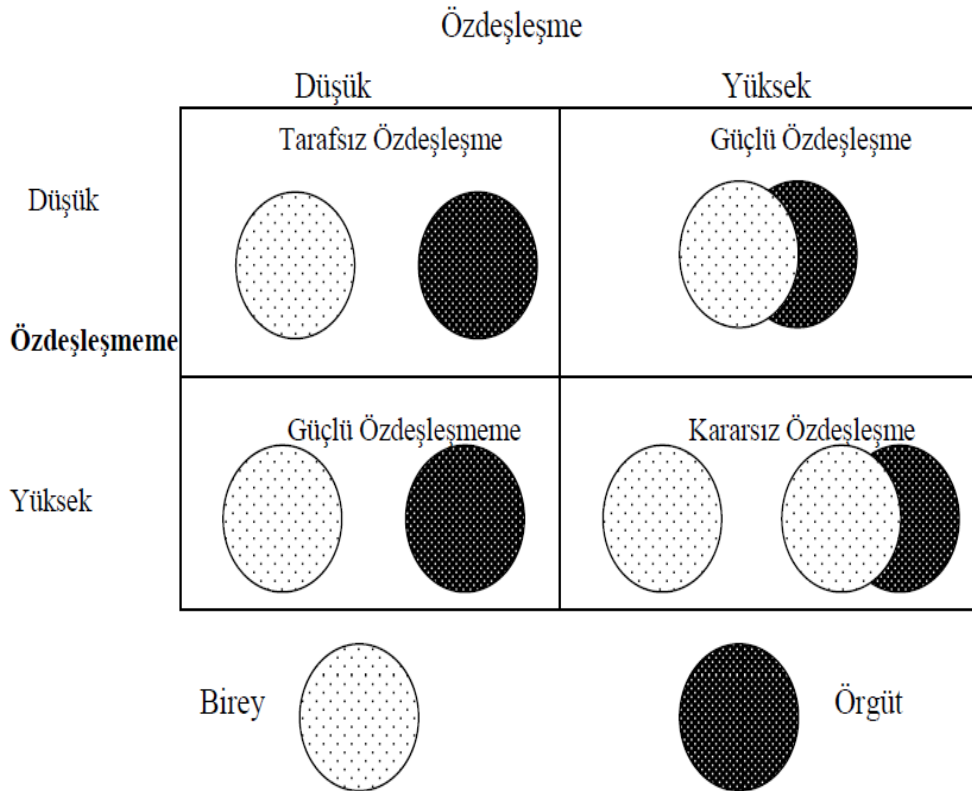
Özdeşleşme, kolektif kimliğe meydan okunduğunda, sözleşme müzakerelerinde, kriz gibi durumlarda değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte bireysel özdeşleşme, (bireyin mesleği gibi) zaman içerisinde (ekonomik değişimlerle birlikte, örneğin krizler) ve bireyin bir çalışma etkinliğinden diğerine (kısa vadeli işlerde daha hızlı değişimler teklif edilebilir) değişebilmektedir. Durumlar arasındaki bu hareket, çalışma grubu, örgüt ve meslek gibi farklı özdeşleşmelere yol açabilir (Scott vd., 1998, s. 320-321).

2.5.2.2. Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Örgüt teorisyenleri tarafından, örgütlerde örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan detaylı ve karmaşık araştırmalardan önemli sonuçlar alınmış olsa da bu araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin sadece bireyin örgüte karşı kendine özgü bir his alabileceğidir. Ancak birey kendini örgütten farklı veya çatışma içinde olduğunu nasıl görebilir?, Birey kendini kısmen örgütle benzer ya da ayrı görürse ne olur? ve birey kendini kısmen örgütle benzer ya da ayrı görürse birey ve örgüt üzerinde nasıl bir etki yapacaktır?. Söz konusu soruların cevapları sadece örgütsel özdeşleşmeyi inceleyerek cevaplandırılmamıştır. Bu bağlamda Kreiner ve Ashforth (2004), yaptıkları araştırmada bireylerin örgütsel bağlarla kendilerini tanımlayabileceği çok yönlü geliştirilmiş özdeşleşme modeli ile cevap bulmaya çalışmışlardır (Kreiner and Ashforth, 2004, s. 2).

Kreiner ve Ashforth (2004, s. 1) tarafından, bireylerin özdeşleşme seviyelerinin farklılık gösterebileceğini ifade ederek, bireyin kimliğini örgütten türetme yollarını kapsamlı olarak gösterebilecek genişletilmiş örgütsel özdeşleşme modeli ortaya koymuştur. Bu çalışmada, bireyin örgütsel bağlarla kendini tanımlayabileceği dört farklı

özdeşleşme türünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunlar Şekil 9’ da görüldüğü üzere tarafsız özdeşleşme, güçlü özdeşleşme, güçlü özdeşleşmeme ve kararsız özdeşleşme olarak 4 boyuttur.



Şekil 10. Genişletilmiş özdeşleşme modeli

Kaynak: Kreiner and Ashforth, 2004, s. 6.

Şekil 10’da görüldüğü üzere genişletilmiş özdeşleşme modeline göre de temel olarak özdeşleşme ve özdeşleşmeme olarak iki boyut bulunmaktadır. Özdeşleşmenin yüksek veya düşük olmasına göre ise dört farklı boyut ortaya çıkmaktadır. Bireyin özdeşleşme ve özdeşleşmeme düzeylerinin her ikisinin de düşük olması durumunda **tarafsız özdeşleşme**, özdeşleşmemenin düşük ve aynı zamanda özdeşleşmenin yüksek olduğu durumlarda **güçlü özdeşleşme**, özdeşleşmenin düşük ve aynı zamanda özdeşleşmemenin yüksek olduğu durumlarda **güçlü özdeşleşmeme**, özdeşleşmenin ve aynı zamanda özdeşleşmemenin yüksek olması durumunda **kararsız özdeşleşme** ortaya çıktığı görülmektedir. Söz konusu özdeşleşme boyutları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Tarafsız özdeşleşme: Bireyin bireysel algısının, örgüt ile özdeşleşme ve özdeşleşmeme gibi oluşmaması tarafsız özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle tarafsız özdeşleşme kişinin algılarındaki yokluktan oluşur. Algının yokluğundan kaynaklı bireyin bilinçli düzeyde kendi tanımlarından oluşmuş özdeşleşme

olarak da tanımlanabilir. Birey diğer örgütlerle çalışmasından kaynaklı geçmiş olumlu olumsuz tecrübelerinden hareketle, yeni katıldığı örgüt ile arasına fazla bir bağ oluşturmasına izin vermemektedir. Buna bağlı olarak birey kendini tanımlarken “Ben Yalnız Çalışırım” veya “Ben Taraf Tutmam, Sadece İşimi Yaparım” gibi cümleleri ifade etmesiyle tarafsız özdeşleştiği ortaya çıkar. Kısacası, özdeşleşme veya özdeşleşmeme yokluğu, bireyin örgütün amaçlarına, değerlerine ve çıkarlarına karşı kendi kendisiyle özdeşleşerek tarafsız olma durumudur (Kreiner and Asforth, 2004, s. 4-5).

Tarafsız özdeşleşme, başarısızlıktan kaynaklı örgüte karşı ilgisizlik olarak da ifade edilebilir. Tarafsız özdeşleşme, özdeşleşmenin özdeşleşmemeye dönüşme ihtimalinden dolayı örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur. Çünkü tarafsız özdeşleşme bireyin rol ötesi davranışlarının azalması veya olmaması, iş performansını düşürmesi gibi olumsuz örgütsel ve mesleki sonuçlar doğurabilir (Carlin, End and Mullins, 2010, s. 76).

Güçlü özdeşleşme: Bireyin gelecekte örgütte devam edebilecek nitelikte ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusunun olmasıdır. Güçlü özdeşleşme de birey kendi hayati duygularını örgütün devamını sağlamakla bağlantılı hale getirir. Güçlü özdeşleşmenin iki etkisi bulunmaktadır. Birincisi; birey, bireyler arası dinamikleri harekete geçirerek, ortak işleri arttırmakta ve işbirliğiyle hareket ederek örgütün dışında rekabet etmektedir. İkincisi ise; bireyin örgüt içerisindeki diğer bireylere destek olmak adına rol ötesi davranışlarda bulunmasıdır (Dutton vd., 1994, s. 254).

Güçlü özdeşleşmeme: Özdeşleşmeme durumu, özdeşleşme ile birbirine zıt iki kutup ve tek boyutlu olarak görülse de özdeşleşmenin tam olarak zıttı değildir. Çünkü özdeşleşmeme, farklı bir değişken ve eşi olmayan psikolojik bir durumdur. Özdeşleşme, bireyin örgütün yönünü kendine bağlamasını içerirken, özdeşleşmeme ise bireyin kendisine gelen örgütün yönü ile bağlanmamasını içermektedir. Yani özdeşleşmeme, bireyin, örgütün amaçlarını, kültürünü benimsememesi veya örgütün prestiji ile kendini bilinçli olarak ayrı tutmasıdır. Örgütle özdeşleşmeme durumunda örgütte iş gören devir hızı ciddi artış göstererek işgöreni elde tutma maliyetini arttırıp örgüte zarar verebileceğinden örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur (Kreiner and Ashfort, 2004, s. 3).

Kararsız özdeşleşme: Bireyin kimliğinin örgüte yönelik ne özdeşleşmeye ne de özdeşleşmemeye sahip olması durumu kararsız özdeşleşmedir. Kararsız özdeşleşmede birey, örgüte ait bir takım yönleri benimseyerek örgütle özdeşleşmekte örgütün bir

takım yönlerini benimsemeyerek örgütle özdeşleşmemektedir. Örneğin işgören örgütün müşteri odaklılığı fikri ile özdeşleşirken maliyet düşürme vurgusu ile özdeşleşmemektedir. Kararsız özdeşleşme durumunda işgörenler, sahip oldukları bilişsel ve duyuşsal güçlerini örgütün yararına kullanabilecekleri gibi iş performanslarını etkin bir şekilde kullanmakta isteksiz davranabilirler (Kreiner and Asforth, 2004, s. 4).

2.5.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının temel belirleyicisi olması nedeniyle önemli bir konudur. Bu bağlamda örgütleriyle özdeşleşen bireyler kendilerini örgütün bir üyesi olarak algılamalarıyla örgütlerine güvenmekte, daha fazla etkileşim kurma eğilimi göstermekte, örgütsel süreçleri olumlu olarak etkilemekte ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için örgüt üyeleriyle işbirliği yapmaya daha isteklidirler. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme, bireylerin iş tatmininin, psikolojik ve fiziksel sağlığının da etkilenmesine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak örgütle özdeşleşme ile bireylerin stres ve tükenmişlik düzeylerinin ve devamsızlık gibi işten çekilme davranışlarının azalması, hafif hastalıklardan depresyona kadar olan psikolojik rahatsızlıklarının önüne geçebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşmenin olmaması birey ve örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği göz önünde tutulmalıdır (Knight and Haslam, 2010, s. 720-721).

Örgütsel özdeşleşme, bireyleri örgütün bakış açısından düşünmeye ve amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmektedir. Bu durum, bireylerin örgütün yararı için daha fazla çaba sarf etmesini sağlamaktadır. Böylece örgütsel özdeşleşmeye bağlı olarak bireylerin rolleri kapsamında ve rollerinin ötesinde performans gösterebilecekleri, yeni bilgi ve becerilere daha eğilimli olarak örgütün başarısına katkıda bulunabilecekleri düşünülmektedir (Chughtai and Buckley, 2009, s. 577-578).

Örgütsel özdeşleşme, bireyleri örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmektedir. Bu durum bireylerin, örgütün başarısına katkı sağlayacak davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütle özdeşleşen bireyler, aidiyet duymaları ve daha fazla çaba sarf etme isteğinde olmalarıyla, sahip oldukları bilgi ve becerilerini geliştirerek örgütsel amaçlara ulaşmada örgüte destek olmaktadır (Chughtai and Buckley, 2010, s. 246).

Örgüt içerisinde birçok pozitif davranış örgütsel özdeşleşme ile şekillenmektedir. Bu davranışlar arasında diğer örgüt üyeleriyle etkileşimde bulunarak işbirliği yapmak, beklenen ve beklenenden fazla performansı göstermek ve her koşulda örgütün üyesi olarak kalmaya devam etme isteğinde olmak sayılabilir (Reade, 2001, s. 1269). Bunun birlikte örgütsel özdeşleşme ikna mekanizması olarak görülebilir. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme durumunda, örgütün hedefleri işgörenlerin hedefleri haline gelir ve işgörenler bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik daha çok çalışmaya kolay motive edilebilir (Edwards, 2005, s. 208).

Örgütsel özdeşleşmenin, tükenmişliği (Wegge vd., 2006), işten ayrılma niyetini (Huggins vd., 1998), örgüt/meslek çatışmasını (Bamber and Iyer, 2002), işe yabancılaşmayı (Organ and Green, 1981), işgören devir hızını (Mael and Ashforth, 1995) negatif olarak etkileyip, iş birliğini (Dukerich vd., 2002), iş tatminini (Johnson vd., 2006), işe yönelik olumlu tutumları (Cheney, 1983), verimliliği (Lee, 1971), yaratıcılığı (Lipponen vd., 2008), örgütsel vatandaşlık davranışını (Wegge vd., 2006 ve Ulrich vd., 2007), örgütsel bağlılığı (Sass and Canary, 1991), motivasyonu (Hall vd., 1970) ve performansı (Cicero and Pierro, 2007) pozitif olarak etkilediği yapılan çalışmalar sonucu ortaya konmuştur (Akt. Polat ve Meydan, 2010, s. 151).

2.5.4. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Abrams, Ando ve Hinkle (1998) “Gruba Psikolojik Bağlılık: Örgütsel Özdeşleşmede Kültürler Arası Farklılıklar ve İşten Ayrılmada Subjektif Normlar” adlı çalışmalarında örgütsel özdeşleşme davranışlarının işgörenlerin işten ayrılmalarına etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan çalışma sonuçlarına göre, özdeşleşme davranışının işten ayrılma davranışını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Van Dick ve Wagner (2002) “Öğretmenler Arasında Sosyal Özdeşleşme: Boyut, Odak ve İlişkiler” adlı araştırmalarında sosyal özdeşleşmenin iş motivasyonu ve diğer işle ilgili tutum ve davranışlar üzerindeki sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonuçlarına göre, sosyal kimlik kuramından ve kendini sınıflandırma teorisine dayanarak, özdeşleşmedeki bir artışın, iş motivasyonu, iş tatmini arttıracığı yönünde olduğu belirlenmiştir.

Riketta (2005), “Örgütsel Özdeşleşme: Bir meta-analiz” adlı çalışmasında 96 tane yapılmış çalışma ile gerçekleştirmiş olduğu meta analizinde işle ilgili tutumlar, davranışlar ve değişkenlerle özdeşleşmenin ilişkisini araştırmıştır. Sonuç olarak,

örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini, iş motivasyonu pozitif yönlü ve olumlu bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karabey ve İşcan (2007), “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama” adlı çalışmalarında örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda örgütün dış imajını çekici bulan işgörenlerin örgütle daha güçlü biçimde özdeşleştiğini ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Polat ve Meydan (2010), “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ile sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel özdeşleşmeyle değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu belirlenmiştir.

Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma” adlı çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etkisi ve örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuç olarak örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

He ve diğerleri (2014), “Prosedürel Adalet ve İşgören Bağlılığı: Örgütsel Özdeşleşmenin ve Ahlak Kimliğinin Aracılık Rolü” adlı çalışmalarında, prosedürel adaletin işgörenlerin işe bağlılıklarına etkisi ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar, prosedürel adaletin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu bir şekilde etkilediğini, bununla birlikte, örgütsel özdeşleşmenin de işgörenlerin işe bağlılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme, örgütlerde prosedürel adaletin işgörenlerin işe bağlılıklarına olan etkisi bağlamında aracılık rolü üstlenmektedir.

