

Etğin Kurumsallaşmasında Liderlik Tarzlarının Etkisi: İlaç Sektöründe Mümessiller Üzerine Bir Araştırma

Rıza Feridun Elgün, Ayşehan Çakıcı, Celil Çakıcı

Öz: Bu çalışma etkileşimci, dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzlarının ilaç sektörü işletmelerinde etğin doğrudan ve dolaylı kurumsallaşması üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılmıştır. Veriler literatüre bağli olarak geliştirilen bir anketin 03.10-13.12.2019 tarihleri arasında çevrimiçi olarak uygulanmasıyla toplanmıştır. Cinsiyete ve firmanın yerli/yabancı olmasına göre kota örnekleme yapılmıştır. Analizler 409 anketin verisi üzerinden gerçekleştirilmiş ve tanımlayıcı istatistikler ile faktör ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Etğin dolaylı kurumsallaşmasını, etkileşimci liderliğin boyutlarından koşullu ödüllendirmenin olumlu yönde, liberal liderliğin ise olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Etğin doğrudan kurumsallaşmasına sadece liberal liderliğin olumsuz etkisi tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin ideal etki ve kişisel ilgi boyutunun, etğin dolaylı kurumsallaşmasında etkili olmadığı; buna karşın geliştirici motivasyonun olumlu yönde etkili olduğu ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderliğin hiçbir boyutunun etğin doğrudan kurumsallaşması üzerinde etkili olmadığı bulgulanmıştır. Paternalist liderliğin aile atmosferi, sadakat beklentisi ve otorite ile statünün korunması boyutlarının etğin dolaylı kurumsallaşmasını etkilemediği, buna karşın çalışanlarla bireysel ilişkiler boyutunu olumlu yönde etkilediği açığa çıkmıştır. Paternalist liderliğin aile atmosferi boyutunun, etğin doğrudan kurumsallaşmasını etkilemediği belirlenirken, çalışanlarla bireysel ilişkileri olumlu yönde; sadakat beklentisi ile otorite ve statünün korunması boyutlarını ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışma; yerli sermayeli şirketlerin, liderlik tarzlarını dikkate alarak iyi örnek olan yabancı şirketlerden kıyaslama ve örgütsel öğrenme yoluna gitmelerini önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Etğin kurumsallaşması, etik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, paternalist liderlik, Türkiye ilaç endüstrisi.

The Effect of Leadership Styles on the Institutionalization of Ethics: A Study on Pharmaceutical Industry Representatives

Abstract: The pharmaceutical industry is one of the industries where the institutionalization of ethics gains importance. This study is conducted to determine the effect of transactional, transformational, and paternalist leadership styles on the direct and indirect institutionalization of ethics in businesses in the pharmaceutical industry. The employees of

@ Dr. Rıza Feridun Elgün, University of New York Tirana

ID 0000-0003-2640-3396

@ Prof. Dr. Ayşehan Çakıcı, Mersin Üniversitesi

ID 0000-0003-4090-5309

@ Prof. Dr. Celil Çakıcı, Mersin Üniversitesi

ID 0000-0002-9192-1969

➔ Elgün, R. F., Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2022). Etğin kurumsallaşmasında liderlik tarzlarının etkisi: İlaç sektöründe mümessiller üzerine bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 15(2), 121-156.

✎ Araştırma Makalesi

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe/m3177
Turkish Journal of Business Ethics, 2022
isahlakidergisi.com

Başvuru : 16.02.2022
Revizyon : 11.11.2021
Kabul : 01.02.2022
Basım : 11.2022

the pharmaceutical sector are defined as the population and pharmaceutical representatives as the sample. The data were collected between 03.10-13.12.2019 through an online questionnaire developed based on the literature. Quota sampling has been applied according to gender and whether the firm is local or foreign. The analyzes were carried out on the data from 409 questionnaires. In the analysis, factor and multiple regression analyses were used as well as descriptive statistics. It was determined that conditional rewarding, which is one of the dimensions of transactional leadership, positively affected the indirect institutionalization of ethics, and liberal leadership negatively affected. Only the negative effect of liberal leadership on the direct institutionalization of ethics has been identified. It has been demonstrated that the ideal effect and personal interest dimension of transformational leadership are not effective in the indirect institutionalization of ethics, whereas developmental motivation has a positive effect. It has been found that no dimension of transformational leadership directly impacts the institutionalization of ethics. It has been revealed that the dimensions of family atmosphere, loyalty expectation, protection of authority, and status of paternalist leadership do not affect the indirect institutionalization of ethics, whereas the dimension of individual relations with employees has a positive effect. However, it was determined that the family atmosphere dimension of paternalist leadership did not directly affect the institutionalization of ethics, while individual relations with employees were positively affected, and the dimensions of loyalty expectation and preservation of authority and status were negatively affected. The study concludes with the suggestion that local companies should consider their leadership styles and take the approach of organizational learning through benchmarking from foreign companies that set good examples.

Keywords: Institutionalization of ethics, ethics, transformational leadership, transactional leadership, paternalistic leadership, Turkish pharmaceutical industry.

Giriş

İşletmecilik literatüründe özellikle Enron ve benzeri skandalların ardından etik ve etik liderlik konuları yoğun olarak tartışılmaya başlanmıştır (Brown ve Trevino, 2006; Ko vd., 2018). Öte yandan etiğin kurumsallaşması ve yönetimi; devlet, eğitim kurumları, dini örgütlerin yanı sıra işletmelerin de çözmesi gereken veya faaliyetlerinde dikkate almaları gereken bir problem olarak ortaya çıkmaktadır (Sims, 1991, s. 493). Etik konusundaki çalışmalar çoğunlukla örgüt kültürü, örgütsel değerler, örgüt iklimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık vb. değişkenlerin etik, liderlik ve firma performansına etkileri ile ilgili olarak gerçekleştirilmiştir (Hunt vd., 1989; Schwepker, 2001; Weber ve Seger, 2002; Valentine ve Barnett, 2003; Chye Koh ve Boo, 2004; Valentine vd., 2011; Kandemir, 2010, 2012; Saha vd., 2020; Bağış ve Ardıç, 2021). Etik değerler ve etik kültür gibi konulara yönelik araştırmalar literatürde yerini alırken etiğin örgütsel süreçlere yerleşerek kurumsal kültürün bir parçası olması anlamında “etiğin kurumsallaşması” konusundaki araştırmaların ise özellikle Türkçe literatürde, oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bazı çalışmaların sadece kavramsal boyutu incelediği (Küçüköğlü, 2012; Doğan, 2015; Çotul, 2019) bazı çalışmaların ise etiğin kurumsallaşmasıyla iş tatmini, örgütsel adalet ve iş yaşamı kalitesi (Deliorman ve Kandemir, 2009; Kandemir, 2012; Torlak vd., 2014) gibi değişkenlerle ilişkisini incelediği görülmektedir. Bu araştırmada etiğin örgütlerde nasıl kurumsallaşacağı yöntemleriyle tartışılmış ve çalışmada yer alan üç farklı liderlik türüyle etiğin kurumsallaşması arasındaki ilişki özellikle incelenmiştir. Bu yönüyle araştırmanın özellikle

etik sorunların sıklıkla tartışıldığı ilaç endüstrisinde faaliyet gösteren firmalara etik değerleri iş süreçlerine nasıl entegre edeceklerine dair katkı sağlayacağı söylenebilir.

İlaç sektörünün saha pratiğine bakıldığında, ilaç mümessillerinin günlük çalışma ortamlarının daha çok poliklinik, hastane ve muayenehanelerde hekim ziyaretleri ile gerçekleştiği görülmektedir. Yöneticilerin ise bu ziyaretlere ancak planlarında yer alan aylık, üç aylık, altı aylık ya da yılda bir kez gibi periyodlarla eşlik ettikleri (Akkoç, 2008, s. 193) ve hekim ziyaretlerini değerlendirerek performans değerlendirmesi yaptıkları (Elgün, 2020: 93) gözlenmektedir. İlaç firmalarının etik davranışların yaygınlaştırılması amacıyla dönük olarak kurumsal etik değerler, örgütsel vizyon, kılavuzlar ve prosedürler yayınladığı da görülmektedir. Ancak vizyon, değerler, kurallar, kılavuzlar, yaptırımlar gibi unsurların vaktinin büyük çoğunluğunu sahada yalnız geçiren tanıtım sorumluları ile paylaşılmasının etkinliği sorgulanmalıdır. Carlson ve Perrew'e (1995, s. 830-837) göre işletmelerde etiğin kurumsallaşmasında liderin etik yönlendirmesi, üst yönetimin desteği ve örgütsel etik politikalar önemli rol oynamaktadır. Liderler, çalışanların etik davranışlara yönlendirilmesinde ve uygun davranışların ne olduğunu öğrenme sürecinde kilit rol oynamaktadırlar. Bu nedenle, liderlik tarzlarıyla etiğin kurumsallaşması arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi, bu konudaki çalışmalara değerli katkılar sunabilir. Bu araştırma paternalistik liderlik ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının etiğin kurumsallaşmasına etkisini Türk ilaç endüstrisi özelinde irdelemektedir. Yapılan araştırmanın liderlik tarzlarının etiğin kurumsallaşmasına etkilerini ortaya koyarak hem literatüre katkı sağlayacağı hem de uygulamacılara etiğin kurumsallaşması alanında yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

İnsan sağlığını tedavi etmeyi odağına alan sağlık sektörü gibi bir alanda faaliyet gösteren ilaç firmalarının hem insan sağlığına katkı yaratmaya çalışması hem de ticari kazanç gözetmesi çıkar çatışmasına neden olabilmektedir (Küpeli ve Kiper, 2016, s. 777). Otoriteler bu durumu kontrol altına almak için her ne kadar yasal düzenlemeler ve akılcı ilaç kullanımı konsensüsleri yayınlasa da (Wager, 2003; Civaner, 2008) hekimlerin ilaç firmalarının pazarlama stratejilerinden etkilendikleri, mümessillerin tanıtımını yaptıkları firmanın ürünlerini tercih ettikleri ve reçeteleme alışkanlıklarının böylece etkilendiği belirtilmektedir (Lexchin, 1993, s. 1401, 1406; Thomson, Craig ve Barham, 1994, s. 222; Civaner, 2008, s. 314; Fickweiler, Fickweiler ve Urbach, 2017, s. 1; Rathod ve Palkar 2018, s. 66; Marmat, Jain, ve Mishra, 2020, s. 385; Srivastava ve Mishra, 2022, s. 6146). İlaç endüstrisinin tanıtım için harcadığı büyük miktardaki bütçe, bu firmaların etik davranış davranmadığı sorusunu da gündeme taşımaktadır (Civaner, 2006, s. 37). Sektördeki yoğun

rekabet satış baskısı ile birleştiğinde etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İlaç firmalarının etik kuralları yeterince uygulamamasının ve kontrolün sıkı olmamasının da bu duruma neden olduğu belirtilmektedir (Nagashekhara ve Agil, 2011, s. 219; Bozyiğit ve Akkan, 2013, s. 53). İlaç endüstrisinde gözlenen söz konusu durumdan ötürü bu araştırma, Türk ilaç endüstrisini odağına almıştır. İlaç firmalarının hekimlerle etkileşiminde aracı unsurun ilaç firma temsilcileri (mümessiller) (Thomson, Craig ve Barham, 1994, s. 221; Chren, 1999, s. 182; Fickweiler, Fickweiler ve Urbach, 2017, s. 3; Srivastava ve Mishra, 2022, s. 6144) olmasından ötürü bu kitle örneklem olarak belirlenmiştir.

