

Etiğin Kurumsallaşmasında Paternalist Liderlik Anlayışının Değerlendirilmesi¹

Rıza Feridun Elgün²

Uğur Keskin³

Özet

Bu çalışmanın amacı, etiğin kurumsallaşmasında paternalist liderlik anlayışının etkisini ortaya koymaktır. Söz konusu amaç kapsamında Türkiye ilaç sektöründe bir alan araştırması yürütülmüştür. Liderlik tarzının, etiğin kurumsallaşmasına etkilerini ortaya konulmak suretiyle araştırmanın, uygulayıcılara yol gösterici olacağı öngörülmektedir. Çalışmada, etiğin kurumsallaşması kavramı açıklanarak, örgütlerde etiğin kurumsallaşması konusuna ilişkin olarak doğrudan ve dolaylı kurumsallaşma biçimleri tartışılmıştır. Etiğin kurumsallaşmasıyla ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen verilerden de yola çıkılarak etiğin kurumsallaşması sürecindeki liderlik tarzlarının etkisini belirlemeye dönük araştırma yürütülmüştür. Öncelikle araştırmanın yapıldığı ilaç sektörü tanıtılmış daha sonra, araştırmanın amacı, yöntemi, modeli ve hipotezlerine yer verilerek pilot araştırma ve saha araştırmasından elde edilen veriler sunulmuştur. Çalışma, sektörel olarak anlamlı katkılar sağlayacağı öngörülen sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

Giriş

Etik, toplumsal yaşamda doğru davranış biçimlerini ortaya koyan değerleri ifade etmektedir. Siyaset, ekonomi, bilim, eğitim, sağlık ve güvenlik gibi çok farklı alanlarda etik hususlar gündeme gelmektedir. Söz konusu türden çok farklı alanlarda karşılık bulabilen etik, disiplinler arası bir anlayışı gerekli kılan yönler de ortaya koymaktadır. Bu nedenle de birçok yaşamsal alanda

1 Bu çalışma, “Etiğin Kurumsallaşmasında Liderlik Tarzlarının Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden farklılaştırılarak üretilmiştir.

2 Dr., University of New York Tirana, rfelgun@unyt.edu.al

3 Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi Yunussemre Kampüsü, İşletme Fakültesi Kat: 4 No: 424 Eskişehir, telefon: 0222.3350580-2544, ugurkeskin@anadolu.edu.tr.

gereksinim olarak ortaya çıkan bir olgu olarak yer edinmektedir. Etiğin bir başka yönü ise her bir meslek alanında uygulama alanı bulabilmesi olarak dikkat çekmektedir. Etik kavramı ile ahlak kavramı arasındaki fark da burada belirginleşmekte, ahlakın uygulama alanı bulmasına bağlı olarak etik çalışmalar ortaya çıkmaktadır.

Sağlık sektörü, etik anlayışa en çok ihtiyaç duyulan alanlar arasında yer almaktadır. İnsan yaşamının değeri ve önemi, sağlık sektörü çalışanları açısından etik ilkelere uygun bir çalışma anlayışını benimsemeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle etik ilkelerin bireysel düzey ile sınırlı kalmayıp kurumsal bir niteliğe dönüşmesi gerekmektedir.

Tıp etiği, hastaya karşı şefkat ve saygı çerçevesinde davranmayı öngörmekte, tedavi ve bilimsel gelişmeye odaklanmaktadır. Buna karşın ilaç sektörü ise ticari getiriye daha fazla göz önünde bulundurmaktadır. Söz konusu görüş farklılığı ise çıkarlar bakımından çeşitli çatışma ve çelişkileri gündeme getirmektedir (Küpeli ve Kiper: 2016, 777). Karşılaşılan güçlükler nedeniyle içinde Türkiye'nin de bulunduğu pek çok ülkede hekim-ilaç endüstrisi ilişkilerine dönük yasal mevzuat düzenlemelerine gidilmekte ve ilaç kullanımının etkin ve rasyonel hâle getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan raporlar düzenlenerek tedavi prosedürleri yürürlüğe konulmaktadır (Wager, 2003; Civaner, 2008). Sağlık çalışanları ile ilaç şirketleri arasındaki karşılıklı etkileşim, etik bağlamındaki tartışmalara konu edilebilmektedir. Bu bağlamda hekimlerin, ilaç şirketlerinin pazarlama çabalarından etkilenip etkilenmedikleri hususu ön plana çıkmaktadır (Küpeli ve Kiper, 2016: 778). Diğer sektörlerde olduğu gibi ilaç sektöründe de pazarlama için bütçe ayrılmaktadır. Kâr amacı güden sektörlerdeki örgütlerin ne denli etik davrandıkları konusu ise her zaman için gündemde kalmaya devam etmektedir (Civaner, 2006: 37).

Tıbbi tanıtım temsilcileri, ilaç endüstrisinin görünen yüzünü oluşturmaktadır. Tıbbi tanıtım temsilcilerinin hekimler ile olan ilişkilerinin, karşılıklı etkileşimden kaynaklanan davranış değişikliğine neden olduğu belirtilmektedir. Bu etkileşimin bir diğer sonucu olarak ise tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştığı firmanın ürünlerini, reçetelerine yansıtma alışkanlığı edindikleri öne sürülmektedir (Thomson vd., 1994: 222; Lexchin, 1993: 1406; Fickweiler vd., 2017: 1). Dolayısıyla hekimlerin etik değerleri ile ilaç endüstrisinin pazarlama anlayışlarının çatışması, belirgin bir ikilemi ortaya çıkarmaktadır. Böylesi bir ikilemin ortaya çıkmaması ve insan sağlığına olumlu katkılar sağlayacak bir dengenin oluşturulabilmesi için etiğin kurumsallaşması gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşmış bir etik anlayışının sağlanabilmesi ve bu anlayışın etkinlikle sürdürülebilmesi için eğitim, devlet, din ve işletmeleri de içine alan kapsamlı bir kurumsal yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir (Sims, 1991: 493).

1. Kaynak İncelemesi

İlgili literatür incelendiğinde, iş etiğinin kurumsallaşması kavramının ilk olarak Theodore V. Purcell ve James Weber (1979) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel vaka incelemesi kapsamında yürütülen bu çalışmada konunun kavramsal düzeyde ele alındığı dikkat çekmektedir (Weber, 1993: 419; Farh ve Cheng, 2000; Floyd, 2010: 46; Simat vd., 2012: 115). Gerçekleştirilen bu öncül çalışmada etiğin kurumsallaşması; örgütün karar verme süreçleri de dahil olacak şekilde bütün örgütsel işleyişte etik değerlerin iş yaşamına yansıtılması ve bu sayede örgüt kültürünün vazgeçilmez bir bileşeni hâline getirilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Etik alanındaki çalışmaların çoğunlukla örgüt kültürü, örgütsel değerler, örgüt iklimi gibi değişkenlere bağlı olarak ele alındığı görülebilmektedir (Hunt vd., 1989; Sinclair, 1993; Schwepker, 2001; İşseveroğlu, 2001; Weber ve Seger, 2002; Orme ve Ashton, 2003; Valentine ve Barnett, 2003; Valentine vd., 2011; Büte, 2011; Kandemir, 2010; 2012; Kalfatoğlu vd., 2021). Oysa etiğin toplum yaşamında anlamlı bir yere sahip olabilmesi ve bireyler açısından kabul edilebilir bir motivasyonel unsura dönüşebilmesi için kurumsallaşmış bir düzeye taşınması gerekmektedir. Literatürde etik alanı kapsamında çok sayıda araştırma ve inceleme yürütülmüş olmasına karşın etiğin örgütsel süreçlerdeki yerini alarak kurum kültürünün olağan bir parçası durumuna getirilmesi bağlamındaki (etiğin kurumsallaşması eksenindeki) bilimsel çalışmaların özellikle de Türkçe literatürde, oldukça sınırlı bir biçimde yer almaktadır (Torlak vd., 2014; Deliorman ve Kandemir, 2009; Kandemir, 2010; 2012). Söz konusu eksikliği belirli ölçülerde karşılayabilmek için bu çalışmada etiğin kurumsallaşması konusunda araştırma bulgularından yola çıkarak öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır.