Shen ve diğerleri (2014), “Algılanan Örgütsel Destek ile İşgörenlerin İş Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü” adlı çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin iş performansına ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmıştır. Elde

edilen sonuçlar, örgüt içerisinde algılanan örgütsel desteğin iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını tamamıyla, iş performansını ise kısmen etkilediği ifade edilmektedir.

Thomas Ng (2015), “Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Güvenin ve Örgütsel Özdeşleşmenin Artan Etkisi” adlı çalışmalarında örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin işe katılım, iş tatmini, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi analiz edilmiştir. Bununla birlikte, çalışmada; algılanan örgütsel destek ve psikolojik kontrat ihlalinin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda, örgütsel bağlılıkla, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin işe katılım, iş tatmini, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme; algılanan örgütsel destekten pozitif, psikolojik kontrat ihlalinin de negatif şekilde etkilenmektedir.

Yapılan ilgili çalışmalarda, örgütsel özdeşleşmenin; işten ayrılma niyeti, iş motivasyonu, tatmini ve performansı, işe katılım, görev performansı, örgütsel destek, güven, bağlılık, vatandaşlık davranışı ve sinizm üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

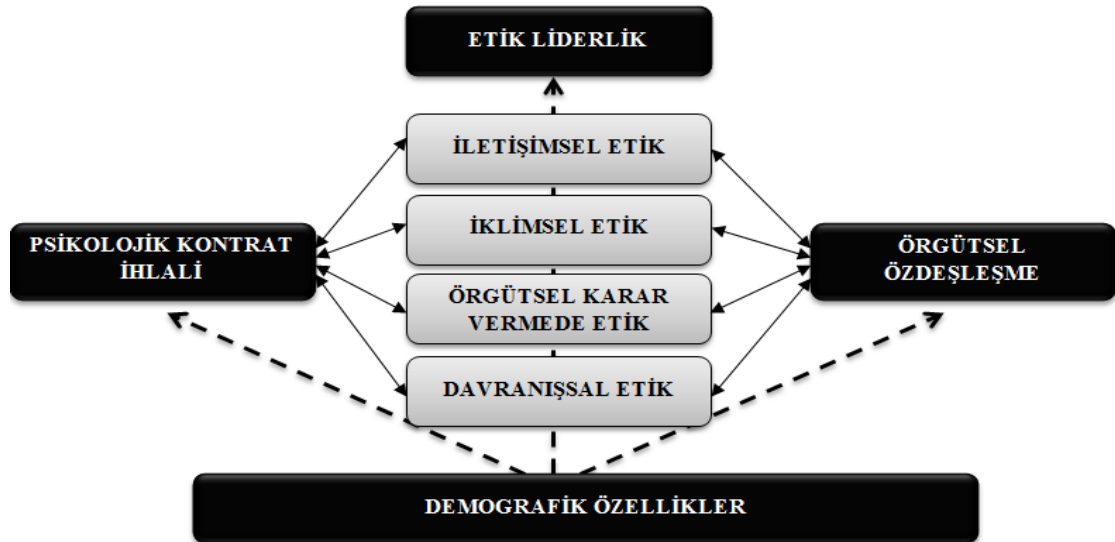
BÖLÜM III

ETİK LİDERLİK ALGISININ PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALI ve ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Modeli

Bilimsel araştırma, bilimsel yöntemlerle bilimin anlama, açıklama ve kontrol etme işlevleri doğrultusunda bilgi birikimine ulaşılması çabalarından oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006, s. 5). Bununla birlikte bilimsel araştırmalar durum saptayıcı, araştırıcı, tanımlayıcı, betimleyici, ilişki kurucu, açıklayıcı, özellik belirleyici, eğilim belirleyici, test edici, değişkenler arası ilişkileri açıklayıcı, nitelik ve nicelik belirleyici, bilgiler üreterek, bilginin anlaşılması ve artırılması yanında sorunlara nesnel çözümler üretmeyi amaçlayan biçimlerde tasarlanan çalışmalardır (Ural ve Kılıç, 2006, s. 18). Buna bağlı olarak araştırma modeli, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli düzenlemelerin yerine getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2012, s. 76).

Araştırma modeli bağımsız değişken olan *etik liderlik boyutlarının* bağımlı değişkenler olan *psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme* üzerindeki etkisini belirlemek üzere amaca uygun olarak oluşturulmuş olup aşağıda Şekil 11’de verilmiştir.



Şekil 11. Araştırmanın modeli

Şekil 11'deki araştırma modeline göre; etik liderliğin psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin olduğu varsayılarak, etik liderlik boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik) psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine göre iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik, psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme davranışlarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

3.2. Araştırma Hipotezleri

Turizm sektöründe etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini belirlemek amacıyla araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik uygulamalarının psikolojik kontrat ihlali üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

H2: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından iklimsel etik uygulamalarının psikolojik kontrat ihlali üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

H3: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik uygulamalarının psikolojik kontrat ihlali üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

H4: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından davranışsal etik uygulamalarının psikolojik kontrat ihlali üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

H5: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H6: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından iklimsel etik uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H7: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H8: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından davranışsal etik uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H9: Turizm sektöründe psikolojik kontrat ihlali algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

H10: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10a: Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10b:Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10c:Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10d:Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10e:Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10f:Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10g:Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10h:Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10i:Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11a:Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11c:Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11d:Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11e:Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11f:Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11g:Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11b:Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11:Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12a:Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12c:Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12d:Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12e:Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12f:Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12g:Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12h:Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12:Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13a: Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13c: Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13d: Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13e: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumlarıyla etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13f: Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13g: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresi ile davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13h: Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süreleriyle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13i: Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki görevleriyle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14a: Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14c: Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14d: Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumlarıyla ile psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14e: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumlarıyla psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14f:Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14g:Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresiyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14h:Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14i:Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15a:Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15c:Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15d:Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumlarıyla örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15e:Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumlarıyla örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15f:Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15g:Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleriyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15h:Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15i:Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Evreni oluşturan bireylerin özelliklerinin parametre hesabında tek tek dikkate alınması, evren çapı fazla büyük değilse önemli bir

sorun teşkil etmemektedir. Ancak evreni oluşturan bireylerin sayısı çok fazla ise durum hem zaman alıcı hem de maliyetli olabilmektedir (Çil, 2008, s. 191). Bu nedenle evren sayısının fazla olduğu bilimsel araştırmalarda evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesini sağlayan temel unsurlardandır (Ural ve Kılıç, 2006, s. 46). Evrenden belirli kurallar dâhilinde çekilen ve evreni temsil etme yeteneğine sahip olan kitleye örnek, örnek üzerinde yapılan işe ise örneklem denir. Bu bağlamda zamandan ve maliyetten tasarruf, daha az kişi ile sonuca ulaşmak, evrendeki bazı birimlere ulaşmanın imkânsız olması ve bazı araştırmalarda örnekleme tek seçenek olması nedeniyle örnekleme tercih edilmektedir (Çil, 2008, s. 191-192).

Araştırma kapsamına alınan Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgören sayısının elde edilebileceği bir kaynak bulunamadığından, araştırmadaki evren sayısının hesaplanmasında, Türkiye'de faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin sahip olduğu yatak sayısına göre, personel sayılarını içeren Turizm Bakanlığı'nın; "Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü Araştırması" verilerinden yararlanılmıştır. Söz konusu verilere göre, Türkiye'de 5 yıldızlı bir otel işletmesinde yatak başına düşen personel sayısı 0,59'dur (Turizm Bakanlığı, 1989, s. 61; Ağaoğlu, 1992, s. 114; Öztürk ve Pelit, 2010, s. 55).

2014 verilerine göre (www.antalyakulturturizm.gov.tr), Antalya'da faaliyette bulunan toplam 255 turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmesi, 217.947 yatak kapasitesine sahiptir. Bu doğrultuda, yatak başına düşen 0,59 personel sayısı, 217.947 yatak için iş gören sayısı;

$$217.947 \times 0,59 = 128.588 \text{ 'tir.}$$

Bu sayı, araştırmanın evrenini oluşturmakta ve araştırmada kullanılan formül çerçevesinde evrenin sınırsız ($N > 10.000$) olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya ilişkin veri toplamadaki değişkenlerin nicel karakter taşıması ve evrenin içerdiği birim sayısının da 10.000'den fazla olması hususu (sınırsız evren) göz önüne alındığında, araştırmada örnekleme alınma işleminde örnekleme formülü kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2006, s. 47):

$$n = \frac{z^2 \cdot \sigma^2}{H^2}$$

n: örneklemdeki birey sayısı

N: evrendeki birey sayısı

z: istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

H: örneklem hata değeri

σ : evren standart sapması

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 1^2}{0,10^2} = 384 \text{ kişi}$$

Yukarıdaki formülden hesaplanan ve örnekleme alınması gereken minimum 384 işgören örneklem grubunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda Antalya ilindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan minimum 384 iş görene ulaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda yukarıdaki formülden hesaplanan ve örnekleme alınması gereken minimum sayıların elde edilebilmesi için basit tesadüfî örneklem yöntemi kullanılarak 400 işgörene anket aracılığıyla ulaşılmış, uygulanan anketlerden 390'ı değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Turizm sektöründe etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini belirlemek, söz konusu davranışların işgörenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket soruları daha önce hazırlanmış geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş; “Etik Liderlik Ölçeği”, “Psikolojik Kontrat İhlali Ölçeği” ve “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğini” kapsamaktadır.

Soruların ölçülmesinde, bir olay hakkında katılımcıların tutum ve davranışlarının ölçülmesinde faydalanılan beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek beş farklı alternatiften oluşan (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum soru serilerini içermektedir (Boone and Boone, 2012, s. 1).

Araştırmanın anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, çalıştığı bölüm, turizm sektöründe çalışma süresi, iş yerinde çalışma süresi ve işletmedeki görevi gibi sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların örgütle özdeşleşme düzeylerini belirlemeye yönelik, Mael ve Asforth'un (1992) geliştirmiş olduğu *Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği* kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, başka biri çalıştığım işyerini eleştirirse bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm, diğer insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir, çalıştığım iş yeri hakkında konuştuğumda; “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım, çalıştığım işyerinin başarısı benim

başarımdır, başka biri çalıştığım işyerini övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm, medyada çalıştığım işyeri ile ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim gibi ifadelerle altı maddeden oluşmakta ve *cronbach's alpha* katsayısı α 0,87 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte ölçeğin, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Tüzün (2006), tarafından yapılarak *cronbach's alpha* katsayısı α 0,78 olarak belirlenmiş ve söz konusu ölçek birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Cole and Bruch, 2006; Öz ve Bulutlar, 2009; Polat, 2009; Jones and Volpe, 2010; Yeşiltaş, 2012; Cüce ve diğerleri, 2013; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016).

Anket formunun üçüncü bölümünde, katılımcıların psikolojik kontrat ihlali algılarını belirlemeye yönelik, Robinson ve Morrison'un (2000) geliştirmiş olduğu *Psikolojik Kontrat İhlali Ölçeği* kullanılmıştır. Söz konusu ölçek dokuz maddeden oluşmakta ve *cronbach's alpha* katsayısı α 0,92 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte ölçek birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Zhao vd., 2007; Suazo, 2009; Cassar and Briner, 2011; Zagenczyk vd., 2011; Tükeltürk vd., 2012; Kim and Kwon, 2013; Erdoğan, 2015).

Anket formunun dördüncü bölümünde, katılımcıların etik liderlik algılarını belirlemeye yönelik, Yılmaz' ın (2005) geliştirmiş olduğu *Etik Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, lider, işgörenleri teşvik eder, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır, geleceğe dönük somut hedefler koyar, kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar, kendi kendini değerlendirebilir, hatalarını kabul eder, bencil davranışlar sergilemez, işgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar, işgörelere adaletli davranır, öğrenme konusunda isteklidir, çözümler üretmede sistemli yaklaşır, işgörenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır, doğru sözlüdür, dürüst davranır, olaylar karşısında cesaretli davranır, sabırlıdır, işgörenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir, alçak gönüllüdür, otelin kurallarını doğru bir şekilde oluşturur, insanlara eşit davranır, tüm işgörelere sevgiyle davranır ve şefkatle yaklaşır, tüm koşullarda gerçeği söyler gibi ifadelerle 44 maddeden oluşmakta ve ölçeğin toplam *cronbach's alpha* katsayısı α 0,97 olarak bulunmuştur. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirliğini test ederek, 4 boyut belirlemiştir. Etik liderlik ölçeğinin birinci alt boyutu iletişimsel etik 15, ikinci alt boyutu iklimsel etik 11, üçüncü alt boyut örgütsel karar vermede etik 9, dördüncü alt boyut davranışsal etik 9 yargıdan oluşmakta ve *cronbach's alpha* katsayıları sırasıyla α 0,950-0,920-0,940 ve 0,900 olarak belirlenmiştir. Söz konusu ölçek birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Uğurlu,

2009; Helvacı, 2010; Yıldırım, 2010; Acar, 2011; Teyfur vd., 2013; Mete, 2013; Ayık vd., 2014; Tombak ve Bakan, 2014; Çıraklı vd., 2014). Araştırmanın ölçeğine ilişkin bazı bilgiler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Etik Liderlik Boyutları, Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Yargılar ve Güvenirlilik Sonuçları

Değişkenler	Yargı Sayısı	Anketteki Sıra Numarası	Cronbach's Alpha
İletişimsel Etik	15	6-7-9-13-17-19-21-2223-2739-40-41-42-43	0,974
İklimsel Etik	11	1-2-3-4-8-10-12-18-20 33-36	0,967
Örgütsel Karar Vermede Etik	9	11-30-31-32-34-35-3738-44	0,967
Davranışsal Etik	9	5-14-15-16-24-25-26 28-29	0,962
Psikolojik Kontrat İhlali	9	1-2-3-4-5-6-7-8-9	0,763
Örgütsel Özdeşleşme	6	1-2-3-4-5-6	0,964

Tablo 4’e göre araştırmada kullanılan etik liderlik boyutlarından iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik, psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin cronbach’s *alpha* katsayıları sırasıyla α 0,974-0,967-0,967-0,962-0,763 ve 0,964 olarak belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu güvenilirlik katsayıları 0,70’in üzerinde olduğundan araştırma ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için istatistik programı kullanılmıştır. Analizlerde betimsel istatistiklerin (aritmetik ortalama, frekans, yüzde dağılımı ve standart sapma) yanı sıra t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada, öncelikle örnekleme yer alan işgörenlerin demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile belirlenmiştir. Bununla birlikte, işgörenlerin etik liderlik, algılarını belirlemeye ilişkin etik liderlik ölçeğinde belirtilen her bir ifadeye ait görüşleri, frekans dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile etik liderlik boyutları, psikolojik kontrat ihlali algıları ve örgütsel özdeşleşmelerinin arasında farklılık olup olmadığı parametrik testlerden olan “t testi” ve “ANOVA testi” ile belirlenmiştir. Etik liderliğin, psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, işgörenlerin demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları, etik liderlik ölçeğindeki maddelere ilişkin katılım durumları, demografik özellikler ile etik liderlik boyutları, psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme arasında farklılık olup olmadığına dair bulgularla birlikte etik liderlik boyutlarının, psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme etkisine yönelik bulgular verilmiştir.

4.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi durumu, çalıştıkları bölüm, turizm sektöründeki çalışma süreleri, işletmedeki çalışma süreleri ile işletmedeki görevi frekans ve yüzde dağılımı olarak belirlenmiştir.