Literatürde liderlik ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşimin varlığına işaret edilmiş olup, örgüt kültürünün lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilediği, aynı zamanda liderin kendisinin de örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yarattığı belirtilmektedir (House vd., 2002; Bakan, 2008, s. 2). Örgütlerin vizyon, misyon, stratejileri ve vurguladıkları değerler liderlik tarzlarının şekillenmesinde etkilidir (Erdem ve Dikici, 2009, s. 210). Aycan (2001, s. 253; 2006, s. 462; 2010, s. 207) kültürler arası araştırmalarda Türkiye paternalist yönetim tarzının en fazla görülen ülkeler arasında yer aldığını belirtmiş ve ayrıca ülkemizde yöneticilerin bu tarzı benimsediği farklı yayınlarda da zikredilmiştir (Ökten ve Cenççi, 2012, s. 526; Aslan, 2012, s. 224; Yeşiltaş 2013, s. 53). Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye’de çok uluslu firmalar birleşme ve satın alma yoluyla ilaç endüstrisinde daha fazla yer almaya başlamıştır. 2018 yılı verilerine göre Türkiye’de çok uluslu ilaç firmalarının sayısı 130’a yükselmiştir (Türkiye İlaç Sektörü 2018 Raporu, s. 3). Hoftsedde ve Aycan’ın araştırmalarına göre ülkemizin kolektivist kültüre sahip olması nedeni ile paternalistik liderlik davranışları gözlenirse de Türkiye ilaç endüstrisinde yukarıda sözü edilen dinamiklerden ötürü Batı tipi liderlik tarzlarının da görülmesi beklenmektedir. Örgüt kültürlerinin bireylerin davranışlarını etkilediği göz önüne alındığında; Türk ilaç endüstrisinde yer alan yabancı firmalarda çalışan yöneticilerin de liderlik tarzlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlikler ile şekilleneceği öngörülebilir. İlaç sektöründe liderlik tipleri ve liderlik davranışları üzerine yapılan farklı çalışmalar da bu öngörüye ışık tutmaktadır (Akkoç, 2008; Şahne, 2014; Duvacı, 2017; Özbek 2019).

Kavramsal Çerçeve

Etiğin Kurumsallaşması

Bir ahlak felsefesi olarak tanımlanan etik; bireylerin amaçlarını ve amaçlarına ulaşmak için sergiledikleri eylemleri ile tutum ve davranışlarını araştıran, söz konusu tutum ve davranışları doğru ve yanlış olarak tanımlayan ve anlaşılmasını sağla-

yan sistematize edilmiş düşünce topluluğudur (Bolat ve Seymen, 2003, s. 69). Bir insanın veya grubun davranışlarını doğru veya yanlış olup olmamasına göre yöneten ahlaki ilkenin ve değer kodların olduğu, etik değerlerin, davranışlarda ve karar vermede iyi veya kötü olanı standardize ettiği belirtilmektedir (Daft, 2008, s. 389).

İş etiğinin kurumsallaşması kavramını literatürde ilk kez Purcell ve Weber'in (1979) bir örgütsel vaka çalışmasında kullandıkları görülmektedir (Weber, 1993, s. 419; Floyd, 2010, s. 46; Simat vd., 2012, s. 115). Etiğin kurumsallaşması, etiğin günlük iş hayatına biçimsel ve açık bir şekilde dahil edilmesi olarak tanımlanmakta, (Carlson ve Perrew, 1995, s. 835) diğer yandan etiğin bir örgütün karar alma süreçlerine dolaylı ve doğrudan dahil edilme derecesi de kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir (Singhapakdi ve Vitell, 2007, s. 284). Bu çalışmada etiğin kurumsallaşması; örgütün karar alma süreçleri başta olmak üzere bütün faaliyetlerinde etik değerlerin iş hayatının içerisine girmesi ve bu sayede örgütsel kültürün kalıcı parçası haline getirilmesi yöntemleri olarak tanımlanmaktadır.

Etiğin dolaylı kurumsallaşması; örgütlerin gündelik hayatlarında birlikte yaşanılan ancak yazılı olmayan değerler ve inançları içeren örgüt kültürü, liderlik, açık iletişim gibi faktörleri tanımlamak için kullanılmıştır. Etiğin dolaylı kurumsallaşması, etik davranış ve uygulamaların örgüt kültürüne işlemiş olması ve yöneticilerin birer rol model olduklarının farkındalığı ile iletişim kanallarını iki yönlü olarak (dikey ve yatay) açık tutması gibi unsurlardan oluşmaktadır (Kandemir, 2012, s. 36). Bunların yanında Jose ve Thibodeux (1999, s. 135) ödüllendirme, terfi ve performans değerlendirme sistemlerini de dolaylı kurumsallaşma yöntemleri arasında saymaktadırlar. Brenner (1992, s. 393)'da etik programların dolaylı formları olarak; örgüt kültürü, teşvik sistemleri, etik davranışlar, tanıtım politikaları, performans ölçüm sistemleri ve yönetim davranışlarını sıralamaktadır.

İş hayatında etik sadece dolaylı yoldan değil, doğrudan formel bir biçimde de kurumsallaştırılabilir. Bu yollar arasında; etik kodlar, örgütsel politika el kitapları, çalışan oryantasyon programları, etik eğitimleri ve seminerleri, iç kontrol sistemleri, etik kontrol sorumluları dikkati çekmektedir (Brenner, 1992, s. 393; Singhapakdi ve Vitell, 2007, s. 285). Brenner (1992)'ın belirttiği etik kontrol sorumluları; etik komiteler, denetleyiciler ya da ombudsmanlar olarak adlandırılabilir. Bunun yanında bültenler ve gizli telefon hattı ile etik sorun bildirim telefon hatları da etiğin kurumsallaşmasında doğrudan yöntemler arasında sayılmaktadır (Jose ve Thibodeaux, 1999, s. 135). Kısaca etiğin doğrudan kurumsallaşması, örgütlerde hangi davranışların etik olarak kabul edildiğini açıklayan ve izleyen sistem ve prosedürleri içerir (Majluf and Navarrete, 2011).

Etığın kurumsallaşması ile ilgili farklı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bunların bir kısmı başlangıç niteliğinde olan literatür derlemesi (Sims, 1991; Brenner, 1992; Weber, 1993) şeklindedir. Bir kısım çalışma liderlik türleriyle (Carlson ve Perrewe, 1995; Floyd, 2010) ilişkilendirilmiştir. Ülkeler arası (ABD-İngiltere) karşılaştırmalar da konuya dahil olmuştur (Robertson ve Schlegelmich, 1993). Bir kısım çalışma etığın doğrudan ve dolaylı kurumsallaşması üzerine durmuştur (Jose ve Thibodeux, 1999; Singhapakdi ve Vitell, 2007; Singhapakdi, Sirgy, Lee ve Vitell, 2010; Kandemir, 2010; Kandemir, 2012). Etığın kurumsallaşmasına ait boyutların; iş tatmini, çalışan mutluluğu, iş yaşamı kalitesi, takım ruhu, örgütsel bağlılık ve etik eğitim gibi değişkenlerle ilişkilerini inceleyen araştırmalar olduğu da görülmektedir (Konmee, vd. 2010; Marta vd. 2013; Torlak vd. 2014; Lee vd. 2015; Kayacı, 2020). Bunun yanında bu araştırmanın da konusu olan; hangi liderlik tarzlarının etığın kurumsallaşması üzerine etkisi olduğunun belirlenmesi, örgütlerin kurumsallaşması esnasında bu tarzları öne çıkarmaları ve kullanmaları açısından sahaya katkı sağlayacaktır.

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler, örgütsel kural ve düzenlemelere uyan, çalışanlara iş standartlarını vurgulayan ve görev odaklı kişiler olarak tanımlanır. Bu nedenle etkileşimci liderlik güç, otorite ve kontrole dayanır. Zira bu yaklaşıma göre örgütsel hedeflere ulaşmak astların ödüllendirilmesi veya disiplin sağlanması ile mümkündür (Burns 1978'den akt. Bass vd, 1987, s. 74). Bu tip liderler takipçilerini vaatleri, övgü ve ödülleri ile motive ederken yanlış eylemlerine olumsuz geribildirim, cezalandırma, tehdit veya disiplin eylemleri ile karşılık verirler (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 184). Etkileşimci liderliğin, koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve liberal liderlik olmak üzere dört boyutu vardır.

Koşullu ödüllendirme, liderin istenen performansa ulaşmak için ödüllendirme yolunu tercih ettiğini ifade eder. Etkileşimci liderler beklentilerini net bir şekilde ifade ederler. Lider olarak desteklerini sunar, çalışanları için tatmin edici anlaşmalar sağlar, fikir alışverişinde bulunur ve başarılı takipçilerinin performansını ödüllendirirler (Bass, 1997, s. 134). Koşullu ödüllendirici davranış olarak liderler, görevlendirmeler yapabilir ya da takipçilerine ne yapılacağı konusunda danışabilir, karşılığında ödüller ya da onlar tarafından arzulanan kaynak tahsisinde bulunurlar (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 184).

İstisnalarla yönetim, liderin örgütte sadece hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahalesi olarak tanımlanan bir yaklaşımdır. Buna göre liderin amacı sa-

dece performansın altına düşülen alanlarda müdahale ederek bunları düzeltmektir (Karip, 1998, s . 449; Bass ve Steidlmeier, 1999, s . 184; Purwanto vd., 2020, s. 306).

Liberal liderlik ise liderin astlarını kendi haline bıraktığı, görevleri yönetmediği, denetlemediği veya koordine etmediği bir liderlik anlayışıdır. Lider, ödüllendirme sağlamadığı, astlarını güdülemek için girişimde bulunmadığı ve yardım gerektiğinde destek sağlamadığı (Bass, 1997, s. 134) için çalışan tatminsizliği, örgüt içi çatışma ve başarısızla ilişkili bulunmuştur (Bass, 1999, s. 21). Bu liderlikte herhangi bir alanda sergilenen liderlik davranışı olmadığı için dönüşümcü ve etkileşimci liderliklerden ayrı olarak ele alınması gerektiği belirtilmiştir (Judge ve Piccolo, 2004, s. 756).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik; liderin takipçilerinin örgütsel amaç ve misyonlara yönelik farkındalıklarını artıran, takipçilere örgütün iyiliği için örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarına tercih etmelerini benimseten ve ilham vererek başarıya inancı ve motivasyonu artıran bir liderlik türüdür (Bass, 1990, s. 21; Northouse, 2021, s. 186, 202). Lider ve takipçilerin bir diğerini daha yüksek motivasyon ve ahlaki değerlere taşıdığı bir süreç olarak tanımlanmakta ve örgütün etik ve ahlaki değerler açısından zenginleştirilmesi olarak da görülmektedir (Burns, 1978, s. 20'den akt. Parry ve Thomson, 2002, s. 1). Dönüşümcü liderlik değişim yaratan, birey ve örgütlerin dönüşümünü sağlayan bir süreçtir (Bass, 1997, s. 132; Emery ve Barker, 2007, s. 80; Northouse, 2007, s. 175). Çalışanlara yeni fikirler üretme yollarını göstererek vizyon kazandırma (Carlson ve Perrew, 1995, s. 833), performanslarını artırırken kişisel ve mesleki gelişimleri sağlama (Khan ve Sadique, 2018, s. 19), örgütsel değişim için gerekli inancı tesis etme (Uluköy, Kılıç ve Bozkaya, 2014, s. 195) ve onlara ilham ve motivasyon kaynağı olma (Emery ve Barker, 2007, s. 80; Purwanto ve ark, 2020, s. 305) açısından örgütlere katma değer yaratır. Bu yönü ile dönüşümcü liderliğin yeniliğe, bireylerin ve örgütün değişimine yönelik bir liderlik biçimi olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin ideal etki, geliştirici motivasyon ve kişisel ilgi olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

İdeal etki, liderlerin takipçilerini kendileriyle aynı ideallere sahip kılma becerileridir. Liderler, geleceğe yönelik ilgi çekici bir vizyon çizerler, yüksek standartlar belirler, yapılması gerekenler için takipçilerine cesaret vererek, işlerini anlamlı hissetmelerini sağlamaya odaklanırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 188; Hinkin ve Tracey, 1999, s. 113). Lider takipçilerini motive eder ve onlara iham verir, bu sayede kendilerini onun çizdiği vizyonun bir parçası olarak hissetmelerini sağlar

(Northouse, 2007, s. 183). Pratikte liderler semboller ve duygusal mesajlarla grup üyelerinin kendi başlarına yaptıklarından daha fazla çabalamalarını sağlar. Bu tip liderlikte ekip ruhunun arttığı görülür (Northouse, 2021, s. 193). Hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren lider kararlı bir duruş ve özgüven sergiler bu sayede takipçiler onun kimliği ile özdeşleşir (Bass, 1999, s. 11).