Kurumsal bir etik anlayışının, ilgili tüm taraflara olumlu ve anlamlı kazanımlar sağlayacağına ilişkin teorik bir öngöründe bulunmak mantıklı görünmektedir. Kurumsallaşma sürecinde ve kurumsal bir yapıya ulaşmanın sonrasındaki tüm süreçlerde etkin bir liderlik anlayışının varlığı, ifade edilen bütün süreçlere olumlu yansıtacağını öne sürmek de aynı ölçüde makul ve mantıklı görünmektedir. Dolayısıyla da etiğin kurumsallaşmasına katkı sağlayacak liderlik anlayışları üzerine bilimsel çalışma yapmanın, sergilenen liderlik tarzı ile etiğin kurumsallaşması arasındaki ilişkinin belirlenmesi, bu alanda gelecekte yapılacak olan

çalışmalara da anlamlı katkılar sunulabileceği kanaatini güçlendirmektedir. Bu çalışma, paternalist liderlik anlayışının etiğin kurumsallaşmasına olan etkisini belirleme amacıyla yapılandırılmıştır. Söz konusu amaca hizmet edebilmek için Türkiye ilaç sektöründe bir alan araştırması yürütülmek suretiyle bu ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Erben ve Güneşer (2008: 955) tarafından yürütülen araştırma, liderlik davranışları ile etik iklim üzerine çok sayıda bilimsel çalışma yapıldığını ortaya koymaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırmaların çoğunlukla dönüşümcü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ele aldığı anlaşılmaktadır. Oysa ilgili anahtar kelimeler kapsamında Türkçe ve İngilizce olarak gerçekleştirilen literatür taramasında etiğin kurumsallaşması ve paternalistik liderlik kapsamında yeterli bilimsel çalışma yürütülmediği görülebilmektedir. Türkiye özelinde ise liderlik türleri bağlamında, etiğin doğrudan ve dolaylı kurumsallaşması ile ilişkilerinin belirlenmeye çalışıldığı geçmiş dönemli bir araştırma veya inceleme rastlanılmamıştır.

Etik değerlere uygun politikalar geliştirmek, çalışanları etik ilkeler doğrultusunda davranmaya sevk etmektedir. Bu olgudan hareketle, etik değerlerin, örgüt kültürü aracılığıyla örgütsel performansa etkide bulunduğuna ilişkin çeşitli çalışmalar yürütülmüştür (Brenner, 1992; Blodgett ve Carlson, 1997; Carroll vd., 2006; Cleek ve Leonard, 1998; Elçi, 2005; Koh ve Elfred, 2004; Özyer, 2010). Etiğin kurumsallaşmasının, örgütün muhasebeleştirilebilen ve muhasebeleştirilemeyen performans sonuçlarına ve çalışanlara olumlu yansıdığı yönündeki bu öncül bilgiden yola çıkarak bu çalışmada, etiğin kurumsallaşmasında (paternalist) liderlik tarzının etkisini saptayarak uygulamaya yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmadaki bulgular Türkiye ilaç sektöründen elde edilen nicel verilere dayalı olarak ortaya konularak açıklanmış, yorumlanmış ve tartışılmıştır. Betimleyici ve istatistiksel analizlerin yapıldığı çalışmada literatüre sınırlı da olsa anlamlı bir katkı sunmak amaçlanmış ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak hedeflenmiştir.

2. Teorik ve Kuramsal Çerçeve

Aşağıdaki anlatımlarda, çalışmanın teori ve kavram bakımından arka planını oluşturan çerçeve nitelikli aktarım ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

2.1. Etik Anlayışın Kurumsallaşması

Kurum, belirli bir davranış örüntüsünün istikrarlı bir biçimde ve devamlılık arz edecek şekilde tekrarlamasını ifade etmektedir. Kurum

kavramının en temel belirleyicisi olan bu niteliğinden hareketle, selamlaşma davranışının da bir kurum olduğunu öne sürmek mümkün olabilmektedir. Çerçeve biraz daha genişletildiğinde aile, sosyal yapılanmalar gibi şekilcilik taşımayan oluşumların da “kurum” olarak ifade edilmekte olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Biçimsellikten uzak bu tür yapılanmaların bile birer kurum teşkil ettiği düşünüldüğünde, biçimselliğin üst seviyelerde yaşandığı örgütsel faaliyetlerin kurumsal yönü çok daha belirgin bir nitelik olarak ön plana çıkmaktadır.

Kurum kavramı, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerle ifade edilmiştir. Yapılan tanımlar esas itibarıyla benzer hususları dile getirmektedir. Her bir ayrı bilimsel çalışma olsa da günümüz çağdaş literatürdeki eserler, ikincil kaynak olma özelliği taşımaktadır. Yakın tarihlerde kaleme alınmış olan çağdaş bilimsel eserlerdeki tanımları tekrar etmek yerine, kurum kavramını izah etme çabasına girişen öncül kişi olan Max Weber’in anlatımlarına yer vermek daha makbul görünmektedir. Weber (2011, s. 33), kurum kavramını, “kurullarla sınırlanmış bir sosyal ilişki düzeni olarak, bu düzeni sağlamak üzere yönetici ve idari memurlar grubunun yetkili kılındığı sistem” olarak ifade etmektedir. Weber, (2011, s. 33-34): “Yetkili kılınmış idari görevlilerce yönlendirilen eylemler, yine kurullar çerçevesinde yürütülebilmektedir” sözleriyle kurumsallaşmanın önemine işaret etmektedir.

Her bir örgüt, diğerlerine kıyasla farklı özellikler ortaya koysa da kendi içinde belirli bir düzen ve istikrarı temsil etmektedir. Dolayısıyla, kurumsallaşan örgütler, işgörenleri zaman içinde değişse bile; düzen, istikrar ve faaliyet bütünlüğü bakımından davranışsal sürekliliği sağlanabilen bir yapı ortaya koymaktadırlar. Karpuzoğlu’na (2001: 71-72) göre kurumsallaşma; örgütlerin kişilerden bağımsız olarak kendi standart ve prosedürlerine sahip olmasını ifade etmektedir. Buna bağlı olarak örgütler, kendi özgün örgüt yapısını biçimlendirerek iş yapma sistemlerini belirleyen standartlar oluşturabilmektedirler. Belirlenen örgüte özgü standartların, yerleşik bir kültür biçimine dönüştürülmesi, diğer örgütlerden farklı bir kimliğe sahip olmayı mümkün kılabilir.

Etiğin kurumsallaşması kavramı, etik kültürün örgütlerde kanıksanması (Arslan ve Berkman, 2009: 110), etik görüş ve davranışların örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi (Kandemir, 2012: 35) olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir diğer tanımlama ise iş dünyasındaki etik davranış standartlarını belirleyen ve sürdüren yöntemler olarak ifade edilmektedir (Simat vd., 2012: 115). Etiğin gündelik iş yaşamına formal ve açık bir biçimde dâhil edilmesi, etiğin kurumsallaştığının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Carlson ve Perrew, 1995: 835). Etiğin kurumsallaşması, etik ile bağdaşmayan örgütsel

davranışları düzeltmek için yüzeysel ve reaktif bir yaklaşım sergilenmenin ötesinde, tüm paydaşların etik davranışını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmaya yönelik bir anlayış olarak ifade edilmektedir (Foote ve Wendy, 2008: 298).

Etiğin örgütlerdeki kurumsallaşma sürecini inceleyen Sims (1991) etik prensiplerin kısa ve uzun dönemli faktörler aracılığıyla iki farklı yoldan kurumsallaştığını vurgulamaktadır. Uzun dönemli kurumsallaşma örgüt kültürünün geliştirilmesi sayesinde gerçekleşebilmektedir. Oluşturulan örgüt kültürünün, etik davranışları desteklemesi ve varlığını sürdürmesini sağlaması gerekmektedir. Bazı işletmelerde en üst düzeyde karar mekanizmalarını yönlendiren etik komitelerinin oluşturulduğu görülmektedir (Sims, 1991: 494, 503-504).

Brenner (1992), etiğin kurumsallaşmasının etik kodların yazılmasından daha kapsamlı bir çaba gerektirdiğini vurgulamaktadır. Brenner (1992: 393), “örgütsel etik programlar” ifadesini kullanmayı tercih etmektedir. Etiğin kurumsallaşmasına hizmet eden örgütsel etik programlar; örgütsel davranışları etkileyen değerler, politikalar ve aktiviteleri ifade etmektedir. Brenner (1992: 396) bütün örgütlerin açık bir biçimde ya da sezgisel bir şekilde etik politikalarının olduğunu belirtmektedir. Farkında olmadan sahip olunan etik politikalar, açık bir şekilde ortaya konulmasa da esasen örgütün sistem ve süreçlerinde doğal olarak yer almaktadır. Bu tür işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektördeki etik standartları kendi bünyelerine zaten çalışanlar aracılığıyla taşımaktadırlar. İşletme yöneticilerinin, bu normları kabullenmesi ve yazılı biçime getirmeleri durumunda söz konusu normlar işletmenin prensiplerine dönüşmektedir.