Tablo 5
Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	f	%
Erkek	239	61,3
Kadın	151	38,7
Toplam	390	100

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 61,3'ü erkek, % 38,7'si kadın katılımcılardan oluşmaktadır (Tablo 5).

Tablo 6
Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	f	%
Evli	119	30,5
Bekâr	271	69,5
Toplam	390	100

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 30,5'i evli, % 69,5'i bekârdır (Tablo 6).

Tablo 7
Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	f	%
20 yaş ve altı	103	26,4
21-30 yaş	140	35,9
31-40 yaş	107	27,4
41-50 yaş	29	7,4
51 yaş ve üzeri	11	2,8
Toplam	390	100

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına göre dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir. Antalya’daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden araştırmaya katılanların en yüksek %35,9’luk bir oranla 21 – 30 yaş aralığında, en düşük %2,8’lik bir oranla 51 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 8
Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	f	%
İlköğretim	37	9,5
Lise	208	53,3
Ön lisans	63	16,2
Lisans	72	18,5
Lisansüstü	10	2,6
Toplam	390	100

Araştırmaya katılan işgörenlerin %53,3’ ünün lise, %18,5’ inin lisans, %16,2’ sinin ön lisans, %9,5’ sinin ilköğretim, %2,6’ sının lisansüstü mezunu oldukları tespit edilmiştir (Tablo 8).

Tablo 9
Katılımcıların Turizm Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	f	%
Almadım	150	38,5
OTML	146	37,4
Turizm Ön Lisans	41	10,5
Turizm Lisans	45	11,5
Turizm Lisans Üstü	8	2,1
Toplam	390	100

Araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğu % 38,5 ile turizm eğitimi almamıştır. Bu oranı %37, 4 otelcilik ve turizm meslek lisesi, %11,5 turizm lisans, %10,5 turizm ön lisans ve %2,1 turizm lisansüstü mezunu olan işgörenler izlemektedir (Tablo 9).

Tablo 10
Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı

	f	%
Ön Büro	68	17,4
Kat Hizmetleri	71	18,2
Teknik Servis	46	11,8
İnsan Kaynakları	17	4,4
Yiyecek-İçecek	155	39,7
Muhasebe	21	5,4
Satış-Pazarlama	12	3,1
Toplam	390	100

Çalıştığı bölümlerin dağılımına göre, araştırmaya katılan işgörenler en fazla yiyecek-içecek (%39,7) departmanında istihdam edilmektedir. Diğer bölümlerde çalışan

işgörenlerin oranı yiyecek-içecek bölümüne göre daha azdır. Bunlar; %18,2 kat hizmetleri, %17,4 ön büro, %11,8 teknik servis, , %5,4 muhasebe, %4,4 insan kaynakları ve %3,1 satış-pazarlama bölümleridir (Tablo10).

Tablo 11

Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	f	%
0-1 yıl	80	20,5
2-3 yıl	114	29,2
4-5 yıl	59	15,1
6-7 yıl	21	5,4
8-9 yıl	27	6,9
10 yıl ve üzeri	89	22,8
Toplam	390	100

Araştırmaya katılan işgörenlerin turizm sektöründeki deneyimi en yüksek 2-3 yıl olup (%29,2), en düşük ise 6-7 yıl (%5,4)' dır (Tablo11).

Tablo 12

Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	f	%
0-1 yıl	170	43,6
2-3 yıl	127	32,6
4-5 yıl	44	11,3
6-7 yıl	20	5,1
8-9 yıl	15	3,8
10 yıl ve üzeri	14	3,6
Toplam	390	100

Tablo 12'de görüldüğü üzere işgörenlerin aynı işletmede en yüksek çalışma süresi %43,6 ile 0-1 yıl arası ve % 32,6 ile 2-3 yıl arası olarak tespit edilmiştir. Bunu takip eden gruplar ise; % 11,3 ile 4-5 yıl, %5,1 ile 6-7 yıl, %3,8 ile 8-9 yıl ve %3,6 ile 10 yıl ve üzeridir.

Tablo 13

Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı

	f	%
Personel	285	73,1
Alt Düzey Yönetici	42	10,8
Orta Düzey Yönetici	29	7,4
Üst Düzey Yönetici	34	8,7
Toplam	390	100

Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki görevlerine göre dağılımı incelendiğinde; %73,1 oranıyla büyük çoğunluğunun personel, %10,8 oranıyla alt düzey, %7,4 oranıyla orta düzey, %8,7 oranıyla da üst düzey yöneticiler olduğu belirlenmiştir (Tablo 13).

4.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarına İlişkin Bulgular

Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin etik liderlik algılamalarını belirlemek amacıyla 5'li likertin esas alındığı 44 ifade ve 4 boyuttan oluşan ölçek kapsamındaki ifadelerle ilişkin, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 14' te verilmiştir.

Etik liderlik boyutlarına ilişkin ifadeler ortalama değerlerine göre incelendiğinde; işgörenler en çok örgütsel karar vermede etik boyutuna ilişkin katılımlarını (ort. 3,79) ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, işgörenler, liderin otelde ortak alınan kararları, etkili biçimde uyguladığını, yapılan işlerde ölçüyü belirlediğini (ort. 3,83) ve kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmadığını ve davranışlarının sınırlarını bildiğini belirtmişlerdir (ort. 3,82).

Bir diğer algılanan etik liderlik boyutu 3,76 ortalama değeriyle iletişimsel etik olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, işgörenler liderin işgörenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamadığını (ort. 3,81), yapılan hizmetlerden dolayı işgörene minnet duygusu beslediğini (ort. 3,82), işgörenler arasında arabozucu olmadığını (ort. 3,80), merhametli (ort. 3,79), alçak gönüllü ve sabırlı olduğunu (ort. 3,76), iş görenlerine içten (ort. 3,78), ve adaletli davrandığını ifade etmişlerdir (ort. 3,76).

Algılanan etik liderlik boyutlarından bir diğeri ise 3,74 ortalama değeriyle iklimsel etik olarak belirlenmiştir. Buna istinaden, işgörenler liderin mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olduğunu (ort. 3,79), tartışmalar için özgür ortamlar yarattığını, işgörenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirdiğini, yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırladığını (ort. 3,77), kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalıştığını ve öğrenme konusunda istekli olduğunu ifade etmişlerdir (ort. 3,76) (Tablo 14).

İşgörenler 3,73 ortalama ile davranışsal etik algılamalarını belirtmişlerdir. Buna ilaveten, işgörenler, liderin dürüst (ort. 3,77) ve olaylar karşısında cesaretli davrandığını (ort. 3,75), içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterdiğini, doğru sözlü olduğunu, kendi kendini değerlendirebildiğini (ort. 3,74) düşünmektedir.

İşgörenlerin etik liderlik algılamalarını belirlemeye yönelik ifadelerle katılım durumlarına ilişkin ortalama değerler, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin orta düzeyin üstünde etik liderlik davranışları ile karşılaştığı ifade edilebilir (Tablo 14).

Tablo 14
İşgörenlerin Etik Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik İfadelere Katılım Durumları

LİDER,	1	2	3	4	5	Ort.	S.S.
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
İLETİŞİMSEL ETİK						3,76	,904
Hatalarını kabul eder.	2,1	9,2	17,7	53,1	17,9	3,76	,924
Bencil davranışlar sergilemez.	3,1	9,2	17,2	51,5	19,0	3,74	,971
İşgörenlere adaletli davranır	1,8	9,2	19,5	50,5	19,0	3,76	,926
Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	1,8	9,2	22,3	49,0	17,7	3,72	,923
Sabırlıdır.	2,6	8,7	17,4	52,6	18,7	3,76	,942
Alçak gönüllüdür.	2,1	7,9	18,7	54,1	17,2	3,76	,899
İnsanlara eşit davranır.	2,1	10,3	18,7	51,3	17,7	3,72	,941
Tüm işgörenlere sevgiyle davranır.	2,8	7,9	19,5	53,6	16,2	3,72	,924
İşgörenlere şefkatle yaklaşır.	2,3	9,5	17,9	53,8	16,4	3,73	,926
Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	2,1	8,7	19,0	53,8	16,4	3,74	,906
İşgörenler arasında arabazucu değildir.	1,0	7,2	19,2	55,6	16,9	3,80	,839
Merhametlidir.	1,3	7,4	17,7	58,2	15,4	3,79	,837
İşgörenlere içten davranır.	1,5	8,7	16,9	55,6	17,2	3,78	,885
İşgörenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz	1,5	6,7	17,9	56,9	16,9	3,81	,848
Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	1,8	6,4	19,0	54,1	18,7	3,82	,873
İKLİMSEL ETİK						3,74	,934
İşgörenleri teşvik eder.	4,1	8,7	15,4	56,4	15,4	3,70	,969
Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	3,1	8,7	16,4	53,1	18,7	3,76	,959
Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	3,8	7,9	19,0	52,8	16,4	3,70	,965
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	2,8	9,0	17,4	52,1	18,7	3,75	,956
İşgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar	2,6	8,7	16,4	54,1	18,2	3,77	,935
Öğrenme konusunda isteklidir.	1,8	9,2	19,2	50,8	19,0	3,76	,926
İşgörenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	1,8	10,8	19,5	50,0	17,9	3,72	,942
İşgörenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	2,3	8,2	18,2	52,8	18,5	3,77	,923
Otelin kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	2,3	9,2	18,5	51,8	18,2	3,74	,938
Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	2,1	7,2	19,7	53,8	17,2	3,77	,889
Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindeydir.	1,0	7,2	19,5	55,9	16,4	3,79	,836
ÖRGÜTSEL KARAR VERMEDE ETİK						3,79	,890
Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	2,1	9,2	19,2	50,0	19,5	3,76	,940
Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz	2,6	7,9	19,0	53,1	17,4	3,75	,923
Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	2,3	6,9	19,7	53,8	17,2	3,77	,895
Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	2,1	9,0	17,9	53,6	17,4	3,75	,916
Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	1,3	8,5	17,9	54,6	17,7	3,79	,876
Otelde ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	1,5	8,2	16,4	53,3	20,5	3,83	,900
Otelde yapılan işlerde ölçüyü belirler.	1,0	7,9	16,2	56,9	17,9	3,83	,851
Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	1,5	7,4	15,9	57,9	17,2	3,82	,858
Davranışlarının sınırlarını bilir.	1,8	6,2	18,2	55,9	17,9	3,82	,860
DAVRANIŞSAL ETİK						3,73	,921
Kendi kendini değerlendirebilir.	2,3	9,5	17,7	52,8	17,7	3,74	,936
Doğru sözlüdür.	2,3	10,5	17,7	50,0	19,5	3,74	,966
Dürüst davranır.	2,1	10,0	16,7	51,5	19,7	3,77	,948
Olaylar karşısında cesaretli davranır.	2,8	8,2	18,7	51,5	18,7	3,75	,947
Tüm koşullarda gerçeği söyler.	3,1	9,2	17,7	54,1	15,9	3,71	,947
İfadeleri gerçeğe yakındır.	1,8	7,7	21,5	53,8	15,1	3,73	,874
Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	1,5	8,7	21,0	53,3	15,4	3,72	,881
Bireysel hakları korur.	1,5	9,7	19,7	53,3	15,6	3,72	,897
İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	1,8	9,0	18,7	54,4	16,2	3,74	,897

n=390; Ölçek: 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılmıyorum 5=Kesinlikle Katılmıyorum

4.3. Etik Liderlik, Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada etik liderlik boyutları ile psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönü korelasyon analizi sonuçlarına göre belirlenmiştir (Tablo 15).

Tablo 15

Etik Liderlik, Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Korelasyon Analizi

	Psikolojik Kontrat İhlali	Örgütsel Özdeşleşme
Etik Liderlik	-0,184	0,536
İletişimsel Etik	-0,193	0,526
İklimsel Etik	-0,188	0,548
Örgütsel Karar Vermede Etik	-0,159	0,514
Davranışsal Etik	-0,169	0,502
Örgütsel Özdeşleşme	-0,108	****

Tablo 15 incelendiğinde, etik liderlik ile psikolojik kontrat ihlali arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki ($r = -0,184$), örgütsel özdeşleşme ($r = 0,536$) ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre işgörenlerin etik liderlik algılamaları arttıkça psikolojik kontrat ihlalinin vazaldığı ve örgütle özdeşleşme düzeylerinin arttığı görülmüştür.

Etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik ile psikolojik kontrat ihlali r değerleri sırasıyla $-0,193$, $-0,188$, $-0,159$, $-0,169$ olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre; iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik ile psikolojik kontrat ihlali arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik ile örgütsel özdeşleşme r değerleri sırasıyla $0,526$, $0,548$, $0,514$, $0,502$ olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre; iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15 korelasyon analizi sonuçlarına göre; liderin hatalı olduğunda bunu kabul etmesi, işgörelere adaletli davranıp, onları teşvik etmesi, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılım sağlaması, otelede ortak alınan kararları etkili biçimde uygulayarak, tüm koşullarda gerçeği söylemesi işgörelerin örgüte karşı bir öfke hissetmesini, örgüt ile işgörel arasındaki kontratın ihlal edildiğini düşüncesini ve örgütün kendisini aldattığı

kanısını azaltacaktır. Buna ek olarak, başka birinin işgörenin çalıştığı örgütü eleştirmesi halinde, bunu kişisel hakaret olarak düşünmesini, çalıştığı örgüt hakkında konuştuğunda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanmasını da arttıracaktır.

4.4. Etik Liderlik Algısının Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmada etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi regresyonanalizi sonuçlarına göre belirlenmiştir (Tablo 16).

Tablo 16

Etik Liderlik Algısının, Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Psikolojik Kontrat İhlali			Örgütsel Özdeşleşme		
	R ²	Beta	p	R ²	Beta	p
Etik Liderlik	0,034	-0,184	0,000	0,288	0,536	0,000
İletişimsel Etik	0,037	-0,193	0,000	0,276	0,526	0,000
İklimsel Etik	0,035	-0,188	0,000	0,300	0,548	0,000
Örgütsel Karar Vermede Etik	0,025	-0,159	0,002	0,265	0,514	0,000
Davranışsal Etik	0,028	-0,169	0,001	0,252	0,504	0,000
Örgütsel Özdeşleşme	0,012	-0,108	0,033	****	****	****

Tablo 16’da yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre, R² determinasyon katsayısı değerine göre, psikolojik kontrat ihlali %3’ü (R²=0,034) ve örgütsel özdeşleşme %28’i (R²=0,288), etik liderlik tarafından açıklanabilmektedir. Bununla birlikte anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkiler anlamlıdır.

Bununla birlikte R² determinasyon katsayısı değerine göre, psikolojik kontrat ihlali dört bağımsız değişken; iletişimsel etik (R²=0,037), iklimsel etik (R²=0,035), örgütsel karar vermede etik (R²=0,025) ve davranışsal etik (R²=0,028) tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca psikolojik kontrat ihlali istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etik liderlik boyutlarından etkilenmektedir (p<0,05). Örnekleme oluşturan iş görenlerin iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede ve davranışsal etik algılarındaki bir birimlik artış, psikolojik kontrat ihlali üzerinde sırasıyla -0,193, -0,188, -0,159, -0,169 azalış sağlamaktadır. Bu sonuca göre, **H1**, **H2**, **H3** ve **H4** hipotezlerinin yeterli kanıtla

desteklendiği görülmektedir. Bu bağlamda liderin işgörenlere şefkatle yaklaşıp içten davranması, etrafındaki işgörenlere saygı göstermesi, işgörenler arasında arabozucu olmaması, işgörenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamayıp, yapılan hizmetlerden dolayı onlara minnet duygusu beslemesi psikolojik kontrat ihlalinin azaltacaktır. Aynı zamanda liderin işgörenlerin farklı düşünebileceğini kabul ederek, başarılarını, adaletli bir şekilde ödüllendirmesi, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olması ve içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesi de işgörenin psikolojik kontrat ihlaline yönelik algılarını azaltabilecektir. Bu sayede işgören örgüt tarafından kandırıldığı düşüncesine kapılıp örgüte karşı öfke duymayacak ve işverenin işe alındığından beri kendisine vermiş olduğu sözleri yerine getirdiğini düşünebilecektir.

