

**T.C.**  
**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ YÖNETİCİYE**  
**DUYULAN SADAKAT ÜZERİNE ETKİSİ: GÜVENİN ARACI**  
**ROLÜ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezin Yazarı

**Bilgen METE**

Tez Danışmanı

**Doç. Dr. Halis DEMİR**

**RİZE 2016**

**T.C.**  
**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ YÖNETİCİYE**  
**DUYULAN SADAKAT ÜZERİNE ETKİSİ: GÜVENİN ARACI**  
**ROLÜ**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezin Yazarı**

**Bilgen METE**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Halis DEMİR**

**Tez Savunma Tarihi**

**Tez Jürisi Üyeleri**

**Adı ve Soyadı**

**İmza**

**Başkan :**

**Üye :**

**Üye :**

**Enstütü Müdürü**

**Doç. Dr. Ahmet İshak DEMİR**

..... / ...../2016

**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu tezi bilimsel metotlara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak hazırlayıp sunduğumu, tezde bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve sonuçları belirttiğimi ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

Bilgen METE

## ÖNSÖZ

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar çok uzun bir geçmişe dayanmaktadır. Bu araştırmalarda liderlik çok çeşitli boyutlardan incelenmiştir. Yakın zamanlarda yapılan çalışmalar ise; son yıllarda gündeme gelen ve önem kazanan etik kavramını ön plana çıkaran liderlik tanımlarını içermeye başlamıştır. Bunlardan biri de etik liderliktir. Çalışmada etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve sadakat üzerine etkisi incelenmiştir.

Bu çalışma 532 no'lu Bap Projesi olarak Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi tarafından desteklenmiştir.

Başta, çalışmanın her aşamasında desteklerini esirgemeyen, sabırla beni yönlendiren saygıdeğer hocam Doç. Dr. Halis DEMİR'e; çalışma boyunca beni cesaretlendiren çalışma arkadaşlarım Öğr. Gör. Rabia KÖSEOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Elif Acuner ve Öğr. Gör. Serkan Acuner'e; bu çalışmanın benim için önemini fark edip onlardan çaldığım zamanı hoş gören ve beni destekleyen canım kızlarım Beril ve Çağla Deniz'e ve değerli eşim Murat METE'ye ve beni yetiştiren, bu günlere gelmemde en büyük paya sahip sevgili anne ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

Rize, 2016

Bilgen METE

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	4
İÇİNDEKİLER .....	5
TABLolar LİSTESİ.....	8
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	9
GİRİŞ.....	10
Araştırmanın Konusu .....	12
Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	14
Araştırmanın Problemi .....	15

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik Kavramı .....	18
1.2. Biçimsel Ve Biçimsel Olmayan Liderlik .....	19
1.3. Liderlik Kuramları.....	19
1.3.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı .....	20
1.3.2. Liderin Davranışları Yaklaşımı.....	21
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	23
1.3.4. Yeni Yaklaşımlar .....	24
1.3.4.1. Karizmatik Liderlik .....	25
1.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik .....	26
1.3.4.3. Etik Liderlik .....	27
1.4. Etik Ve Etik Liderlik .....	27
1.4.1. Etik Kavramı .....	27
1.4.1.1. Etik Teorileri .....	28
1.4.1.2. Teleolojik Teoriler .....	29
1.4.1.3. Deontolojik Teoriler .....	30