Özellikle son yıllarda örgütlerin etik değerler çerçevesinde faaliyet yürütmesi gerekliliğine dönük artan bir toplumsal duyarlılık gündeme gelmiş bulunmaktadır. Böylesi bir duyarlılık karşısında, kâr amacı güden kuruluşlar olan işletmeleri rekabet avantajı sağlayabilmek ve varlığını sürdürülebilir kılmak için etik bir çevre oluşturma çabasına yönlenmiştir (Carlson ve Perrew, 1995: 829). Söz konusu anlayış değişimine koşut olarak ve pazar dinamiklerine de uygun bir biçimde giderek artan rekabet, sağlık sektörü özelindeki etik değerleri daha görünür kılmaya başlamıştır. Toplumsal hassasiyetin üst seviyelere çıkması, ilaç firmalarının da etik değerleri benimseyen anlayışa dayalı faaliyetler yürütme konusundaki önceliklerini artırmıştır.

Yukarıdaki anlatımlarda, etiğin kurumsallaşması konusuna yönelik araştırmaların vurguladıkları temel hususlar ortaya konulmaktadır. Özet olarak ifade etmek gerekirse etiğin kurumsallaşmasına ilişkin araştırmalarda

genel itibarıyla şu soruya yanıt aranmaya çalışılmaktadır: “Örgütlerde yerleşik bir kültür hâline getirilmesi amaçlanan etik değerlerin ilgili iş süreçlerine egemen kılınması nasıl bir sistematik sayesinde gerçekleşebilir?”

2.2. Paternalist Liderlik

Paternalistik liderlik, kavram olarak Türkçeye ‘babacan liderlik’ veya ‘pederşahi liderlik’ olarak çevrilmektedir (Erben ve Ötken, 2014: 106; Uluköy vd., 2014: 194). Uzak Doğu kültürüne ait değerlerin ağırlıkta olduğu paternalist liderlik, kendine özgü yönleri bakımından diğer liderlik tarzlarından farklılaşan niteliklere sahip bulunmaktadır (Cheng vd., 2004: 92).

Paternalist liderlik, kolektivist kültüre sahip toplumlarda çokça karşılaşılan bir liderlik biçimi olarak dikkat çekmektedir. Dolayısıyla paternalist anlayış, bir liderlik tarzı olmanın ötesinde, belirgin bir kültürel karakteristik taşımaktadır (Erben ve Güneşer, 2007: 956). Paternalist eğilimin yüksek olduğu toplumlarda üst-ast ilişkisi, baba ile çocuk arasındaki ilişkiye benzer nitelikler sergilemektedir. Babanın çocukları için öğretici (didaktik) tarzı, yol göstericiliği ve gücünün kaynağının kişisel olması paternalist liderliğin de başlıca niteliğini ortaya koymaktadır (Uluköy vd., 2014: 19). Paternalist lider, örgütte babacan rolü üstlenerek aile atmosferi oluşturmakta, bununla birlikte takipçilerinin iş ve özel hayatlarına dair yönlendirmelerde de bulunabilmektedir (Aycan, 2002: 6). Lider, takipçilerine karşı geliştirdiği bu yakınlığın karşılığında onlardan yüksek düzeyde bir bağlılık beklentisi taşımaya başlamaktadır (Yeşiltaş, 2013: 51).

Paternalist liderlik Asya ve Ortadoğu toplumlarına daha yakın bir tarz olduğu için Türkiye’deki bazı yöneticilerde de bu tarzın benimsendiği görülmektedir (Ötken ve Cenkçi, 2012: 526; Arslan, 2012: 224). Paternalist liderlik davranışının Türkiye’de yaygın olarak görülmesinin nedenlerinden birinin babanın verdiği kararlara itaat etme anlayışı ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Yeşiltaş, 2013: 53).

Paternalist liderlik Latin Amerika, Asya ve Ortadoğu örgütlerinde etkili bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmasına karşın Amerikan kaynaklı literatürde ‘iyi niyetli diktatörlük’ gibi olumlu karşılanmayan bir yönetsel davranış algısı ortaya koymaktadır (Pellegrini vd., 2010: 392). Kolektivist kültürlerde norm olarak kabul edilen yöneticinin çalışanın kişisel yaşamına katılımı, bireysel kültüre sahip Batı dünyasında özel yaşama müdahale gibi algılanmasından kaynaklanmaktadır (Aycan, 2006: 450; Cerit, 2012: 40). Batı literatüründe paternalizme yönelik eleştirilerin temelinde otoriter liderliğe karşı ileri sürülen görüşler öne çıkmaktadır. Oysa otokratik liderlikte, liderin asları

üzerinde kontrolü karşılığında astların gösterdiği itaat bütünüyle gönülsüz bir biçimde ortaya çıkmamaktadır çünkü liderin kontrol ve disiplininin, astın iyiliği için olduğu farz ve kabul edilmektedir (Köksal, 2011: 107).

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelediğinde bu liderlik türünün boyutlarına ait iki temel sınıflandırmanın bulunduğu görülmektedir. Aycan (2001; 2006) paternalistik liderlik davranışını yardımsever ve çıkarıcı olmak üzere ikili bir ayrımla değerlendirmekte ve geliştirdiği ölçekte paternalist liderliğe yönelik beş boyut ortaya koymaktadır. Söz konusu boyutlar şunlardan oluşmaktadır (Aycan, 2006: 462, 449): Lider, işyerinde çalışanlarıyla aile atmosferi oluşturmaktadır. Lider, çalışanlarla yakın ve kişisel ilişkiler geliştirmektedir. Lider, astlarının çalışma yaşamı dışında kalan aktivitelere katılım sağlamaktadır. Lider, astlarından sadakat beklemekte ve otoritesini sürdürmektedir.

3. Araştırma: Etiğin Kurumsallaşmasının Paternalist Liderlik Anlayışıyla İzah Edilebilecek Yönleri

Aşağıdaki anlatımlarda, çalışmanın teorik ve kavramsal çerçevesi doğrultusunda yapılandırılan araştırmanın bulgularının değerlendirildiği aktarım, anlatım ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

Hipotez: Paternalist liderlik etiğin kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

Jose ve Thibodeux (1999) ile Singhapakdi ve Vitell (2007) tarafından yapılan Batılı-bireyci kültürlerde yürütülen bilimsel çalışmalara göre dolaylı kurumsallaşma, doğrudan kurumsallaşmaya kıyasla daha ön plana çıkmaktadır. Buna karşın, topluluğu ön plana çıkaran değerlerin belirginleştiği Doğu kültürlerinde ise doğrudan kurumsallaşmanın daha etkili olduğuna ilişkin bulgular dikkat çekmektedir (Marta vd., 2013; Singhapakdi vd., 2010). Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise nispeten farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin orta kademe yöneticilerin etik algılarına ilişkin yapılan bir araştırmada (Torlak vd., 2014) doğrudan kurumsallaşmanın etkisi ön plana çıkarken, bir diğer araştırmada (Deliorman ve Kandemir, 2009) ise etiğin dolaylı kurumsallaşmasının daha belirgin nitelikler sergilediği anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, konuya ilişkin araştırma ve incelemelerde genel bir kanı olarak ifade edilen görüşten hareket edilerek toplulukçu kültüre sahip Türkiye’de doğrudan kurumsallaşmanın daha öne çıkacağı teorik öngörüsünde bulunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Veri ve Ölçekleri

Araştırma verileri, alan yazından faydalanılarak geliştirilen bir anket aracılığıyla internet üzerinden online olarak elde edilmiştir. Ankette demografik soruların yanı sıra ilgili ölçekler yer almaktadır. İlaç sektöründe firmaların üye olduğu iki kurum ile bağlantı kurularak verilerin toplanmasında destek sağlanmıştır. Anketin uygulanmasında İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS) ve Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği'nden (AİFD) destek alınmıştır. Veriler, 03.10.2019 ile 13.12.2019 tarihlerinde çevrim içi bir anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Toplam 417 katılımcıya ulaşılmış olup, 8 adet anket yetersiz veri içerdiği için analizlere dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla analizler 409 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Paternalist Liderlik Ölçeği: İlgili literatür incelendiğinde, paternalist liderlik algısının belirlenmesine yönelik belirli ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir (Aycan 2000, 2006; Cheng vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2006). Orijinal İngilizce ölçeğin iç tutarlılık değeri 0,85 olarak belirlenmiştir. Aycan (2006), paternalist liderlik ölçeği kullanmıştır. Söz konusu ölçekte, Türkiye'deki paternalist liderlik uygulamalarının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi "yüksek" olarak belirlenmiştir. Bu nedenle Türkiye'de yürütülen araştırmalarda Aycan'ın paternalistik liderlik ölçeğine başvurulmaktadır (Türesin, 2012; Çalışkan ve Özkoç, 2016). Bu çalışmada da Aycan'ın (2006) 5 boyut ve 21 maddeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçek, Türesin (2012: 174, 175)'in çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur.

Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği: Singhapakdi ve Vitell'in (2007) geliştirdiği etiğin kurumsallaşması ölçeği, 2 boyut ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Etiğin kurumsallaşması, örtülü (dolaylı) ve açık (doğrudan) kurumsallaşma olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Deliorman ve Kandemir'in (2009) Türkçe'ye uyarladığı ölçek, Kandemir'in (2010; 2012) araştırmasında da kullanılmıştır. Daha sonra Torlak ve arkadaşlarının (2014: 175) araştırmasında da kullanılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, Singhapakdi ve Vitell'in (2007) ölçeğinin, Kandemir'in (2010: 88) Türkçe'ye çevirisini yaptığı ifadelerden yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın en genel anlamdaki evreni, ilaç sektöründe idareci görevi bulunmayan (yönetici konumunda bulunmayan) çalışanlardır. Söz konusu evren; muhasebe çalışanlarını, depo sorumlularını, fiziki dağıtım görevlilerini,

laboratuvar çalışanları ve benzeri işlevler üstlenen çalışandan oluşmaktadır. Çalışanlar, doğal olarak bütünüyle homojen nitelik göstermediği için çalışma evreninin kısaca ifade edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışma evreni, ana kitlenin bir parçası olan, onu temsil eden ve onun özelliklerini taşıyan bir alt kümeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla da örneklemin fiilen yapıldığı birimlerin olduğu kümeyi kapsamaktadır. Bu nedenle çalışma evrenini, Türkiye’de ilaç sektöründe çalışan tanıtım ve satıştan sorumlu olanlar (müessesler) şeklinde ifade etmek mümkün olabilmektedir.

Türkiye ilaç sektöründe çalışan tanıtım sorumlusu sayısı 2009 yılı sonrasında yasal çerçevenin ve yürütme organlarının ilaç fiyatlarına ilişkin benimsediği tasarruf politikalarının etkisiyle giderek azalma eğilimine girmiştir. İlaç firmalarında çalışan sayıları ve görev dağılımında pazarlama çalışanları %39 oranıyla ilk sırada yer almaktadır (Civaner, 2005: 1; 2006: 34). Buna göre ilaç tanıtım sorumlularının sayısının 13.650 dolayında olabileceğini öngörmek mümkün görünmektedir. Araştırmada bağımlı değişken, etiğin kurumsallaşması olup, bu tutum ölçmeyi gerektirmektedir. Araştırma evreninin büyüklüğü 10.000’in üzerinde olduğu için örneklem kitlenin belirlenmesinde evrenin sınırsız olduğu varsayılmıştır. Dolayısıyla da beklenen standart sapmanın, tahmini olarak en fazla $1^4 (5-1=4; 4/4=1,00)$ olabileceği öngörüsünde bulunulmuştur (Yolal, 2016). Örneklemden edinilen değerlerin, %5 anlamlılık düzeyine uygun bir sapma gösterebileceği, bu nedenle örneklem büyüklüğü olarak 384 kişiye ulaşılması gerektiği belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2006: 47). Veri açısından eksikleri bulunan anketlerin olabilme ihtimalinden dolayı, ulaşılmak istenen örneklem 400 olarak tespit edilmiştir.

Örneklem büyüklüğü, ilaç müesseslerinin cinsiyetleri kapsamında kotalara ayrılmıştır. İlaç müesseslerinin cinsiyet dağılımına ilişkin sayısal verilere ulaşılamamaktadır. Buna karşın, müessesilerin büyük oranda erkek olduğu, kendisi de bir dönem tanıtım sorumlusu olan araştırmacının deneyimleri ve sektörde yapılan araştırma bulguları arasında yer almaktadır (Akoç, 2008; Aksu, 2006; Bozyiğit ve Akkan, 2013; Civaner, 2005; 2006). Bu nedenle örneklem büyüklüğü olan 400 rakamının %80’inin erkeklerden, %20’sinin kadınlardan oluşturulması uygun görülmüştür. Sektörde yerli ve yabancı firmaların yer aldığı göz önünde bulundurularak, belirlenen örneklem büyüklüğünün yarısının yerli firmalarda, diğer yarısının da yabancı

4 Değişim aralığı, ölçülmesi istenilen niteliğin en büyük değerden en küçük değerden çıkartılmasıyla bulunmaktadır (R: Max.-Min.). Değişim aralığı 4’e bölünmekte, bu sayede %5 anlamlılık düzeyine ilişkin tahmini standart sapma belirlenmektedir.

ya da yabancı ortaklı firmalarda çalışan ilaç mümessillerinden oluşturulması gerektiği değerlendirilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Edinilen veriler için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, araştırma hipotezlerini test eden analizler gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik değerinin belirleyebilmek amacıyla iç tutarlılık analizi, geçerlilik değerini belirleyebilmek amacıyla da faktör analizi kullanılmıştır. Hipotez testi için çoklu regresyon analizi ve tek örneklem t-testinden yararlanılmıştır.

Sosyal bilimler alanında 409 çalışandan oluşan örneklem, “büyük” olarak kabul edilmektedir. Büyük olduğu kabul edilen örneklemde ($n > 30$), merkezi limit teoreminden yararlanılmaktadır. Söz konusu teoreme, parametrik testler için normallik varsayımının sağlandığı kabulünden hareket edilmektedir (Mert, 2016: 4). Bu nedenle de normal dağılımın gerçekleştiğinin varsayılabilirdiği analizler şunlar olmuştur: Bağımsız örneklem t-testi, tek örneklem t-testi, çoklu regresyon analizleri. Faktör analizinde Bartlett Küresellik testi, anlamlı veriler ortaya koymuştur. Bu durum ise çok değişkenli normalliğin gerçekleştiği yorumunda bulunabilmeye olanak sağlamaktadır (Çokluk vd., 2012: 208). Buradan yola çıkılarak, analizlerdeki parametrik koşulların ve normal dağılım koşullarının sağlandığı çıkarsamasında bulunulabilmektedir.

Paternalist liderlik ölçeğine ait güvenilirlik analizi bulguları, pilot araştırmada kullanılan ölçekte bir değişiklik yapılmasını gerektirmeyecek kadar yüksek iç tutarlılık değerleri göstermektedir. Dört boyutta en küçük iç tutarlılık katsayısı 0,730 olup; en küçük madde-toplam korelasyonu 0,320'dir. Boyutlar arasında, silindiği takdirde alfa katsayısını dikkat çekici şekilde iyileştirecek madde yer almamaktadır.

Tablo 1. Paternalist Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları

Katsayılar	Boyutlar	Aile Atmosferi	Çalışanlarla Bireysel İlişki	Otorite ve Statünün Korunması	Sadakat Beklentisi
Örneklem büyüklüğü		395	395	400	407
Madde sayısı		4	5	4	2
Alfa katsayısı (tüm ölçek için)		0,93	0,90	0,82	0,73
En küçük ve büyük madde-bütün korelasyon değeri		0,82/0,85	0,65/0,83	0,59/0,69	0,57/0,57
En küçük ve büyük çoklu açıklayıcılık R ² katsayısı		0,70/0,73	0,45/0,72	0,37/0,48	0,32/0,32
Alfa katsayısı (en küçük ve büyük değer hariç)		0,91/0,91	0,87/0,90	0,74/0,79	N/A N/A
	Ortalama	3,21	3,38	3,47	3,13
	St. sapma	1,09	0,98	0,87	1,04

Etiğin kurumsallaşması ölçeğine ait güvenilirlik bulguları (Tablo 2) pilot analiz sonucunda oluşturulan ölçekteki ters yönlü iki ifadenin (65 ve 69), ölçeğin iç tutarlılık değerini düşürdüğünü göstermektedir. Bu ifadelerin çıkartılmasının ardından ortaya çıkan değerler oldukça yüksek bir iç tutarlılık değeri ortaya koymaktadır. İki boyutta en küçük iç tutarlılık katsayısı 0,880 olup; en küçük madde-toplam korelasyonu 0,330'dur. Dolayısıyla da boyutlar arasında silinmesi durumunda alfa katsayısını anlamlı düzeyde iyileştirecek madde bulunmamaktadır.

