Year|Yıl: 2026 ▪ **Volume**|Cilt: 6 ▪ **Issue**|Sayı: 2

ISSN: 2792-0992 **e- ISSN:** 2792-0380

Submitted|Geliş Tarihi : 23.06.2026
Accepted|Kabul Tarihi : 25.09.2026
Published|Yayım Tarihi : 30.09.2026

"Journey through the universe of the science" | "Bilimin evreninde gezinti"

DOI: https://doi.org/10.64360/eleg.v6i2.98
Article Type|**Makale Türü**: ● Research|**Araştırma** ○ Review|Derleme ○ Translation|Çeviri ○ Book Review |Kitap Tanıtımı

İŞ YERİ MANEVİYATI VE ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

Corresponding Author|**Sorumlu Yazar**: BİÇKES, Durdu Mehmet (Prof. Dr.) Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Nevşehir, Türkiye.

BÜBER, Fatma Duygu (Dr.) Bağımsız Araştırmacı, Kayseri, Türkiye.

ERSOY, Zemzegül (Doktora Öğrencisi) Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, Türkiye.

KARACADAĞ, Fevzi (Doktora Öğrencisi) Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, Türkiye.

Öz

Bu araştırmanın amacı, iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemektir. Veriler 2020 yılında COVID-19 pandemi sürecinde çevrim içi ve yüz yüze anket yöntemiyle toplanmış ve 452 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizinde faktör analizi yapılmış, aracılık etkisi Hayes PROCESS makrosu ile test edilmiştir. Bulgular, iş yeri maneviyatının örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel özdeşleşmenin etik olmayan örgüt yanlısı davranışları artırdığı, buna karşın iş yeri maneviyatının bu davranışları doğrudan azalttığı tespit edilmiştir. Bu çalışma, iş yeri maneviyatının etik duyarlılığı artırarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışları doğrudan azaltırken, örgütsel özdeşleşme aracılığıyla örgütü koruma temelli bilişsel süreçleri güçlendirebileceğini ortaya koyarak, aynı yapının farklı psikolojik süreçler üzerinden zıt yönlü etkiler üretebildiğini göstermekte ve bu yönüyle literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş yeri Maneviyatı, Örgütsel Özdeşleşme, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar

WORKPLACE SPIRITUALITY AND UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Abstract

This study examined the mediating effect of organizational identification in the relationship between workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior. Data were collected through both online and face-to-face surveys during the COVID-19 pandemic in 2020, and 452 valid responses were analyzed. Confirmatory factor analysis was conducted, and the mediating effect was tested using the Hayes PROCESS macro. The findings indicated that workplace spirituality had a significant and positive effect on organizational identification. The findings further revealed that organizational identification increased unethical pro-organizational behavior, whereas workplace spirituality had a direct negative effect on such behavior. The results suggest that workplace spirituality directly reduces unethical pro-organizational behavior, while organizational identification may reinforce employees' tendencies to act in ways intended to protect or benefit the organization. Thus, it suggest that workplace spirituality can generate contrasting effects through different psychological processes, thereby contributing to the literature on workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior.

Keywords: Workplace Spirituality, Organizational Identification, Unethical Pro-Organizational Behavior
(An extended English abstract is available at the end of the article).

Highlights | **Öne Çıkanlar**

- Araştırma, iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemiştir.
- Yüz yüze anket ile toplanan verilere faktör analizi yapılmış, aracılık etkisi Hayes PROCESS makrosu ile test edilmiştir.
- İş yeri maneviyatı örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir
- İş yeri maneviyatının etik duyarlılığı artırarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışları doğrudan azalttığını, örgütsel özdeşleşme aracılığıyla örgütü koruma temelli bilişsel süreçleri güçlendirdiğini, aynı yapının farklı psikolojik süreçler üzerinden zıt yönlü etkiler üretebildiğini göstermiştir.

Citation | Atıf:
Biçkes, D. M., Büber, F. D., Ersoy, Z. & Karacadağ, F. (2026). İş yeri maneviyatı ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü, *Elegest Eleges*, 6(2), 67-87.

GİRİŞ

Küreselleşme ve değişen çevre koşullarının etkisiyle işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomik yapı giderek daha dinamik ve rekabetçi bir nitelik kazanmış; bu süreç işletmeler arasındaki hem iş birliği olanaklarını hem de rekabet yoğunluğunu artırmıştır (Karagöz, 2018). Artan rekabet koşulları, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmek için yalnızca ekonomik ve teknolojik unsurlara değil, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen örgütsel faktörlere de önem vermelerini gerekli kılmıştır. Örgütsel davranış alanında öne çıkan kavramlardan biri olan örgütsel özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütle kurduğu psikolojik bağı ifade etmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren önemli bir unsur olduğu ve örgütsel performansı geliştiren davranışlarla ilişkili bulunduğu kabul edilmektedir (Reade, 2001; Topçu, 2025). Bunun temel nedeni, örgütsel özdeşleşmenin çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan kritik bir psikolojik durum olarak görülmesi ve iş yaşamındaki birçok tutum ve davranışı açıklama potansiyeline sahip olmasıdır (Edwards, 2005).

Çalışma yaşamında son yıllarda önem kazanan bir diğer kavram ise iş yeri maneviyatıdır. İş yeri maneviyatı, bireylerin çalışma yaşamında anlam, amaç ve aidiyet duygusu geliştirmelerine olanak tanıyan, ruhsal ve duygusal gereksinimlerinin karşılanmasını destekleyen bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Bireylerin manevi inanç ve değer sistemleri, iş deneyimlerine ilişkin algılarını biçimlendirerek iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme süreçleri üzerinde etkili olabilmektedir (Aknar, 2026). Bu nedenle iş yeri maneviyatı, çalışanların örgütleriyle kurdukları bağların güçlenmesinde ve örgütsel yaşama yönelik tutumlarının şekillenmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanlar açısından çoğunlukla olumlu sonuçlar doğurduğu kabul edilmekle birlikte, bazı durumlarda örgütsel çıkarların korunması amacıyla etik açıdan sorunlu davranışlara da zemin hazırlayabildiği ileri sürülmektedir. Bu noktada etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar kavramı önem kazanmaktadır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar, örgütün ya da örgüt üyelerinin çıkarlarını ve etkinliğini artırma amacı taşımasına rağmen toplumsal değerler, ahlaki kurallar, yasal düzenlemeler veya genel kabul görmüş davranış standartlarıyla çelişen davranışları ifade etmektedir (Umphress ve Bingham, 2011). Ayrıca örgütsel özdeşleşme, çalışanların eylemlerinin etik niteliğini değerlendirirken örgütte kabul gören norm ve değerleri daha fazla dikkate almalarına neden olan önemli bir sosyal kimlik unsuru olarak görülmektedir (Graham ve arkadaşları, 2019). Bu durum, çalışanların örgütsel çıkarları koruma amacıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara yönelme olasılığını artırabilmektedir.

Literatürde iş yeri maneviyatı, örgütsel özdeşleşme ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, bu değişkenlerin birlikte ele alındığı araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini doğrudan ele alan çalışmaların sınırlı olması, ilgili literatürde önemli bir araştırma boşluğuna işaret etmekte ve konunun daha kapsamlı biçimde incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda örgüt yanlısı etik olmayan davranışların öncüllerinin ve sonuçlarının incelenmesi, hem etik yönetim uygulamalarının geliştirilmesi hem de örgütlerde sürdürülebilir etik kültürün oluşturulması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın kuramsal temeli Sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır. Bu teori kapsamında, bireyin belirli bir sosyal gruba üyeliği, söz konusu grubun diğer gruplarla karşılaştırıldığında daha olumlu bir biçimde değerlendirilmesiyle ilişkilidir. Bu çerçevede, gruplar arası karşılaştırmanın temel ölçütlerinin büyük ölçüde kültürel olarak inşa edilmiş değer sistemleri tarafından belirlendiği ifade edilmektedir (Turner, 1975). Sosyal kimlik, bireyin kendisini belirli bir sosyal grubun üyesi olarak kategorize etmesi ve bu aidiyeti diğer birey ve gruplarla yaptığı karşılaştırmalar yoluyla anlamlandırması sonucunda oluşmaktadır. Bu süreç, toplumsal yapı, kültürel değerler ve grup