1.4.2. Liderliğin Etik Boyutu .....	31
1.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ve Etik .....	32
1.4.2.2. Hizmetkar Liderlik Ve Etik .....	34
1.4.2.3. Manevi Liderlik Ve Etik .....	35
1.4.2.4. Otantik Liderlik Ve Etik .....	36
1.4.3. Etik Liderlik .....	39
1.4.3.1. Etik Liderlik Kavramının Belirleyicileri.....	42
1.4.3.1.1. Etik Liderlik Üzerindeki Durumsal Faktörler....	43
1.4.3.1.1.1. Etik Rol Model Olma.....	43
1.4.3.1.1.2. Örgütün Etik Ortamı.....	44
1.4.3.1.1.3. Ahlaki Yoğunluk.....	45
1.4.3.1.2. Etik Liderlik ve Kişisel Özellikler.....	45
1.4.3.2. Etik Liderlik Çıktıları.....	47
1.5. Güven Kavramı .....	48
1.5.1. Güven Kavramının Özellikleri.....	50
1.5.2. Güven Türleri .....	53
1.5.2.1. Bilişsel Temelli Güven.....	54
1.5.2.2. Duygusal Temelli Güven.....	55
1.6. Sadakat Kavramı .....	55
1.6.1. Örgütsel Bağlılık .....	55
1.6.2. Sadakat .....	57

## İKİNCİ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK, GÜVEN VE SADAKAT İLİŞKİSİ

2.1. Etik Liderlik Bilişsel Güven İlişkisi.....	61
2.2. Etik Liderlik ile Duygusal Güven İlişkisi .....	63
2.4. Bilişsel ve Duygusal Güven ile Sadakat İlişkisi.....	64
2.5. Etik Liderlik ve Sadakat İlişkisi .....	65
2.6. Etik Liderlik ve Sadakat İlişkisinde Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Rolü .....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ YÖNETİCİYE DUYULAN SADAKAT ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli .....	68
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	71
3.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme .....	71
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	72
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	72
3.5.1. Örneklemin Genel Özellikleri .....	73
3.5.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği .....	75
3.5.3. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	76
3.5.4. Güven Ölçeğine Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	77
3.5.5. Sadakat Ölçeğine Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	80
3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapı Geçerliliklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Değerlendirilmesi.....	82
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	86
3.7.1. Korelasyon Analizi Bulguları.....	86
3.7.2. Yapısal Eşitlik Model Sonuçları .....	88
<b>SONUÇ.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>96</b>
<b>EK - 1 .....</b>	<b>113</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>116</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>117</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>118</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Etik, Manevi, Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Teorileri Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar .....	41
Tablo 2: Araştırmaya Katılanlarla İlgili Bilgiler.....	73
Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmeleri İle İlgili Bilgiler.	74
Tablo 4: Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	76
Tablo 5: Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 6: Güven Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	78
Tablo 7: Güven Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 8. Sadakat Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	78
Tablo 9: Sadakat Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 10: Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 11: Güven Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 12: Sadakat Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 13: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri.....	85
Tablo 14. Ölçeklerin Uyum İndeksi Sonuçları.....	86
Tablo 15. Değişken Tanımları Tablosu.....	87
Tablo 16: Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu.....	87
Tablo 17: Toplam, Direkt ve Aracılık Etkilere Dair Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları.....	90



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Etik Liderliği Etkileyen Unsurlar ve Etik Liderlik Çıktıları.....	43
Şekil 2: Güven Modeli.....	52
Şekil 3: Temel Aracılık Modeli.....	69
Şekil 4: Araştırmanın Modeli.....	70



## GİRİŞ

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde; işletmelerde liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu amaçla yapılan çeşitli çalışmalarda lider davranışlarının performans üzerindeki etkileri (Burke vd., 2006:288), liderlerin çalışanların mutluluğu üzerindeki etkileri (Liu vd., 2010:454), liderlik ile güven, bağlılık (Dannhauser ve Boshoff, 2006:1) ve etik iklim (Ötken ve Cenkçi, 2011:525) arasındaki ilişki incelenmiş ve lider davranışlarının tüm bu değişkenler üzerinde etkisi olduğu ileri sürülmüştür.