Tablo 2. Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları

Katsayılar	Boyutlar	Dolaylı Kurumsallaşma	Doğrudan Kurumsallaşma
Örneklem büyüklüğü		392	396
Madde sayısı		7	5
Alfa katsayısı (tüm ölçek için)		0,89	0,88
En küçük ve büyük madde-bütün korelasyon değeri		0,53/0,79	067/0,78
En küçük ve büyük çoklu açıklayıcılık R ² katsayısı		0,33/0,71	0,46/0,63
Alfa katsayısı (en küçük ve büyük değer hariç)		0,86/0,90	0,85/0,87
	Ortalama	3,39	3,51
	Standart sapma	0,98	1,08

3.3.1. Geçerlilik Analizi

Veri toplamada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin sağlanması için orijinal ölçeklerin hangileri olduğu belirlenmiştir. Söz konusu orijinal ölçeklerin, geçmiş tarihli olarak Türkiye’de teste tabi tutularak uyarlanmış versiyonlarına öncelik verilmiştir. Yüzeysel geçerliliğinin doğrulanabilmesi maksadıyla pilot araştırma için düzenlenen anket formuna ilişkin alan uzmanı iki akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Bu suretle, ölçeklerin içerik geçerlilikleri teyit edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliklerinin belirlenebilmesi amacıyla bütün ölçeklere dönük faktör analizi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada faktör yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan faktör analizlerinde genelleştirilmiş en küçük kareler yöntemi tercih edilmiştir.

Paternalist Liderlik Ölçeği Faktör Analizi: Yapılan faktör analizi neticesinde faktör yükleri 0,40’tan düşük düzeydeki ya da birden fazla faktöre yüklenen “Aile Atmosferi” faktörüne ait bir ifade, “Bireyselleştirilmiş İlişkiler” faktörüne ilişkin bir ifade, “İş Dışı Yaşamlara Katılma” faktörü kapsamındaki iki ifade, “Sadakat Beklentisi” faktörü kapsamındaki bir ifade ve “Otorite ve Statünün Korunması” faktörü kapsamındaki bir ifade ölçekten

çıkarılmış ve kalan ifadelerin dört faktörde toplandığı görülmüştür (Tablo 3). Dört boyutlu yapının KMO örneklem yeterliği %92 olup, Bartlett küresellik test (χ^2 : 4131,88; s.d.: 120; $p < 0,0001$) sonucu da anlamlı çıkmaktadır. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlenebilmekte, bunun yanı sıra çok değişkenli normal dağılımın sağlandığı da teyit edilebilmektedir. Dört boyutlu yapı, toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır.

İlk faktör, dört maddeden oluşmakta ve söz konusu dört madde, toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Bu boyutta, Tablo 3'teki "Faktör 1" sütununda yer alan ilk dört madde bir araya gelmektedir. Maddelerin tamamı majör olup, literatürle uyumlu olacak şekilde faktör, "Aile Atmosferi" şeklinde ifade edilmiştir. İkinci faktör, alan yazındaki "bireyselleştirilmiş ilişkiler" ile "iş dışı yaşamlara katılma" boyutlarına ait ifadelerden oluşmaktadır. Tablo 3'ün "Faktör 2" sütununda, ifadelerle ilişkin ulaşılan beş değer görülebilmektedir. İçerik olarak yöneticilerin çalışanlarıyla iş yerinde ve iş yeri dışında yakın iletişim içinde olmaları ve onların mutluluklarını paylaşıp sorunlarını çözme tutumlarını içerdiğinden faktöre "Çalışanlarla Bireysel İlişkiler" adı verilmiştir. Faktörde yöneticilerin çalışanlarını yakından tanımaya ve onlarla birebir ilişki kurmaya önem vermesi (yükü > 0,700) dikkat çekmektedir.

Tablo 3. Paternalist Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Bulguları Tablosu

İfadeler ve Boyutlar	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
<i>Aile Atmosferi</i>				
Çalışanlara aile büyüğü gibi öğüt verir	.863			
Çalışanlara aile büyüğü gibi davranır	.816			
İşyerinde aile ortamı oluşturmaya önem verir	.810			
Bütün çalışanlarından kendini sorumlu hissederek (ebeveynin çocuk sorumluluğu gibi)	.775			
<i>Çalışanlarla Bireysel İlişkiler</i>				
Çalışanlarını yakından tanımaya önem verir		.795		
Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmaya çok önem verir		.706		
Çalışanlarının gelişimini yakinen takip eder		.653		
İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır		.620		
Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde arabuluculuk yapmaya hazırdır		.502		
<i>Otorite ve Statünün Korunması</i>				
Çalışanlarıyla yakın ilişki kurar fakat aradaki mesafeyi korur			.757	
İşle ilgili her şeyin kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde gerçekleştirilmesini ister			.727	
İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini alır fakat son kararı kendisi verir			.579	
Çalışanlarına karşı tatlı serttir			.460	
<i>Sadakat Beklentisi</i>				
Çalışanlara ilişkin karar verirken performans en önemli kriter değildir				.843
Çalışanlarda performanstan ziyade, sadakate önem verir				.480
Özdeğeri	48,99	10,93	6,81	5,33
Açıklanan Varyansın Yüzdesi	21,19	19,07	14,30	10,29
Ortalama	3,21	3,38	3,46	3,13
Güvenilirlik Katsayısı	0,93	0,90	0,82	0,73
Toplam Açıklanan Varyansın Yüzdesi	64,84			
Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı	0,92			
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare: 4131,88; s.d.: 120; p<0,0001			
Çıkarım Yöntemi: Genelleştirilmiş En Küçük Kareler				
Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax				

Üçüncü faktör dört maddeli olup, toplam varyansın %14'ünü açıklamaktadır. Bu boyutta yöneticilerin çalışanlarıyla mesafeli ilişkiler geliştirmeye ve işle ilgili tüm hususlara vakıf olmayı istedikleri belirgin şekilde öne çıkmaktadır. Dördüncü ve son faktör iki maddeli olup; toplam varyansın %10'unu açıklamaktadır. İki maddeli olsa da iç tutarlılık katsayısının 0,730 olduğu görülmektedir. Bu faktörü oluşturan ifadeler, “Faktör 4” sütununda yer almaktadır. Yöneticiler için performansın sadakatten daha belirleyici olduğu belirlenmektedir.

Diğer ölçeklerde olduğu gibi paternalist liderliğin dört boyutu (Tablo 3), kararsızlık noktasına (3) göre tek örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Yöneticilerin aile atmosferi yaratmaya çalıştıkları (\bar{x} :3,21±1,09; t:3,774; sd: 394; p<0,0001) ve çalışanlarıyla yakından ilgilendikleri (\bar{x} :3,37±0,98; t:7,574; sd: 394; p<0,0001) belirlenmektedir. Bununla birlikte otorite ve statülerini korumaya da (\bar{x} :3,47±0,87; t:10,837; sd: 399; p<0,0001) ve sadakat beklentisi içinde oldukları da (\bar{x} :3,13±1,04; t:2,522; sd: 406; p:0,012) tespit edilmektedir.

Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği Faktör Analizi: Güvenirlilik analizi sonrası 12 maddeye düşen etiğin kurumsallaşması ölçeğine uygulanan faktör analizi iki boyutlu bir yapıyı teyit etmektedir (Tablo 4). KMO örneklem yeterliği %89 olup, Bartlett Küresellik testinin (χ^2 : 2679,07; s.d.: 66; p<0,0001) de anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlenebilmektedir. Ayrıca Bartlett test sonucuna bakarak çok değişkenli normal dağılımın yerine getirildiği de düşünülebilir. İki boyut toplam varyansın %58'ini açıklamaktadır.