Geliştirici motivasyon, liderin takipçilerine zorlayıcı görevler vererek onların kendi yöntemleri ile görevi gerçekleştirip karşılaştıkları sorunları çözmelerine teşvik eden boyuttur (Hinkin ve Tracey, 1999, s. 107-108). Liderler, takipçilerinin mevcut sorunları çözmekte yetersiz kalan eski varsayımları, gelenekleri ve inançlarını sorgulamalarını sağlar (Emery ve Barker, 2007, s. 80; Macit, 2004, s. 98). Takipçilerinin işlerine yeni perspektif getirmeleri ile yeni şeyler yapmalarını ve yeni fikirler üretme yolları ile yaratıcılıklarını teşvik ederler (Bass, 1999, s. 11; Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 188; Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004, s. 954).

Kişisel ilgi ise liderin destekleyici iş iklimi yaratarak takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını dinlediğini gösterir (Emery ve Barker, 2007, s. 80; Floyd, 2010, s. 35; Northouse, 2007, s. 183). Liderler, her bir bireyin başarı ve gelişimine özel ilgi göstererek koçluk ya da mentorluk yaparak gelişimini destekler (Bass, 1997, s. 134; Bass, 1999, s. 11; Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 189). Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda lider etkili bir dinleyicidir. Takipçilerine gelişim fırsatı yaratmak için görevleri devreder (Bass, 1999, s. 11). Daha sonra devrettiği görevleri bireysel gelişimlerine destek sağlamak için izleyerek gerektiğinde çalışanlara yardımcı olur (Hinkin ve Tracey, 1999, s. 113).

Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalistik liderlik; bir liderin, astlarının mesleki ve kişisel hayatlarını ebeveyni andıran bir şekilde yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Gelfand, Erez ve Aycan 2007, s. 493; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman 2010, s. 394). Batı literatüründe çok fazla incelenmemiş olmakla birlikte paternalist liderlik, kolektivist kültürlerle dayalı toplumlarda sıkça rastlanan bir liderlik tarzıdır. Bu yönü ile paternalizm bir liderlik tarzı olmaktan öte kültürel bir karakteristik özellik de taşımaktadır (Erben ve Güneşer, 2008, s. 956). Paternalizm otorite sahibi liderin astlarını koruma, onlara ilgi gösterme ve destek sağlama gibi sorumluluklarının olduğu bir ast üst ilişkisi olarak tanımlanırken astlar da buna karşın sadakat, saygı, kural ve prosedürlere uyum ile karşılık verirler. Astlar liderin her zaman kendilerinden daha iyi bildiği algısına sahiptirler (Aycan, 2001, s. 253; Aycan, 2002, s. 6; Köksal, 2011, s. 103).

Literatürde paternalistik liderliğin üç ya da beş boyuttan oluştuğu aktarılmaktadır. Farh ve Cheng (2000) ile Cheng ve arkadaşları (2004) paternalistik liderliği; otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta sınıflamışlardır. Aycan (2001; 2006) ise liderin çalışma yerinde astları ile aile atmosferi oluşturması, astları ile yakın ve bireysel ilişkiler kurması, astlarının çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılması, astlarından sadakat beklemesi ve liderlik otoritesini devam ettirmesi şeklinde belirlemiştir.

Bu boyutlar kısaca şöyle açıklanabilir (Aycan, 2006, s. 448, 451): Çalışma yerinde aile atmosferi oluşturmada lider astlarına “baba” gibi davranır, onlara mesleki ve özel hayatları ile ilgili babacan bir şekilde tavsiyelerde bulunur. Ailede bir babanın yaptığı gibi liderin görevi de astını korumak, yönlendirmek, ona yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir.

Astları ile yakın ve bireysel ilişkiler kurmak ise liderin astının mesleki ve kişisel yaşantısı ile ilgilenmesini ifade eder. Lider astının kişisel problemleri ve aile yaşantısı da dahil olmak üzere özel hayatına dair konuları yakinen tanır ve gerçek anlamda onun huzuru için çaba harcar. Lider, astlarının çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine de katılarak sadece astlarının değil yakın aile üyelerinin de hayatlarındaki önemli olaylarına (evlilik, cenaze, mezuniyet vb.) bir aile bireyi gibi katılır ve ihtiyaçları durumunda onlara yardım eder ve destek sağlar.

Sadakat beklentisi, liderin astlarından sadakat ve bağlılık göstermelerini beklemesidir. Bu beklenti, işletmenin acil bir durumda ihtiyacı olduğunda astların özel hayatlarının zarar görmesi pahasına bile olsa fedakarlık göstermesi boyutundadır. Liderin çalışanlarına ve ailelerine sağladığı koruma, rehberlik ve çeşitli faydalar, astlar ve üst arasında bağımlı bir ilişki yaratmaktadır. Bütün bunları yaparken liderin astlarıyla arasında belli bir mesafeyi koruması da önem taşımaktadır. Lider için statü farklılıkları önemlidir ve astlarının bu statüye uygun şekilde davranmalarını beklemektedir. Lider, astları ve astların kariyerleri için nelerin önemli olduğunu bilir ve buna yönelik kararlar verebilir. Bu da paternalist liderliğin son boyutu olan otorite ve statünün korunmasını ifade eder.

Araştırma Hipotezleri

Etkileşimci liderlik; hedeflerin, çalışma standartlarının, sorumlulukların ve görevlerin net bir şekilde vurgulandığı ve liderin, görevin tamamlanmasına ya da diğer bir ifadeyle günlük iş akışının sürmesine (Khan ve Sadique, 2018, s.19) odaklandığı bir liderlik stildir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde lider teşvik ve ödül mekanizmalarını kullanarak takipçilerinin sorumluluklarını yerine getirmesini sağlar (Bass,

1985, s. 12). Bu ödüller, maddi ya da sembolik olabildiği gibi, kaynak dağılımında takipçilerin isteklerini yerine getirmek şeklinde de görülebilir (Bass, 1997, s. 133; Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 184; Purwanto vd., 2020, s. 306). Etkileşimci liderlikte liderin beklentileri, örgütsel görev ve sorumluklar net bir şekilde tanımlanır. Bu sayede takipçiler görevlerini en etkin nasıl başaracakları konusunda farkındalık sahibidirler. Örgütsel devamlılığın sağlanması ve her iki tarafın kazanç sağlayacağı bu karşılıklı etkileşim, görevlerin yerine getirilmesine bağlıdır. Lider, bu devamlılığı astlarının beklenti ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Lider, performansı iyi olanlar için daha yüksek maaş, saygınlık ve terfi gibi çalışan beklentilerine yanıt verir. İstenen performansa ulaşamayanlar için yaptırımlar liderin etkili bir silahı olabilir (Bass, 1990, s. 20, 22). Etkileşimci liderlerin astları üzerinde bu etkileri, örgüt hedeflerine ulaşmak kadar etişin örgütte kurumsallaşmasını da olumlu yönde etkileyebilir. Nitekim Floyd (2010)'un araştırmasında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile etişin dolaylı ve doğrudan kurumsallaşması arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Etkileşimci liderlik, etişin kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

H1a: Etkileşimci liderlik, etişin dolaylı kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

H1b: Etkileşimci liderlik, etişin doğrudan kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

Liderliğin etkilerinden birisinin de takipçilerinin dönüşümünü sağlamak olduğu ve örgütsel dönüşümde bunun önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 186, 207). Bu açıdan liderler, etik örgüt kültürünün yaratılmasında kilit taşlardan biridir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin ahlaki gelişimini sağlamaktadırlar (Bass, 1997, s. 131). Bu nedenle takipçileri için rol model olan liderler, örneklikleri ve oluşturdukları kodlar ve örgütsel prosedürler gibi araçlarla örgütte etişin kurumsallaşmasını da sağlayabilirler. Liderlik tarzları ve etik örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışmada, dönüşümcü liderliğin etik örgüt iklimi ile ilişkili olduğuna dair bulgular sunulmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Kuhnert ve Lewis, 1987; Carlson ve Perrew, 1995; Parry ve Proctor-Thomson, 2002; Floyd, 2010; Kim ve Vandenberghe, 2020). Nitekim ilaç sektöründe tanıtım temsilcilerinin etik davranışları üzerine yayınlanan bir çalışmada; yöneticilerin örgütlerde etik davranışların sergilenmesinde rol model olduklarından satış yöneticilerinin etik davranışların sergilenmesinde standartları belirleyecekleri zikredilmektedir (Lagace, Dahlstrom ve Gassenheimer, 1991, s. 46). Bu tartışmalara dayalı olarak araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₂: Dönüşümcü liderlik, etiğin kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

H2a: Dönüşümcü liderlik, etiğin dolaylı kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

H2b: Dönüşümcü liderlik, etiğin doğrudan kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

Liderler astları için birer rol modeldirler. Bu bağlamda yardımcı paternalistik liderlik, etik kabul edilen davranışları ve etik problem ve soruların nasıl çözümlenip yanıtlanacağını çalışanlara aktarmada önemli rol oynayabilir (Aycan, 2006, s. 455-456). Ülkemiz gibi kolektivist ve yüksek güç mesafesi olan toplumlarda yapılan çalışma sonuçlarına bakıldığında (Aycan vd., 2000; Aycan, 2006; Farh ve Cheng, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006) paternalistik liderliğin çalışan tutumları üzerinde pozitif etki yarattığı görülmektedir (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007, s. 494; Gerçek, 2018). Dolayısıyla etiğin örgütlerde kurumsallaşmasında paternalistik liderliğin rolü olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak üçüncü hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₃: Paternalist liderlik, etiğin kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

H3a: Paternalist liderlik, etiğin dolaylı kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

H3b: Paternalist liderlik, etiğin doğrudan kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