Peki, ama liderler çalışanların davranışlarını nasıl etkilemektedir? Bu soru liderlik üzerine yapılmış olan çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Neden bazı liderlere daha fazla bağlılık duyulduğu, bazılarının nasıl büyük imparatorluklar kurduğu, dikkat çekici özelliği olmayan bazı insanların nasıl büyük bir güce sahip olduğu ya da bazılarının nasıl olup da kendilerini feda edecek takipçilere sahip olduğu gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu sorular çok eskiden beri sorulmaya başlansa da bilimsel araştırmalar yirminci yüzyıla kadar başlamamıştır. Araştırmaların birçoğu liderin etkileyciliğini belirleyen faktörlere odaklanmıştır. Sosyal bilimler liderin hangi özelliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin takipçileri üzerinde etkili olduğunu ve onların hedeflerine ulaşmalarını sağladığını belirlemeye çalışmıştır (Yukl, 2010:19-20). Çeşitli liderlik tanımları içerisinde de ortak nokta “etkileme” olmuştur. Liderler takipçilerini etkileyen kişilerdir (Yukl, 2010:26).

Liderler çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Acaba, liderlerin etik davranışlar sergilemesi çalışanlar üzerinde nasıl etkili olmaktadır? Son yıllarda işletmelerde etik dışı davranışların neden olduğu skandallar, etik kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur. ABD enerji devi Enron, Enron’u denetleyen muhasebe denetim şirketi Arthur Andersen, ülkenin ikinci büyük telefon şirketi olan Worldcom, Avrupa’da ise; gıda işletmesi olan Parmalat, dünyanın üçüncü büyük süper market zinciri ve yiyecek distribütörü olan Ahold gibi işletmelerde yaşanan etik skandallar liderliğin etik davranışları şekillendirmedeki rolü ile ilgili önemli sorular gündeme getirmiştir (Dinç ve Cengiz, 2014:222), (Brown vd., 2005:117). Bu işletmelerde yaşanan skandallar tepe yöneticilerinin etik dışı

davranışlar göstermesiyle ilgilidir (Yukl, 2010:329). Bu skandallardan sonra liderliğin etik boyutları ile ilgili araştırmaların sayısı artmıştır, ancak yapılan bu araştırmaların yine de oldukça az olduğu söylenebilir. Öncelikle dönüşümcü (Bass ve Steidmeier, 1999:181; Carlson ve Perrewé, 1995:829), manevi (Fry, 2003:693), hizmetkâr (Sendjaya vd., 2008:402), otantik (May vd., 2003:247; Walumbwa vd., 2008:89; Avolio ve Gardner, 2005:315) liderlik gibi çeşitli liderlik türlerinin etik boyutları incelenmiş, daha sonra da ahlaki açıdan uygun davranışlar sergileyen ve bu davranışları ile çalışanlarına örnek olan etik liderlik kavramı gündeme getirilmiştir. Etik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak için sosyal öğrenme ve sosyal değişim teorileri temel alınmıştır.

Araştırma sosyal değişim teorisi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Sosyal değişim teorisi davranışların karşılıklı olması esasına dayanır. Yani, bir kişi diğeri için faydalı bir davranış gerçekleştirdiğinde, karşısındaki kişinin de ona aynı şekilde karşılık vermesi gerekir (Mayer vd., 2010:3). Etik liderlerin de takipçileri ile sosyal değişim ilişkisi içerisinde olduğu ileri sürülmüştür (Brown ve Trevino, 2006:607). Dolayısıyla etik liderliğin pek çok çalışan davranışını etkileyebileceği söylenebilir. Bu davranışlardan biri de sadakattir. Liderlerin etik davranışlar sergilemesinin çalışanların sadakatini artıracığı öne sürülmüştür (Wu ve Xu, 2012:456). Bu sadakatın oluşumunda acaba güven nasıl bir role sahiptir?

Güven; sosyal değişim ilişkilerinin en önemli unsurlarından biridir ve taraflar arasında daha etkili bir alış-veriş ilişkisinin gerçekleşmesini sağlar (Colquitt vd., 2007:910). Dolayısıyla etik liderlik ve sadakat arasındaki bu ilişkiyi de düzenleyeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikli olarak liderlik kavramı açıklanmış ve liderlik kuramlarından bahsedilmiştir. Daha sonra etik liderlik, güven ve sadakat kavramları literatür taraması yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde bu üç değişken arasındaki ilişkilere yer veren teorik ve olgusal çalışmalar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri verilmiştir.

