

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

İbrahim Durmuş

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

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

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

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

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

0000-0002-3872-2258

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

Giriş

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kavramsal Çerçeve

Yönetici Ahlakı

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

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

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

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

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

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

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

Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Bakış Açısı

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

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

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

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

Çalışanların Fedakârlığı

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

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

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

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

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

Yöntem

Araştırma Hipotezleri ve Modeli

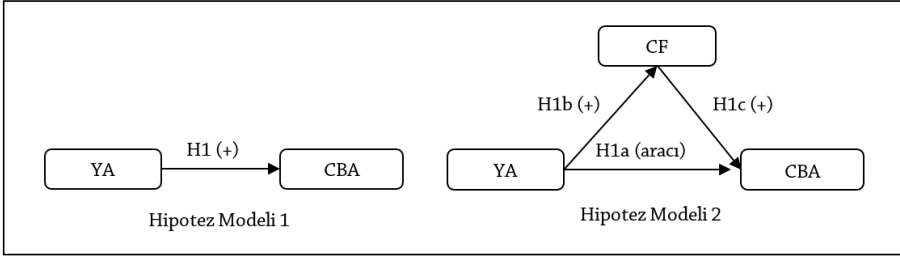
Araştırmada farklı mesleklerde farklı alanlarda çalışanların yöneticilerinin ahlaki davranışlarının onların çalışma arkadaşlarına bakış açılarına ve işlerine yönelik fedakârca davranışlarına olumlu yansımaları olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Zira hem geçmişte hem günümüzde hem de gelecekte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

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

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

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

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



Şekil 1. Araştırmanın Hipotez Modeli

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

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

Tablo 1. Araştırmanın Ölçeği

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

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

Araştırmanın Amacı ve Örnekleme

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

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

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

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

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

Bulgular

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

Demografik Veriler

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

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

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

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

Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

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

Tablo 3. Faktörlerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

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

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

Tablo 4. Her Ölçeğin Açıklanan Varyansa Katkıları ve Faktör Yükleri

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

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

Tablo 5. YA Ölçeğinin Açıklanan Varyansa Katkıları ve Faktör Yükleri

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

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

Tablo 6. CBA Ölçeğinin Açıklanan Varyansa Katkıları ve Faktör Yükleri

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

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

Tablo 7. CF Ölçeğinin Açıklanan Varyansa Katkıları ve Faktör Yükleri

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

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

Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları ve Yorumlanması

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

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

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

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

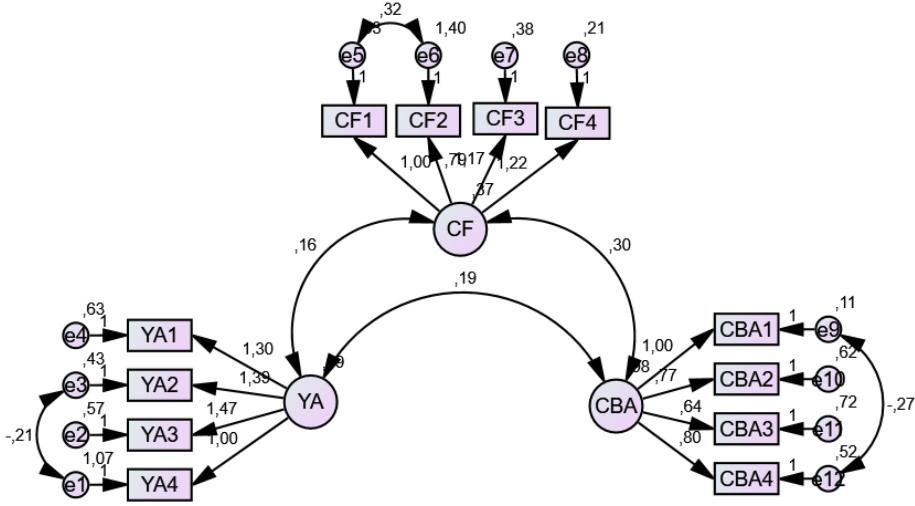
Tablo 9. Araştırma Modelinin DFA Regression Ölçüm Modeli Sonuçları

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

*** = 0.000

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

Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2. DFA Sonuçları

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

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

Uygulanan Modeli 1’in Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

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

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

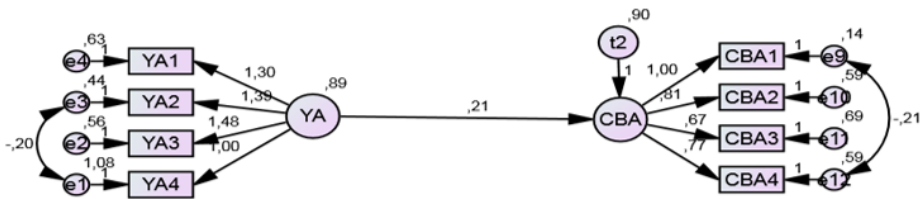
Literatür İndeksleri	Değer Aralıkları	Araştırma Modeli Sonucu
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3.511
RMSEA	$<.05-.08 \leq$.072
RMR	$<.1$.082
TLI	$>.90$.954
IFI	$>.90$.974
GFI	$>.90$.965
CFI	$>.90$.974

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

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

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

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



Şekil 3. Model 1'in Analiz Sonuçları

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

Araştırma Model 2'nin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

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

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

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

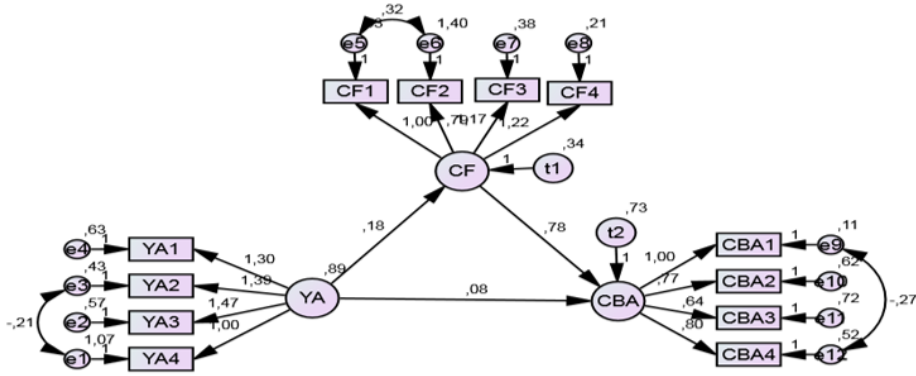
Araştırma Model 2'ye ilişkin indeks değerleri dikkate alındığında araştırmanın uygulanabilir olduğu sonuçlarını ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın aracı etkili regresyon ölçüm modeli sonuçları Tablo 13'te ifade edilmiştir.

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

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

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

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



Şekil 4. Model 2'nin Analiz Sonuçları

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

Tartışma ve Sonuç

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

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

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

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

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

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

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

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

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

İbrahim Durmuş

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

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

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

0000-0002-3872-2258

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Research Methodology

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

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

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

Conclusion and Discussion

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

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

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

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

Kaynakça | References

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

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

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

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

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

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

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