özelliklerine ilişkin bilişsel değerlendirmelere dayanmaktadır (Sözen, 1991). Bu tür gruplar arası karşılaştırmalar, grupların davranışsal özelliklerini, niteliklerini ve bunlara atfedilen değerleri ortaya koymayı amaçlar (Turan, 2023: 4). Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütsel üyeliğini benlik kavramının bir parçası olarak içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, bilişsel düzeyde bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak algılaması ve örgütsel değerleri benimsemesi; duyuşsal düzeyde ise örgüte yönelik aidiyet ve gurur duygularının gelişmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda benlik kavramı ile örgüt arasındaki bütünleşme, örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturmaktadır (Riketta, 2005). İş yeri maneviyatı, çalışanların çalışma yaşamında anlam, amaç ve değer duygusu geliştirmelerini ifade etmektedir. Bu bağlamda bireylerin manevi değerleri, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Aknar, 2026). Dolayısıyla sosyal kimlik teorisi, iş yeri maneviyatı, örgütsel özdeşleşme ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkilerin açıklanmasında uygun bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu doğrultuda, iş yeri maneviyatının örgütsel özdeşleşme aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, iş yeri maneviyatının örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ortaya koymaktır. Çalışma, ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi yoluyla literatürdeki boşluğun giderilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü izleyen ikinci bölümde kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırma bulgularına yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise araştırma sonuçları tartışılmış, teorik ve yönetsel çıkarımlar değerlendirilmiş, araştırmanın sınırlılıkları ortaya konulmuş ve gelecekte yapılabilecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

1.1. İş Yeri Maneviyatı, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar ve Örgütsel Özdeşleşme

Maneviyat, psikoloji biliminin önemli alt alanlarından biri olan din psikolojisinin temel araştırma konuları arasında yer almaktadır. Din psikolojisine göre maneviyat; maddi olmayan değerleri koruma, kutsal olanı arama ve ona ulaşma sürecinde ortaya çıkan manevi duygu, düşünce ve davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Örgev ve Günalan, 2011). Maneviyat anlayışının merkezinde yer alan kutsal kavramı ise ilahi (tanrısal) bir varlığı, manevi açıdan korunan bir değeri, hakikati veya nihai gerçekliği ifade etmektedir.

Maneviyat; bireyin metafizik deneyimlerine dayanan bir idrak ve içsel bir ilham kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda kişinin kendi benliğinin ötesine ulaşmasını sağlayan üstün bir gerçeklik olarak değerlendirilmektedir (Çetinkaya, Altundağ ve Azak, 2007). Bu yönüyle maneviyat, kişinin kendisiyle, diğer insanlarla, canlılarla ve evrenle bütünleşme duygusunu ifade etmekte; yaşam boyunca edinilen bilgi ve tecrübelerin bir yansıması olarak hayatın derin anlamını anlama ve kabullenme sürecini de kapsamaktadır.

Maneviyat kavramı, literatürde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli yönleriyle ele alınmış ve farklı tanımlarla açıklanmıştır. Howard (2002) maneviyatı, insanın kişisel farkındalığı ve bir takımın üyesi olma bilinciyle açıklamaktadır. Ashmos ve Duchon (2000) ise maneviyatı; mütevazılık, bütünsellik ve hizmet gibi değerlerin günlük yaşama uygulanması ve içselleştirilmesi olarak ele almaktadır. Harlos'a (2000) göre maneviyat, bireyin sahip olduğu en yüksek inanca yönelik duygu, düşünce ve davranışlar doğrultusunda kendini aşma mücadelesidir. Schmitd-Wilk, Heaton ve Steingard (2000) maneviyatı, klasik algı, düşünce ve duygu sınırlarının ötesinde sessiz ve içselleştirilmiş bir kendini fark etme deneyimi olarak tanımlamaktadır. Moore ve Casper (2006) ise maneviyatı; bireylerin

davranışlarını etkileyen içsel değerler, inançlar, ilgiler ve hisler bütünü şeklinde açıklamaktadır.

Örgütsel boyutta maneviyat, çalışma hayatında ve örgüt içinde çalışanlar tarafından benimsenen maddi ve maddi olmayan değerlerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Seyyar, 2009). İş yeri maneviyatı ise bireylerin yaşamlarındaki nihai amaçlarına ulaşma çabalarını, çalışma arkadaşları ve iş dışındaki paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmayı ve bu ilişkileri iş yerinin temel değer ve inançları doğrultusunda geliştirmeyi kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Mitroff ve Denton, 1999).

İş yeri maneviyatı yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta ele alınabilmektedir. Yatay boyut, toplumun iyiliğine ve sosyal faydaya yönelik davranışları kapsamaktadır. Dikey boyut ise bireyin kendisi ve inandığı değerlere olan bağlılığı ile ilişkilidir. Bu kapsamda bazı örgütsel yapılarda, çalışanların moralini desteklemeye yönelik uygulamalara yer verilmektedir. Boing, Intel ve Microsoft gibi örneklerde dua, telkin ve benzeri manevi destek uygulamalarına belirli ölçüde izin verildiği belirtilmektedir (Saaed ve arkadaşları, 2017).

İş yeri maneviyatı; çalışanların örgüt içerisindeki deneyimlerini, değer algılarını ve anlam arayışlarını farklı boyutlar üzerinden açıklamaktadır. Bu boyutlar topluluk bilinci, örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyum, yapılan işi anlamlı bulma ve Tanrının gözetiminde olduğunun bilincinde olma şeklinde ele alınmaktadır. Topluluk bilinci, çalışanların hem işletme içinde hem de birbirleriyle kurdukları etkileşimler sonucunda ortaya çıkan güçlü aidiyet duygusunu ve sağlam ilişkileri ifade etmektedir (Duchon ve Plowman, 2005). Örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyum, bireysel ve toplumsal değerler ile örgütsel amaç ve değerlerin birbiriyle örtüşmesi ve uyum içerisinde olmasıdır. Bu doğrultuda çalışanlar ve yöneticiler sahip oldukları değerler arasında ortak bir anlayış bulunduğuna inanmakta; çalışanların ve toplumun refahı bireysel çıkarlardan daha öncelikli görülmektedir. Ayrıca yöneticiler yalnızca örgütsel hedefleri değil, çalışanların, hissedarların ve toplumun çıkarlarını da dikkate alarak karar vermektedirler (Rego ve Pina e Cunha, 2008). Yapılan işi anlamlı bulma boyutu ise çalışanın yaptığı işin kendi değerleri ve yaşam anlayışıyla örtüşmesi sonucunda işi severek ve isteyerek yapmasını ifade etmektedir (Khanifar, Jandaghi ve Shojaie, 2010). Bu doğrultuda çalışanların örgütün belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye yönelik içsel motivasyonlarının yüksek olduğu söylenebilir. Son olarak Tanrının gözetiminde olduğunun bilincinde olma boyutu, bireyin tüm davranışlarının ilahi bir denetim altında gerçekleştiğine ve davranışlarının karşılığını göreceğine yönelik inancı ifade etmektedir. Bu bilince sahip olan yöneticiler ve çalışanlar, tüm eylemlerinde daha dikkatli ve sorumlu davranmaktadırlar (Ahmedi, 2007; Khanifar, Jandaghi ve Shojaie, 2010).

İş yeri maneviyatı; bireylerin mensubu oldukları örgütlere yalnızca fiziksel ve zihinsel yönleriyle değil, aynı zamanda kişisel yetenekleri ve kendilerine özgü ruhsal özellikleriyle katkı sağladığını kabul etmektedir. Yirminci yüzyılın büyük bir bölümünde klasik yönetim anlayışıyla faaliyet gösteren işletmeler, insan doğasının bu yönünü çoğu zaman göz ardı etmiştir. Ancak günümüzde güven, uyum, değer odaklılık ve dürüstlük gibi maddi olmayan unsurların örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkisi daha açık bir şekilde anlaşılmıştır (Garcia-Zamor, 2003).

Bireyin psikolojisinde ortaya çıkan bu durum, içsel bir dışavurum olarak değerlendirilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların manevi değerlerine ve iç dünyalarına saygı gösterilmesi, aynı zamanda bu değerleri yaşama imkânı sunulması gerektiğini vurgulamaktadır. Manevi değerlere önem veren ve bu doğrultuda davranan bireylerin hayata daha bütüncül yaklaştıkları, sorunları daha geniş bir perspektiften değerlendirdikleri ve daha esnek çözümler geliştirdikleri belirtilmektedir (Johnson, 2017; Rhone, 2017). Ayrıca yüksek maneviyata sahip çalışanların stres ve zorluklarla başa çıkma konusunda daha güçlü oldukları ifade edilmektedir (Bell, 2016).

Garcia-Zamor'un (2003) yaptığı araştırmada, kar amacı güden ve hedeflerine hızlı ulaşmayı amaçlayan işletmelerde maneviyatın etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, maneviyata yer

veren işletmelerde örgüt kültürü gücü ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Garcia-Zamor, 2003). Buna göre örgüt ortamında maneviyatın varlığının, çalışanların daha mutlu olduğu ve daha yüksek performans sergilediği bir örgüt kültürü oluşturduğu vurgulanmaktadır. Wong (2012) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise maneviyatı yüksek olan çalışanların karşılaştıkları engellerin üstesinden daha kolay gelebildikleri tespit edilmiştir (Bell, 2016). Buna göre yüksek maneviyatın, çalışanların zorluklarla başa çıkma kapasitesini artırdığı ifade edilmektedir.