Son bölümde ise bu üç değişken arasındaki ilişkilerin sorgulandığı bir araştırma gerçekleştirilmiş ve bu araştırmanın modeli, yöntemi, bulguları ve sonuçları paylaşılmıştır.

## **Araştırmanın Konusu**

Etik liderlik kavramına sosyal öğrenme teorisi açısından yaklaşıldığında, liderlerin takipçilerinin etik davranışlarında rol model olma yoluyla etkisi olduğu öne sürülmüştür. Model olma; gözlem yoluyla öğrenme, taklit etme ve özdeşleşme gibi unsurları içeren psikolojik uyum süreçlerinin geniş bir yelpazesinden oluşmaktadır (Brown vd., 2005:119). Bandura (1971); yeni davranış kalıplarının doğrudan deneyimle ya da başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenilebileceğini ileri sürmüştür (Bandura, 1971:3). Örgütlerde davranışsal hedefin etik davranışlar olduğu düşünülürse bu sürecin oldukça önem taşıdığı söylenebilir. Çalışanlar liderlerinin rol model olmasıyla beklenen, ödüllendirilen ve cezalandırılan davranışları öğrenebilirler. Liderler kendilerine verilen rol, statü ve başarıları ve ayrıca diğerlerinin davranışlarını etkileyen güçleri sayesinde örgütte önemli bir rol model kaynağıdır (Brown vd., 2005:119).

Etik liderler rol model olarak çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Yapılan çalışmalar; etik liderlik davranışı ile çalışanların işe bağlılığı, sorunları yöneticilerine rapor etmesi, kendini işe adaması, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi ve performansının artması arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermiştir (Walumbwa vd., 2011:204; Mayer vd., 2009:1; Kim ve Brymer, 2011:1020).

Sadakat de lider davranışlarının etkilediği önemli çıktılardan biridir. Araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan incelenmiş olan sadakat kavramı bir kişiye, gruba, markaya veya örgüte karşı oluşabilmektedir. Bu çalışmada sadakat yöneticiye duyulan boyutuyla ele alınmıştır. Bu bakımdan incelendiğinde sadakat; bir bireyin yöneticisi için gösterdiği içten destektir. Bu destek, bireyin kişisel çıkarlarını yöneticisi için feda etmesi ve yöneticisine kendisini adaması şeklinde örneklendirilebilir (Chen vd., 2002:341).

Sadakat ile ilgili çalışmaların daha çok, toplulukçu bir kültür yapısına sahip olan Çin'de yapıldığı görülmektedir (Wong vd., 2002; Wong, 2000; Chang vd., 2010; Chen vd., 2002). Hofstede (1980) yaptığı araştırmada; Türk toplumunun da toplulukçu kültür yapısına sahip olduğunu ileri sürmüştür

(Hofstede, 1980:52). Hofstede ve diğerlerine göre; toplulukçu yapıya sahip kültürlerde bir kişi ait olduğu gruba yaşamı boyunca sadakat borçludur. Bu kişinin yapabileceği en kötü şey bu sadakati bozmasıdır. Böylece birey ve grup arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi oluşmaktadır (Hofstede vd., 2010:91). Toplulukçu kültürlerin var olduğu ortamlarda, benliği aşan varlıklara karşı gösterilen sadakat ve bağlılığın yoğun olduğu görülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2000:24).

Sadakat ile bazı liderlik türlerinin ilişkilerinin incelendiği görülmüştür. Monzani ve diğerleri (2014) otantik liderlik davranışının çalışanların sadakati üzerine etkilerini inceledikleri araştırmada, bu liderlik tarzının yöneticiye duyulan sadakati olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Monzani vd., 2014:69). Piccolo ve diğerleri (2008) ise; liderlerin çalışanlarıyla yüksek kalitede ilişkiler kurmuş olmasının çalışanların sadakatini kuvvetlendirdiğini ileri sürmüşlerdir (Piccolo vd., 2008:273).