Tablo 16'da yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre, R^2 determinasyon katsayısı değerlerine göre, örgütsel özdeşleşme dört bağımsız değişken; iletişimsel etik ($R^2=0,276$), iklimsel etik ($R^2=0,300$), örgütsel karar vermede etik ($R^2=0,265$) ve davranışsal etik ($R^2=0,252$) tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etik liderlik boyutlarından etkilenmektedir ($p<0,05$). Örnekleme oluşturan iş görenlerin iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede ve davranışsal etik algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel özdeşleşme üzerinde sırasıyla 0,526, 0,548, 0,514, 0,504 artış sağlamaktadır. Bu sonuca göre, **H5**, **H6**, **H7** ve **H8** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir. Bu bağlamda liderin sabırlı, doğru sözlü ve alçak gönüllü olması, işgörenlere eşit, dürüst ve sevgiyle davranması, geleceğe dönük somut hedefler koyması, kendi işlerini sorumluluk ve mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapması, işgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlaması işgörenlerin örgütle özdeşleşmelerini sağlayacaktır. Bu sayede işgören örgütün başarısının kendi başarısı olduğu düşüncesiyle başka biri çalıştığı örgütü övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak, eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünebilecektir. Örgütüyle özdeşleşen işgörenler istihdam edildiği örgüt hakkında konuşurken “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanabilecektir. Örgüt tarafından kandırıldığı düşüncesine kapılıp örgüte karşı öfke duymayabilecektir.

Psikolojik kontrat ihlalinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini belirlemeye yönelik R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, psikolojik kontrat ihlali %1'i ($R^2=0,012$), örgütsel özdeşleşme tarafından açıklanabilmektedir. Bununla birlikte anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında; bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamlıdır. Örnekleme oluşturan iş görenlerin psikolojik kontrat ihlali algılamalarındaki

bir birimlik artış, örgütsel özdeşleşme üzerinde -0,108 azalış sağlamaktadır. Bu sonuca göre, **H₉** hipotezinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini regresyon analiziyle incelemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen sonuçların literatür ile bağdaştığı söylenebilir. Zira; Karcıoğlu ve diğerleri (2014), Kalkınma ajanslarında psikolojik kontratın ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada etik liderlik davranışının psikolojik kontrat ihlali üzerinde etkili olduğu ve psikolojik kontrat ihlali algısı az olan işgörenlerin etik liderlik davranış düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ahmed ve Muchiri (2014), etik liderlik, psikolojik kontrat ihlali ve denetçilerin adil olmasının işgören performansına etkilerini belirlemek üzere mevcut literatürü inceleyerek yaptıkları çalışmada etik liderliğin sosyal davranışlarla pozitif ilişkili ve sapkın davranışlarla ise negatif olarak ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte liderin etik davranışının psikolojik kontrat ihlali, gibi sapkın davranışları hafifletici etkisi olduğu belirlenmiştir.

Başar ve Basım (2015), beyaz eşya sektöründe hizmet veren ve tek bir yöneticiye bağlı olarak çalışan fabrika işgörenlerine yönelik etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü incelemek üzere yaptıkları çalışmada; değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğunu ve etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirlemiştir.

Qi ve L. Ming-Xia (2014), Çin’ de sigorta şirketlerinde etik liderliğin örgütsel özdeşleşme ve işgören sesliliğine etkisini belirlemek üzere yaptıkları çalışmada etik liderliğin işgörenlerin ses davranışları ile örgütsel özdeşleşme üzerine olumlu etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Hwang (2014), etik liderliğin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek üzere yaptığı çalışmada etik liderliğin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık üzerine olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda örgüt içerisinde liderin etik davranışları örgütlerde psikolojik kontrat ihlali algısını azaltmakta, işgörenlerin örgütle özdeşleşme düzeylerini, bağlılıklarını, işgören sesliliğini, iş tatminini arttırdığı yapılan çalışmalarla desteklenmektedir.

4.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Etik Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile etik liderlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi ve ANOVA uygulanmıştır. Bu farklılıklar cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, çalıştığı bölüm, turizmde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve işletmedeki görevi başlıkları altında etik liderlik boyutları ile karşılaştırılmıştır. Yapılan t testi ve ANOVA analizleri sonucunda farklılıklar saptanmış olup, elde edilen bulgular şu şekildedir:

Tablo 17

Katılımcıların cinsiyetleri ile etik liderlik boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	t	p
İletişimsel Etik	Erkek	239	3,72	0,70	-1,079	0,281
	Kadın	151	3,81	0,87		
İklimsel Etik	Erkek	239	3,71	0,73	-1,175	0,241
	Kadın	151	3,81	0,90		
Örgütsel Karar Vermede Etik	Erkek	239	3,75	0,71	-1,107	0,269
	Kadın	151	3,84	0,90		
Davranışsal Etik	Erkek	239	3,69	0,74	-1,216	0,225
	Kadın	151	3,79	0,90		

Cinsiyet ile tüm etik liderlik boyutları arasında $p>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda etik liderlik cinsiyete göre bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, **H_{10a}**, **H_{11a}**, **H_{12a}** ve **H_{13a}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklenmediği görülmektedir (Tablo 17).

Tablo 18

Katılımcıların medeni durumları ile etik liderlik boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	t	p
İletişimsel Etik	Evli	119	3,81	0,80	0,923	0,357
	Bekâr	271	3,73	0,76		
İklimsel Etik	Evli	119	3,80	0,82	0,864	0,388
	Bekâr	271	3,72	0,80		
Örgütsel Karar Vermede Etik	Evli	119	3,84	0,81	0,980	0,328
	Bekâr	271	3,76	0,78		
Davranışsal Etik	Evli	119	3,80	0,83	1,161	0,246
	Bekâr	271	3,70	0,79		

Katılımcıların medeni durumları ile tüm etik liderlik boyutları arasında $p>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda etik liderlik medeni duruma göre bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, **H_{10b}**, **H_{11b}**, **H_{12b}** ve **H_{13b}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklenmediği görülmektedir (Tablo 18).

Tablo 19
Katılımcıların yaşları ile etik liderlik boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	F	p
İletişimsel Etik	20 yaş ve altı	103	3,56	0,71	5,911	0,000
	21-30 yaş	140	3,70	0,70		
	31-40 yaş	107	3,89	0,80		
	41-50 yaş	29	3,91	0,91		
	51 yaş ve üzeri	11	4,53	0,83		
İklimsel Etik	20 yaş ve altı	103	3,55	0,73	5,299	0,000
	21-30 yaş	140	3,70	0,77		
	31-40 yaş	107	3,87	0,81		
	41-50 yaş	29	3,91	0,95		
	51 yaş ve üzeri	11	4,52	0,78		
Örgütsel Karar Vermede Etik	20 yaş ve altı	103	3,56	0,77	6,355	0,000
	21-30 yaş	140	3,74	0,69		
	31-40 yaş	107	3,95	0,82		
	41-50 yaş	29	3,89	0,89		
	51 yaş ve üzeri	11	4,56	0,82		
Davranışsal Etik	20 yaş ve altı	103	3,49	0,75	6,309	0,000
	21-30 yaş	140	3,69	0,73		
	31-40 yaş	107	3,88	0,83		
	41-50 yaş	29	3,95	0,90		
	51 yaş ve üzeri	11	4,46	0,89		

Katılımcıların yaşları ile tüm etik liderlik boyutları arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağlamda etik liderlik algılamaları yaşa göre bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, H_{10c} , H_{11c} , H_{12c} ve H_{13c} hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir (Tablo 19). Bununla birlikte ortalamaya bakıldığında ortalama oranları gittikçe artış göstermektedir. 41-50 yaş ve 51 ve yaş üzeri katılımcıların 20 yaş altı ve 21-30 yaş katılımcılara göre daha fazla etik liderlik algılamalarına sahip olduğu ve yaş arttıkça etik liderlik algılamalarının daha fazla arttığı görülmektedir (Tablo 19). Bu durumun, artış gösteren yaş grubundaki işgörenlerin liderlerini etik kapsamında iletişim, iklim, davranış ve karar verme gibi durumlarda daha iyi gözleme veya daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumları ile tüm etik liderlik boyutları arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağlamda etik liderlik algılamaları eğitim durumuna göre bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, H_{10a} , H_{11a} , H_{12a} ve H_{13a} hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir. Bununla birlikte ortalamaya bakıldığında genelde lisans ve lisansüstü mezunlarının daha fazla etik liderlik algıladığı görülmüştür (Tablo 20).

Tablo 20

Katılımcıların eğitim durumları ile etik liderlik boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	F	p
İletişimsel Etik	İlköğretim	37	3,75	0,53	5,603	0,001
	Lise	208	3,64	0,68		
	Ön lisans	63	3,80	0,86		
	Lisans	72	3,93	0,96		
	Lisansüstü	10	4,59	0,53		
İklimsel Etik	İlköğretim	37	3,74	0,59	4,830	0,001
	Lise	208	3,63	0,72		
	Ön lisans	63	3,80	0,88		
	Lisans	72	3,90	0,99		
	Lisansüstü	10	4,62	0,45		
Örgütsel Karar Vermede Etik	İlköğretim	37	3,79	0,60	5,637	0,000
	Lise	208	3,67	0,71		
	Ön lisans	63	3,83	0,86		
	Lisans	72	3,96	0,95		
	Lisansüstü	10	4,71	0,40		
Davranışsal Etik	İlköğretim	37	3,75	0,61	6,788	0,000
	Lise	208	3,59	0,73		
	Ön lisans	63	3,78	0,85		
	Lisans	72	3,95	0,95		
	Lisansüstü	10	4,68	0,39		

Tablo 20'deki ortalamalara istinaden, örgütlerde eğitim seviyesinin önemli olduğu, işgörenlerin eğitim durumuna göre algılamalarının farklılık gösterdiği söylenebilir.

Tablo 21

Katılımcıların turizm eğitim durumları ile etik liderlik boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	F	p
İletişimsel Etik	Almadım	150	3,84	0,76	6,526	0,000
	OTML	146	3,54	0,69		
	Turizm Ön Lisans	41	3,84	0,77		
	Turizm Lisans	45	3,95	0,92		
	Turizm Lisans Üstü	8	4,54	0,58		
İklimsel Etik	Almadım	150	3,84	0,79	6,583	0,000
	OTML	146	3,52	0,72		
	Turizm Ön Lisans	41	3,82	0,82		
	Turizm Lisans	45	3,93	0,94		
	Turizm Lisans Üstü	8	4,60	0,49		
Örgütsel Karar Vermede Etik	Almadım	150	3,87	0,77	6,708	0,000
	OTML	146	3,57	0,73		
	Turizm Ön Lisans	41	3,90	0,77		
	Turizm Lisans	45	3,96	0,91		
	Turizm Lisans Üstü	8	4,65	0,43		
Davranışsal Etik	Almadım	150	3,85	0,78	9,253	0,000
	OTML	146	3,46	0,73		
	Turizm Ön Lisans	41	3,86	0,77		
	Turizm Lisans	45	3,95	0,91		
	Turizm Lisans Üstü	8	4,63	0,43		

Katılımcıların aldıkları turizm eğitim durumları ile tüm etik liderlik boyutları arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağlamda etik liderlik algılamaları alınan turizm eğitim durumuna göre bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, **H_{10e}**, **H_{11e}**, **H_{12e}** ve **H_{13e}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir (Tablo 21). Ortalama değerlere göre turizm lisansüstü ve lisans mezunlarının daha fazla etik liderlik algıladığı belirlenmiştir.

Tablo 22

Katılımcıların çalıştıkları bölüm ile etik liderlik boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	F	p
İletişimsel Etik	Ön Büro	68	3,85	0,88	1,315	0,249
	Kat Hizmetleri	71	3,81	0,77		
	Teknik Servis	46	3,82	0,70		
	İnsan Kaynakları	17	3,95	0,84		
	Yiyecek-İçecek	155	3,63	0,71		
	Muhasebe	21	3,77	0,97		
	Satış-Pazarlama	12	3,96	0,63		
İklimsel Etik	Ön Büro	68	3,87	0,89	1,526	0,168
	Kat Hizmetleri	71	3,80	0,85		
	Teknik Servis	46	3,83	0,69		
	İnsan Kaynakları	17	3,87	0,92		
	Yiyecek-İçecek	155	3,60	0,74		
	Muhasebe	21	3,77	0,98		
	Satış-Pazarlama	12	4,04	0,51		
Örgütsel Karar Vermede Etik	Ön Büro	68	3,89	0,88	1,941	0,073
	Kat Hizmetleri	71	3,83	0,78		
	Teknik Servis	46	3,85	0,72		
	İnsan Kaynakları	17	4,07	0,79		
	Yiyecek-İçecek	155	3,64	0,74		
	Muhasebe	21	3,79	0,97		
	Satış-Pazarlama	12	4,13	0,53		
Davranışsal Etik	Ön Büro	68	3,86	0,92	1,972	0,069
	Kat Hizmetleri	71	3,76	0,82		
	Teknik Servis	46	3,83	0,67		
	İnsan Kaynakları	17	4,03	0,90		
	Yiyecek-İçecek	155	3,57	0,73		
	Muhasebe	21	3,78	0,97		
	Satış-Pazarlama	12	3,94	0,66		

Katılımcıların çalıştıkları bölüm ile tüm etik liderlik boyutları arasında $p > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda etik liderlik işgörenlerin çalıştıkları bölüme göre bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, **H_{10f}**, **H_{11f}**, **H_{12f}** ve **H_{13f}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklenmediği görülmektedir. Ortalamaya bakıldığında ise genelde insan kaynakları bölümünde çalışan işgörenlerin diğer bölümlerde çalışanlara nazaran daha fazla etik liderlik algıladığı görülmüştür (Tablo 22).

Tablo 23

Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ile etik liderlik boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	F	p
İletişimsel Etik	0-1 yıl	80	3,68	0,80	2,558	0,027
	2-3 yıl	114	3,63	0,69		
	4-5 yıl	59	3,70	0,71		
	6-7 yıl	21	3,85	0,61		
	8-9 yıl	27	3,77	0,84		
	10 yıl ve üzeri	89	3,99	0,86		
İklimsel Etik	0-1 yıl	80	3,68	0,84	2,221	0,052
	2-3 yıl	114	3,63	0,73		
	4-5 yıl	59	3,66	0,76		
	6-7 yıl	21	3,86	0,75		
	8-9 yıl	27	3,78	0,85		
	10 yıl ve üzeri	89	3,97	0,86		
Örgütsel Karar Vermede Etik	0-1 yıl	80	3,68	0,81	1,967	0,083
	2-3 yıl	114	3,69	0,73		
	4-5 yıl	59	3,74	0,77		
	6-7 yıl	21	3,95	0,60		
	8-9 yıl	27	3,79	0,85		
	10 yıl ve üzeri	89	3,99	0,85		
Davranışsal Etik	0-1 yıl	80	3,65	0,82	3,009	0,011
	2-3 yıl	114	3,59	0,71		
	4-5 yıl	59	3,64	0,79		
	6-7 yıl	21	3,91	0,69		
	8-9 yıl	27	3,74	0,84		
	10 yıl ve üzeri	89	3,99	0,88		

Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ile etik liderlik boyutlarından iklimsel etik ve örgütsel karar vermede etik arasında $p>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda etik liderlik boyutlarından iklimsel etik ve örgütsel karar vermede etik işgörenlerin turizm sektöründe çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, **H_{11g}** ve **H_{12g}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklenmediği görülmektedir.