Yöntem

Araştırmada etiğin kurumsallaşmasının bağımlı değişken; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve paternalist liderliğin ise bağımsız değişken olduğu bir model kullanılmıştır. Nicel yaklaşımın kullanıldığı bu araştırmanın deseni tarama deseni (Gürbüz ve Şahin, 2016). Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla belirlenen örneklemden hazırlanan anketler aracılığıyla veri toplanmıştır. Toplanan veri öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik açısından değerlendirilmiş, daha sonra ise çok değişkenli analiz yöntemleriyle hipotezler test edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın etik uygulamaların son derece önemli olduğu ilaç sektöründe yapılması planlandığından evren, ilaç sektöründe yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar olarak tanımlanmıştır. Böyle bir evren; muhasebe çalışanlarını, depo sorumlularını, fiziksel dağıtım işiyle uğraşanları, laboratuvar çalışanlarını vs. gibi çok sayıda insanı kapsamaktadır. Çok sayıdaki bu çalışanların heterojen bir nitelik göstermesi nedeniyle çalışma evreni tanımlaması yoluna gidilmiştir. Bu nedenle çalış-

ma evreni, Türkiye’de ilaç sektöründe çalışan satış/tanıtım sorumluları (mümessilleri) olarak tanımlanmıştır. İlaç Endüstrisi İşverenleri Sendikası kaynaklarına göre 2017 yılında sektörde 35 bin çalışan bulunmaktadır (Türkiye İlaç Sektörü 2017 Raporu, s.20). Söz konusu 35 bin kişilik istihdam sadece mümessilleri değil, sektördeki toplam iş gücünü belirtmektedir. İlaç firmalarında çalışanların görev dağılımı dikkate alındığında pazarlama çalışanları olan tanıtım sorumlularının % 39 oranla ilk sırada geldiği görülür (Civaner, 2005, s. 1; Civaner, 2006a, s. 9). Buna göre ilaç mümessillerinin sayısının tahminen 13.650 dolayında olabileceği öngörülebilir. Ana kütle büyüklüğünün 10.000’in üzerinde olması ve coğrafi dağılımlarının genişliği nedeniyle evrendeki birimlerin tam bir sayımının yapılmasının mevcut şart ve imkanlarda mümkün olmadığı kabul edilmiş ve bu nedenle anket ifadelerinin sayısı da gözetilerek hipotez testleri ve geçerlilik-güvenilirlik analizleri için gerekli veri miktarını karşılayacak şekilde örneklem büyüklüğü 400 olarak belirlenmiştir.

Belirlenen örnek büyüklüğü ilaç mümessillerinin cinsiyetleri düşünülerek kotalara indirgenmiştir. İlaç mümessillerinin cinsiyet dağılımı hakkında herhangi bir bilgi olmamakla birlikte, mümessillerin önemli bir çoğunluğunun erkek olduğu, sektörde yapılan araştırma bulguları arasındadır (Civaner, 2005; 2006; Aksu, 2006; Akkoç, 2008; Bozyiğit ve Akkan, 2013; Akcan, Ünsar ve Küçükkancabaş, 2014; Taner ve Elgün, 2015). Bu nedenle 400 örneklem büyüklüğünün %80’inin erkeklerden, %20’sinin kadınlardan oluşturulmasına karar verilmiştir. Dolayısıyla yarısı yerli, yarısı da yabancı firmalarda olmak üzere 320 erkek ve 80 kadına ulaşılması hedeflenmiştir. Uygulama dönemi sonunda 4 katılımcı cinsiyetini, 12 katılımcı çalışılan firma yapısını, 1 katılımcı her ikisini de belirtmemiş olmakla birlikte elde edilen çapraz tablo aşağıda yer almaktadır (Tablo 1). Her ne kadar erkeklerden 320 katılımcı hedeflense de 317 katılımcıya ve kadınlardan da 80 kişi hedeflenmesine karşın 77 katılımcı sayısına ulaşılmıştır. Erkek oranı %80,5 ve kadın oranı da %19,5 olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan yabancı firmalardan elde edilecek katılımcı kotası 200 iken gerçekleşen katılımcı 211’dir. Böylece sadece yabancı sermayeli şirketlerde çalışanların oranı %53,6 olarak görülmektedir. Yerli firmalardan beklenen katılımcı sayısı yine 200 iken gerçekleşen katılımcı 158’dir (%40,1). Buna karşın 25 çalışanın hem yerli hem de yabancı sermayeli firmalarda çalıştığı düşünülürse (toplam 183, %46,4), hedef kotaya önemli ölçüde yaklaşıldığı değerlendirilebilir.

Tablo 1. Cinsiyet ve Firma Bazında Kota Gerçekleşme Tablosu

Yerli Sermayeli		Firma				Toplam
		Yerli-Yabancı Ortaklığı				
Yabancı Sermayeli						
Cinsiyet	Erkek	n	129	168	20	317
		Cinsiyet içinde %	40,7	53,0	6,3	100,0
		Firma içinde %	81,6	79,6	80,0	80,5
		Toplam içinde %	32,7	42,6	5,1	80,5
	Kadın	n	29	43	5	77
		Cinsiyet içinde %	37,7	55,8	6,5	100,0
		Firma içinde %	18,4	20,4	20,0	19,5
		Toplam içinde %	7,4	10,9	1,3	19,5
Toplam		n	158	211	25	394
Cinsiyet içinde %		40,1	53,6	6,3	100,0	
Firma içinde %		100,0	100,0	100,0	100,0	
Toplam içinde %		40,1	53,6	6,3	100,0	

Taslak anket, kolayda örnekleme ile seçilen 107 ilaç mümessili üzerinde pilot teste tabi tutulmuştur. Pilot test sonucunda kısmi düzeltmeler yapılmış olup; nihai uygulama İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası ve Araştırmacı İlaç Firmaları Derneğinin destekleriyle 03.10-13.12.2019 tarihleri arasında çevrimiçi anket olarak gerçekleştirilmiştir. Süreç sonunda 417 katılımcıya ulaşılmış ancak eksik verili anketler elenerek analizler 409 anketin verisi üzerinden yapılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın değişkenleri olan etiğin kurumsallaşması, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve paternalist liderliğin ölçülmesinde, literatürde daha önce bu amaçla geliştirilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Etiğin kurumsallaşmasının ölçülmesinde Singhapakdi ve Vitell (2007) tarafından geliştirilen ve iki alt boyuttan oluşan 16 maddelik ölçeğin Kandemir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan versiyonu kullanılmıştır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin ölçülmesinde Bass ve Avolio'nun (1989) geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği temel alınarak Kahya (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan 16 maddelik etkileşimci ve 20 maddelik dönüşümcü liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Her iki ölçeğin de dörder alt boyutu bulunmaktadır. Paternalist liderliğin ölçümünde ise Aycan (2006) tarafından geliştirilen 21 madde ve 5 boyuttan oluşan ölçeğin TÜRESİN (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan

versiyonu kullanılmıştır. Araştırmada Tüm ölçeklerin tepki kategorileri: 1= kesinlikle katılmıyorum, ..., 5= kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert derecelemesine uygun olarak hazırlanmıştır. Ankette dört adet tutum ölçeğinin yanı sıra demografik sorular da bulunmaktadır.

Geçerlik ve Güvenilirlik

Veri toplamada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinden emin olmak amacıyla öncelikle orijinal ölçeklerin daha önce Türkiye bağlamında test edilerek uyarlanmış versiyonları tercih edilmiştir. Asıl araştırma öncesinde bir pilot araştırma gerçekleştirilmiştir. Yüzeysel geçerliliğinin sağlanması amacıyla hazırlanan anket formu ile ilgili olarak bu konuda uzman iki akademisyenden görüş alınması yoluna gidilmiştir. Böylece ölçeklerin içerik geçerliliklerinden emin olunmuştur. Ölçeklerin yapı geçerliliklerinin tespit edilebilmesi için her bir ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik ölçümü için de iç tutarlılık analizleri ve madde-toplam korelasyonu analizlerinden yararlanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar, her bir ölçek ve alt boyutları için aşağıda verilmiştir.

Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği: Orijinalinde 16 madde ve iki boyuttan oluşan etiğin kurumsallaşması ölçeği, pilot çalışma ve geçerlilik-güvenilirlik analizleri sonucunda 12 madde ve iki boyuttan oluşan versiyonuyla analize dahil edilmiştir. İlk boyut olan dolaylı kurumsallaşma, yedi maddeden oluşmaktadır ve iç tutarlılık katsayısı 0,89 olarak hesaplanmıştır. İkinci boyut olan doğrudan kurumsallaşma ise beş maddeden oluşmaktadır ve iç tutarlılık katsayısı 0,88'dir. Etiğin kurumsallaşması ölçeğinin DFA analizi sonucu elde edilen uyum indeksleri ise şu şekildedir: CMIN/DF: 2,705; GFI: 0,943; NFI: 0,944; CFI: 0,963; RMSEA: 0,065.

Etkileşimci Liderlik Ölçeği: 16 maddelik ölçeğin her biri dört maddeden oluşan dört alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutların iç tutarlılık katsayıları, koşullu ödüllendirme boyutu için 0,93, aktif istisnalarla yönetim boyutu için 0,82, pasif istisnalarla yönetim boyutu için 0,84 ve liberal liderlik boyutu için ise 0,92 olarak hesaplanmıştır. Etkileşimci liderlik ölçeğinin DFA analizi sonucu elde edilen uyum indeksleri ise şu şekildedir: CMIN/DF: 2.989; GFI: 0, 914; NFI: 0,931; CFI: 0,953; RMSEA: 0,070.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Orijinalinde 20 maddeden ve üç boyuttan oluşan etiğin kurumsallaşması ölçeği, pilot çalışma ve geçerlilik-güvenilirlik analizleri sonucunda 18 madde ve üç boyuttan oluşan versiyonuyla analize dahil edilmiştir. İlk boyut olan ideal etki altı maddeden oluşmaktadır ve iç tutarlılık katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır. İkinci boyut olan geliştirici motivasyon sekiz maddeden

oluşmaktadır ve iç tutarlılık katsayısı 0,96'dır. Kişisel ilgi isimli üçüncü boyut ise 4 maddeden oluşmaktadır ve iç tutarlılık katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin DFA analizi sonucu elde edilen uyum indeksleri ise şu şekildedir: CMIN/DF: 2,906; GFI: 0,910; NFI: 0,954; CFI: 0,969; RMSEA: 0,068.

Paternalist Liderlik Ölçeği: Orijinali 21 madde ve beş boyuttan oluşan ölçekten pilot çalışma ve geçerlilik-güvenilirlik analizleri sonucunda; aile atmosferi boyutuna ait bir madde, bireyselleştirilmiş ilişkiler boyutuna ait bir madde, iş dışı yaşamlara katılma boyutuna ait iki madde, sadakat beklentisi boyutuna ait bir madde ve otorite ve statünün korunması boyutuna ait bir madde analiz dışı bırakılmıştır. Bireyselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşamlara katılma boyutları, çalışanlarla ilişkiler adıyla tek boyuta dönüştürülmüş ve ölçek analize dört boyutlu olarak dahil edilmiştir. Bu dört boyuta ilişkin iç tutarlılık katsayıları: Aile atmosferi 0,93, çalışanlarla ilgilenme 0,90, otorite ve statünün korunması 0,82 ve sadakat beklentisi 0,73 şeklindedir. Paternalist liderlik ölçeğinin DFA analizi sonucu elde edilen uyum indeksi değerleri ise şu şekildedir: CMIN/DF: 2,896; GFI: 0,902; NFI: 0,927; CFI: 0,951; RMSEA: 0,068.

Genel olarak değerlendirildiğinde, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucu elde edilen sonuçlar, ölçeklerin araştırma hipotezlerini test etmede kullanılabilecek niteliklere sahip olduğunu göstermektedir.