Hipotez 1: İş yeri maneviyatının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

İş dünyasında beşeri ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır ve çalışanlar arasında bu ilişkiler doğrultusunda farklı tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar içerisinde yer alan etik dışı davranışlar, ciddi sonuçlar doğurabilen önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Etik dışı davranışlar; örgüt içinde güven kaybı, çalışma barışının bozulması, verimliliğin düşmesi ve kurumsal itibarın zarar görmesi gibi olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Bu noktada önemli sorumluluk çalışanlara düşmektedir. Çünkü etik olmayan davranışlar, hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumsuz bir durum olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte çalışanlar, kendi çıkarları kadar örgütlerinin de menfaatine hizmet ettiğini düşündükleri faaliyetleri olumlu olarak değerlendirebilmektedir. Çalışanların bu doğrultuda sergiledikleri davranış türlerinden biri ise örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar (UPB- unethical pro-organizational behaviors) olarak ifade edilmektedir.

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar, örgüte fayda sağlamayı amaçlayan ancak iş tanımlarında yer almayan, sosyal normları, yasaları ve ahlaki değerleri ihlal eden davranışlardır (Umphress, Bingham ve Mitchell, 2010). Bu davranışlar, çalışanların örgüt imajını ve çıkarlarını koruma ve örgütsel amaçları destekleme amacıyla gerçekleştirdikleri etik dışı eylemleri kapsamaktadır. Umphress ve Bingham (2011), etik olmayan örgüt yanlısı davranışların iki temel bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlardan ilki davranışın etik olmaması, ikincisi ise bu davranışın örgüt yararına yapılmasıdır. Bu kapsamda çalışanlar, kendilerine doğrudan fayda sağlamasa bile örgüt yararına olduğunu düşündükleri davranışları sergileyebilmektedir. Örgüt itibarını korumak amacıyla yanlış bilgi verilmesi ya da toplum açısından ahlaki sorunlar doğurabilecek bilgilerin gizlenmesi veya yok edilmesi bu tür davranışlara örnek olarak gösterilmektedir.

Kong (2016), etik olmayan örgüt yanlısı davranışları etik dışı bir davranış biçimi olarak değerlendirmektedir. Ancak bu kavram, örgüte fayda sağlama niyetiyle gerçekleştirilmesi nedeniyle klasik etik dışı davranışlardan ayrışmaktadır. Böylece etik dışı davranışlar literatürüne yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Effelsberg ve Solga (2013), örgüt yararına yönelik etik dışı davranışların, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket edilirken dış paydaşların (müşteriler, rakipler ve tedarikçiler gibi) çıkarlarıyla çelişmesinden kaynaklanan ikilemler sonucunda ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Bu ikilemler, örgüt yararını koruma amacıyla müşterilere ürün veya hizmete ilişkin yanıltıcı bilgi verilmesi, rakipler hakkında gerçeği yansıtmayan açıklamaların yapılması ya da tedarikçilere yönelik bilgi akışında manipülatif uygulamalara başvurulması gibi durumlarda somutlaşabilmektedir. Bu noktada çalışanlar, bazı davranışların etik olmadığını bilmelerine rağmen örgüt çıkarlarını koruma amacıyla bu tür eylemleri gerçekleştirebilmektedir. Her ne kadar bu davranışlar örgüt menfaatini ve imajını korumayı amaçlasa da uzun vadede müşteri kaybı ve satış gelirlerinde düşüş gibi ciddi örgütsel zararları da beraberinde getirebilmektedir.

Etik olmayan örgüt yanlısı davranış, hem örgütsel hem de kişisel çıkarların gözetilmesi amacıyla ortaya çıkan bir tür iş yeri ihlali olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, ortak çıkarları gözetme iddiasıyla hareket eden çalışanlar tarafından sergilenen; yasal olmayan, temel toplumsal değerleri, adetleri ve uygun davranış standartlarını ihlal eden eylemleri kapsamaktadır (Vadera ve Pratt, 2013). Graham, Ziegert ve Capitano (2015) ise etik olmayan örgüt yanlısı davranışları, ciddi suçların gizlenmesinden

müşterilere yalan söylenmesi ve yanlış bilgi verilmesine, kamuoyundan gerçeklerin saklanmasından yetersiz bir çalışan hakkında başka bir örgüte olumlu referans verilmesine kadar uzanan geniş bir yelpazede ele almaktadırlar. Ayrıca çalışanların, yöneticilerine hoş görünme veya onay alma amacıyla da bu tür davranışlara yönelebildikleri belirtilmektedir.

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara ilişkin ilk çalışma Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) tarafından ortaya konmuştur. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. ABD'nin güneybatısındaki üniversitelerde öğrenim gören lisans öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel özdeşleşme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, pozitif yönlü mütekabiliyet (karşılıklılık) inançlarının bu ilişkide düzenleyici bir role sahip olduğu ve ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Kong (2016) tarafından ABD'de 120 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, iş tutkunluğu ve bilgece farkındalığın örgütsel özdeşleşmeyi nasıl açıkladığı ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışları nasıl yönlendirdiği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bilgece farkındalığın, obsesif tutku ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ile obsesif tutku ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlarda örgütsel özdeşleşmenin artırılması ve buna bağlı etik olmayan örgüt yanlısı davranışların azaltılması için bilgece farkındalığın artırılması, obsesif tutkunun ise azaltılması gerektiği ortaya konmuştur.

Lee, Choo ve Jeon (2016) tarafından Kore'de 229 şirket çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, dönüşümcü liderlik ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişki ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, örgütsel özdeşleşmenin ise bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği ortaya konmuştur.

İş yeri maneviyatı çalışanların örgütleriyle daha güçlü bağlar kurmalarını, örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmelerini ve örgütün başarısını kendi başarılarıyla ilişkilendirmelerini sağlayabilmektedir. Çalışanların örgütsel amaçlara yönelik bağlılıklarının artması, bazı durumlarda örgüt yararını ön planda tutmalarına ve örgüte fayda sağlayacağını düşündükleri davranışları daha kolay meşrulaştırmalarına neden olabilmektedir. Bu kapsamda çalışanlar, örgütsel çıkarları koruma veya örgütün performansını artırma amacıyla etik açıdan sorunlu davranışlara yönelebilmektedir. Dolayısıyla iş yeri maneviyatının örgüt yararına gerçekleştirilen etik olmayan davranışları artırabileceği değerlendirilmektedir.

Hipotez 2: İş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın kendisini üyesi olduğu örgütle bütünleştirmesi ve örgütün kimliğini kendi benliğinin bir parçası olarak algılamasıdır. Bu doğrultuda çalışan, örgütün başarı ve başarısızlıklarını kişisel başarı ve başarısızlıklarıyla ilişkilendirerek değerlendirmekte ve örgüte yönelik güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmektedir (Koçel, 2014). Özdeşleşme belirli bir kimliğin benimsenmesi ya da birden fazla kimliğe bağlılık geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Foote, 1951). Bu bağlamda özdeşleşme, bireyin kendisini bir çalışma grubu, firma ya da benzer bir bütünün parçası olarak algılaması şeklinde ortaya çıkan bilişsel bir durumdur (Rousseau, 1998).

Ashforth ve Mael (1989) ise özdeşleşmenin, bireylerin örgüt için aktif çaba göstermesini gerektirmediğini, psikolojik olarak kendilerini örgütün kaderiyle ilişkili hissetmelerinin yeterli olduğunu ifade etmektedirler. Düşük örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip çalışanların, kolektif çıkarlar yerine öznel ve bireysel çıkarlarını önceleme eğiliminde oldukları öne sürülmektedir (Vondey, 2010). Özdeşleşme düzeyi arttıkça bireyin ilgili grupla kendini bir bütünün parçası olarak algılama eğilimi güçlenmektedir (Tolman, 1943).

Örgütsel özdeşleşme, bir üyenin kendisini tanımladığı özelliklerle örgütünü tanımladığı

özellikler arasındaki benzerlik derecesi olarak ifade edilmektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994). O'Reilly ve Chatman (1986) ise örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin örgüte yönelik arzu temelli katılımı olarak tanımlamışlardır. Diğer bir yaklaşıma göre örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmek için kullandığı özellikler ve amaçlar ile algıladığı örgütsel kimlik arasındaki bilişsel bağın düzeyi olarak ele alınmaktadır (Kaplan, 2013).

Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan idari personel üzerinde, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde iş yeri maneviyatı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ile örgüt temelli özsaygının aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma bulgularına göre iş yeri maneviyatının, özellikle bireyin temel değerleri ile örgüt değerlerinin uyumlu olması durumunda, olumlu bir örgütsel kimlik oluşumuna katkı sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca bu uyumun, bireyin kendi becerilerine olan güvenini ve örgüte değerli katkılar sunabileceğine yönelik inancını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur (Durmaz ve Gümüştekin, 2024).

Manavgat destinasyonundaki otel işletmelerinde görev yapan çalışanların iş yeri maneviyatı algılarının iş tatmini üzerindeki etkisini analiz etmeyi ve söz konusu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olarak işlev görüp görmediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, örgütsel özdeşleşmenin iş yeri maneviyatını destekleyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda iş yeri maneviyatı, çalışanların işlerini anlamlı bulmalarına, örgüt içinde aidiyet ve topluluk duygusu geliştirmelerine ve kişisel değerlerini örgütsel değerlerle bütünleştirmelerine katkı sağlayan bir örgütsel iklim olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, iş yeri maneviyatı ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir (Aknar, 2026).