Etiğin kurumsallaşmasının ilk boyutu, dolaylı kurumsallaşmadır. Bu boyutta yedi madde bulunmakta olup; toplam varyansın %32'sini açıklamaktadır. Bu boyutta, “Faktör 1” sütunundaki veriler yer almaktadır. Literatür ile uyumlu olacak şekilde bu boyut, “Dolaylı Kurumsallaşma” başlığıyla belirtilmiştir. Bu boyuta ilişkin verilerden yola çıkılarak genel itibarıyla çalışanların, örgütün etik itibarını korumaya dönük bir sorumluluk algısına sahip oldukları, etik davranışın vazgeçilmez olduğu, topluma hizmete inanıldığı ve ortak davranışların yaygın olduğu hususları (yük>0,700) ön plana çıkmaktadır. İkinci faktör beş maddeli olup, toplam varyansın %26'sını açıklamaktadır. Bu boyutun maddelerine ilişkin olarak, “Faktör 2” sütunundaki veriler elde edilmiştir. Bu verilerden hareketle, kurumda etik standart ve politikaların etkinlikle paylaşıldığı bir eğitim programının olduğu, tepe yönetimin etik eğitim programlarında yer aldığı ve etik çalışmalardan sorumlu bir üst düzey yönetici bulunduğu hususları dikkat çekmektedir.

Tablo 4. Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği Faktör Analizi Bulguları Tablosu

İfadeler ve Boyutlar	Faktör 1	Faktör 2
<i>Dolaylı Kurumsallaşma</i>		
Çalışanlar, kurumun etik itibarını korumaya dönük sorumluluk duygusuna sahiptir	.861	
Üst yönetim, kurumsal performans açısından etik davranışın vazgeçilmez olduğuna inanmaktadır	.830	
Üst yönetim, kurumumuzun toplumun genel refahı ve yaşam kalitesine katkı sağlaması gerektiğine inanmaktadır	.770	
Kurumumda uygun davranışın ne olduğuna ilişkin ortak bir anlayış ve değerler sistemi bulunmaktadır	.758	
Üst yönetim, kurumumda dürüstlük temelli bir kültür geliştirmiştir	.657	
Üstler ve astlar arasında etik çatışma ve ikilemler açıkça tartışılabilmektedir	.622	
Üst yönetim, çalışanlarının etik olmayan ve yasadışı verdiği kararlarına ilişkin olarak sorumluluk almaktadır	.546	
<i>Doğrudan Kurumsallaşma</i>		
Kurumum, etik standart ve politikalarının etkin olarak paylaşıldığı bir eğitim programına sahip değildir		.832
Üst yönetim, etik eğitim programlarında yer almamaktadır		.810
Çalıştığım kurumda etik çalışmalardan sorumlu bir üst düzey yönetici bulunmamaktadır		.780
Çalıştığım kurum, etik konularıyla ilgilenen bir etik komite ya da takıma sahip değildir		.702
Çalıştığım kurum düzenli olarak etik denetiminden geçmemektedir		.686
Özdeğeri	44,79	19,65
Açıklanan Varyans (%)	32,16	26,26
Ortalama	3,39	3,51
Güvenilirlik Katsayısı	0,89	0,88
Toplam Açıklanan Varyans (%)	58,42	
Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı	0,89	
Bartlett küresellik testi	Ki-kare: 2679,07; s.d.: 66; p<0,0001	
Çıkarım Yöntemi: Genelleştirilmiş En Küçük Kareler		
Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyonuyla Varimax		

Tablo 4'te bulunan etiğin kurumsallaşmasına ait iki boyuta, kararsızlık noktasına (3) göre tek örneklem t-testi uygulanmıştır. Çalışanların kurumlarına hem dolaylı (\bar{x} : $3,39 \pm 0,97$; t: 7,938; sd: 391; $p < 0,0001$) hem de doğrudan (\bar{x} : $3,51 \pm 1,07$; t: 9,451; sd: 394; $p < 0,0001$) olarak etiğin kurumsallaştığına inandıkları ortaya çıkmaktadır.

4. Bulgular

Hipotez Testi Bulguları: Araştırma hipotezinin test edilebilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığı bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında saçılım grafiği çizilerek kontrol edilmiştir. Ayrıca korelasyon katsayıları irdelenmiştir. Etiğin kurumsallaşmasının iki boyutu olması nedeniyle, çoklu regresyon analizleri ayrı ayrı yapılmıştır.

Paternalist Liderliğin Etiğin Kurumsallaşmasına Etkisi: Araştırma hipotezi paternalist liderliğin etiğin kurumsallaşmasını etkilediği yönündedir. Diğer bağımsız değişkenlerde olduğu gibi, paternalist liderliğin etiğin doğrudan ve dolaylı kurumsallaşmasına etkisi birbirinden bağımsız bir biçimde analize tabi tutulmuştur (Tablo 5). Paternalist liderlik uygulamalarının, etiğin dolaylı kurumsallaşmasını etkilediği belirlenmektedir. Model için $F_{(4,353)}: 21,988$ ($p < 0,0001$) olarak bulunmuş olup; bu durum analizin geçerliğine işaret etmektedir. Model, etiğin dolaylı kurumsallaşmasındaki değişimin %26,1'ini açıklayabilmektedir. Alt boyutlar arasında yer alan "Aile atmosferi" boyutu, "Otorite ve statünün korunması" boyutu ile "Sadakat beklentisi" boyutlarının regresyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı görünmemektedir. Buna karşın çalışanlarla bireysel ilişkiler boyutunun olumlu yönde anlamlı bir etkisi söz konusudur. Çalışanlarla bireysel ilişkiler boyutundaki bir birimlik değişim, etiğin dolaylı kurumsallaşmasını 0,329 birim arttırmaktadır. "Çalışanlarla Bireysel İlişkiler" boyutu, alan yazındaki "Bireyselleştirilmiş İlişkiler" ve "İş Dışı Yaşamlara Katılma" boyutlarının karışımı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu iki hususun etiğin dolaylı yoldan kurumsallaştırılmasında dikkate alınması gerekmektedir.

Tablo 5. Paternalist Liderlik ve Etiğin Kurumsallaşması

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	B	Std. Hata	Beta	t
(Constant)	1,456	,192		7,582	3,406	,243		14,023
Aile atmosferi	,068	,053	,077	1,291	-,016	,066	-,016	-,239
Çalışanlarla birey bazlı ilişkiler	,323	,074	,329	4,385***	,473	,096	,429	4,938***
Otorite ve statünün korunması	,103	,070	,093	1,486	-,256	,089	-,204	-2,873**
Sadakat beklentisi	,090	,057	,097	1,591	-,174	,073	-,163	-2,378*
Bağımlı değişken	Dolaylı Kurumsallaşma				Doğrudan Kurumsallaşma			
Model	R: 0,519; R ² : 0,269; ΔR ² : 0,261; F _(4,353) : 21,988***				R: 0,281; R ² : 0,079; ΔR ² : 0,068; F _(4,354) : 7,565***			
Çoklu bağlantı istatistikleri	En düşük tolerans: 0,368; En yüksek VİF: 2,715; En yüksek CI: 15,892				En düşük tolerans: 0,344; En yüksek VİF: 2,906; En yüksek CI: 16,400			
p	*p<0,05 **p<0,01, ***p<0,001							

Tablo 5'teki veriler esas alındığında, paternalist liderliğin etiğin doğrudan kurumsallaşmasını etkilediği anlaşılabilmektedir. Model geçerli ($F_{(4,354)}:7,565; p<0,001$) olduğu ve etiğin doğrudan kurumsallaşmasını çok düşük de olsa %6,8 oranında açıklayabildiğini ortaya koymaktadır. Alt boyutlardan aile atmosferine ilişkin regresyon katsayısı istatistiki olarak anlamsızdır. Çalışanlarla bireysel ilişkilerdeki bir birimlik değişim, etiğin doğrudan kurumsallaşmasını 0,329 birim arttırmaktadır. Buna karşın otorite ve statünün korunmasındaki bir birimlik değişim etiğin doğrudan kurumsallaşmasını 0,093 birim azaltırken, sadakat beklentisi 0,097 birim azaltmaktadır. Dolayısıyla çalışanlarla bireysel ilişkiler etiğin doğrudan kurumsallaşmasını olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın, “otorite ve statünün korunması” boyutu ile “sadakat beklentisi” boyutunu olumsuz etkilemektedir.