Bulgular

Analizler 409 anket üzerinden yapılmıştır. Bu örneklem büyüklüğü, sosyal bilimler alanı için "büyük" sayılabilmektedir. Büyük örneklemelerde ($n > 30$) ise, merkezi limit teoremine dayanarak parametrik testlerin temel varsayımı olan normallik varsayımının sağlandığı kabul edilebilmektedir (Mert, 2016, s. 4). Diğer taraftan verilerin normal dağılıma uygunluğu her bir ifadenin basıklık-eğiklik değerlerine bakılarak da kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin %5 güven aralığı için istatistik değer aralığının ± 2.58 , %1 güven aralığı için de istatistik değer aralığının ± 1.96 olması beklenir (Liu vd., 2005). Analiz sonuçlarına göre çarpıklık ve basıklık değerleri -1,298 ile 0,664 arasında değişmektedir. Dolayısıyla çoklu regresyon analizleri için normal dağılımın sağlandığı kabul edilmiş ve hipotez testlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%81) erkek, lisans mezunu (%68) ve orta yaş grubundandır (30-50 yaş grubu %80). Yine büyük çoğunluğu uzun süredir bu sektörde çalışmaktadırlar (10 yıldan fazla tecrübesi olanlar %55, 6 yıldan fazla tecrübesi

olanlar %75). Katılımcıların mevcut firmalarındaki çalışma süreleri dikkate alındığında ise 2 yıldan az süredir çalışanların oranı %30, 5 yıldan az süredir çalışanların oranı ise %60'tır. Çalışma süresinin uzunluğu, katılımcıların firmalarındaki liderlik tarzlarına ve etiğin doğrudan ve dolaylı kurumsallaştırılması faaliyetlerine yakından tanık olduklarını göstermekte ve dolayısıyla da verinin geçerliğine işaret etmektedir.

Etkileşimci, dönüşümcü ve paternalist liderliğin, etiğin kurumsallaşmasına etkisinin ölçümü için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Kurumsallaşmanın iki boyutlu olması nedeniyle liderlik tarzlarına ait boyutların doğrudan ve dolaylı kurumsallaşmaya etkisi ayrı ayrı analiz edilmiştir. Etkileşimci liderliğin etiğin dolaylı ($F_{(4,343)}: 27,611$; $p < 0,001$) ve doğrudan kurumsallaşmasını ($F_{(4,344)}: 13,982$; $p < 0,001$) etkilediği ortaya çıkmıştır (Tablo 2). Model dolaylı kurumsallaşmayı %23,5 ve doğrudan kurumsallaşmayı %13 oranında açıklamaktadır. Dolaylı kurumsallaşmayı koşullu ödüllendirme olumlu ($\beta: 0,370$); liberal liderlik ise olumsuz ($\beta: -0,111$) yönde etkilemektedir. Doğrudan kurumsallaşmada ise liberal liderliğin etkisi olumsuz ($\beta: -0,400$) yöndedir. Diğer boyutların etkisi anlamlı değildir.

Tablo 2. Etkileşimci Liderliğin Etiğin Dolaylı ve Doğrudan Kurumsallaşmasına Etkisi

Değişkenler	β	S. Hata	St. β	t	β	S. Hata	St. β	t
Sabit	2,046	,279		7,340	4,719	,315		15,000
Koşullu ödüllendirme	,342	,057	,370	5,978***	-,053	,066	-,053	-,804
Liberal liderlik	-,102	,051	-,111	-2,019*	-,403	,058	-,400	-6,898***
Aktif istisnalarla yönetim	-,003	,063	-,003	-,054	,027	,074	,022	,365
Pasif istisnalarla yönetim	,121	,072	,104	1,687	-,034	,084	-,027	-,401
Bağımlı değişken	Dolaylı Kurumsallaşma				Doğrudan Kurumsallaşma			
Model	R:0,494; R ² :0,244; ΔR^2 :0,235; $F_{(4,343)}: 27,611$ ***				R:0,374; R ² :0,140; ΔR^2 :0,130; $F_{(4,344)}: 13,982$ ***			
Çoklu bağlantı istatistikleri	Min. tolerans: 0,575; Max. VİF:1,739; Max. CI: 15,131				Min. tolerans: 0,552; Max. VİF:1,810; Max. CI: 14,642			
p	* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$							

Dönüşümcü liderliğin etîğin dolaylı ($F_{(3,354)}:49,309$; $p<0,0001$) kurumsallaşmasını etkilediği ve etîğin dolaylı kurumsallaşmanın %28,9'unu açıkladığı bulunmuştur. Buna karşın doğrudan kurumsallaşmayı ise etkilemediği ortaya çıkmıştır. Dolaylı kurumsallaşmaya dönük analizde; çoklu bağlantı istatistiklerinden tolerans değeri, bu konudaki eşik değer olan 0,200'ün biraz altında olmakla birlikte, VİF değeri 10'dan ve CI değeri de 30'dan küçük olduğu belirlenmektedir. Tolerans değeri 0,100'e kadar da esnetilebilmektedir (Alpar, 2011, s. 638). Dönüşümcü liderliğin ideal etki (α : 0,10 düzeyinde etkilidir) ve kişisel ilgi boyutunun etîğin kurumsallaşmasına etkisi istatistiksel açıdan anlamsızdır. Geliştirici motivasyondaki bir birimlik değişim, etîğin dolaylı yoldan kurumsallaşmasını β :0,388 birim arttırmaktadır. Bu durumda, ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvikin karışımı olan "Geliştirici Motivasyona" ilişkin hususların etîğin dolaylı yoldan kurumsallaşmasına olumlu yönde katkıda bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3. Dönüşümcü Liderliğin Etîğin Dolaylı ve Doğrudan Kurumsallaşmasına Etkisi

Değişkenler	β	S. Hata	St. β	t	β	S. Hata	St. β	t
Sabit	1,535	,161		9,555	3,032	,211		14,360
İdeal etki	,126	,071	,140	1,780	,109	,092	,109	1,195
Geliştirici motivasyon	,375	,100	,388	3,754***	-,017	,120	-,016	-,139
Kişisel ilgi	,034	,083	,038	,411	,052	,100	,052	,515
Bağımlı değişken	Dolaylı Kurumsallaşma				Doğrudan Kurumsallaşma			
Model	R:0,543; R ² :0,295; Δ R ² :0,289; F(3;354):49,309***				R:0,138; R ² :0,019; Δ R ² :0,011; F(3;354):2,304			
Çoklu bağlantı istatistikleri	Min. tolerans: 0,186; Max. VİF:5,374; Max. CI: 20,189				Min. tolerans: 0,220; Max. VİF:3,012; Max. CI: 18,511			
p	* $p<0,05$ ** $p<0,01$, *** $p<0,001$							

Bulgular, paternalist liderliğin etîğin hem dolaylı hem de doğrudan kurumsallaşmasını etkilediği yönündedir. Model ($F_{(4,353)}:21,988$; $p<0,0001$), dolaylı kurumsallaşmayı % 26,1 oranında açıklarken, doğrudan kurumsallaşmayı çok düşük de olsa % 6,8 oranında açıklayabilmektedir. Çalışanlarla bireysel ilişkiler etîğin dolaylı kurumsallaşmasını anlamlı şekilde etkilemektedir (β :0,329). Aynı boyut doğrudan kurumsallaşmaya (β :0,429) da olumlu katkı sunarken, otorite ve statünün korunması (β :-0,204) ve sadakat beklentisi (β :-0,163) olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 4. Paternalist Liderliğin Etiğin Dolaylı ve Doğrudan Kurumsallaşmasına Etkisi

Değişkenler	β	S. Hata	St. β	t	β	S. Hata	St. β	t
Sabit	1,456	,192		7,582	3,406	,243		14,023
Aile atmosferi	,068	,053	,077	1,291	-,016	,066	-,016	-,239
Ç.Bireysel İlişkiler	,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; Δ R ² :0,261; F(4;353):21,988***				R:0,281; R ² :0,079; Δ R ² :0,068; F(4;354):7,565***			
Çoklu bağlantı istatistikleri	Min. tolerans: 0,368; Max. VİF:2,715; Max. CI: 15,892				Min. tolerans: 0,344; Max. VİF:2,906; Max. CI: 16,400			
p	*p<0,05 **p<0,01, ***p<0,001							

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada; etkileşimci, dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzlarının etiğin kurumsallaşmasını ne ölçüde etkilediği ilaç mümessilleri bağlamında incelenmiştir. Üç liderlik tarzının etiğin dolaylı ve doğrudan kurumsallaşmasına etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Daha çok çalışanlar ile liderler arasında karşılıklı bir kazan-kazan ilişkisine dayanmakta olan etkileşimci liderliğin (Kuhnert ve Lewis, 1987), etiğin dolaylı kurumsallaşmasını etkilediği ortaya çıkmıştır ($F_{(4,343)}$: 27,611; $p<0,001$; ΔR^2 : %23,5). Aktif ve pasif istisnalarla yönetimin etiğin dolaylı kurumsallaşmasını etkilemediği, buna karşın koşullu ödüllendirmenin olumlu yönde, liberal liderliğin ise olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan etkileşimci liderliğin etiğin doğrudan kurumsallaşmasında ($F_{(4,344)}$:13,982; $p<0,001$; ΔR^2 : %13) sadece liberal liderlik boyutu itibarıyla olumsuz yönde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Ödül yerine cezayı ön planda tutan aktif istisnalarla yönetim tarzının ve etiğin kurumsallaşması ile ilgili net mesajların verilmediği pasif istisnalarla yönetim tarzının etiğin dolaylı yoldan kurumsallaşmasında anlamlı bir etkiye sahip olmaması, örneklem ile ilgili bir husustan kaynaklanıyor olabilir. Örneklemi oluşturan ilaç mümessillerinin çalışma koşulları nedeniyle liderleriyle etkileşimde bulunma imkanları sınırlı olabilmektedir. Nitekim saha pratiğine bakıldığında ilaç tanıtım sorumlularının yöneticileriyle birlikte yaptıkları ikili doktor ziyaretlerinin, Akkoç'un (2008, s. 157) çalışması ve bir dönem bu işi yapan araştırmacının gözlemleriyle de uyumlu olarak, 6 ayda bir kez veya daha da az sıklıkla gerçekleştiği görülmektedir.

Etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun etiğin kurumsallaşmasına olan etkisi pozitifdir. Çünkü ödüllendirme, liderlerin etik davranışları özendirme en önemli araçlarından biri durumundadır (Carlson ve Perrew, 1995). Liberal liderliğin etkisi ise negatiftir, çünkü liderlerin çalışma arkadaşlarının etik ikilemler içeren kararlarına müdahil olmamaları, kimi zaman etik olmayan davranışlara onay vermek anlamına da gelebilmektedir. Nitekim liberal liderler ihtiyaç duyulduğunda, karar alınırken ya da eyleme geçerken katkıda bulunmazlar (Judge ve Piccolo, 2004, s. 756). Ukrayna'da ilaç sektörü çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada da liberal liderliğin etkisiz liderlik olarak algılandığı görülmektedir (Aliekperova, 2018, s. 277). Dolayısıyla bu bulgunun mevcut literatürle uyumlu olduğu değerlendirilebilir.

Üç boyutlu bir yapı sergileyen dönüşümcü liderliğin etiğin dolaylı kurumsallaşmasını etkilediği ($F_{(3,354)}:49,309$; $p<0,0001$; ΔR^2 : %29), ancak doğrudan kurumsallaşmayı etkilemediği ($F_{(3,354)}:2,304$; $p:0,077$) belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin ideal etki ve kişisel ilgi boyutu, etiğin dolaylı kurumsallaşması üzerindeki etkisi anlamsızdır. Buna karşın, geliştirici motivasyon boyutunun olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu boyut; literatürdeki ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvikin bir karışımı niteliğindedir. Etiğin kurumsallaşmasına en fazla katkıda bulunması beklenen liderlik tarzının dönüşümcü liderlik (Carlson ve Perrew, 1995) olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmada iki boyutun bileşimi olarak ortaya çıkan geliştirici motivasyonun etiğin dolaylı yoldan kurumsallaştırılmasına yaptığı olumlu katkı, literatürle uyumun sağlandığı şeklinde değerlendirilebilir.