Ancak katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ile etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik ve davranışsal etik arasında $p<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağlamda etik liderlik boyutlarından iklimsel etik ve örgütsel karar vermede etik işgörenlerin turizm sektöründe çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, **H_{10g}** ve **H_{13g}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir. Ortalamaya bakıldığında ise genelde turizm sektöründe 6-7 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin daha fazla etik liderlik algıladığı görülmüştür (Tablo 23).

Tablo 24

Katılımcıların işletmede çalışma süreleri ile etik liderlik boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	F	p
İletişimsel Etik	0-1 yıl	170	3,66	0,74	4,520	0,001
	2-3 yıl	127	3,81	0,66		
	4-5 yıl	44	3,61	0,90		
	6-7 yıl	20	4,20	0,70		
	8-9 yıl	15	3,65	1,28		
	10 yıl ve üzeri	14	4,41	0,55		
İklimsel Etik	0-1 yıl	170	3,66	0,78	3,747	0,003
	2-3 yıl	127	3,78	0,71		
	4-5 yıl	44	3,62	0,95		
	6-7 yıl	20	4,17	0,66		
	8-9 yıl	15	3,67	1,27		
	10 yıl ve üzeri	14	4,40	0,52		
Örgütsel Karar Vermede Etik	0-1 yıl	170	3,68	0,78	4,275	0,001
	2-3 yıl	127	3,85	0,64		
	4-5 yıl	44	3,68	0,94		
	6-7 yıl	20	4,22	0,67		
	8-9 yıl	15	3,61	1,30		
	10 yıl ve üzeri	14	4,42	0,49		
Davranışsal Etik	0-1 yıl	170	3,61	0,78	3,862	0,002
	2-3 yıl	127	3,80	0,70		
	4-5 yıl	44	3,66	0,94		
	6-7 yıl	20	4,15	0,72		
	8-9 yıl	15	3,66	1,32		
	10 yıl ve üzeri	14	4,34	0,59		

Katılımcıların işletmede çalışma süreleri ile tüm etik liderlik boyutları arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağlamda etik liderlik algılamaları işletmede çalışma süresine göre bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, H_{10h} , H_{11h} , H_{12h} ve H_{13h} hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir. Bununla birlikte ortalamaya bakıldığında genelde aynı işletmede 6-7 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin daha fazla etik liderlik algıladığı görülmüştür (Tablo 24). Bu ortalamalara istinaden, 6-7 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışan işgörenler, örgütün işleyişi, yöneticileri ve liderler hakkında fikir sahibi olarak etik olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Katılımcıların işletmedeki görevleri ile tüm etik liderlik boyutları arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağlamda etik liderlik algılamaları işgörenlerin işletmedeki görevine göre bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, H_{10i} , H_{11i} , H_{12i} ve H_{13i} hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir. Bununla birlikte ortalamaya bakıldığında genelde alt düzey yönetici olarak görev yapan işgörenler daha fazla etik liderlik algıladığı görülmüştür (Tablo 25).

Tablo 25
Katılımcıların işletmedeki görevi ile etik liderlik boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	F	p
İletişimsel Etik	Personel	285	3,69	0,69	3,545	0,015
	Alt Düzey Yönetici	42	4,07	0,64		
	Orta Düzey Yönetici	29	3,82	0,79		
	Üst Düzey Yönetici	34	3,88	1,31		
İklimsel Etik	Personel	285	3,68	0,73	2,741	0,043
	Alt Düzey Yönetici	42	4,01	0,66		
	Orta Düzey Yönetici	29	3,88	0,80		
	Üst Düzey Yönetici	34	3,87	1,33		
Örgütsel Karar Vermede Etik	Personel	285	3,72	0,72	2,692	0,046
	Alt Düzey Yönetici	42	4,06	0,63		
	Orta Düzey Yönetici	29	3,86	0,72		
	Üst Düzey Yönetici	34	3,92	1,33		
Davranışsal Etik	Personel	285	3,65	0,73	4,326	0,005
	Alt Düzey Yönetici	42	4,07	0,63		
	Orta Düzey Yönetici	29	3,92	0,77		
	Üst Düzey Yönetici	34	3,85	1,34		

Tablo 25'teki ortalamalara istinaden, turizm işletmesinde alt düzey olarak çalışan işgörenler, örgütün yönetim ve kararlarında daha etkin rol aldığı, liderinin çözümler üretmede sistemli yaklaştığı ve tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katıldığı söylenebilir.

4.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Psikolojik Kontrat İhlali Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile psikolojik kontrat ihlali arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi ve ANOVA uygulanmıştır. Bu farklılıklar cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, çalıştığı bölüm, turizmde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve işletmedeki görevi başlıkları altında psikolojik kontrat ihlali ile karşılaştırılmıştır. Yapılan t testi ve ANOVA analizleri sonucunda farklılıklar saptanmış olup, elde edilen bulgular Tablo 26'da belirtildiği şekildedir.

Tablo 26'ya göre katılımcıların cinsiyeti, medeni durumları, yaşı ve turizm eğitim durumları ile psikolojik kontrat ihlali arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağlamda psikolojik kontrat ihlali algısı işgörenlerin cinsiyeti, medeni durumları, yaşı ve turizm eğitim durumlarına göre bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, **H_{14a}**, **H_{14b}**, **H_{14c}** ve **H_{14e}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir.

Tablo 26

Katılımcıların demografik özellikleri ile psikolojik kontrat ihlali arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	F	p																																																																																																																																																																																															
Cinsiyet	Erkek	239	2,50	0,68	0,874	0,004																																																																																																																																																																																															
	Kadın	151	2,70	0,65			Medeni Durum	Evli	119	2,75	0,69	1,613	0,001	Bekâr	271	2,50	0,65	Yaş	20 yaş ve altı	103	2,44	0,64	2,402	0,049	21-30 yaş	140	2,57	0,72	31-40 yaş	107	2,68	0,66	41-50 yaş	29	2,77	0,62	51 yaş ve üzeri	11	2,40	0,30	Eğitim Durumu	İlköğretim	37	2,69	0,78	1,967	0,099	Lise	208	2,50	0,68	Ön lisans	63	2,73	0,66	Lisans	72	2,62	0,60	Lisansüstü	10	2,43	0,39	Turizm Eğitim Durumu	Almadım	150	2,60	0,69	2,497	0,042	OTML	146	2,47	0,67	Turizm Ön Lisans	41	2,81	0,63	Turizm Lisans	45	2,64	0,64	Turizm Lisans Üstü	8	2,34	0,31	Çalıştığı Bölüm	Ön Büro	68	2,69	0,63	0,800	0,571	Kat Hizmetleri	71	2,61	0,68	Teknik Servis	46	2,54	0,64	İnsan Kaynakları	17	2,69	0,53	Yiyecek-İçecek	155	2,52	0,71	Muhasebe	21	2,60	0,74	Satış-Pazarlama	12	2,38	0,45	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	80	2,60	0,72	1,603	0,158	2-3 yıl	114	2,43	0,62	4-5 yıl	59	2,68	0,73	6-7 yıl	21	2,64	0,77	8-9 yıl	27	2,67	0,62	10 yıl ve üzeri	89	2,62	0,63	İşletmede Çalışma Süresi	0-1 yıl	170	2,52	0,65	0,870	0,501	2-3 yıl	127	2,62	0,69	4-5 yıl	44	2,56	0,68	6-7 yıl	20	2,56	0,65	8-9 yıl	15	2,81	0,69	10 yıl ve üzeri	14	2,72	0,74	İşletmedeki Görevi	Personel	285	2,56	0,69	0,535	0,658	Alt Düzey Yönetici	42	2,53	0,61	Orta Düzey Yönetici	29	2,67	0,64	Üst Düzey Yönetici	34	2,67	0,61							
Medeni Durum	Evli	119	2,75	0,69	1,613	0,001																																																																																																																																																																																															
	Bekâr	271	2,50	0,65			Yaş	20 yaş ve altı	103	2,44	0,64	2,402	0,049	21-30 yaş	140	2,57	0,72		31-40 yaş	107	2,68	0,66			41-50 yaş	29	2,77	0,62	51 yaş ve üzeri	11	2,40	0,30	Eğitim Durumu	İlköğretim	37	2,69	0,78	1,967	0,099	Lise		208	2,50	0,68	Ön lisans			63	2,73	0,66	Lisans	72	2,62	0,60	Lisansüstü	10	2,43	0,39	Turizm Eğitim Durumu	Almadım	150	2,60	0,69		2,497	0,042	OTML	146			2,47	0,67	Turizm Ön Lisans	41	2,81	0,63	Turizm Lisans	45	2,64	0,64	Turizm Lisans Üstü	8	2,34	0,31	Çalıştığı Bölüm	Ön Büro		68	2,69	0,63	0,800			0,571	Kat Hizmetleri	71	2,61	0,68	Teknik Servis	46	2,54	0,64	İnsan Kaynakları	17	2,69	0,53	Yiyecek-İçecek	155	2,52	0,71	Muhasebe	21	2,60	0,74	Satış-Pazarlama	12	2,38		0,45	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	80			2,60	0,72	1,603	0,158	2-3 yıl	114	2,43	0,62	4-5 yıl	59	2,68	0,73	6-7 yıl	21	2,64	0,77	8-9 yıl	27	2,67	0,62		10 yıl ve üzeri	89	2,62	0,63			İşletmede Çalışma Süresi	0-1 yıl	170	2,52	0,65	0,870	0,501	2-3 yıl	127	2,62	0,69	4-5 yıl	44	2,56	0,68	6-7 yıl	20	2,56	0,65	8-9 yıl		15	2,81	0,69	10 yıl ve üzeri			14	2,72	0,74	İşletmedeki Görevi	Personel	285	2,56	0,69	0,535	0,658	Alt Düzey Yönetici	42	2,53	0,61	Orta Düzey Yönetici	29	2,67	0,64	Üst Düzey Yönetici
Yaş	20 yaş ve altı	103	2,44	0,64	2,402	0,049																																																																																																																																																																																															
	21-30 yaş	140	2,57	0,72																																																																																																																																																																																																	
	31-40 yaş	107	2,68	0,66																																																																																																																																																																																																	
	41-50 yaş	29	2,77	0,62																																																																																																																																																																																																	
	51 yaş ve üzeri	11	2,40	0,30			Eğitim Durumu	İlköğretim	37	2,69	0,78	1,967	0,099	Lise	208	2,50	0,68	Ön lisans	63	2,73	0,66	Lisans	72	2,62	0,60	Lisansüstü	10	2,43	0,39	Turizm Eğitim Durumu	Almadım	150	2,60	0,69	2,497	0,042	OTML	146	2,47	0,67	Turizm Ön Lisans	41	2,81	0,63	Turizm Lisans	45	2,64	0,64	Turizm Lisans Üstü	8	2,34	0,31	Çalıştığı Bölüm	Ön Büro	68	2,69	0,63	0,800	0,571	Kat Hizmetleri	71	2,61	0,68	Teknik Servis	46	2,54	0,64	İnsan Kaynakları	17	2,69	0,53	Yiyecek-İçecek	155	2,52	0,71	Muhasebe	21	2,60	0,74	Satış-Pazarlama	12	2,38	0,45	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi		0-1 yıl	80	2,60	0,72	1,603		0,158	2-3 yıl		114	2,43	0,62	4-5 yıl	59	2,68	0,73	6-7 yıl	21	2,64	0,77	8-9 yıl	27	2,67	0,62	10 yıl ve üzeri	89	2,62	0,63	İşletmede Çalışma Süresi	0-1 yıl	170	2,52	0,65	0,870		0,501	2-3 yıl	127	2,62	0,69	4-5 yıl			44	2,56	0,68	6-7 yıl	20	2,56	0,65	8-9 yıl	15	2,81	0,69	10 yıl ve üzeri	14	2,72	0,74	İşletmedeki Görevi	Personel	285	2,56	0,69	0,535	0,658	Alt Düzey Yönetici		42	2,53	0,61	Orta Düzey Yönetici			29	2,67	0,64	Üst Düzey Yönetici	34	2,67	0,61																																
Eğitim Durumu	İlköğretim	37	2,69	0,78	1,967	0,099																																																																																																																																																																																															
	Lise	208	2,50	0,68																																																																																																																																																																																																	
	Ön lisans	63	2,73	0,66																																																																																																																																																																																																	
	Lisans	72	2,62	0,60																																																																																																																																																																																																	
	Lisansüstü	10	2,43	0,39			Turizm Eğitim Durumu	Almadım	150	2,60	0,69	2,497	0,042	OTML	146	2,47	0,67	Turizm Ön Lisans	41	2,81	0,63	Turizm Lisans	45	2,64	0,64	Turizm Lisans Üstü	8	2,34	0,31	Çalıştığı Bölüm	Ön Büro	68	2,69	0,63	0,800	0,571	Kat Hizmetleri	71	2,61	0,68	Teknik Servis	46	2,54	0,64	İnsan Kaynakları	17	2,69	0,53	Yiyecek-İçecek	155	2,52	0,71		Muhasebe	21	2,60	0,74			Satış-Pazarlama	12	2,38	0,45	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	80	2,60	0,72	1,603	0,158	2-3 yıl	114	2,43	0,62	4-5 yıl	59	2,68	0,73	6-7 yıl	21	2,64	0,77	8-9 yıl		27	2,67	0,62	10 yıl ve üzeri	89		2,62		0,63	İşletmede Çalışma Süresi	0-1 yıl	170	2,52	0,65	0,870	0,501	2-3 yıl	127	2,62	0,69	4-5 yıl	44	2,56	0,68	6-7 yıl	20	2,56	0,65	8-9 yıl		15	2,81	0,69	10 yıl ve üzeri		14		2,72	0,74	İşletmedeki Görevi	Personel	285	2,56	0,69	0,535	0,658	Alt Düzey Yönetici	42	2,53	0,61	Orta Düzey Yönetici	29	2,67	0,64	Üst Düzey Yönetici	34	2,67	0,61																																																							
Turizm Eğitim Durumu	Almadım	150	2,60	0,69	2,497	0,042																																																																																																																																																																																															
	OTML	146	2,47	0,67																																																																																																																																																																																																	
	Turizm Ön Lisans	41	2,81	0,63																																																																																																																																																																																																	
	Turizm Lisans	45	2,64	0,64																																																																																																																																																																																																	
	Turizm Lisans Üstü	8	2,34	0,31			Çalıştığı Bölüm	Ön Büro	68	2,69	0,63	0,800	0,571	Kat Hizmetleri	71	2,61	0,68	Teknik Servis	46	2,54	0,64	İnsan Kaynakları	17	2,69	0,53	Yiyecek-İçecek	155	2,52	0,71		Muhasebe	21	2,60	0,74			Satış-Pazarlama	12	2,38	0,45	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	80	2,60	0,72	1,603	0,158	2-3 yıl	114	2,43	0,62	4-5 yıl	59	2,68	0,73	6-7 yıl	21	2,64	0,77	8-9 yıl	27	2,67	0,62		10 yıl ve üzeri	89	2,62	0,63			İşletmede Çalışma Süresi	0-1 yıl	170	2,52	0,65	0,870	0,501	2-3 yıl	127	2,62	0,69	4-5 yıl	44	2,56	0,68	6-7 yıl	20	2,56	0,65	8-9 yıl	15	2,81	0,69		10 yıl ve üzeri	14	2,72	0,74			İşletmedeki Görevi	Personel	285	2,56	0,69	0,535	0,658	Alt Düzey Yönetici	42	2,53	0,61	Orta Düzey Yönetici	29	2,67	0,64	Üst Düzey Yönetici	34	2,67	0,61																																																																														
Çalıştığı Bölüm	Ön Büro	68	2,69	0,63	0,800	0,571																																																																																																																																																																																															
	Kat Hizmetleri	71	2,61	0,68																																																																																																																																																																																																	
	Teknik Servis	46	2,54	0,64																																																																																																																																																																																																	
	İnsan Kaynakları	17	2,69	0,53																																																																																																																																																																																																	
	Yiyecek-İçecek	155	2,52	0,71																																																																																																																																																																																																	
	Muhasebe	21	2,60	0,74																																																																																																																																																																																																	
	Satış-Pazarlama	12	2,38	0,45			Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	80	2,60	0,72	1,603	0,158	2-3 yıl	114	2,43	0,62	4-5 yıl	59	2,68	0,73	6-7 yıl	21	2,64	0,77	8-9 yıl	27	2,67	0,62	10 yıl ve üzeri	89	2,62	0,63	İşletmede Çalışma Süresi	0-1 yıl	170	2,52	0,65	0,870	0,501	2-3 yıl	127	2,62	0,69	4-5 yıl	44	2,56	0,68	6-7 yıl	20	2,56	0,65	8-9 yıl	15	2,81	0,69	10 yıl ve üzeri	14	2,72	0,74	İşletmedeki Görevi	Personel	285	2,56	0,69	0,535	0,658	Alt Düzey Yönetici	42	2,53	0,61	Orta Düzey Yönetici	29	2,67	0,64	Üst Düzey Yönetici	34	2,67	0,61																																																																																																																						
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	80	2,60	0,72	1,603	0,158																																																																																																																																																																																															
	2-3 yıl	114	2,43	0,62																																																																																																																																																																																																	
	4-5 yıl	59	2,68	0,73																																																																																																																																																																																																	
	6-7 yıl	21	2,64	0,77																																																																																																																																																																																																	
	8-9 yıl	27	2,67	0,62																																																																																																																																																																																																	
	10 yıl ve üzeri	89	2,62	0,63			İşletmede Çalışma Süresi	0-1 yıl	170	2,52	0,65	0,870	0,501	2-3 yıl	127	2,62	0,69	4-5 yıl	44	2,56	0,68	6-7 yıl	20	2,56	0,65	8-9 yıl	15	2,81	0,69	10 yıl ve üzeri	14	2,72	0,74	İşletmedeki Görevi	Personel	285	2,56	0,69	0,535	0,658	Alt Düzey Yönetici	42	2,53	0,61	Orta Düzey Yönetici	29	2,67	0,64	Üst Düzey Yönetici	34	2,67	0,61																																																																																																																																																	
İşletmede Çalışma Süresi	0-1 yıl	170	2,52	0,65	0,870	0,501																																																																																																																																																																																															
	2-3 yıl	127	2,62	0,69																																																																																																																																																																																																	
	4-5 yıl	44	2,56	0,68																																																																																																																																																																																																	
	6-7 yıl	20	2,56	0,65																																																																																																																																																																																																	
	8-9 yıl	15	2,81	0,69																																																																																																																																																																																																	
	10 yıl ve üzeri	14	2,72	0,74			İşletmedeki Görevi	Personel	285	2,56	0,69	0,535	0,658	Alt Düzey Yönetici	42	2,53	0,61	Orta Düzey Yönetici	29	2,67	0,64	Üst Düzey Yönetici	34	2,67	0,61																																																																																																																																																																												
İşletmedeki Görevi	Personel	285	2,56	0,69	0,535	0,658																																																																																																																																																																																															
	Alt Düzey Yönetici	42	2,53	0,61																																																																																																																																																																																																	
	Orta Düzey Yönetici	29	2,67	0,64																																																																																																																																																																																																	
	Üst Düzey Yönetici	34	2,67	0,61																																																																																																																																																																																																	