Sonuç

İnsan sağlığına sunduğu katkıların yanında yıllık satış hedefleriyle çalışan ilaç sektöründe satış, pazarlama ve insan kaynakları yönetimiyle de diğer sektörlerden farklılaşmaktadır. Rekabet sadece ürünler, fiyatlar ya da eczane kampanyaları ile gerçekleşmemektedir. Firmaların görünen yüzü

olan ilaç tanıtım sorumlularının (müessiller) kişisel ve mesleki gelişimleri de rekabette farklılık yaratmakta ön plana çıkmaktadır. Sağlık meslek mensubuna nasıl yaklaşılacağı, hastaların ihtiyaçlarının belirlenerek satış ya da tanıtım görüşmesinde muhababın nasıl ikna edileceği gibi daha çok müşteriye göre şekillenen yöntemler kullanılır. Bu nedenle firmaların eğitim ve insan kaynakları departmanlarının yıl boyu süren eğitim programlarının olduğu gözlenmektedir. Bu programlar her bir tanıtım sorumlusunun ilk amiri olan bölge müdürünün belirlediği gelişim alanları üzerine odaklanır. Satış hedefleri olan tanıtım sorumluları ile firmanın stratejilerine bağlı olarak aylık ya da üçer aylık periyodlarla hedef değerlendirmesi yapılır. IMS⁵ Health'den alınan verilerle satışların değerlendirildiği, tanıtım sorumlusunun hedeflerin gözden geçirmesini sağlayan gerekirse yeni yaklaşımlar ile satışlarını artırmasını motive eden performans değerlendirme görüşmeleri yapılır. Gerek eğitim gerek satış bazında gelişimler için bölge yöneticilerinin yol gösterme sorumluluğu vardır. Bu nedenler sektörde serbestiyetçi liderlik davranışlarının görülmemesinin belirleyicileridir.

Paternalist liderliğin orijinalinde beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; aile atmosferi, bireyselleştirilmiş ilişkiler, iş dışı yaşamlara katılma, sadakat beklentisi ve otorite ve statünün korunmasıdır. Örneğimizde dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmakta ve toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır. Dikkat çekici husus, "bireyselleştirilmiş ilişkiler" boyutu ile "iş dışı yaşamlara katılma" boyutlarının birleşerek bir boyuta dönüşmesidir. Birleşen bu boyut; çalışanların yakından tanınmasına, onlarla bire bir ilişki kurulmasına ve gelişimlerinin takip edilmesine önem verilmesini ve ayrıca, iş dışı konularda yardım edilmesine ve özel hayatlarındaki sorunların çözümüne katkı konulmasını içermektedir. Dolayısıyla boyutun "Çalışanlarla Bireysel İlişkiler" olarak adlandırılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu bulgu, paternalist liderlik ile ilgili alanyazını geliştirme potansiyelindedir.

Araştırmaya katılanlar, yöneticilerinin paternalist liderliğin dört boyutundaki davranışları sergiledikleri görüşündedirler. Başka bir anlatımla, yöneticilerin bir yandan aile atmosferi yaratmaya çalıştıkları ve çalışanlarıyla yakından ilgilendikleri ortaya çıkarken diğer taraftan otorite ve statülerini korumaya ve sadakat beklentisi içinde oldukları da belirlenmiştir. Bu durumun Türk kültürü açısından uygun bir yönetim tarzını teşkil edebileceği değerlendirilmesi yapılabilir. Toplulukcu davranış sergileyen bizim gibi toplumlarda genellikle paternalist liderlik benimsenmektedir (Çakıcı ve Burak, 2019: 342; Aycan, 2001: 11).

5 IMS: Bölgesel bazlı (brick) satış verilerinin raporlandırıldığı sistemin adıdır.

Etiğin kurumsallaşması ölçeğinde iki boyutlu yapı teyit edilmiştir. İki boyutlu yapı toplam varyansın %58'ini açıklamıştır. Orijinalde olduğu gibi iki boyut etiğin dolaylı ve doğrudan kurumsallaşması olarak belirlenmiştir. Çalışanların kurumlarında hem dolaylı hem de doğrudan olarak etiğin kurumsallaştığına inandıkları ortaya çıkmaktadır. Böylece bir firmada etiğin her iki açıdan da kurumsallaştırılabileceği belirlenmektedir.

Paternalist lider, güç ve otorite aracılığıyla etki alanı oluşturmaya çalışmaktadır. Liderin çalışanlara karşı etkisi, çekinme/korku duygusuyla birlikte elde ettiği saygınlık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu makale kapsamında ortaya konulan bulgulara bakıldığında paternalist liderlik anlayışının, hem etiğin dolaylı ($F_{(4,353)}: 21,988; p<0,0001; \Delta R^2: \%26$) hem de doğrudan kurumsallaşma ($F_{(4,354)}: 7,565; p<0,001; \Delta R^2: \%7$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna karşın, alt boyutlar arasında yer alan “Aile atmosferi”, “Otorite ve statünün korunması” ve “Sadakat beklentisi” ölçütlerinin, etiğin dolaylı kurumsallaşması üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. “Çalışanlarla bireysel ilişkiler” ölçütünün ise müspet bir etki oluşturduğu belirlenmesi ortaya çıkmaktadır. Paternalistik liderlik alan yazınındaki “Bireyselleştirilmiş ilişkiler” ve “İş dışı yaşamlara katılma” ölçütleri, tek bir ölçüte dönüşerek “Çalışanlarla bireysel ilişkiler” olarak ifade edilmektedir. Etiğin doğrudan kurumsallaşması bakımından değerlendirildiğinde, “Aile atmosferi” ölçütünün olumlu etkisinin olmadığı görülmektedir. “Otorite ve statünün korunması” ve “Sadakat beklentisi” ölçütleri, etiğin doğrudan kurumsallaşmasını negatif olarak etkilemektedir. “Çalışanlarla bireysel ilişkiler” ölçütü ise etiğin doğrudan kurumsallaşmasını olumlu etkilemektedir. Toplulukçu bir kültür yapısına sahip Türkiye’de, çalışan ilişkileri açısından anlamlı bir etki gösterebileceği teorik öngörüsünde bulunulabilecek olan paternalist liderlik anlayışı, söz konusu teorik öngörüğü haklı çıkarmakta ve etiğin kurumsallaşması bakımından anlamlı bir etkide bulunmaktadır. Liderler, kişisel otorite ve statülerini sürdürülebilir kılmayı pekiştirebilmek için astarından sadakat beklemektedir. Sadakat beklentisi ise mesafeli bir ilişkiye kaynaklık etmektedir. Hangi seviyede olursa olsun, işgörenler arasındaki mesafeli davranış biçimi, istenilmeyen birtakım olumsuzluklara yol açabilmektedir. Söz konusu olası mahzurlu yönler barındırıyor olmasına karşın, işgörenler arasında tesis edilecek olan yakın ilişkiler ise örgütsel açıdan olumlu sonuçlar verebilmektedir. Burada olasılıklı bir söylem tercih edilmesinin nedeni, oluşturulacak yakın ilişki biçiminin, bazı çalışanlarda suüstimal ile sonuçlanabilecek etkilere açık olmasından ileri gelmektedir. Nitekim “En iyi samimiyet resmiyettir” öğretisinde de ifade edilmeye çalışıldığı üzere, babacan/pederşahi bir anlayışla ve samimiyetle yaklaşılacak bazı durumlarda istenilen olumlu netice ortaya çıkmayabilmektedir.

Bu nedenle, resmi davranış biçiminden ödün vermeksizin çalışanların ihtiyaç ve önceliklerine de yeterli hassasiyetin gösterilmesi, bir liderlik davranışı olarak beklenilmektedir. Sektörel gerçekler göz önünde bulundurulduğunda genel anlamda çalışanlar, aile ortamını anımsatan bir çalışma ortamı beklentisi içinde bulunmamaktadırlar. Bu nedenle de etik davranışları sahiplenme bakımından, lider konumundaki kişilerden yeterli düzeydeki bir ilgi ve yol gösterme çabasını görmeyi tüm çalışanlar arzu etmektedir. Dolayısıyla paternalist liderlik, etiğin dolaylı kurumsallaşmasını yüzde 26 oranında açıklayabilmesine karşın, doğrudan kurumsallaşmasını yüzde 7 oranında açıklayabilmektedir.