Etkisini güç ve otoriteden alan, liderin çalışan üzerindeki etkisini bir anlamda korkuyla karışık bir saygıya bağlayan paternalist liderliğin (Köksal, 2011), etiğin dolaylı ($F_{(4,353)}:21,988$; $p<0,0001$; ΔR^2 : %26) ve doğrudan kurumsallaşmasını ($F_{(4,354)}:7,565$; $p<0,001$; ΔR^2 : %7) etkilediği belirlenmiştir. Alt boyutlardan aile atmosferi, otorite ve statünün korunması ve sadakat beklentisinin etiğin dolaylı kurumsallaşmasına etkisi anlamsızdır. Çalışanlarla bireysel ilişkiler boyutu ise olumlu yönde etkilemiştir.

Paternalistik liderliğin literatürdeki “Bireyselleştirilmiş İlişkiler” ve “İş Dışı Yaşamlara Katılma” boyutu birleşerek “Çalışanlarla Bireysel İlişkiler” adını almıştır. Etiğin doğrudan kurumsallaşmasına aile atmosferi boyutunun etkisi bulunmamaktadır. Otorite ve statünün korunması ile sadakat beklentisi etiğin doğrudan kurumsallaşmasını olumsuz yönde etkilerken çalışanlarla bireysel ilişkiler, etiğin doğrudan kurumsallaşmasını olumlu yönde etkilemiştir. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde çalışma ilişkilerinde önemli bir açıklama gücüne sahip paternalist liderlik yaklaşımı (Farh ve Cheng, 2000; Aycan, 2006) gerçekten de beklendiği gibi etiğin kurumsallaşması üzerinde önemli oranda etkide bulunmuştur. Otorite ve statünün korunması ve sadakat beklentisinin daha mesafeli bir ilişkiyi gerektirmesi, olumsuz etkilenmeye bir zemin teşkil ettiği şeklinde değerlendirilebilir. Çalışanlarla biraz daha yakın ilişkiyi ifade eden çalışanlarla bireysel ilişkiler boyutunun olumlu etkilemesi ise, örgütsel açıdan beklenilebilecek bir durum olarak değerlendirilmiştir. Başka bir açıdan da çalışanların sektörleri gereği aile ortamına benzer bir çalışma ortamı aramadıkları, etik davranışları sahiplenmek için daha çok ilgilenilmeye ve yol gösterilmeye ihtiyaç duydukları şeklinde yorumlanabilir. Yerli sermayeli şirket liderlerinin bu liderlik davranışlarını dikkate almaları önerilebilir. Bu amaca yönelik olarak saha pratiğinde görülen, satış ekibi yöneticilerinin mümessillere 1 ile 6 ayda bir ya da daha seyrek yaptıkları ikili ziyaretleri sıklaştırmaları dikkate alınmalıdır.

Özetle; etkileşimci liderliğin etiğin dolaylı kurumsallaşmasını %23 oranında açıkladığı, buna karşın doğrudan kurumsallaşmasını %13 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik etiğin dolaylı kurumsallaşmasını %29 oranında açıklarken, doğrudan kurumsallaşması üzerinde etkili olmadığı bulunmuştur. Keza paternalist liderliğin etiğin dolaylı kurumsallaşmasını %26 oranında açıklarken, doğrudan kurumsallaşmasını ancak %7 dolayında açıklayabildiği görülmüştür. Bu durum, üç liderlik tarzının etiğin dolaylı kurumsallaşmasını (*örgüt kültürü, açık ve güvenilir iletişim ağı, ödül sistemi, etik liderlik ve yönetimin desteği*) doğrudan kurumsallaşmasına (etik kodlar, etik eğitim, bültenler, etik komiteler ve bilgilendirme mekanizmaları) kıyasla daha fazla oranda açıkladığını ortaya koymuştur. Nitekim yöneticilerin etiğin dolaylı kurumsallaşmasının doğrudan kurumsallaşmadan daha etkili olarak algılandığını gösteren araştırmalar (Jose ve Thibodeux, 1999, s. 139, 135; Koonmee, Singhapakdi, Virakul ve Lee, 2010, s. 25; Kandemir, 2012, s. 49) mevcuttur. Bunun en önemli nedeninin, çalışanlar nezdinde, uygulamaların ve eylemlerin, söylem ve yazılı beyanlardan daha inandırıcı olduğu düşünülmektedir. Bu durumda liderlerin etiğin kurumsallaşmasına dönük davranışları ve tarzları (ne yaptıkları, nasıl davrandıkları) şirketin resmi beyanlarından (bülten, etik kodlar, eğitimler) daha önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla yerli sermayeli şirketlerin, liderlik tarzlarını ve davranışlarını

dikkate almaları önerilebilir. Hatta iyi örnek teşkil eden yabancı şirketlerden kıyaslama yoluyla örgütsel öğrenme yoluna gitmeleri, sürecin hızlanması, anlaşılması ve kurumsallaşma açısından önemli bir öneri olabilir.

İlaç sektöründe karlılık oranlarının diğer sektörlere göre yüksek olması (Civaner, 2012) ilaç tüketimi açısından insan sağlığının mı yoksa ticari karlılığın mı odak konusu olduğunu düşündürmektedir. Türk ilaç sektöründe reçeteli ilaçların ödenmesi devlet tekelinde olup SGK aracılığı ile yapılmaktadır. Fiyatları belirleyen otoritenin kamu olması, bu mekanizmada aktif rol alamayan firmalar açısından pazarda fiyat rekabetinden ziyade hekimleri etkileme yönünde bir rekabeti ortaya çıkarmaktadır. (Bozyiğit ve Akkan, 2013, s. 55). Kamu otoritesinin fiyat baskısı ve firmaların karlılık stratejileri sektörde de istihdamı etkilemektedir. Firmalar satış hedeflerini gerçekleştiremeyen, performansı beklenen altında kalan çalışanlarını işten çıkarmaktadırlar (Elgün, 2020, s. 86, 93). Buna karşın performans odaklı ödüllendirme mekanizmaları da mümessiller üzerinde organizasyonel kaynaklı (Marmat, Jain, ve Mishra, 2020) etik dışı davranış nedeni olabilmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde satış baskısı yaratmakta, firmaların etik kodlar ve liderlerin yönlendirici davranışlarının yoksunluğuyla birlikte paramedikal girişimlerde bulunma ihtimalini artırmaktadır (Aksu, 2006, s. 95). Marmat, Jain, ve Mishra (2020, s. 385)'ya göre kurum kültürü ve çalışan davranışlarını etkileyen davranış kodlarının etik olmayan girişimlerin engellenmesinde doğrudan rolü vardır. Bu kodların aktarılmasında liderler etkin rol oynarlar. Liderlik, takipçilerin etkilenmesi sürecidir ve etik davranışlar sergileyen liderler, takipçilerinin de bu davranış ve rol modellikten etkilendikleri belirtilmektedir (Northouse, 2021, s. 440). Bu nedenle ilaç firmalarının sahada firmayla hekim arasında aracı rolü üstlenen mümessillerine ilham olacak liderlerini eğitmeleri ve etik değerleri içselleştirmiş bireyleri yönetici olarak atamaları önemlidir. Etiğin gerek firmaların iş süreçlerinde kurumsallaşması ve gerekse mümessil davranışlarında içselleştirilmesi hekim-firma ilişkilerini daha kaliteli ve bilimsel temellere oturtacak, etik dışı yaklaşımları kısıtlayacak ve sektörde kamu otoritesinin de hakim kılmaya çalıştığı akılcı ilaç kullanımı politikasını destekleyecektir.

Bütün bu aktarılanların yanında etiğin içselleştirilmesinde insanın en önemli kılavuzunun kendi vicdanı olduğu da unutulmamalıdır.

Konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda; ofis çalışanlarının yoğun olduğu sektörler veya tamamen bilgisayar ortamından işlerin yürütüldüğü örgütler tercih edilebilir. Bu araştırmada incelenmemiş olan otokratik liderlik ya da hizmetkar liderlik gibi değişkenlerle etiğin kurumsallaşması arasındaki ilişkiye bakılabilir. İlaç sektöründe yaygın olarak gözlenen koçluk tipi liderlik uygulamaları ile etiğin

kurumsallaşması arasındaki ilişki incelenebilir. Bununla beraber ilaç sektörünün tanıtım çalışmalarında lider ve çalışan etkileşimi ofis ortamındaki kadar gözlenmemektedir. Bu nedenle aynı değişkenlerle başka araştırmalar, lider ve çalışan etkileşiminin daha fazla olduğu sektörlerde yapılabilir. Etiğin kurumsallaşmasıyla yakından ilgili görünen örgüt kültürü, şirket stratejisi ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları gibi değişkenler modele eklenebilir.

Marmat, Jain ve Mishra (2020, s. 386) ilaç endüstrisinde etik ve etik olmayan davranışları inceledikleri literatür taramasında; etik sorunların arkasındaki baskın belirleyicinin örgütsel faktörler olduğunu çünkü örgütsel faktörlerin yöneticilerin, müessesilerin, doktorların, eczacıların ve hastaların veya tüketicilerin etik tutumlarını etkileme kapasitesine sahip olduğunu belirtmektedirler. Buna ek olarak örgütsel faktörler, çevresel faktörler ile paydaşlar gibi diğer belirleyicilerle birlikte etik olmayan davranışlara zemin hazırlamaktadır. Stead ve diğerlerine göre (1990, s. 236) yüksek teknoloji ve yüksek maliyetli ortamlarda sağlık hizmetleri endüstrisine yönelik ekonomik baskı ciddi etik sorunlar doğurabilmektedir. Yüksek teknolojinin kullanıldığı ve yatırım maliyetlerinin de yüksek olduğu endüstrilerden birisi olan ilaç endüstrisinde kamunun fiyat kontrolü ve bunun yarattığı fiyat baskısına bağlı rekabet ile firmaların ve şirket hissedarlarının karlılık beklentisi, şirket stratejileri, çalışanların prim ve satış ödülü beklentileri gibi faktörler, ilaç sektörünün eko sisteminin bileşenleri olarak düşünülebilir. Buna bağlı olarak ilaç sektöründe etik dışı davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet veren eko sistem ve ilişkili değişkenlerin etiğin kurumsallaşma sürecine etkileri araştırılabilir.

Örgütsel etik iklim ve etik kültür, çalışanların etik davranışlarını etkileyebilecek önemli unsurlardır (Trevino vd, 1998). Etik kültür, bir örgütte hakim olan ortak değerler, gelenekler, uygulamalar ve beklentiler kalıbı yaratır ve onu sürdürür (Treviño, 1990). Örgütlerin iş süreçlerinin etik olarak algılanması ve çalışanların örgütün etik değerleri ile kodlarının farkında olması, etik iklimin varlığı ile çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı pek çok çalışmada ortaya konmuştur (Hunt vd., 1989, s. 86; Schwepker, 2001, s. 46; Weber ve Seger, 2002; Valentine ve Barnett, 2003, s. 365; Tsai ve Huang, 2008, s. 565; Eren ve Hayatoğlu, 2011, s. 123; Taner ve Elgün, 2015, s. 111). Etiğin kurumsallaşması etik iklim ve kültürün oluşmasında rol oynar. Bu bulgulara paralel olarak etiğin kurumsallaşmasının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi bir inceleme konusu olarak önerilebilir. Ayrıca liderlik ve etiğin kurumsallaşmasına dönük araştırmalar, farklı bağlamlar veya örneklemeler üzerinde yürütülerek bilgi birikimini zenginleştirilebilir. Böylece halen üzerinde yeterli çalışma olmayan etiğin kurumsallaşmasına yönelik geniş bir literatürün ortaya çıkmasına katkı sağlanabilir.