Etik dışı örgüt yanlısı davranışlar iş yeri maneviyatı ve örgütsel özdeşleşmenin rolü incelenmiştir. Çalışmanın araştırma bulguları, örgütsel özdeşleşmenin anlamlı iş ile etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir. Bu kapsamda, işin anlamlılığı arttıkça çalışanların etik dışı davranış sergileme eğilimlerinin azaldığı tespit edilmiştir (Yılmaz, 2025).

İş yeri maneviyatının örgütsel özdeşleşme ve işgücü çevikliği aracılığıyla çalışanların refahı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Satış danışmanlarına yönelik yapılan çalışmada, iş yeri maneviyatının çalışanların refahını doğrudan etkilemediği; ancak örgütsel özdeşleşme ve işgücü çevikliğinin aracılık rolü sayesinde dolaylı olarak olumlu etki sağladığı ortaya konmuştur (Sumampouw, Wibisana ve Primadini, 2025). Buna göre, iş yeri maneviyatının çalışan refahı üzerindeki etkisinin, örgütsel ve bireysel düzeydeki ara değişkenler üzerinden anlam kazandığı ifade edilmektedir.

Hipotez 3: Örgütsel özdeşleşmenin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

İş yeri maneviyatı, çalışanların örgütleriyle kurdukları duygusal ve değer temelli bağları güçlendiren önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır. Literatürde, iş yeri maneviyatının örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı ve çalışanların örgütle kendilerini daha fazla bütünleştirdikleri belirtilmektedir (Durmaz ve Gümüştekin, 2024). Örgütsel özdeşleşmenin artması ise çalışanların örgüt yararını kendi çıkarlarıyla bütünleştirme eğilimini güçlendirebilmektedir. Bu durum, etik sınırların bulanıklaştığı bazı durumlarda çalışanların örgüt yararını önceleyerek etik olmayan davranışlara yönelmesine zemin hazırlayabilmektedir. Bu doğrultuda, iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üstlenebileceği düşünülmektedir. Buna göre çalışanların iş yeri maneviyatı aracılığıyla geliştirdikleri güçlü örgütsel özdeşleşme, örgüt yararını koruma amacıyla etik dışı davranışları meşrulaştırma eğilimini artırabilmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: İş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi vardır.

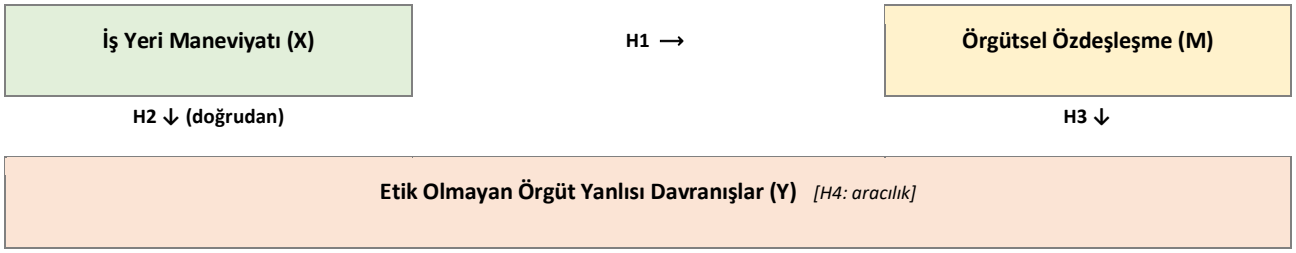
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, birincil veri toplama aracı olarak soruların önceden hazırlandığı anket tekniği kullanılmıştır. Anketler hem internet ortamında erişilebilecek formlar biçiminde katılımcılara gönderilmiş hem de katılımcılara ulaşılarak yüz yüze uygulanmıştır. Uygulamanın bu şekilde yapılmasının nedeni zaman ve maliyet kısıtlılığıdır. Bu kısımda iş yeri maneviyatı, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ve örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler ile hipotezlerin temelini oluşturan araştırma modeli ve örneklem yapısı ele alınmaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın amacına ilişkin olarak oluşturulan model Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2.2. Ölçekler

Araştırmada 3 farklı ölçek kullanılmış olup; iş yeri maneviyatı algısını ölçmeye yarayan "İş Yeri Maneviyatı Ölçeği" 21 maddeden oluşurken, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar düzeyini ölçmek için kullanılan "Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Ölçeği" 7 maddeden, son olarak örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçmeye yönelik "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" ise 6 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada 5'li Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ayrıca anketin son kısmında ise katılımcıların demografik özelliklerine dair sorular yer almaktadır.

2.2.1. İş Yeri Maneviyatı Ölçeği

Katılımcıların iş yeri maneviyatı algılarını ölçmek amacıyla Ashmos ve Duchon (2000) tarafından geliştirilen ve Milliman ve arkadaşları (2003) tarafından çalışmalarına uyarladıkları 21 maddeden oluşan "İş Yeri Maneviyatı Ölçeği" kullanılmıştır. Ankette yer alan örnek maddeler, "Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüğüm şeylerle bağlantılıdır", "İş yerimde çalışanlar ortak bir bilinç/vicdan oluşturmuşlardır" biçimindedir. İş yeri maneviyatı güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0.971 olarak bulunmuştur.

2.2.2. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Ölçeği

Katılımcıların etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar düzeyini ölçmek amacıyla Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) tarafından geliştirilmiş ve 7 maddeden oluşan "Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Ölçeği" kullanılmıştır. Ankette yer alan örnek maddeler, "Çalıştığım işletmeye yararı olacaksa, işletmeyi iyi göstermek için gerçekleri saptırırım", "Çalıştığım işletme açısından zararlı olabilecek olan bilgiyi gerekirse kamuoyundan saklarım" şeklindedir. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0.888 olarak bulunmuştur.

2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçmek amacıyla Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve 6 maddeden oluşan "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Ankette yer alan örnek maddeler, "Herhangi birisi çalıştığım işyerini eleştirdiğinde bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım", "İşyerimin başarısı benim başarımdır" biçimindedir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0.918 olarak bulunmuştur.

2.3. Örneklem

Araştırmada, birincil veri toplama aracı olarak soruların önceden hazırlandığı anket tekniği kullanılmıştır. Anketler katılımcıların internet ortamında erişebileceği formlar hâlinde e-posta adreslerine gönderilmiş ve katılımcılara bizzat gidilerek yüz yüze uygulanmıştır. Uygulamanın bu şekilde yapılmasının nedeni Covid-19 salgınının büyük ölçüdeki etkileri, bütçe ve zaman kısıtlılığıdır. Araştırmanın evreni, Türkiye'deki özel ve kamu sektörü çalışanlarıdır. Ancak evrenin geniş bir dağılım göstermesi ve tümüne ulaşmanın zor olması nedeniyle örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü, evren tam olarak bilinmediğinden 0.95 güven düzeyinde ve 0.05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	**50**	**100**	**250**	**500**	**1000**	**10000**	**50000**	**100000**
Örneklem Büyüklüğü	**44**	**80**	**152**	**217**	**278**	**370**	**381**	**384**

Kaynak: (Ural ve Kılıç, 2013: 46-47).

Bu durumda 384 kişiden oluşan örneklemin evreni temsil edebileceği ifade edilmektedir. Geri dönüş oranları da hesaba katılarak kümeleme ve basit tesadüfi örneklem yöntemleriyle seçilen 872 çalışana anketler hem anket linki içeren elektronik posta aracılığıyla gönderilmiş hem de bizzat elden dağıtılmıştır. Basılı anket formlarından 142/155, internet üzerinden 343/717 olmak üzere 542 anket geri dönmüştür. Ancak geri dönen 485 anketten 33 tanesindeki verilerin yanlış ve eksik doldurulduğundan bu 33 anket çalışma kapsamında analiz dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamında 452 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu kapsamda anketlerin geri dönüş oranı %51.8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran bilimsel açıdan yeterli kabul edilmektedir (Çıngı, 1994: 327). Ayrıca araştırmanın örneklem büyüklüğünün istatistiksel açıdan yeterliliği G*Power 3.1 programı ile değerlendirildi. SPSS PROCESS makro kullanılarak test edilen aracılık modeli doğrusal regresyon temelli olduğundan, güç analizi çoklu doğrusal regresyon yaklaşımı esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Orta düzey etki büyüklüğü (f^2 = 0.15), α = 0.05, güç = 0.80 ve iki tahmin değişkeni dikkate alındığında minimum örneklem büyüklüğü 68 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada 452 katılımcıdan veri toplanması, örneklem büyüklüğünün önerilen minimum değerin oldukça üzerinde olduğunu göstermektedir.

Örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; katılımcıların yaş ortalamasının (34.82 ± 8.26), mesleki deneyim süresinin ise (10.88 ± 8.05) olduğu, cinsiyet dağılımının eşit olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların 226'sı erkek (%50) ve 226'sı kadındır (%50). Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunluğunu evli bireyler oluşturmaktadır. Katılımcıların 270'i evli (%59.7), 182'si ise bekârdır (%40.3). Eğitim durumu bakımından katılımcıların önemli bir kısmının yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 60'ı ilköğretim-lise düzeyinde (%13.3), 226'sı önlisans-lisans düzeyinde (%50) ve 166'sı yüksek lisans-doktora düzeyinde (%36.7) eğitime sahiptir. Bu bulgu, örneklemin genel olarak eğitim düzeyi yüksek bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Aylık gelir durumuna göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların en büyük bölümünün 2500-4999 TL arası gelire sahip olduğu belirlenmiştir. Bu grupta 219 katılımcı (%48.5) yer almaktadır. Bunu 5000-7499 TL arası gelire sahip olanlar izlemekte olup bu grupta 161 katılımcı (%35.6) bulunmaktadır. Katılımcıların 46'sı 2499 TL ve aşağısı (%10.2), 14'ü 7500-9999 TL arası (%3.1) ve 12'si 10000 TL ve üzeri (%2.7) gelir düzeyine sahiptir. Sektörel dağılım açısından bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun kamu sektöründe çalıştığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların 295'i kamu sektöründe (%65.3), 97'si hizmet sektöründe (%21.5), 34'ü ticaret sektöründe

(%7.5) ve 26'sı imalat sektöründe (%5.8) yer almaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma örnekleminin cinsiyet açısından dengeli, medeni durum bakımından çoğunlukla evli, eğitim düzeyi açısından ise ağırlıklı olarak önlisans-lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip bireylerden oluştuğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların büyük bir kısmının orta gelir düzeyinde yer aldığı ve çoğunlukla kamu sektöründe çalıştığı görülmektedir.

2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Ortalama ve medyan değerlerinin yakınlığı, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1.96 arasında olduğu (George ve Mallery, 1999) ve Q–Q grafiklerinin görsel incelemesi, verilerin kabul edilebilir normalliği sergilediğini göstermiştir. Bu sonuca göre, analizler için parametrik testlerin kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 2. Verilere İlişkin Normallik Dağılım Analizi

Ölçekler	Ortalama	SD	Medyan	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
İM	74.28	20.89	79.00	463.69	-0.907	0.213
EOÖYD	20.49	6.40	22.00	41.00	-0.663	-0.275
ÖÖ	12.74	5.60	11.00	31.41	1.321	1.833

İM: İşyeri Maneviyatı, **EOÖYD:** Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar, **ÖÖ:** Örgütsel Özdeşleşme.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS ve Lisrel paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla "Güvenilirlik Analizi", yapısal geçerliliğini test etmek için Lisrel 5.1 programı kullanılarak "Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)" yapılmıştır. Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelenmiştir. Araştırma modeli ve hipotezleri test etmek için basit regresyon, Hayes (2013) tarafından geliştirilmiş olan PROCESS macro kullanılarak test edilen aracılık modeli (model 4) doğrusal regresyon temelli olduğundan, güç analizi çoklu doğrusal regresyon yaklaşımı esas alınarak gerçekleştirilmiş ve yorumlanmıştır.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçeklerin geçerliliklerinin tespitinde kullanılmış ve uyum iyiliği istatistikleri hesaplanarak modelin geçerliliği test edilmiştir. En sık kullanılan model uyum indeksleri Tablo 3'te incelenmiştir. Uyum indeksleri ilgili literatür çerçevesinde değerlendirilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

Tablo 3. DFA Uyum İndeksleri ve Değerleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuç (İM)	Sonuç (EOÖD)	Sonuç (ÖÖ)
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	5.5	3.4	4.9
RMSEA	0 < RMSEA < 0.05	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.10	.08	.07	.09
SRMR	0 ≤ SRMR < 0.05	0.05 ≤ SRMR ≤ 0.10	.04	.03	.02
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1	0.90 ≤ NFI ≤ 0.95	.99	.99	.99
NNFI	0.95 ≤ NNFI ≤ 1	0.90 ≤ NNFI ≤ 0.95	.96	.98	.98
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	.98	.99	.99
GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1	0.90 ≤ GFI ≤ 0.95	.97	.98	.98
AGFI	0.90 ≤ AGFI ≤ 1	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	.96	.94	.88
IFI	0.95 ≤ IFI ≤ 1	0.90 ≤ IFI ≤ 0.95	.98	.99	.93
RFI	0.95 ≤ RFI ≤ 1	0.90 ≤ RFI ≤ 0.95	.97	.98	.97

DFA sonucunda (İM) elde edilen uyum indeksleri, ölçüm modelinin genel olarak veri ile güçlü düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. χ^2/sd = 5.5 değeri kabul edilebilir

sınırın bir miktar üzerinde olmakla birlikte, RMSEA = .08 kabul edilebilir uyuma, SRMR = .04 ise mükemmel uyuma işaret etmektedir. Ayrıca NFI = .99, NNFI = .96, CFI = .98, GFI = .97, AGFI = .96, IFI = .98 ve RFI = .97 değerlerinin mükemmel uyum aralığında yer alması, ölçüm modelinin yapı geçerliğinin desteklendiğini göstermektedir.

DFA sonuçları (EOÖYD), ölçüm modelinin veriyle yeterli düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. χ^2/sd = 3.4 ve RMSEA = .07 değerleri kabul edilebilir uyuma işaret ederken, SRMR = .03, NFI = .99, NNFI = .98, CFI = .99, GFI = .98, AGFI = .94, IFI = .99 ve RFI = .98 değerleri mükemmel uyum sınırları içerisindedir. Bu sonuçlar, ölçüm modelinin doğrulandığını ve modelin yapı geçerliğinin desteklendiğini göstermektedir.

DFA sonucunda (ÖÖ) elde edilen uyum indeksleri, ölçüm modelinin genel olarak veri ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. χ^2/sd = 4.9 ve RMSEA = .09 değerleri kabul edilebilir uyuma işaret ederken, SRMR = .02, NFI = .99, NNFI = .98, CFI = .99, GFI = .98 ve RFI = .97 değerleri mükemmel uyum sınırları içerisindedir. AGFI = .88 ve IFI = .93 değerleri ise kabul edilebilir uyum düzeyindedir. Bu bulgular, ölçüm modelinin yapı geçerliğinin genel olarak desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 4. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

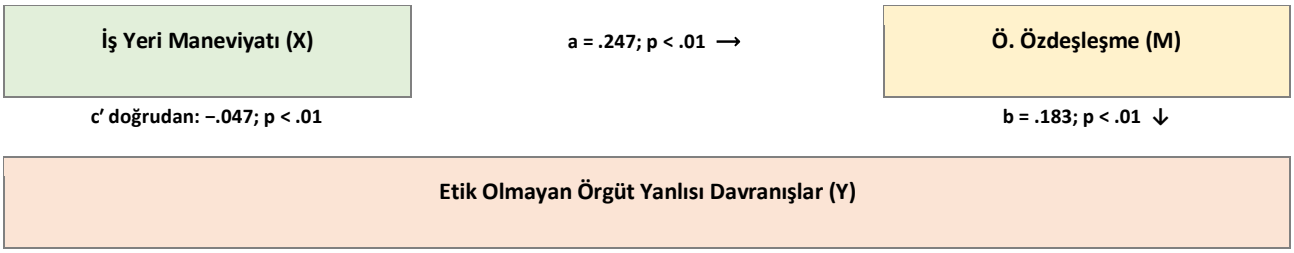
Tahmin Değişkenleri	M (Ö. Özd.) β	M — SH	Y (EOÖYD) β	Y — SH
X (İşyeri Maneviyatı) [a / c']	.247***	.008	−.047***	.021
M (Ö. Özdeşleşme) [b]	—	—	.183***	.069
Sabit	2.133	.658	12.230	.980
	R^2 = .650		R^2 = .015	
F	F(1;450)=839.049; p<.001		F(2;449)=3.522; p<.05	

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001. SH: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta (β) katsayıları raporlanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre işyeri maneviyatının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (β = .247, SH = .008, p < .001). Bu bulgu, işyeri maneviyatı arttıkça çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β = .183, SH = .069, p < .001). Buna göre örgütle daha güçlü özdeşleşen çalışanların etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme eğilimi artmaktadır.

İşyeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki doğrudan etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir (β = −.047, SH = .021, p < .001). Bu sonuç, iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışları doğrudan azaltıcı yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte iş yeri maneviyatının örgütsel özdeşleşmeyi artırması ve örgütsel özdeşleşmenin de etik olmayan örgüt yanlısı davranışları artırması, örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisi üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda örgütsel özdeşleşmenin iş yeri maneviyatı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı değişken olduğu söylenebilir.