Kaynakça

- Akkoç, İ. (2008). *Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektörü Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmamış doktora tezi, Kütahya.
- Aksu, H. (2006). *İlaç Mümesillerinin İlaç Tanıtımında Kullandıkları Kişisel Satış Yöntemleri ve Etkileri: Sivas'ta Bir Uygulama*. Cumhuriyet Üniversitesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sivas.
- Arslan M. ve Berkman Ü. (2009). *Dünya'da ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi*. Ankara: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği Yayını.
- Arslan, M. (2012). *İş ve Meslek Ahlakı, Dünya ve Türkiye Örnekleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görüş Çalışma. *Yönetim Araştırma Dergisi*, 1, (1), 11-31.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and Team Work İn Developing Countries: Challenges and Opportunities. *Online Readings in Psychology and Culture*, 7, (2), 1, 1-13.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization. Kitap içinde bölüm, Kim, U., Yang, K. S. and Hwang, K. K. (Eds.). (2006). *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*, Springer Science and Business Media.
- Blodgett, M. S., Carlson, P. J. (1997). Corporate Ethics Codes: A Practical Application of Liability Prevention. *Journal of Business Ethics*, 16, 1363-1369.
- Bozyiğit, S. ve Akkan, E. (2013). Kişisel Satışta Etik: Adana İlindeki Tıbbi Satış Temsilcilerinin Etik Tutumlarının İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, (1), 49-79.
- Brenner, S. N., (1992). Ethics Programs and Their Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 11, (5/6), 391-399.
- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Carlson, D. S. and Perrewe P. L. (1995). Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 14, 10, October, 829-838.
- Carroll, Archie B. and Buchholtz, Ann K. (2006). *Business and Society, Ethics and Stakeholder Management*. 6th Edition, South-Western Thomson Corporation, Ohio.
- Cerit Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doym Arasındaki İlişki. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.

- Cheng, B. S. Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., and Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, (1), 89-117.
- Civaner, M. (2005). İlaç Şirketlerinin Pazarlama Yöntemleri ve Hekimlere Etkileri. *Hekim Forumu*, Ocak- Mart, 12, (9), 1-6.
- Civaner, M. (2006) İlaç şirketlerinin Pazarlama Yöntemleri ve Hekimlere Etkileri, içinde; *Medikal Etik 6, Tıp Uygulamalarındaki Yeni Gelişmeler ve Etik İnkilemler* (Ed. H. Hatemi, H. Doğan). İstanbul, Ekin yayinevi.
- Cleek, M. A. and Leonard, S. L. (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior? *Journal of Business Ethics*, 17, (6), 619- 630.
- Çakıcı, A. ve Burak, A. (2019). Paternalist Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Gemi Adamları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17, (34), 323-347.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11, (44), 240-250.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztük, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2.bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Deliorman, R. B. ve Kandemir, A. Ü. (2009). Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik, Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi Akademik Araştırma Çalışması. 05.06.2019 tarihinde <http://etik.gov.tr/wp-content/uploads/2019/02/refikabakoglu-kamukurumuniteliginde-meslekkuruluslariveetik.pdf> adresinden alınmıştır.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Erben, G. S. and Güneşer A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erben, G. S. ve Ötken A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22, 103-121.
- Farh, J. L. and Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In *Management and Organizations in The Chinese Context*, 9, 84-127.
- Fickweiler, F., Fickweiler, W. and Urbach, E. (2017). Interactions Between Physicians and The Pharmaceutical Industry Generally and Sales Representatives Specifically and Their Association With Physicians' Attitudes And Prescribing Habits: A Systematic Review. *BMJ, British Medical Journal Open*, 7, (9), 1-12.

- Floyd, K., S. (2010). *Leadership Styles, Ethics Institutionalization, Ethical Work, Climate, and Employee Attitudes Toward Information Technology Misuse in Higher Education: A Correlational Study*. Georgia Southern University, Electronic Theses and Dissertations, Paper 339, Spring. 02.02.2018 tarihinde <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/339> adresinden alınmıştır.
- Foote, M. F. (2009). *Employee Learning and The Institutionalization of Ethics*. Doctoral Dissertation, University of Georgia, Athens.
- Foote, M. F. and Wendy E. A R. (2008) Institutionalizing Ethics: A Synthesis of Frameworks and The Implications for HRD. *Human Resource Development Review* 7, (3), 292-308.
- Hunt S. D., Wood Van R., Chonko L. B., (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53, (3), 79-90.
- İşseveroğlu, G. (2001). İşletmelerde sosyal sorumluluk ve etik. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), 55-68.
- Jose, A. and Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, 22, 133-143.
- Kalfaoğlu, S., Attar, M., & Tekin, E. (2021). Etik Liderliğin Örgüt Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolünün Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1107-1126.
- Kandemir, A. Ü. (2012). Etiğin Kurumsallaşmasının İş Tatminine ve Örgütsel Adalete Olan Etkisi, *Yönetim Dergisi*, 71, 34-55.
- Kandemir, A.Ü. (2010). The Influence of Institutionalization of Ethics on Job Satisfaction and Organizational Justice. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Koh, H. C., and El'fred, H. Y. (2004). Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment. *Management Decision*, 42, (5), 677-693.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, , 8, (15), 101-122.
- Lexchin, J. (1993). Interactions Between Physicians and The Pharmaceutical Industry: What Does The Literature Say? *CMAJ, Canadian Medical Association Journal*, 149, (10), 1401-1407.
- Marta, J. K. M., Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., Virakul, B. (2013). Perceptions About Ethics Institutionalization and Quality of Work Life: Thai Versus American Marketing Managers. *Journal of Business Research*, 66, (3), 381-389.
- Orme, G. ve Ashton, C. (2003), Ethics—A Foundation Competency, *Industrial and Commercial Training*, 35(5), 184-190.

- Örken, A. B. ve Cenkeci, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 37, (2), 264-279.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. and Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group and Organization Management*, 35, (4), 391-420.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in The Salesforce, *Journal of Business Research*, 54(1), October, 39-52.
- Simat, K., Dragin, A., and Dragičević, V. (2012). The Institutionalization of Business Ethics of Travel Agencies in Serbia. *Turizam*, 16, (3), 113-123.
- Sims, R. R., (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 10, (7), 493-506.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to Organisational Culture and Ethics. *Journal of Business Ethics* 12, 63-73.
- Singhapakdi, A. and Vitell, S. J., (2007). Institutionalization of Ethics and its Consequences: A Survey of Marketing Professionals, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, (2), 284-294.
- Singhapakdi, A., Sirgy, M. J., Lee, D. J., and Vitell, S. J. (2010). The Effects of Ethics Institutionalization on Marketing Managers: The Mediating Role of Implicit Institutionalization and The Moderating Role of Socialization. *Journal of Macromarketing*, 30, (1), 77-92.
- Thomson, A. N., Craig, B. J. and Barham, P. M. (1994). Attitudes of General Practitioners in New Zealand to Pharmaceutical Representatives. *BMJ, British Journal of General Practice*, 44, (382), 220-223.
- Torlak, Ö., Tiltay, M. A., Özkara, B. Y. ve Doğan, V. (2014). The Perception of Institutionalisation of Ethics and Quality of Work-Life: The Perspective of Turkish Managers. *Social Business*, 4, (2), 169-180.
- Türesin, Hilmiye (2012). *Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, s.93, 174, 175.

- Uluköy, M., Kılıç, R., Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, (1), 191-206.
- Ural A. ve Kılıç İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (SPSS 10. 0- 12.0 for Windows)* (2.bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Valentine, S. and Barnett, T. (2003). Ethics Code Awareness, Percieved Ethical Values and Organizational Commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XXIII, 4, Fall, 359-367.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M. and Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98, (3), 353-372.
- Wager, E. (2003). How to Dance With Porcupines: Rules and Guidelines on Doctors' Relations With Drug Companies. *British Medical Journal*, 326, (7400), 1196-1198.
- Weber J. and Seger J. E., (2002). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time. *Journal of Business Ethics*, 41, (1-2), 69-84.
- Weber, J. (1993). Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*, October, 419-436.
- Weber, M. (2011), Bürokrasi ve Otorite, Çev. H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Ankara.
- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5, (4), 50-70.
- Yolal, M. (2016). *Turizm Araştırmalarında Örneklem Bibliyometrik Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık- Akademik Kitaplar.