The Effect of Leadership Styles on the Institutionalization of Ethics: A Study on Pharmaceutical Industry Representatives

Rıza Feridun Elgün, Ayşehan Çakıcı, Celil Çakıcı

Introduction

The issue of ethical leadership and its effect on the institutionalization of ethics has started to be discussed extensively in the business literature, especially after the Enron scandal (Brown & Trevino, 2006; Ko et al., 2018; Sims, 1991; Hunt et al., 1989; Schwepker, 2001; Weber & Seger, 2002; Valentine & Barnett, 2003; Chye et al., 2004; Valentine et al., 2011; Saha et al., 2020; Bağış & Ardıç, 2021; Bolat & Seymen, 2003; Daft, 2008). Studies on the institutionalization of ethics are quite limited, especially in the Turkish literature (Küçüköğlü, 2012; Doğan, 2015; Çotul, 2019; Deliorman & Kandemir, 2009; Kandemir, 2010, 2012; Torlak et al., 2014; Akkoç, 2008; Şahne, 2014; Duvacı, 2017; Özbek 2019). According to Carlson and Perrewe (1995), a leader's ethical guidance, support from upper management, and policies on organizational ethics play an important role in how businesses institutionalize ethics. This study will discuss how organizations institutionalize ethics, the methods used, and the relationships the three leadership styles have with the institutionalization of ethics.

@ Dr. Rıza Feridun Elgün, University of New York Tirana


0000-0003-2640-3396


@ Prof. Dr. Ayşehan Çakıcı, Mersin Üniversitesi

0000-0003-4090-5309

@ Prof. Dr. Celil Çakıcı, Mersin Üniversitesi

0000-0002-9192-1969

 Research Paper

 © İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe/m3177
Turkish Journal of Business Ethics, 2022
isahlakidergisi.com

Pharmaceutical companies' efforts to contribute to human health while pursuing commercial gain may cause conflicts of interest in areas such as the health sector where human health is the focus of treatment (Küpeli & Kiper: 2016; Akkoç, 2008; Elgün, 2020; Bozyiğit & Akkan, 2013). Despite authorities having published legal regulations and reaching a consensus on rational drug use in order to keep these conflicts of interest in check (Wager, 2003; Civaner, 2008), physicians and their prescription habits have been stated to be affected by pharmaceutical companies' marketing strategies, preferring the products these companies promote (Lexchin, 2008; Thomson et al., 1994; Civaner, 2006; 2008; Fickweiler et al., 2017; Rathod & Palkar 2018; Marmat et al., 2020; Srivastava & Mishra, 2022). Intense competition in the industry in combination with sales pressure causes unethical behaviors to emerge (Nagashekhara & Agil, 2011; Bozyiğit & Akkan, 2013). As a developing country, Turkey has seen multinational companies start to increase their presence in the pharmaceutical industry through mergers and acquisitions (Türkiye İlaç Sektörü Raporu, 2017). As a result of the situation observed in the pharmaceutical industry, this research focuses on the Turkish pharmaceutical industry. The pharmaceutical company representatives were determined as the sample because of their intermediary role between the pharmaceutical companies and physicians (Thomson et al., 1994; Chren, 1999; Fickweiler et al., 2017; Srivastava & Mishra, 2022).

Conceptual Framework

The Institutionalization of Ethics

The institutionalization of business ethics is seen to have been first examined as a concept in the organizational case study of Purcell and Weber (1979; Weber, 1993; Floyd, 2010; Simat et al., 2012). The formal and explicit inclusion of ethics in daily business life is referred to as the institutionalization of ethics (Carlson & Perrewe, 1995) and is also interpreted as the degree to which ethics are indirectly and directly included in an organization's decision-making processes (Singhapakdi & Vitell, 2007). This study defines the institutionalization of ethics as the methods used for incorporating ethical values into business life in all activities of the organization, especially in its decision-making processes, thus making them a permanent part of the organizational culture (Sims, 1991; Brenner, 1992; Weber, 1993; Carlson & Perrewe, 1995; Floyd, 2010; Robertson & Schlegelmich, 1993; Jose & Thibodeux, 1999; Singhapakdi & Vitell, 2007; Singhapakdi et al., 2010; Konmee et al., 2010;

Marta et al., 2013; Torlak et al., 2014; Lee et al., 2015; Kayacı, 2020; Treviño, 1990; Tsai & Huang, 2008; Eren & Hayatoğlu, 2011).

The institutionalization of ethics has two sub-dimensions: direct and indirect. Indirect institutionalization is used to define factors such as organizational culture, leadership, and open communication, which includes values and beliefs that are experienced together but not written into the daily lives of organizations (Kandemir, 2012; Jose & Thibodeux, 1999; Brenner, 1992). Ethics in business life can be institutionalized not only indirectly but also directly through formal means such as ethical codes, organizational policy handbooks, employee orientation programs, ethics trainings and seminars, internal control systems, and ethical control officers (Brenner, 1992; Vitell, 2007; Majluf & Navarrete, 2011; Jose & Thibodeux, 1999; Koonmee et al., 2010; Kandemir, 2012).

Transactional Leadership

Transactional leaders are defined as those who follow organizational rules and regulations, emphasize job standards to employees, and are task-oriented. According to this approach, achieving organizational goals is possible by rewarding or disciplining subordinates (Burns 1978, as cited in Bass et al., 1987, p. 74; Bass & Steidlmeier, 1999). Meanwhile, liberal leadership is a leadership understanding in which the leader leaves subordinates to themselves and does not manage, supervise, or coordinate tasks. Because the leader does not provide rewards, the leader neither attempts to motivate subordinates nor provides support when needed. In this regard, employee dissatisfaction is associated with intra-organizational conflict and failure (Bass, 1997; Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004).

Transformational Leadership

Transformational leadership is a leadership style that increases the awareness of the leader's followers regarding the organizational goals and mission, motivates followers to adopt the interests of the organization for the good of the organization, and increases beliefs in and motivation toward success by inspiring (Northouse, 2021; Avolio et al., 2004). Transformational leadership is a process that creates change and transforms individuals and organizations (Emery & Barker, 2007; Northouse, 2007; Macit, 2004) that provides employees with vision by showing new ways to produce ideas (Carlson & Perrewé, 1995), that provides personal and professional development while increasing employee performance (Khan & Sadique, 2018), that establishes the beliefs needed for organizational change (Uluköy

et al., 2014), that inspires employees, and that is a source of motivation (Hinkin & Tracey, 1999; Emery & Barker, 2007; Purwanto et al., 2020).

Paternalistic Leadership

Paternalistic leadership is defined as a hierarchical relationship in which leaders direct the professional and personal lives of their subordinates in a parental manner and expect loyalty and respect in return (Gelfand et al., 2007; Pellegrini et al., 2010; House et al., 2002; Minister, 2008; Erdem & Dikici, 2009; Farh & Cheng, 2000). Despite being infrequently studied in the Western literature, paternalistic leadership is a leadership style that is frequently encountered in societies based on collectivist cultures (Ökten & Cenççi, 2012; Aslan, 2012; Yeşiltaş 2013). As such, paternalism is more of a cultural characteristic than a leadership style (Erben & Güneşer, 2008). Subordinates perceive the leader as always knowing better than they (Aycaan, 2001, 2002, 2006, 2010; Köksal, 2011).

Research Hypotheses

Transactional leadership is a leadership style in which goals, work standards, responsibilities, and tasks are clearly presented, and the leader focuses on the completion of tasks (i.e., maintaining the daily workflow; Khan & Sadique, 2018). When fulfilling these functions, leaders use incentive and reward mechanisms to help their followers fulfill their responsibilities (Bass, 1985, 1990). These rewards can be tangible or symbolic or can be seen as fulfilling followers' wishes regarding resource distribution (Bass, 1997; Bass & Steidlmeier, 1999; Purwanto et al., 2020). The effects interactional leaders have on their subordinates can positively affect how ethics are institutionalized in the organization and help achieve organizational goals. As a matter of fact, Floyd's (2010) research found a positive effect to exist for transformational and transactional leadership with ethics' dimensions of indirect and direct institutionalization. Therefore, the current study's first hypothesis has been formed as follows:

H1: Transactional leadership positively affects the institutionalization of ethics.

H1a: Transactional leadership positively affects the indirect institutionalization of ethics.

H1b: Transactional leadership positively affects the direct institutionalization of ethics.

Many studies examining the relationship between leadership styles and ethical organizational climate have presented findings showing transformational leadership to be related to ethical organizational climate (Bass & Steidlmeier, 1999; Kuhnert & Lewis, 1987; Carlson & Perrewe, 1995; Parry & Proctor-Thomson, 2002; Floyd, 2010; Kim & Vandenberghe, 2020). As a matter of fact, Lagace et al.'s (1991) study published on the ethical behavior of promotional representatives in the pharmaceutical industry stated that sales managers are able to set standards regarding the display of ethical behaviors due to managers being role models for displaying ethical behaviors in organizations. Based on these discussions, the second hypothesis of the research has been formed as follows:

H2: Transformational leadership positively affects the institutionalization of ethics.

H2a: Transformational leadership positively affects the indirect institutionalization of ethics.

H2b: Transformational leadership positively affects the direct institutionalization of ethics.

Leaders are role models to their subordinates. In this context, co-parentalistic leadership can play an important role in conveying ethical behaviors to employees and how solving and answering ethical problems and questions (Aycan, 2006). When considering the results of studies conducted in collectivist and high-power distance societies such as Turkey (Aycan et al., 2000; Aycan, 2006; Farh & Cheng, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006), paternalistic leadership is also seen to have a positive effect on employee attitudes (Gelfand et al., 2007; Gerçek, 2018). Therefore, paternalistic leadership can also be said to play a role in the institutionalization of ethics in organizations. Accordingly, the study's third hypothesis has been formed as follows:

H3: Paternalistic leadership positively affects the institutionalization of ethics.

H3a: Paternalistic leadership positively affects the indirect institutionalization of ethics.

H3b: Paternalistic leadership positively affects the direct institutionalization of ethics.

Method

The research uses a model in which the institutionalization of ethics is the dependent variable and interactional leadership, transformational leadership, and paternalistic leadership are the independent variables. The research uses the quantitative approach is used and benefits from the survey design (Gürbüz & Şahin, 2016). In order to test the hypotheses of the research, data were collected from 409 pharmaceutical representatives in Turkey using questionnaires. The findings from previous similar studies were used to determine the sample, and the demographic characteristics of the current study's sample are consistent with those from previous studies (Civaner, 2005; 2006; Aksu, 2006; Akkoç, 2008; Bozyiğit & Akkan, 2013; Akcan et al., 2014; Taner & Elgün, 2015; Liu et al., 2005; Alpar, 2011).