Ancak Tablo 26' ya göre katılımcıların eğitim durumları, çalıştığı bölüm, turizm sektöründe çalışma süreleri, işletmede çalışma süreleri ve işletmedeki görevi ile psikolojik kontrat ihlali algısı arasında $p>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda psikolojik kontrat ihlali algısı işgörenlerin eğitim

durumları, çalıştığı bölüm, turizm sektöründe çalışma süreleri, işletmede çalışma süreleri ve işletmedeki görevine göre bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, **H_{14d}**, **H_{14f}**, **H_{14g}**, **H_{14h}** ve **H_{14i}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklenmediği görülmektedir. Bununla birlikte ortalamaya bakıldığında genelde kadın, evli, 41-50 yaş aralığında, önlisans ve turizm önlisans mezunu, önbüro bölümünde istihdam edilen, turizm sektöründe 4-5 yıl, işletmede 8-9 yıl, üst düzey ve orta düzey yönetici olarak görev yapan işgörenler diğer demografik özelliklere sahip işgörelere göre daha az psikolojik kontrat ihlali olduğunu düşünmektedir.

4.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi ve ANOVA uygulanmıştır. Bu farklılıklar cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, çalıştığı bölüm, turizmde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve işletmedeki görevi başlıkları altında örgütsel özdeşleşme ile karşılaştırılmıştır. Yapılan t testi ve ANOVA analizleri sonucunda farklılıklar saptanmış olup, elde edilen bulgular şu şekildedir:

Tablo 27' ye göre katılımcıların, eğitim durumları, turizm eğitim durumları ve işletmede çalışma süreleri ile örgütsel özdeşleşme arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme işgörenlerin eğitim durumları, turizm eğitim durumları ve işletmede çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, **H_{15a}**, **H_{15e}** ve **H_{15h}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir. Ancak katılımcıların cinsiyeti, medeni durumları, yaşı, çalıştıkları bölüm, turizm sektöründe çalışma süreleri ve işletmedeki görevi ile örgütsel özdeşleşme arasında $p > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme işgörenlerin cinsiyeti, medeni durumları, yaşı, çalıştıkları bölüm, turizm sektöründe çalışma süreleri ve işletmedeki görevine göre bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, **H_{15a}**, **H_{15b}**, **H_{15c}**, **H_{15f}**, **H_{15g}** ve **H_{15i}** hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklenmediği görülmektedir.

Bununla birlikte ortalamaya bakıldığında genelde kadın, evli, 51 yaş ve üzeri, lisansüstü ve turizm lisansüstü mezunu, satış pazarlama bölümünde istihdam edilen, işletmede ve turizm sektöründe 8 yıl ve üzeri çalışan, orta düzey yönetici olarak görev

yapan işgörenler diğer demografik özelliklere sahip işgörelere göre daha fazla örgütleriyle özdeşleşmiştir (Tablo 27)

Tablo 27

Katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel özdeşleşme arasındaki farklılıklar

		n	Ort.	s.s.	F	p
Cinsiyet	Erkek	239	3,75	0,82	0,272	0,737
	Kadın	151	3,78	0,90		
Medeni Durum	Evli	119	3,79	0,87	0,107	0,614
	Bekâr	271	3,75	0,84		
Yaş	20 yaş ve altı	103	3,78	0,86	1,652	0,161
	21-30 yaş	140	3,68	0,77		
	31-40 yaş	107	3,81	0,87		
	41-50 yaş	29	3,67	1,01		
	51 yaş ve üzeri	11	4,31	0,90		
Eğitim Durumu	İlköğretim	37	3,73	0,69	2,884	0,022
	Lise	208	3,70	0,80		
	Ön lisans	63	3,69	0,84		
	Lisans	72	3,90	1,03		
	Lisansüstü	10	4,53	0,50		
Turizm Eğitim Durumu	Almadım	150	3,74	0,83	2,484	0,043
	OTML	146	3,68	0,83		
	Turizm Ön Lisans	41	3,77	0,80		
	Turizm Lisans	45	3,93	0,97		
	Turizm Lisans Üstü	8	4,54	0,50		
Çalıştığı Bölüm	Ön Büro	68	3,79	0,93	0,340	0,915
	Kat Hizmetleri	71	3,69	0,88		
	Teknik Servis	46	3,68	0,78		
	İnsan Kaynakları	17	3,82	1,14		
	Yiyecek-İçecek	155	3,78	0,79		
	Muhasebe	21	3,72	0,95		
	Satış-Pazarlama	12	4,00	0,65		
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	80	3,83	0,87	0,538	0,747
	2-3 yıl	114	3,75	0,83		
	4-5 yıl	59	3,62	0,74		
	6-7 yıl	21	3,67	0,87		
	8-9 yıl	27	3,81	0,93		
	10 yıl ve üzeri	89	3,81	0,90		
İşletmede Çalışma Süresi	0-1 yıl	170	3,82	0,85	2,771	0,018
	2-3 yıl	127	3,62	0,77		
	4-5 yıl	44	3,75	0,90		
	6-7 yıl	20	4,22	0,66		
	8-9 yıl	15	3,46	1,21		
	10 yıl ve üzeri	14	4,04	0,81		
İşletmedeki Görevi	Personel	285	3,74	0,79	0,260	0,854
	Alt Düzey Yönetici	42	3,78	0,64		
	Orta Düzey Yönetici	29	3,87	0,85		
	Üst Düzey Yönetici	34	3,81	1,41		

4.8. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

Turizm sektöründe etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini belirlemek amacıyla araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin kabul veya ret durumları Tablo 28'deki gibidir.

Tablo 28

Araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik uygulamalarının psikolojik kontrat ihlali üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H2: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından iklimsel etik uygulamalarının psikolojik kontrat ihlali üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H3: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik uygulamalarının psikolojik kontrat ihlali üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H4: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından davranışsal etik uygulamalarının psikolojik kontrat ihlali üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H5: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H6: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından iklimsel etik uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H7: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H8: Turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından davranışsal etik uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H9: Turizm sektöründe psikolojik kontrat ihlali algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H10: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	
H10a: Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H10b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H10c: Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H10d: Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL

Tablo 28' in devamı

H10e: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H10f: Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H10g: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H10h: Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H10i: Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H11: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	
H11a: Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H11b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H11c: Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H11d: Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H11e: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H11f: Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H11g: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H11h: Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H11i: Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle etik liderlik boyutlarından iklimsel etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL

Tablo 28' in devamı

H12: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	
H12a: Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H12b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H12c: Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H12a: Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H12e: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H12f: Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H12g: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H12h: Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H12i: Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle etik liderlik boyutlarından örgütsel karar vermede etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H13: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	
H13a: Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H13b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H13c: Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H13d: Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumuyla etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL

Tablo 28' in devamı

H13e: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumlarıyla etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H13f: Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H13g: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresi ile davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H13h: Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süreleriyle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H13i: Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki görevleriyle etik liderlik boyutlarından davranışsal etik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H14: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	
H14a: Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H14b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H14c: Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H14d: Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumlarıyla ile psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H14e: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumlarıyla psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H14f: Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H14g: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresiyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H14h: Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H14i: Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle psikolojik kontrat ihlali değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H15: Turizm sektöründeki işgörenlerin demografik özellikleriyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	
H15a: Turizm sektöründeki işgörenlerin cinsiyetiyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H15b: Turizm sektöründeki işgörenlerin medeni durumlarıyla örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H15c: Turizm sektöründeki işgörenlerin yaşıyla örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H15d: Turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim durumlarıyla örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H15e: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm eğitim durumlarıyla örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL

Tablo 28' in devamı

H15f: Turizm sektöründeki işgörenlerin çalıştığı bölümle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H15g: Turizm sektöründeki işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleriyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H15h: Turizm sektöründeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresiyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H15i: Turizm sektöründeki işgörenlerin işletmedeki göreviyle örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED

Tablo 28' de görüldüğü üzere turizm sektöründe etik liderlik boyutlarından iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede ve davranışsal etik uygulamalarının psikolojik kontrat ihlali üzerinde olumsuz örgütsel özdeşleşme üzerinde ise olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Temel fonksiyonu hizmet üretmek olan turizm işletmelerinin en önemli üretim faktörü ve değerine değer katan kaynağı insan olarak değerlendirilmektedir.

Turizm işletmeleri insan kaynağına bağlı olarak gelişim göstermektedir. Bu bağlamda liderin, işgörenleri teşvik etmesi, geleceğe dönük somut hedefler koyması, işgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlaması ve işgörelere adaletli, eşit, sevgiyle ve şefkatli davranması örgütlerin verimliliğini, etkinliğini ve özellikle rekabet gücünü arttıran en önemli faktörlerdendir. Bu nedenle, işgörelere etik liderlik davranışları göstererek işgörelerin örgütle özdeşleşme düzeyleri arttırılarak psikolojik kontrat ihlali algılarının azaltılması gerekmektedir.

İşgörelenler, işe alım süreçlerinde örgütleriyle dile getirilmeden psikolojik olarak karşılıklı sorumluluk oluştururlar. Bunun sonucunda işgörelen ile örgüt arasında yazılı olmayan psikolojik kontrat ortaya çıkar. İşgörelenin örgütün söz konusu sorumluluklarını yerine getiremediğini algılaması sonucu oluşan psikolojik kontrat ihlali örgütler için olumsuz durumlar ortaya çıkarabilmektedir. İşgörelen psikolojik kontrat ihlali kapsamında örgüte karşı öfke duyabilecektir. Buna bağlı olarak, örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik işgörelenin motivasyonu, performansı ve iş tatmini azalabilmekte ve örgütün imajını olumsuz yönde etkileyecek davranışlar sergileyerek, örgüt için fayda sağlayacak önerileri örgüttekilerle paylaşmayabilecektir. Bununla birlikte örgütlerin verimliliği için önem arz eden örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeyebilecektir.

Bununla birlikte işgörelenin kendisini örgütten ayrı görmemesi ve örgütün başarısını kendi başarısı ve başarısızlığını kendi başarısızlığı olarak görmesi işgörelenin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir. Örgütüyle özdeşleşen işgörelenler örgütün amaçlarına ulaşmasında ve gelişiminde etkin rol almaktadır. Bu bağlamda işgörelenler örgütün imajını olumlu etkileyecek, yeni fikir ve yararlı görüşleri sunarak örgütlerin doğru karar vermelerinde destek olabilecektir.

İşgörelenlerin psikolojik kontrat ihlali algısını en az düzeye indirmekte ve örgütsel özdeşleşmelerini arttırmak bakımından etik liderlik davranışları dengeleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Turizm sektöründe etik liderlik algılamalarının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada; evren olarak Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri tercih edilmiş ve evreni temsil eden örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir. Bu nedenle 400 işgörelene anket yoluyla

ulaşılmış, ancak çeşitli nedenlerden dolayı 390 anket değerlendirmeye alınmıştır.

İşgörenlere uygulanan anket formu dört bölümden oluşmakla birlikte anket formunun birinci bölümünde işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu sorulara verilen yanıtlara göre; araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğu erkek ve bekâr olup, 21-30 yaş aralığında, lise mezunu olduğu ve %61,5' inin turizm eğitimi aldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu yiyecek-içecek bölümünde istihdam edilmekte, turizm sektöründe 2-3 yıl arası ve aynı işletmede 0-1 yıl deneyime sahiptir.