Şekil 2. Aracılık Modeli Sonuçları (R^2 = .650)



Toplam etki = −.0020, p = .8717, %95 GA [−.0269, .0228]. Doğrudan etki = −.0475, p = .0260, %95 GA [−.0893, −.0057]. Dolaylı etki = .0454, BootSE = .0181, %95 BootGA [.0097, .0812].

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İş yeri maneviyatı, çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmaları, örgütleri ile güçlü ilişkiler geliştirmeleri ve çalışma hayatında aidiyet duygusu hissetmeleri açısından önem taşıyan unsurlar arasında yer almaktadır. İş yeri maneviyatının; çalışan motivasyonunun artması, iş tatmininin yükselmesi, örgütsel bağlılığın güçlenmesi, iş birliği ve güven ortamının gelişmesi, bireysel ve örgütsel performansın iyileşmesi gibi değişkenler üzerinde olumlu yansımaları söz konusudur. Bu yansımalar, iş yeri maneviyatını çalışma hayatının tüm paydaşları açısından arzu edilen bir durum haline getirmektedir. Ancak günümüzde küreselleşme, yoğun rekabet koşulları, ekonomik belirsizlikler, performans baskısı ve örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etme çabaları çalışma yaşamında önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişimler, çalışanların örgütleriyle kurdukları ilişkilerin niteliğini ve örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Çalışanların örgütleri ile güçlü bağlar kurmaları ve örgütsel amaçları benimsemeleri örgütsel etkinlik açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel amaçları aşırı derecede benimsemeleri veya örgütsel başarıyı önceliklendirme baskısı hissetmeleri durumunda, örgüte fayda sağlama amacıyla etik ilkelere aykırı örgüt yanlısı davranışların ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Literatürde iş yeri maneviyatı, örgütsel özdeşleşme ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar değişkenlerinin ikili ilişkilerini inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, bu değişkenlerin birlikte ele alınarak ilişkisel düzeyde incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini inceleyen çalışmaların sınırlı olması, konuya ilişkin yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışma yaşamında yaşanan dönüşümlerin hızlanması, çalışan-örgüt ilişkilerinin daha karmaşık bir yapı kazanması ve etik davranışlara yönelik ilginin artması, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha kapsamlı biçimde incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, kamu ve özel sektör çalışanlarında iş yeri maneviyatı, örgütsel özdeşleşme ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkileri incelemek ve iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın, iş yeri maneviyatının ve örgütsel özdeşleşmenin etik olmayan örgüt yanlısı davranışların oluşumundaki etkisini açıklayarak ilgili literatüre katkı sağlaması ve yöneticilere çalışan davranışlarını değerlendirme sürecinde yararlanabilecekleri bulgular sunması açısından önem arz ettiği söylenebilir.

4.1. Teorik Çıkarımlar

Araştırmada elde edilen bulgular, araştırma modelinde ele alınan değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu ve geliştirilen hipotezlerin test edildiğini göstermektedir. Ayrıca analiz sonuçları, iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel

özdeşleşmenin aracılık etkisine ilişkin önemli bulgular ortaya koymuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ilgili literatür çerçevesinde aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmakta olup, çalışma kapsamında aktarılan teorik bilgiler ve araştırma bulguları ışığında kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren yöneticilere yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmada öncelikle iş yeri maneviyatı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre iş yeri maneviyatı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanın iş yeri maneviyatı algısı arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyi yükselmektedir. Bu sonuç literatürdeki çalışmalar (Jannah ve Santoso, 2017; Muavia ve arkadaşları, 2022; Amırlı ve Bakan, 2024; Aknar, 2026) tarafından desteklenmektedir. Bu doğrultuda Hipotez 1 desteklenmiştir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç, iş yeri maneviyatı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, iş yeri maneviyatı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olacağı öngörülmüş; ancak elde edilen bulgular bu varsayımı desteklememiştir. Bu doğrultuda Hipotez 2 desteklenmemiş; elde edilen bulgular iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışları doğrudan azaltıcı yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Literatürde iş yeri maneviyatı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin farklı bulgularla ele alındığı görülmektedir (Zhang, 2018; Yuan ve Hunsaker, 2024). Nitekim Yılmaz (2025) çalışmasında benzer şekilde iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisini ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, iş yeri maneviyatının çalışanlarda etik duyarlılığı artırarak etik dışı davranışlara yönelme eğilimini sınırlandırabileceğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda iş yeri maneviyatının güçlenmesi, çalışanların örgütsel çıkarları koruma amacıyla dahi olsa etik olmayan davranışlara yönelme eğilimlerini azaltabilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre bu iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu sonuç literatürdekiçalışmalarla (Umphress ve Bingham, 2011; Chen, Chen ve Seldon, 2016; Kong, 2016; Doğan, 2022; Aziz ve Akram, 2023) desteklenmektedir. Bu bulgu, iş yeri maneviyatının çalışanların örgütleriyle bütünleşmelerini ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini destekleyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar, örgütsel özdeşleşmenin yalnızca olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilemeyeceğini de ortaya koymaktadır. Çalışanların örgütleriyle güçlü düzeyde özdeşleşmeleri, örgütsel çıkarları koruma ve destekleme amacıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara yönelme eğilimlerini artırabilmektedir. Bu durum, örgütsel özdeşleşmenin örgütler açısından yararlı sonuçlar doğurmasının yanında bazı istenmeyen davranışları da beraberinde getirebileceğini göstermektedir. Hipotez 3 desteklenmiştir. Dolayısıyla araştırma, iş yeri maneviyatı, örgütsel özdeşleşme ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkilerin birlikte değerlendirilmesinin önemine işaret etmektedir.

Elde edilen bulgular, iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinin çift yönlü bir yapı sergilediğini göstermektedir. Buna göre iş yeri maneviyatı, doğrudan etkisiyle çalışanların etik duyarlılığını artırarak etik olmayan davranışları azaltırken; örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmesi yoluyla dolaylı olarak bu tür davranışların artmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum, iş yeri maneviyatının çalışan davranışları üzerindeki etkisinin tek yönlü değil, farklı psikolojik mekanizmalar aracılığıyla şekillenen karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç, iş yeri maneviyatı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık

etkisinin bulunduğu yönündedir. Bu bulgu, iş yeri maneviyatının örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı ve örgütsel özdeşleşmenin de etik olmayan örgüt yanlısı davranışları artırdığı sonucuna dayanmaktadır. Ayrıca iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki doğrudan etkisinin de anlamlılığını koruması, örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda örgütsel özdeşleşmenin iş yeri maneviyatı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı değişken olduğu söylenebilir. Bu durum, iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinin hem doğrudan hem de dolaylı yollarla farklı yönlerde ortaya çıkabildiğini göstermektedir. Hipotez 4 desteklenmiştir. Yapılan literatür incelemesinde, iş yeri maneviyatı ile farklı örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmıştır (Aziz ve Akram, 2023). Söz konusu çalışmalarda bağımlı değişkenler etik olmayan örgüt yanlısı davranışlardan farklılık gösterse ve bazı çalışmalarda (Gigol, 2021) bağımsız değişkenlerin de değiştiği görülse de, elde edilen sonuçlar örgütsel özdeşleşmenin örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerde önemli bir aracı değişken olduğunu ve bu araştırmanın bulgularını genel olarak desteklediğini göstermektedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, iş yeri maneviyatı, örgütsel özdeşleşme ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkilerin bütüncül bir model çerçevesinde ele alınmasının literatüre katkı sağlayabileceği ortaya konulmaktadır.

4.2. Yönetsel Çıkarımlar

Araştırma bulguları, iş yeri maneviyatının çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini artırdığını ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışları doğrudan azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarını destekleyen, aidiyet duygusunu güçlendiren ve örgütsel değerlerle bireysel değerler arasındaki uyumu artıran uygulamalara önem vermeleri önerilmektedir. Nitekim iş yeri maneviyatının çalışanların örgütleriyle daha güçlü bağlar kurmalarına ve örgütsel tutumlarının olumlu yönde gelişmesine katkı sağladığı çeşitli çalışmalarda da vurgulanmaktadır (Kolodinsky ve arkadaşları, 2007; Aziz ve Akram, 2023). Bununla birlikte araştırma sonuçları, örgütsel özdeşleşmenin etik olmayan örgüt yanlısı davranışları artırabildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütle aşırı düzeyde özdeşleşen çalışanların örgütsel çıkarları koruma amacıyla etik olmayan davranışları meşru görebilmelerinden kaynaklanabilir (Umphress ve Bingham, 2011; Chen, Chen ve Sheldon, 2016). Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarda örgütsel özdeşleşmeyi teşvik ederken etik ilke ve standartları da ön planda tutmaları gerekmektedir. Çalışanlara örgütsel çıkarların korunmasının etik sınırlar içerisinde gerçekleştirilmesi gerektiği açık bir şekilde aktarılmalı, etik dışı davranışların örgüt yararına olsa dahi kabul edilemez olduğu vurgulanmalıdır. Ayrıca iş yeri maneviyatının etik olmayan örgüt yanlısı davranışları azaltıcı etkisi dikkate alındığında, çalışanların anlamlı iş deneyimleri yaşamalarını sağlayan, açık iletişimi destekleyen, güvene dayalı ilişkileri teşvik eden ve ortak değerleri güçlendiren uygulamaların yaygınlaştırılması önerilmektedir. Böylece hem çalışanların örgütleriyle daha güçlü bağlar kurmaları hem de etik olmayan davranışlardan uzak durmaları desteklenebilecektir.