The study uses the Turkish version of the 16-item 2-factor scale developed by Singhapakdi and Vitell (2007) to measure the institutionalization of ethics (CMIN/DF = 2.705; GFI = 0.943; NFI = 0.944; CFI = 0.963; RMSEA = 0.065), and the 20-item Transformational Leadership Scale (CMIN/DF: 2.906; GFI: 0.910; NFI: 0.954; CFI: 0.969; RMSEA: 0.068) and 16-item Transactional Leadership Scale (CMIN/DF = 2.989; GFI = 0.914; NFI = 0.931; CFI = 0.953; RMSEA = 0.070) that was adapted into Turkish by Kahya (2013) based on the Multi-Factor Leadership Scale developed by Bass and Avolio (1989) to measure transactional leadership and transformational leadership. To measure paternalistic leadership, the Turkish version of the 21-item 5-factor scale developed by Aycan (2006) and adapted into Turkish by Türesin (2012; CMIN/DF = 2.896; GFI = 0.902; NFI = 0.927; CFI = 0.951; RMSEA = 0.068) was used.

Results

As a result of the regression and correlation analyses, the first hypothesis (H1) is seen to be accepted in terms of both sub-hypotheses H1a and H1b. Transactional leadership affects both the direct and indirect institutionalization of ethics. The second hypothesis (H2) was seen to only be partially accepted, with transformational leadership being revealed to affect the indirect institutionalization of ethics while not directly affecting this institutionalization. Meanwhile, the findings suggest that paternalistic leadership affects both the indirect and direct institutionalization of ethics. Therefore, the third hypothesis (H3) is also seen to have been accepted.

Conclusion and Recommendations

Transactional leadership is mostly based on a mutually win-win relationship between employees and leaders (Kuhnert & Lewis, 1987), and the results of this study show that this leadership style affects the indirect institutionalization of ethics. Active and passive management by exception is revealed not to affect the indirect institutionalization of ethics, whereas conditional rewarding is revealed to affect the indirect institutionalization of ethics positively while liberal leadership affects this negatively. Meanwhile, transactional leadership has been determined to have a negative effect on the direct institutionalization of ethics only in terms of liberal leadership.

Transformational leadership has been determined to indirectly affect the institutionalization of ethics while having no direct effect on it. Transformational leadership's dimensions of ideal impacts and self-interest were seen to have no effect on the indirect institutionalization of ethics, while the dimension of developer motivation (occurring in the literature as a mixture of inspirational motivation and intellectual stimulation) was seen to have a positive effect. Transformational leadership has been stated to be the leadership style that is expected to contribute the most to the institutionalization of ethics (Carlson & Perrewe, 1995). Developer motivation emerged as a combination of two dimensions in this study, and its positive contribution to the indirect institutionalization of ethics may be evaluated in a way that is compatible with the literature.

Paternalist leadership (Köksal, 2011) takes its influence from power and authority and was determined to connect leaders' impacts on their employees through respect mixed with fear (Köksal, 2011) and to affect the indirect and direct institutionalization of ethics. The paternalist leadership approach (Farh & Cheng, 2000; Aycan, 2006) has an important explanatory power in labor relations in collectivist cultures such as Turkey's and was indeed found to have a significant impact on the institutionalization of ethics, as expected.

Based on these results, it is especially important to have pharmaceutical companies train leaders who will inspire their representatives who assume the role of intermediary between the company and physicians in the field and appoint individuals who have internalized ethical values as managers. The institutionalization of ethics both in companies' business processes as well as in their representatives' behaviors will place physician-firm relations at a higher level of quality and a more scientific basis, as well as limit unethical approaches and support the rational drug use policy that public authorities have attempted to implement in the sector.

Kaynakça | References

- Akcan, G., Ünsar, A. S., ve Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik davranışlarının çalışanların stres düzeylerine etkisi: Bir alan araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 51-74.
- Akkoç, İ. (2008). *Organizasyon yapısı ve liderliğin satış gücü performansı üzerindeki etkisi: İlaç sektörü örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aksu, H. (2006). *İlaç mümessillerinin ilaç tanıtımında kullandıkları kişisel satış yöntemleri ve etkileri: Sivas'ta bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Aliekperova, N. (2018). Pharmaceutical leadership in Ukraine: Transformational and transactional. *Economics and Sociology*, 11(4), 265-279.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. 3.baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey-current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and team work in 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. Kim, U., Yang, K. S. and Hwang, K. K. (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* içinde (ss. 445-466). Springer Science and Business Media.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl, G. and Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10 country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Ba ıř, M., ve Ardıç, K. (2021). Changes in the intellectual structure of business ethics: A Review on Journal of Business Ethics, 2000-2020. *İs Ahlakı Dergisi*, 14(2), 296-328.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Spring, 112-121.

- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-218.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. and Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bolat, T. ve Seyman, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bozyiğit, S. ve Akkan, E. (2013). Kişisel satışta etik: Adana ilindeki tıbbi satış temsilcilerinin etik tutumlarının incelenmesi. *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.
- Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Carlson, D. S. and Perrewe P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), October, 829-838.
- 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.
- Chye Koh, H. and Boo, E.H.Y. (2004). Organizational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677-693.
- Civaner, M. (2005). İlaç şirketlerinin pazarlama yöntemleri ve hekimlere etkileri, *Hekim Forumu*, 12(9), Ocak- Mart, 1-6.
- Civaner, M. (2006). *Türkiye’de ilaç şirketlerinin kullandıkları pazarlama yöntemleri ve hekimlerin bu konudaki değerlendirmelerinin etik açıdan sorgulanması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztük, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*, 2.baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Çotul, A. (2019). İş etiğinin kurumsallaşmasının işletmeler açısından önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 81-88.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design*. 10 th Edition, USA: South-Western Cengage Learning.
- Deliorman, R. B. ve Kandemir, A. Ü. (2009). Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları ve etik, yolsuzluğun önlenmesi için etik projesi akademik araştırma çalışması. <http://etik.gov.tr/wp-content/uploads/2019/02/refikabakoglu-kamukurumuniteligidemeslekkuruluslari-veetik.pdf>, erişim: 05.06.2019.
- Doğan, K. C. (2015). Yeni kamu yönetimi ve etik anlayışının Türk kamu yönetiminde kurumsallaşması: Kamu görevlileri etik kurulu örneği. *Electronic Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), Summer, 381-402
- Duvacı T. (2017). *Dönüşümcü liderlik ve örgüt ikliminin çalışanların yenilikçi davranışı üzerine etkileri: Bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. and Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Elgün, R. F. (2020). *Etiğin kurumsallaşmasında liderlik tarzlarının etkisi: İlaç sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Emery, C. R. and Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Erben, G. S. ve 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.
- Eren, S.E. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128.
- Farh, J. L. and Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. Li, J., Tsui, A., Weldon, E. (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* içinde (ss. 84-127). London: Palgrave Macmillan.
- Floyd, K., S. (2010). *Leadership styles, ethics institutionalization, ethical work, climate, and employee attitudes toward information technology misuse in higher education: A correlational study* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Georgia Southern University, Electronic Theses and Dissertations, Paper 339, Spring. <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/339>.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- Hunt S. D., Wood Van R., Chonko L. B., (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), July, 79-90.
- Jose, A. and Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22, 133-143.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kahya, C. (2013). *Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kandemir, A.Ü. (2010). *The influence of institutionalization of ethics on job satisfaction and organizational justice* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kandemir, A. Ü. (2012). Etiğin kurumsallaşmasının iş tatminine ve örgütsel adalete olan etkisi. *Yönetim Dergisi*, 71, 34-55.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti..
- Kayacı, M. (2021). The role of ethical behavior guidelines and ethics training on the institutionalization of ethics: A study in public institutions. *İş Ahlakı Dergisi*, 14(1), 1-26.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Keller, R. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Khan, M. N. and Sadique, S.A. (2018). Study of the impact of organizational culture on the relationship between leadership style and knowledge management with special reference to small and medium sized enterprises in India. *Journal of Management and Science*, (1), 18-23.
- Kim, D., and Vandenberghe, C. (2020). Ethical leadership and team ethical voice and citizenship behavior in the military: The roles of team moral efficacy and ethical climate. *Group and Organization Management*, 45(4), 514-555.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., and Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics and Behavior*, 28(2), 104-132.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul B., and Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20-26.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm/a cultural leadership paradox: Paternalism. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15). 101-122.
- Kuhnert, K. W. and Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Küçüköğlü, M. T. (2012). Etik değerler ve etiğin kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.
- Lee, D. J., Yu, G. B., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., and Lucianetti, L. (2018). The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work-family life conflict. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 855-874.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R. and Gassenheimer, J. B., (1991). The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 9(4), Fall, 39- 47.
- Macit, M. (2004). Leadership and bass transactional and transformational leadership theory. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 86-114.
- Majluf, N. S. and Navarrete, C. M. (2011). A two-component compliance and ethics program model: An empirical application to Chilean corporations. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 567-579.

- Marta, J. K. M., Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., and 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.
- Marmat, G., Jain, P. and Mishra, P. N. (2020). Understanding ethical/unethical behavior in pharmaceutical companies: A literature review. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 14(3), 367-394.
- Mert, M. (2016). *Yatay kesit veri analizi bilgisayar uygulamaları*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Nagashekhara, M. and Agil, S. O. S. (2011). Does organizational culture influence the ethical behavior in the pharmaceutical industry? *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 3(1), 219-223.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. 4 th edition, USA: Sage Publications Inc.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership Theory and Practice*. 9 th edition, Canada: Sage Publications Inc.
- Özbek, Ö. (2019). *Dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisinde kuşak farklılıklarının incelenmesi: İlaç sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parry, K. W. and Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.
- 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.
- Purcell, T. V. and Weber, J. (1979). *Institutionalizing corporate ethics: A case history*. New York: Presidents Association, Chief Executive Officers' Division of American Management Associations.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M. and Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304-314.
- Rathod, M. S. G. and Palkar, A. (2018). Promotion of pharmaceutical products through doctor. *Journal of Management and Science*, (1), 63-67.
- Robertson, D. C. and Schlegelmikh, B. B. (1993). Corporate institutionalization of ethics in the United States and Great Britain. *Journal of Business Ethics*, 12(4), 301-312.
- Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., and Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409-429.
- Şahne, B. S. (2014). *Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç firmalarının yöneticilerinin liderlik yaklaşımları* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Schweper, 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.

- 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.
- 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.
- Srivastava, R. and Mishra, V. P. (2022). Exploring the role of pharmaceutical marketing on doctors' prescribing behaviour towards branded medicines: A critical review and future research orientation. *International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE)*, 14(2), 6139-6151.
- Stead, W.E., Worrell, D.L. and Stead, J.G. (1990), An integrative model for understanding and managing ethical behaviour in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233-242.
- Taner, B. ve Elgün, R. F. (2015). Çalışanların etik iklim algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkileri: ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 99-114.
- 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.
- Trevino, L.K. (1990), A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4(2), 195-230.
- Trevino, L.K., Butterfield, K.D. and McCabe, D.L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours. *Business Ethics Quarterly*, 8(3) 447-476.
- Tsai, M.T. and Huang, C.C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction and three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-580.
- Türesin, H. (2012). *Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Manisa.
- Türkiye İlaç Sektörü 2017 Raporu. İEİS - İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası. Erişim tarihi 05.03.2019. <https://www.ieis.org.tr/report/ff/1#page/23>.
- Türkiye İlaç Sektörü 2018 Raporu. İEİS - İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası. Erişim tarihi 07.10.2019. <https://www.ieis.org.tr/report/ff/2#page/9>.
- Uluköy, M., Kılıç, R. ve 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. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Üstünoldu, A. (2012). Etiğin kurumsallaşmasının iş tatminine ve örgütsel adalete olan etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23(71), 34-55.
- Weber, J. (1993). Institutionalizing ethics into business organizations: A model and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, October, 419-436.
- 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.
- Valentine, S. and Barnett, T. (2003). Ethics code awareness, perceived 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.
- Yolal, M. (2016). *Turizm araştırmalarında örnekleme bibliyometrik bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.