Araştırma ölçeğinin ikinci bölümünde psikolojik kontrat ihlaline, üçüncü bölümünde örgütsel özdeşleşmeye ve dördüncü bölümünde ise etik liderliğe yönelik sorular bulunmaktadır. Buna istinaden araştırmaya katılan işgörenlerin çoğu, liderlerinin işgörenler arasında arabozucu olmadığını, işgörenleri sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamadığını, yapılan hizmetlerden dolayı işgörenlere minnet duygusu beslediğini, işgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırladığını, işgörenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirdiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte, liderin davranışlarının sınırlarını bildiğini, kendi kendini değerlendirebildiğini, doğru sözlü olduğunu, işgörenlere merhametli, dürüst ve içten davrandığını, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterdiğini ve otelde ortak alınan kararları etkili biçimde uyguladığını da belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile etik liderlik boyutları ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda;

- Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyeti, medeni durumları ve çalıştıkları bölüm ile etik liderlik boyutlarından iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede ve davranışsal etik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşları ile tüm etik liderlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bununla birlikte 41-50 yaş ve 51 ve yaş üzeri katılımcıların 20 yaş altı ve 21-30 yaş katılımcılara göre daha fazla etik liderlik algılamalarına sahip olduğu ve yaş arttıkça etik liderlik algılamalarının daha fazla arttığı görülmektedir. Bu durumun, artış gösteren yaş grubundaki işgörenlerin liderlerini etik kapsamında daha iyi gözlemlene veya daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmasından kaynaklandığı söylenebilir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumu ile tüm etik liderlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, lisans ve lisansüstü

mezunlarının daha fazla etik liderlik algıladığı belirlenmiştir. Bu durumda, konaklama işletmelerinde eğitim seviyesinin önemli olduğu, işgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça etik liderlik algılamalarının arttığı ve etik liderliğe bağlı olarak örgütle özdeşleşme düzeyinin de artış gösterdiği ifade edilebilir.

- Araştırmaya katılan işgörenlerin turizm eğitim durumu ile tüm etik liderlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ortalama değerlere göre lisans ve lisansüstü mezunlarının diğer gruptakilere göre daha fazla etik liderlik algıladığı belirlenmiştir. Buna istinaden işgörenlerin turizm konusunda eğitilmiş olması da işgörenlerin etik liderlik algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleri ile iletişimsel etik ve davranışsal etik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, genelde turizm sektöründe 6-7 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin daha fazla etik liderlik algıladığı görülmüştür. Ancak işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleri ile iklimsel etik ve örgütsel karar vermede etik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmede çalışma süreleri ile etik liderlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bununla birlikte ortalama değerlere göre genelde aynı işletmede 6-7 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin daha fazla etik liderlik algıladığı belirlenmiştir. Söz konusu işgörenler, örgütün iklimi ve işgörenleri hakkında daha fazla fikir sahibi olması işgörenlerin etik liderlik algılamalarını diğer çalışma sürelerine göre arttırdığı ifade edilebilir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki görevi ile etik liderlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ortalama değerlere göre genelde alt düzey yönetici olarak görev yapan işgörenler daha fazla etik liderlik algıladığı görülmüştür. Bunun sebebi olarak, turizm işletmesinde alt düzey olarak çalışan işgörenler, örgütün yönetim ve kararlarında daha etkin rol almaya başladığı, liderinin çözümler üretmede sistemli yaklaştığı ve ortak alınan kararları, etkili biçimde uyguladığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile psikolojik kontrat ihlali arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda;

- Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumları, çalıştığı bölüm, turizm sektöründe çalışma süreleri, işletmede çalışma süreleri ve işletmedeki görevi ile psikolojik kontrat ihlali arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
- İşgörenlerin cinsiyeti ile psikolojik kontrat ihlali arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, erkek işgörenler kadın işgörelere oranla daha az psikolojik kontrat ihlali algıladığı söylenebilir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumu ile psikolojik kontrat ihlali arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, ortalama değerlere göre bekârların, evlilere oranla daha az psikolojik kontrat ihlali algıladığı ifade edilebilir.
- İşgörenlerin yaşı ile psikolojik kontrat ihlali arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, 51 yaş ve üzeri katılımcıların diğer gruplara oranla daha az psikolojik kontrat ihlali algıladığı ifade edilebilir. Bunun sebebi 51 yaş ve üzeri katılımcıların örgütü ve liderini geçmiş tecrübelerine göre daha etkin değerlendirebildiği söylenebilir.
- İşgörenlerin turizm eğitim durumu ile psikolojik kontrat ihlali arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bununla birlikte ortalama değerlere göre turizm eğitimi alan işgörenler mesleki eğitim durumlarına bağlı olarak örgütün karar alma mekanizmalarında daha fazla bulunmaları sonucu psikoloji kontrat ihlali algılarının azaldığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda;

- Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyeti, medeni durumları, yaşı, çalıştıkları bölüm, turizm sektöründe çalışma süreleri ve işletmedeki görevi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, lisansüstü mezunlarının; ilköğretim, lise, ön lisans ve lisans mezunlarına oranla örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri söylenebilir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin turizm eğitim durumları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bununla birlikte ortalama değerlere göre turizm lisans üstü mezunlar diğer mezunlara göre çalıştığı işyerinden bahsederken; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullandığı ve başka biri

tarafında çalıştığı işyeri övüldüğünde, bunu kişisel iltifat olarak algıladığı ifade edilebilir.

- Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmede çalışma süresi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, ortalama değerlere göre 10 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin diğer gruplara oranla örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri ve örgütün başarısını kendi başarısı olarak gördükleri söylenebilir.

Araştırmada yapılan Pearson korelasyon analizi sonucuna göre, etik liderlik ile psikolojik kontrat ihlali arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki, örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre işgörenlerin etik liderlik algılamaları arttıkça psikolojik kontrat ihlali algılarının azaldığı ve örgütle özdeşleşme düzeylerinin arttığı söylenebilir. Bununla birlikte etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik ile psikolojik kontrat ihlali arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki örgütsel özdeşleşmeyle ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Liderin hatalı olduğunda bunu kabul etmemesi, işgörelere adaletli davranmayıp, onları teşvik etmemesi, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılım sağlamaması, otelede ortak alınan kararları etkili biçimde uygulamayarak, tüm koşullarda gerçeği söylememesi durumunda işgörenlerin örgüte karşı bir öfke hissetmesini, örgüt ile işgören arasındaki kontratın ihlal edildiğini ve örgütün kendisini aldattığı kanısını oluşturabilecektir. Aynı zamanda etik liderlik davranışlarının örgüt içinde işgören tarafından hissedilmemesi başka birinin işgörenin çalıştığı örgütü eleştirmesi halinde, bunu kişisel hakaret olarak düşünmemesine, çalıştığı örgüt hakkında konuştuğunda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanmamasına da neden olabilecektir.

Araştırmada yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre, psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme, etik liderlik tarafından açıklanabilmektedir. Bununla birlikte anlamlılık değerlerine göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkiler anlamlıdır. Bununla birlikte, psikolojik kontrat ihlali dört bağımsız değişken; iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca psikolojik kontrat ihlali istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etik liderlik boyutlarından etkilenmektedir. Örnekleme oluşturan iş görenlerin iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede ve davranışsal etik algılarındaki bir birimlik artış, psikolojik kontrat ihlali üzerinde azalış göstermektedir. Bu sonuca göre, liderin işgörelere şefkatle yaklaşıp içten davranması, etrafındaki işgörelere saygı

göstermesi, işgörenler arasında arabozucu olmaması, işgörenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamayıp, yapılan hizmetlerden dolayı onlara minnet duygusu beslemesi işgörenlerin psikolojik kontrat ihlali algısını azaltacaktır. Aynı zamanda liderin işgörenlerin farklı düşünebileceğini kabul ederek, başarılarını, adaletli bir şekilde ödüllendirmesi, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olması ve içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesi işgörenin psikolojik kontrat ihlaline yönelik algılarını azaltacaktır. Bu sayede işgören örgüt tarafından kandırıldığı düşüncesine kapılıp örgüte karşı öfke duymayacak ve işverenin işe alındığından beri kendisine vermiş olduğu sözleri yerine getirdiğini düşünebilecektir.

Regresyon analizinin sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşme de dört bağımsız değişken; iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etik liderlik boyutlarından etkilenmektedir. Örneklemleri oluşturan işgörenlerin iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede ve davranışsal etik algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel özdeşleşme üzerinde artış sağlamaktadır. Bu bağlamda liderin sabırlı, doğru sözlü ve alçak gönüllü olması, işgörelere eşit, dürüst ve sevgiyle davranması, geleceğe dönük somut hedefler koyması, kendi işlerini sorumluluk ve mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapması, işgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlaması işgörenlerin örgütle özdeşleşmelerini sağlayacaktır. Bu sayede işgören örgütün başarısının kendi başarısı olduğu düşüncesiyle başka biri çalıştığı örgütü övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak, eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünebilecektir. Örgütüyle özdeşleşen işgörenler aynı zamanda örgüt tarafından kandırıldığı düşüncesine kapılıp örgüte karşı öfke duymayacak ve işgörenin örgüte katkıları karşılığında kendisine vadedilen herşeyi aldığını düşünebilecektir.

Psikolojik kontrat ihlalinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizine göre, psikolojik kontrat ihlali, örgütsel özdeşleşme tarafından açıklanabilmektedir. Bununla birlikte bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamlı olmakla birlikte işgörenlerin psikolojik kontrat ihlali algılamalarında bir birimlik artış, örgütsel özdeşleşme üzerinde azalışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre, psikolojik kontratın ihlal edildiğini hisseden işgörenin aldatıldığı düşüncesiyle örgütle özdeşleşme düzeyi azalacaktır.

Konaklama işletmelerinde etik liderliğin psikolojik kontrat ihlali algısını azaltacağı ve işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyini arttıracacağı dikkate alınarak

örgütlerin liderin etik davranışlarını arttırıcı önlemler almaları gerekmektedir. Bu araştırma ile elde edilen sonuçlar ve literatürdeki bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:

Örgüt içerisinde etik liderlik davranışlarıyla lider; işgörenleri teşvik ederek, geleceğe dönük somut hedefler koymalıdır. Buna bağlı olarak işgörenler örgüt imajına ve sürekliliğine katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunabilecektir.

İşverenler, işe alım sürecinde işgörenlerine verdikleri sözleri yerine getirmeli ve işgörenlerine adaletli ve dürüst davranmalıdır. Bunun sonucunda örgüte ve lidere karşı güven oluşacaktır. İşgörenin örgüte ve lidere güvenin olması işgörenlerin başarılarının, adaletli bir şekilde ödüllendirileceği ve liderin işgörelere karşı eşit davrandığı inancını da oluşturabilecektir.

Etik liderlik, işgörenlerin motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel güven ve özdeşleşmeyi arttırabilmektedir. Bu bağlamda, liderler kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmalı, kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yaparak hataları varsa kabul etmeli ve işgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortamlar hazırlamalıdır. Bunları gören işgören yüksek motivasyonla, iş tatmini sağlanmış ve işten ayrılma niyeti olmadan işini devam ettirecektir. Aynı zamanda bu durumu otelin konuklarına da hissettirerek daha verimli ve etkin bir performans sergileyebileceklerdir.

Etik liderliği, psikolojik kontrat ihlali algısını etkileyen olumlu bir davranış olarak anlamak ve psikolojik kontrat ihlali algısını örgütün içerisinde artmasını engellemek gerekmektedir. Bu bağlamda, liderler otelin kurallarını doğru bir şekilde oluşturmalı, tüm işgörelere sevgiyle davranmalı ve şefkatle yaklaşmalı, tüm koşullarda gerçeği söyleyerek ifadeleri gerçeğe yakın olmalıdır. Bu durum psikolojik kontrat ihlali algısının azalmasını sağlayabilecektir.

Örgütte tüm işgörelere örgüt için önemli oldukları hissi yaratılmalıdır. Bu sayede işgören örgütle özdeşleşecektir. Örgütle özdeşleşmiş işgörenler psikolojik kontrat ihlali algısına kapılmayarak, örgütteki başarıları kendi başarısı aynı zamanda başarısızlıkları da kendi başarısızlığı olarak görebilecektir. Bununla birlikte işgören örgütün işleyişine katkıda bulunacak fazladan görev ve sorumluluk almaktan kaçınmayacaktır. Liderin, çözümler üretmede sistemli yaklaşması, işgörenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesi ve mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapması işgörenleri psikolojik kontrat ihlali algısından uzaklaştıracak, işgörenlerin örgütle özdeşleşmelerine katkı sağlayabilecektir. Bu durum, hem işgörenlerin daha

verimli çalışmasına hem de turizm sektörünün en önemli üretim kaynağı olan insan faktöründen en etkin bir biçimde faydalanmasını sağlayabilecektir. Örgüt içerisinde liderin işgörenlerin bireysel haklarını koruması, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesi, politik ve ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaması ve yapılan hizmetlerden dolayı işgörelere minnet duygusu beslemesi gibi etik liderlik davranışları psikolojik kontrat ihlali algısını azaltabilir. Bu bağlamda, örgüt içerisinde işgörelere içten ve haklarına saygılı davranılarak, işgörenlerin yeteneklerinden ve yaratıcılığundan en üst düzeyde yarar sağlanabileceği ve işgörenlerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin arttırılabileceği söylenebilir.

Araştırmada yapılan analizler ve buna bağlı olarak geliştirilen öneriler sonucunda konaklama işletmelerinde etik liderlik davranışları işgörenlerin psikolojik kontrat ihlali algılarının azalmasını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda, işgörenler işyerine katkıları karşılığında kendisine söz verilenleri aldığını düşünerek, örgüt tarafından aldatıldığı kanısına varmadan örgüte karşı öfke duymayacaktır. Bu durum işgörenin başka birinin örgütü eleştirmesi durumunda bunu kişisel hakaret olarak düşünecek ve başkalarının örgüt hakkındaki düşünceleri kendisini çok ilgilendirecektir. Bu bağlamda psikolojik kontrat ihlali algısı düşük ve örgütle özdeşleşmiş işgörenler örgütte işte ayrılma niyeti olmayacak ve bu sayede işgören devir hızını azaltacaktır. Bununla birlikte işgörenlerin devir hızı azalması örgütün işgörenleri işe alıştırma ve hizmet içi veya dışı eğitimlere ayıracağı zaman ve kaynaklar azalma gösterebilecektir.

KAYNAKÇA

- Abrams, D., Ando, K. and Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1027–1039.
- Acar, G. (2011). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 110-121.
- Ahmed, E and Muchiri, M. (2014). Effects of psychological contract breach, ethical leadership and supervisors' fairness on employees' performance and wellbeing, *World Journal of Management*, 5(2), September, 1 – 13.
- Akdoğan, A., A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-123.
- Aksel, İ. (2012). *Liderlik Teorileri*, Serinkan, C. (Ed). (3. Basım), *Liderlik ve Motivasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Akyüz, B. ve Eren, M., (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Aldridge, S. and Rowley, J. (1998). Student's Charters: An evaluation and reflection, *Quality in Higher Education*, 4 (1), 27 -36.
- Anderson, J. (2008). The writings of Robert K. Greenleaf: An interpretive analysis and the future of servant leadership. *In Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University*, 1-35.
- Antonakia, X. E. and Trivellasb, P. (2014). Psychological contract breach and organizational commitment in the greek banking sector: The mediation effect of job satisfaction, *Social and Behavioral Sciences*, 148, 354-361.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.

- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. and Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34 (3), 325- 374
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29 (3), 227-246.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. and May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 27-36.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı*. 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barnett, T. and Schubert E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenanta relationships, *Journal of Business Ethics*, 36, 279- 290.
- Başar, U. ve Basım, H.N. (2015). Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü, 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 06/07 Kasım, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat*, 117-122.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boone, H. N. and Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. *British Journal of Extension*, 50(2), 1-5
- Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.

- Brown, M. E. and Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace, *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2015). Psikolojik sözleşme ihlal algısının devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler kapsamında karşılaştırmalı analizi, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 48-71.
- Carlin, L., End, C. M. and Mullins, M.E. (2010). Validating Kreiner and Ashworth's organizational identification measure in an engineering context, *Applied H.R.M. Research*, 12 (1),75-83.
- Cassar, V. and Briner, R. (2011). The Relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 283-289.
- Chughtai, A. A. and Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management*, 23(7), 574-589.
- Chughtai, A. A. and Buckley, F. (2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour, *Personnel Review*, 39 (2),242-258.
- Cihangiroğlu N. ve Şahin, B.(2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1–16.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-24.
- Cole M.S. and Bruch H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 585–605.
- Conway, N. and Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.