4.3. Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bütün bilimsel çalışmalarda var olan çeşitli sınırlılıklar bu çalışmada da söz konusudur. Araştırmanın Türkiye'de kamu ve özel sektör çalışanlarından elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlayan unsurlardan biridir. Ayrıca veriler 2020 yılında COVID-19 pandemi döneminde toplanmış olup, bu süreçte hem çevrim içi (online) hem de yüz yüze anket uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Ancak pandemi koşullarının sosyal etkileşimleri ve veri toplama sürecini zorlaştırmış olması, katılımcılara ulaşma ve veri toplama sürecinde güçlükler yaşanmasına neden olmuştur. Verilerin öz-bildirim (self-report) yöntemiyle elde edilmesi ise ortak yöntem varyansı eğilimi ve sosyal beğenirlik etkisi riskini beraberinde getirmektedir (Podsakoff ve arkadaşları, 2003). Bunun yanında çalışmanın kesitsel (cross-sectional) araştırma deseniyle

yürütülmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içerisindeki değişimini ve nedensel etkileri ortaya koyma imkânını sınırlamaktadır.

Gelecek çalışmalarda, iş yeri maneviyatı, örgütsel özdeşleşme ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkilerin farklı sektörler, ülkeler ve kültürel bağlamlarda yeniden ele alınması önerilmektedir. Özellikle kamu ve özel sektör karşılaştırmalarına yer verilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin sektörel farklılıklarını ortaya koyabilir. Bunun yanı sıra, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılması amacıyla nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ve boylamsal araştırma tasarımları ile nedensel ilişkilerin test edilmesi gelecekteki çalışmalar için önemli bir öneri olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

Ahmadi, M. (2007). Supervising and control. Tehran: Roshd Publication.

Aknar, A. (2026). Otel çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörler olarak işyeri maneviyatı ve örgütsel özdeşleşme. Hitit Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), 170-187. https://doi.org/10.17218/hititsbd.1643360

Amırlı, H., & Bakan, İ. (2024). İşyeri maneviyatı, örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, 10(5), 159-169. https://doi.org/10.5281/zenodo.14246297

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39. https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work. Journal of Management Inquiry, 9(2), 134-145. https://doi.org/10.1177/105649260092008

Aziz, A., & Akram, K. (2023). Spiritual leadership, organizational identification and unethical pro-organizational behavior in hospitality sector: A social exchange perspective. Journal of Development and Social Sciences, 4(III). https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-iii)50

Bell, K. A. (2016). Spirituality in the workplace: Differences in employee well-being and job satisfaction across spiritual and secular learning institutes (Doctoral dissertation, Capella University). ProQuest Dissertations and Theses Global.

Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. Journal of Applied Psychology, 101(8), 1082-1096. https://doi.org/10.1037/apl0000111

Çetinkaya, B., Altundağ, S., & Azak, A. (2007). Spiritual care and nursing. Meandros Medical and Dental Journal, 8(1), 47-50.

Çıngı, H. (1994). Örnekleme Kuramı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi.

Doğan, S. (2022). Sağlık kurumlarında örgütsel özdeşleşme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin incelenmesi. İşletme Akademisi Dergisi, 3(2), 217-228.

Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. The Leadership Quarterly, 16(5), 807-833 . https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008

Durmaz, M. G., & Gümüştekin, G. (2024). The relationship between workplace spirituality and organizational identification is influenced by organization-based self-respect as a mediator. Research Journal of Business and Management, 11(1), 8-20. https://doi.org/10.17261/pressacademia.2024.1886

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-263. https://doi.org/10.2307/2393235

Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. International Journal of Management Reviews, 7(4), 207-230. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x

Effelsberg, D.,& Solga, M. (2013). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation:

Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. Journal of Business Ethics, 126(4), 581-590. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1972-z

Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. American Sociological Review, 16(1), 14. https://doi.org/10.2307/2087964

Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. Public Administration Review, 63(3), 355-363.

George, D.,& Mallery, P. (1999). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. Allyn & Bacon.

Gigol, T. (2021). Leadership, religiousness, state ownership of an enterprise and unethical pro-organizational behavior: The mediating role of organizational identification. PLOS ONE, 16(5), e0251465. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0251465

Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B., & Kiker, J. D. (2019). Egoistic norms, organizational identification, and the perceived ethicality of unethical pro-organizational behavior: A moral maturation perspective. Human Relations, 73(9), 1249-1277. https://doi.org/10.1177/0018726719862851

Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. Journal of Business Ethics, 126, 423-436 . https://doi.org/10.1007/s10551-013-1952-3

Harlos, K. P. (2000). Toward a spiritual pedagogy: Meaning, practice, and applications in management education. Journal of Management Education, 24(5), 612-627. https://doi.org/10.1177/105256290002400506

Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. Journal of Managerial Psychology, 17(3), 230-242. https://doi.org/10.1108/02683940210423132

Hu, L.,& Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Jannah, S. M.,& Santoso, C. B. (2017). The impact of workplace spirituality on organizational citizenship behavior: The roles of organizational identification and perceived organizational supports. Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies, 3(2). https://doi.org/10.25275/apjabssv3i2bus2

Johnson, M. K. (2017). The influence of workplace spirituality on work stress in higher education employees (Doctoral dissertation, Drexel University).

Kaplan, M. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(26), 77-97.

Karagöz, A. (2018). Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının moderatör rolü (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Khanifar, H., Jandaghi, G., & Shojaie, S. (2010). Organizational consideration between spirituality and professional commitment. European Journal of Social Sciences, 12(4), 558-571.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2007). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. Journal of Business Ethics, 81(2), 465-480. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9507-0

Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. Personality and Individual Differences, 93, 86-91. https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.08.035

Lee, K., Choo, S., & Jeon, S. (2016). The influence of transformational leadership on unethical pro-organizational behavior - Mediating effect of organizational identification. Journal of Digital Convergence, 14(2), 83-98. https://doi.org/10.14400/jdc.2016.14.2.83

Mael, F.,& Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. Journal of Organizational Change Management, 16(4), 426-447. https://doi.org/10.1108/09534810310484172

Mitroff, I. I.,& Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. MIT Sloan Management Review, 40(4), 83-92.

Moore, T. W.,& Casper, W. J. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. Journal of Leadership & Organizational Studies, 12(4), 109-118. https://doi.org/10.1177/107179190601200407

Muavia, M., Hussain, G., Sahibzada, U. F., & Wan Ismail, W. K. (2022). Workplace spirituality, knowledge-hiding and the mediating role of organizational identification: Evidence from Pakistan. International Journal of Emerging Markets, 18(11), 5359-5379. https://doi.org/10.1108/ijoem-03-2021-0388

O'Reilly, C. A.,& Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492

Örgev, M.,& Günalan, M. (2011). İşyeri maneviyatı üzerine eleştirel bir değerlendirme. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 51-64.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. The International Journal of Human Resource Management, 12(8), 1269-1291. https://doi.org/10.1080/09585190110083794

Rego, A.,& Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. Journal of Organizational Change Management, 21(1), 53-75. https://doi.org/10.1108/09534810810847039

Rhone, S. N. (2017). The relationship between leader efficacy and spiritual well-being in a faith-based university (Doctoral dissertation). ProQuest Dissertations and Theses Global.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, *66*(2), 358-384. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.008

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. Journal of Organizational Behavior, 19(3), 217-233.

Saeed, I., Khan, S. U., Qadir, G., & Din, J. U. (2017). How workplace spirituality moderates the relation between job overload and job satisfaction: An empirical evidence. Journal of Administrative & Business Studies, 1(2).

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.

Schmidt-Wilk, J., Heaton, D. P., & Steingard, D. (2000). Higher education for higher consciousness: Maharishi University of management as a model for spirituality in management education. Journal of Management Education, 24(5), 580-611. https://doi.org/10.1177/105256290002400505

Seyyar, A. (2009). Çalışma hayatında ve işyerinde maneviyat. Kamu'da Sosyal Politika, 3(11), 42-52.

Sözen, E. (1991). Sosyal kimlik kavramının sosyolojik ve sosyal psikolojik bir incelemesi. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (23), 93.