- Coyle-Shapiro, J. A-M. and Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 90* (4), 774-781.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. and Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 1-18.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. and Parzefall, M.-R. (2008). *Psychological contracts*. Cooper, C. L., Barling, J. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. London SAGE Publications, 17-34.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 874-900*.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1)*,1-30.
- Çil, B. (2008). *İstatistik*. (6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama, *İşletme Bilimi Dergisi 2(2)*,53-69.
- De Hoogh, A. H. B. and Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly, 19*, 297- 311.
- De Vos, A., Buyens, D. and Schalk, R. (2005). making sense of a new employment relationship: Psychological Contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment, 13(1)*, 41- 52.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları, 1(1)*, 123-144.
- Drath, W. R. and Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Centerfor Creative Leadership.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly, 39*, 239-263.

- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7, 207–230.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23, 791-808.
- Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6(8), 657- 663.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdilek Karabay, M. (2015). *İşletmelerde etik ve etik liderlik: Sigortacılık sektöründe bir araştırma*. İstanbul: Beta Yayınları
- Erdoğan, İ. (2006). Medya ve etik: Eleştirel bir giriş. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 23, 1-26.
- Erdoğan, M. (2015). Psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Eren, S. S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferrell, C. O., Fraedrich, J. and Ferrell, L. (2011). *Business ethics: Ethical decision making and cases*, Eighth Edition, United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Fraedrich, J. P. (1993). The ethical behavior of retail managers. *Journal of Business Ethics*, 12, 207-218.
- Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gökçe, G. ve Şahin, A. (2001). *Örgütte liderlik, davranış bilimleri ders notları*, Ed: Gökçe, O. ve Atabey, N. A. Konya, 170-210.
- Granrose, C. S. and Baccili P. A. (2006). Do psychological contracts include boundary less or protean careers?. *Career Development International*, 11(2), 163-182.
- Grimmer, M. ve Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs, *Australian Journal of Management*, 32 (1), 153-174.

- Gül, H. ve Çöl G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3-4(17), 163-185.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik, *Executive Excellence*, 8(87),13-25.
- He, H., Zhu, W., and Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681-695.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*. 2(1), 391-410.
- Hemdi, M.A. and Rahman, N.A. (2010). Turnover of hotel managers: Addressing the effect of psychological contract and affective commitment. *World Applied Sciences Journal, Special Issue of Tourism & Hospitality*, 1-13.
- Hwang, S.K. (2014). The effects of ethical leadership on organizational identification and organizational commitment. *Journal of the Korea Safety Management and Science*, 16(4), 285-294.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. and Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16,373-394.
- İbicioğlu, H. (1998). Kavramsal beceri ve yaratıcı liderlik. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 283-297.
- Jones, C. and Volpe, E. H. (2010). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/job.694.
- Johnson, J. L. and O'Leary Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kanungo, R. N. and Mendoca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Karaöz, S. (2000). Cerrahi hemşireliği ve etik, *ÇÜ Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*,4(1), 1-8.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*, 23. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F., Aykanat, Z. ve Çınar, O. (2014). Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: Kalkınma ajanslarında uygulama, *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 74-86.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe giden yollar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Khuong, M. N. and Nhu, N. V. Q. (2015). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employee's sociability and commitment: A study of tourism sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4), 329-336.
- Kim, W. G. and Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020– 1026.
- Kim, J. E. and Kwon, Y. J. (2013). A structural model analysis of psychological contract breach, psychological contract violation, and employee outcomes: A case of five star deluxe hotel employees, *The Korean Journal of Culinary Research* 19(4), 56-76.
- Kıngır, S. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Kırkbeşoğlu, E. ve Tüzün, İ.K. (2009). Bireycilik toplulukçuluk ikileminde mesleki özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme ayrımı, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-8.
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C. and Finkl J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 77-93.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies* 3(1), 68-97.

- Knights, J. A. and Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants, *Applied HRM Research*, 10(2), 57-72
- Knight, C. and Haslam, S.A. (2010). Your place or mine? Organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being, *British Journal of Management*, 21, 717-735.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Genişletilmiş 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kreiner, E. G. and Ashforth, E. B. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1-27.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1341.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership, *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. and Bolino, M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal Of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*, 12 th Edition, New York: McGrawHill.
- Mael, F., and Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Martin, G.S., Resick, C.J., Keating, M.A. and Dickson, M.W. (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspectives, *Business Ethics: A European Review*, 18 (2), 127-144.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., and Salvador R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.

- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *2nd Cyprus International Conference on Educational Research, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Mimaroğlu, Özgen, H. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1),1-19.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. I. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Ng, T. W. G. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.
- Qi Y. and Ming-Xia L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler için: Davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Öktem, Ş. (2013). The effect of the ethical leadership on perceived organizational justice and organizational identification of the employees: The case of tourism businesses. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 1(3), 10-22.
- Öz, E.Ü. ve Bulutlar, F. (2009). Algılanan kurumsal itibar ve kurumdan ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak özdeşleşmenin rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 35-52.
- Özdaşlı K. ve Çelikkol Ö. (2012). Psikolojik sözleşme: kavramsal çerçeve ve bir içerik analizi, *MAKÜ SBE Dergisi*, 4(7), 141-154.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*, 5. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztürk, Y. ve Pelit, E. (2010). Otel işletmeleri iş görenlerinin iş doyum düzeyleri: sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2(1), 43-72.
- Palalar Alkan, D. (2016). *Etik liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.

- Park, C. H., Kim, W. and Song, J. H. (2015). The impact of ethical leadership on employees' in-role performance: The mediating effect of employees' psychological ownership. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 385-408.
- Patrick, H. A. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The ICFAI Journal of Organizational Behaviour*, 7(4), 1-11.
- Philipp B. L. U. and Lopez, P. D. J. (2013). The moderating role of ethical leadership: investigating relationships among employee psychological contracts, commitment, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304-315.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N. and Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Pickett, M. C. (2005). Understanding ethical leadership. *ASBBS E-Journal*, 1(1), 44-54.
- Polat, M. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması, Yaymlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Polat, M. ve Meydan C.H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Ponnu, C. H. and Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes: The Malaysian case, *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14 (1), 21-32.
- Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization, *Journal of Human Resource Management*, XII, 8, 1269 – 1291.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. N. and Mitchelsen, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 346-359.
- Riggio, E. R. (2014). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş*, Çeviri Editörü: Özkara, B., Bölüm Çeviri: Özcan, K., *Liderlik*, 6. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358- 384.

- Robinson, S., L. and Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S., L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson S. L. and Morrison, E.W. (1995). Organizational citizenship behavior: a psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525 – 546.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, California, USA: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report, 1-30. http://vodppl.upm.edu.my/uploads/docs/dce5634_1298965643.pdf (Erişim Tarihi: 10.02.2017).
- Rousseau, D. M. and Parks, J. Mc L. (1993), The Contracts of individuals in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 15, 1- 43.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik: Teori, uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Yayınları
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, C R. Corman S.R. and Cheney G. (1998). Development of structural model of identification in the organization, *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Sevim, O. (2003). Türkçe öğretmen adaylarının sosyal kimlik algıları. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(11), 89-106
- Shore, L. M., and Tetrick, L. E. (1994). *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*. In C. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, Wiley: New York, 1, 91-109.

- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2011). *Mesleki etik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors, *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136-160.
- Şener, B. (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, D., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y. and Zhang, O. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator, *European Management Journal*, 32, 406–412.
- Şimşek, M. Ş., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, 7. Baskı, İzmir: Gazi Kitapevi.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Tekleab, A.G. and Taylor M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Teyfur, M., Baytekin, O. F. ve Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Thornrow, W. (1988). Contract re-design. *Personnel Administrator*, 34(10), 97-101.
- Tokgöz, E. ve Seymen Aytemiz, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tombak, N. ve Bakan, H. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinde etik liderlik: Muğla ili örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 95-121.
- Trevino, L. K., Brown, M. and Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 59(1), 5-37.

- Turizm Bakanlığı. (1989). Otelcilik ve turizm endüstrisinde işgücü araştırması. *Turizm Bakanlığı Yayınları*, Ankara.
- Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895- 922.
- Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25- 42.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, 97-120.
- Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik kontrat ihlal algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 93-110.
- Türk, M. (2003). İş dünyasında sosyal sorumluluk ve iş ahlakı kavramının artan önemi, *Ekonomik ve Teknik Dergi: Standart, Aralık*, 42(504), 24-30.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uğurlu, C.T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 175-191.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). Şirket kültürü ve iş prensipleri, *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, Yayın No:2000-4, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Van Dick, R. and Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129-149.

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204–213.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-38.
- Yıldırım, A. (2010). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yılmaz, H. (2010). *Stratejik liderlik: Vizyon, misyon, kariyer ve daha ötesi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Yılmaz, E. (2005). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Denizli XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*, 808-814.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). UpperSaddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zagenczyk T., Gibney R., Few W. and Scott K. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, 32, 254-281.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. and Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zhu, W., May, D. R. and Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,93464/belgeli-tesislerin-tur-ve-siniflarina-gore-dagilimi.html> (Erişim Tarihi: 25.07.2016).
- <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 25.07.2016).

EKLER**EK-1Anket Formu**

<p>Sayın Katılımcı, Bu anket, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora çalışması olarak "Etik Liderlik Algısının Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı çalışma kapsamında hazırlanmıştır. Verilen cevapların üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, anketimize göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.</p> <p>Prof. Dr. Murat TÜRK Öğr. Gör. Melda AKBABA Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Kilis 7 Aralık Üniversitesi (mharbalioglu@kilis.edu.tr)</p>	
--	--

I. BÖLÜM
KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın **Medeni Durumunuz :** () Evli () Bekâr

Yaşınız: () 20 yaş ve altı () İlköğretim
 () 21-30 yaş () Lise
 () 31-40 yaş () Önlisans
 () 41-50 yaş () Lisans
 () 51 yaş ve üzeri () Lisans Üstü

Ne düzeyde turizm eğitimi aldınız: () Almadım **Çalıştığınız bölüm:** () Ön Büro () Yiyecek-İçecek
 () Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi () Kat Hizmetleri () Muhasebe
 () Turizm Önlisans () Teknik Servis () Satış-Pazarlama
 () Turizm Lisans () İnsan Kaynakları () Diğer.....
 () Turizm Lisansüstü
 () Diğer.....(lütfen belirtiniz)

Turizm sektöründe Çalışma Süreniz:..... YılAy

Bu İş Yeriinde Çalışma Süreniz:..... Yıl.....Ay

İşletmedeki göreviniz: () Personel () Alt Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Üst Düzey Yönetici

II. BÖLÜM		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu bölümde Örgütsel Özdeşleşmeye yönelik önermeler bulunmaktadır. Bu önermelere durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.						
1. Başka biri çalıştığım işyerini eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.		1	2	3	4	5
2. Diğer insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.		1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işyeri hakkında konuştuğumda; "onlar " yerine "biz" kelimesini kullanırım.		1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır.		1	2	3	4	5
5. Başka biri çalıştığım işyerini övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.		1	2	3	4	5
6. Medyada çalıştığım işyeri ile ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.		1	2	3	4	5
III. BÖLÜM		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu bölümde Psikolojik Kontrat İhlaline yönelik önermeler bulunmaktadır. Bu önermelere durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.						
1. İşverenim, işe alım sürecinde verdiği sözlerin hemen hemen hepsini yerine getirdi.		1	2	3	4	5
2. İşverenimin işe alındığımdan beri bana vermiş olduğu sözleri yerine getirdiğini düşünmekteyim.		1	2	3	4	5
3. Şu ana kadar işverenim bana vermiş olduğu sözleri yerine getirmekte mükemmeldi.		1	2	3	4	5
4. İşyerine katkılarım karşılığında bana söz verilen her şeyi almadım.		1	2	3	4	5
5. Kendi payıma düşenleri yapmama karşın, işverenim bana verdiği sözlerin çoğunu tutmadı.		1	2	3	4	5
6. İşyerime karşı oldukça büyük bir öfke hissediyorum.		1	2	3	4	5
7. İşyerimin beni aldattığını hissediyorum.		1	2	3	4	5
8. İşyerimin, aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini hissediyorum.		1	2	3	4	5
9. İşyerimde bana davranış biçimlerini düşündükçe, fazlasıyla hayal kırıklığıma uğradığımı hissediyorum.		1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM					
Bu bölümde Etik Liderlik Davranışına yönelik önermeler bulunmaktadır. Bu önermeleri LİDERİNİZİ düşünerek uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.					
LİDER,	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşgörenleri teşvik eder.	1	2	3	4	5
2. Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	1	2	3	4	5
3. Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	1	2	3	4	5
4. Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	1	2	3	4	5
5. Kendi kendini değerlendirebilir.	1	2	3	4	5
6. Hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
7. Bencil davranışlar sergilemez.	1	2	3	4	5
8. İşgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar	1	2	3	4	5
9. İşgörelere adaletli davranır	1	2	3	4	5
10. Öğrenme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
11. Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	1	2	3	4	5
12. İşgörenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	1	2	3	4	5
13. Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	1	2	3	4	5
14. Doğru sözlüdür.	1	2	3	4	5
15. Dürüst davranır.	1	2	3	4	5
16. Olaylar karşısında cesaretle davranır.	1	2	3	4	5
17. Sabırlıdır.	1	2	3	4	5
18. İşgörenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	1	2	3	4	5
19. Alçak gönüllüdür.	1	2	3	4	5
20. Otelin kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	1	2	3	4	5
21. İnsanlara eşit davranır.	1	2	3	4	5
22. Tüm işgörelere sevgiyle davranır.	1	2	3	4	5
23. İşgörelere şefkatle yaklaşır.	1	2	3	4	5
24. Tüm koşullarda gerçeği söyler.	1	2	3	4	5
25. İfadeleri gerçeğe yakındır.	1	2	3	4	5
26. Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	1	2	3	4	5
27. Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	1	2	3	4	5
28. Bireysel hakları korur.	1	2	3	4	5
29. İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	1	2	3	4	5
30. Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	1	2	3	4	5
31. Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	1	2	3	4	5
32. Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	1	2	3	4	5
33. Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	1	2	3	4	5
34. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	1	2	3	4	5
35. Otelde ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	1	2	3	4	5
36. Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	1	2	3	4	5
37. Otelde yapılan işlerde ölçüyü belirler.	1	2	3	4	5
38. Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	1	2	3	4	5
39. İşgörelere arasında arabozucu değildir.	1	2	3	4	5
40. Merhametlidir.	1	2	3	4	5
41. İşgörelere içten davranır.	1	2	3	4	5
42. İşgörelere, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz	1	2	3	4	5
43. Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	1	2	3	4	5
44. Davranışlarının sınırlarını bilir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : Melda AKBABA
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : Antakya - 16.12.1982
MEDENİ HALİ : Evli
ADRES (İŞ) : Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik
Meslek Yüksekokulu, Merkez/KİLİS
E-POSTA : meldaharball@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

Lisans: Gazi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi A.B.D, Ankara (2004)
Yüksek Lisans: Gazi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi A.B.D, Ankara (2014)
Doktora: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İşletme A.B.D (2017)

İŞ TECRÜBESİ

2012-Devam Ediyor : Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek
Yüksek Okulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri
Bölümü, Öğretim Görevlisi.

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 27/10/2017

Tez Başlığı / Konusu: ETİK LİDERLİK ALGISININ PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 120 sayfalık kısmına ilişkin, 27/10/2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 27'dir.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30) (X)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10) ()

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza
27/10/2017

Adı Soyadı: Melda AKBABA

Öğrenci No: 13DRISL3204

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME

Statüsü: () Y.Lisans (X) Doktora

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.


Prof. Dr. Murat TÜRK

ENSTİTÜ ONAYI

UYGUNDUR.


Arş. Gör. Alptuğ AKSOY