Sumampouw, R. W., Wibisana, S. A., & Primadini, A. (2025). The influence of workplace spirituality on employee wellbeing with organization identification and workforce agility as intervening factors. Journal of Accounting, Management, and Economics Research (JAMER), 4(1), 13-26. https://doi.org/10.33476/jamer.v4i1.299

Topçu, K. (2025). The mediator role of organizational identification in the effect of work engagement on work effort (Doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Turan, M. F. (2023). Yengeç sendromu:"Sosyal kimlik teorisi" ve Hofstede'nin "kültür boyutları teorisiyle" açıklanabilir mi? üniversite örneği. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, *3*(1), 1-24. https://doi.org/10.5281/zenodo.8098870

Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European journal of social psychology*, *5*(1), 1-34. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420050102

Umphress, E. E.,& Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. Organization Science, 22(3), 621-640. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. Journal of Applied Psychology, 95(4), 769-780. https://doi.org/10.1037/a0019214

Ural, A.,& Kılıç, İ. (2013). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Vadera, A. K.,& Pratt, M. G. (2013). Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification. Organization Science, 24(1), 172-188. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0714

Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. International Journal of Leadership Studies, 6(1), 3-27.

Wong, T. H. (2012). Spirituality impacts on job satisfaction and nurses' intention to continue employment in a healthcare organization (Doctoral dissertation, Capella University). ProQuest Dissertations and Theses Global.

Yılmaz, C. (2025). Unethical pro-organizational behavior: The role of workplace spirituality and organizational identification. Journal of Multidisciplinary Academic Tourism, 10(1), 21-34. https://doi.org/10.31822/jomat.2025-10-1-21

Yuan, Z.,& Hunsaker, W. (2024). The relation between inclusive leadership and unethical pro-organizational behavior: The mediating role of workplace spirituality. Journal of Distribution and Management Research, 27(4), 73-86.

Zhang, S. (2018). Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: The mediating effect of job satisfaction. Journal of Business Ethics, 161(3), 687-705. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3966-3

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

Globalization and intensifying competition have made organizations increasingly attentive not only to economic and technological factors but also to organizational variables that shape employees' attitudes and behaviors. Within this context, organizational identification—the psychological bond an individual forms with the organization—has become a central construct in organizational behavior, as it explains numerous work-related attitudes and behaviors. Workplace spirituality has likewise gained prominence as an approach that helps employees develop a sense of meaning, purpose, and belonging at work. Although organizational identification is generally associated with positive outcomes, under certain conditions it may create grounds for ethically problematic behavior aimed at protecting organizational interests. Unethical pro-organizational behavior (UPB) refers to actions intended to benefit the organization or its members while nonetheless violating societal values, moral rules, or accepted standards of conduct. Studies examining workplace spirituality, organizational identification, and UPB jointly remain scarce; in particular, the mediating role of organizational identification in the effect of workplace spirituality on UPB has rarely been addressed, pointing to a clear research gap. The purpose of this study is therefore to reveal the mediating effect of organizational identification in the relationship between workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior.

2. Method

The study employed a survey technique with a structured questionnaire as the primary data collection tool. Questionnaires were administered both online and face-to-face. The population consists of employees in the public and private sectors in Turkey; given the breadth of the population, a simple random sampling approach was adopted. Data were collected in 2020 during the COVID-19 pandemic. Of the returned questionnaires, 33 were excluded due to incomplete or inconsistent responses, yielding 452 valid responses (response rate 51.8%). A G*Power 3.1 power analysis ($f^2 = 0.15$, $\alpha = 0.05$, power = 0.80, two predictors) indicated a minimum required sample of 68, well below the obtained sample. Workplace spirituality was measured with the 21-item scale developed by Ashmos and Duchon (2000) and adapted by Milliman et al. (2003); unethical pro-organizational behavior with the 7-item scale of Umphress, Bingham, and Mitchell (2010); and organizational identification with the 6-item scale of Mael and Ashforth (1992), all on a five-point Likert format. Cronbach's alpha values were 0.971, 0.888, and 0.918, respectively. Data were analyzed using SPSS and LISREL; confirmatory factor analysis assessed construct validity, and the mediation model was tested with Hayes's PROCESS macro (Model 4).

3. Findings

Confirmatory factor analyses indicated acceptable to excellent fit for the three measurement models. Regression-based mediation results showed that workplace spirituality has a positive and significant effect on organizational identification ($\beta = .247$, $p < .001$), and that organizational identification has a positive and significant effect on unethical pro-organizational behavior ($\beta = .183$, $p < .001$). The direct effect of workplace spirituality on unethical pro-organizational behavior was negative and significant ($\beta = -.047$, $p < .001$). Because workplace spirituality increases organizational identification, which in turn increases UPB, while the direct effect of workplace spirituality on UPB remains significant, organizational identification was found to play a partial mediating role. Bootstrap results confirmed a significant indirect effect (indirect effect = .0454, 95% BootCI [.0097, .0812]) alongside a significant negative direct effect (−.0475, 95% CI [−.0893, −.0057]).

4. Conclusion

The findings reveal that workplace spirituality exerts a dual influence on unethical pro-organizational behavior. Through its direct effect, it enhances employees' ethical sensitivity and reduces unethical behavior; through strengthening organizational identification, it may indirectly facilitate such

behavior in the name of protecting the organization. Hypotheses 1, 3, and 4 were supported, whereas Hypothesis 2 was not supported—contrary to expectations, the direct effect of workplace spirituality on UPB was negative. These results show that the same construct can produce opposite effects through different psychological mechanisms, underscoring the importance of examining workplace spirituality, organizational identification, and UPB within an integrated model. For practice, managers are advised to foster meaningful work and identification while keeping ethical principles salient, making clear that protecting organizational interests must remain within ethical boundaries. The study is limited by its Turkish sample, cross-sectional design, and self-report data; future research should employ comparative, qualitative, and longitudinal designs across sectors and cultures.

ARTICLE INFORMATION AND DECLARATION OF THE AUTHORS | MAKALE BİLGİLERİ VE YAZARLARIN BEYANI

Peer-review | Hakem Değerlendirmesi

☒Two Outside Referees / Double-Sided Blinding | İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme

Similarity Scanning | Benzerlik Taraması

☒This article has been scanned by plagiarism detection softwares. No plagiarism detected. | Bu makale intihal tespit yazılımlarıyla taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

Declaration of Author Contribution | Yazar Katkı Oranı Beyanı

☐The author contributes the study on his/her own | Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.
☒The authors have equal contributions. | Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.
☐The first author contributes XX%, the second author contributes XX%, the third author contributes XX%. | Çalışmaya birinci yazar %XX oranında, ikinci yazar %XX oranında, üçüncü yazar %XX oranında katkı sağlamıştır.

Declaration of Conflict | Çatışma Beyanı

☒There is no potential conflict of interest in the study. | Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.
☐Authors declare that XXX (firm, institution, person) may be affected from the study and in case of a conflict of interest they have a confirmed plan in order to administer the case. | Yazarlar, çalışmadan XXX (firması, kurumu, kişisinin) etkilenebileceğini ve ortaya çıkacak çıkar çatışması durumunu yönetmek için onaylanmış bir planının olduğunu beyan etmektedir.

Declaration of Publication Ethics | Yayın Etiği Beyanı

☒We hereby declare that the study has not unethical issues and that research and publication ethics have been observed carefully. | Çalışmada etik dışı bir husus bulunmadığını, araştırma ve yayın etiğine özenle uyulduğunu beyan ederim.
☐This study does not require ethics committee approval. | Bu çalışma, etik kurul belgesi gerektiren bir çalışma değildir.
☒Ethical approval for this study was obtained from the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Nevşehir Hacı Bektaş Veli University with decision number 2020.08.53 dated 12/03/2020. | Bu çalışma için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 12/03/2020 tarih ve 2020.08.53 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Declaration of Generative AI Use | Üretken Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

☐No generative artificial intelligence tools were used at any stage of this study. | Bu çalışmanın hiçbir aşamasında üretken yapay zekâ araçlarından faydalanılmamıştır.
☒During the preparation of this study the author(s) used ChatGPT (OpenAI) in order to with the aim of improving the language and style of academic texts. After using this tool/service, the author(s) reviewed and edited the content as needed and take(s) full responsibility for the content of the published article. | Bu çalışmanın hazırlanması sırasında yazar(lar), akademik metinlerin dil ve ifade açısından geliştirilmesi amacıyla ChatGPT (OpenAI) kullanmıştır. Bu araç/hizmeti kullandıktan sonra, yazar(lar) içeriği gerektiği şekilde gözden geçirip düzenlemiş ve yayınlanan makalenin içeriği konusunda tüm sorumluluğu üstlenmiştir.

Declaration of Support and Acknowledgments | Destek ve Teşekkür Beyanı

☒No financial support is taken from any institution or organization. | Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan mali destek alınmamıştır.
☐The study is supported by Xxxxx Xxx Xxxxxxxxxxx Xxxxxxxx Xx Xxxxxxxxxx (Project No: XXYYYY). | Bu çalışma, Xxxxx Xxx Xxxxxxxxxxx Xxxxxxxx Xx Xxxxxxxxxx (Proje No: XXYYYY) tarafından desteklenmiştir.
☐Others (Specify) ..... | Diğer (Belirtiniz) .....

Artificial Intelligence Statement | Telif Hakkı & Lisans

☒Authors own the copyright of their work published in the journal and their work is published under the CC BY-NC 4.0 license. | Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.