Acaba etik liderlik davranışı çalışanların sadakatlerini kazanmada etkili midir? Bu süreç nasıl çalışır? Avey vd. (2012) bir kişinin liderlik karakterinin diğerleriyle ilişkiler ve dürüstlük gibi özelliklerle tasdiklendiğini öne sürerken, tasdiklenen bu lider karakterinin çalışanlarla ilişkili olan güven çıktısını teşvik etmek için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Avey vd., 2012:21). Bu anlamda etik liderlik- sadakat ilişkisinde güven nasıl bir role sahiptir? Bu sorulara cevap bulmak için yürütülen bu çalışma sosyal değişim teorisini temel almaktadır.

Sosyal değişim teorisi, iş davranışını anlamak için en etkin kavramsal paradigmalardan biri olarak sayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874). Üzerine değerli bir geri dönüş şartı olduğunda bir kaynağın akışının devam edeceği varsayımı ile tanımlanan değişim ilişkisi (Emerson, 1976:359), herhangi birinin başka birinden değerli bir şey alması karşılığında bir şey vermesi temelinde kurulur. Bu değişim hem ekonomik hem de ekonomik olmayan sosyal faktörleri içerir (Mowday vd., 1982:3). Bu çalışma özellikle sosyal faktörleri içeren değişimler üzerine kurgulanmıştır. Sosyal (faktörleri içeren ) değişimler; paylaşılan bir kimliği, sadakati ve duygusal bağları içerir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009:1277).

Sosyal deęişimde; bir birey dięerine karřılıęında fayda elde edeceęini dūřunerek bir iyilik yapmaktadır. İlk olarak sosyal deęişim iliřkisine girildięinde kiřinin güvenilir olduęunu kanıtlaması önem tařımaktadır. Bu sūreci ekonomik olmaktan ziyade sosyal hale getiren de gūvene dayanmasıdır (Whitener vd., 1998:515). Bir bařkasının davranıř ya da niyetlerine karřı olumlu beklentilerden kaynaklanan, savunmasız kalma durumunun kabul edilmesini ięeren psikolojik bir durum olarak tanımlanan (Rousseau vd., 1998:395) gūven ise; yōneticiye duyulan sadakatin önemli öncūllerinden biridir (Chen vd., 2002:352). Sadakatin daha ęok, güvenilir ve dūrūst bireylere sahip sosyal gruplarda geliřtięi gōrūlmektedir (Coughlan, 2005:50).

Hosmer'in (1995) yaptığı tanımda ise gūvenin etik ile olan iliřkisinin vurgulandıęı gōrūlmektedir. Hosmer'in tanımına gōre gūven; bir kiři, grup veya kurumun, ortak bir ęaba ya da ekonomik bir iliřki ięinde olduęu karřı tarafın etik prensiplere uygun ve ahlaki aęıdan doęru olan kararlar vereceęine dair beklentisidir (Hosmer, 1995:399). Bu aęıdan yaklařıldıęında ahlaki kiřilik sergileyen etik liderler ile gūven arasında kuvvetli bir iliřkinin olduęu gōrūlmektedir. Arařtırmalar, liderlerin etik liderlik davranıřları sergilemelerinin ęalıřanlarla gūvene dayalı iliřkiler geliřtirmede oldukęa önemli olduęunu ortaya koymaktadır (Chughtai vd., 2014:655; Brown vd., 2005:123).

Buna gōre bu arařtırmanın konusu; toplulukęu kūltür yapısına sahip olan toplumumuzda (Hofstede, 1980:52) ęalıřanlarına karřı dūrūst ve adil davranıřlar sergileyen etik liderlerin (Brown vd., 2005:118) ęalıřanların sadakati üzerindeki etkisi olarak belirlenmiřtir. Sosyal deęişim teorisi kapsamında incelenen bu iliřkide, sosyal deęişim iliřkilerinin en önemli unsurlarından biri olan gūven (Colquitt vd., 2007:910) ise, aracı deęiřken olarak kullanılmıřtır.

### **Araştırmanın Amacı Ve Önemi**

Etik liderlik yeni bir kavramdır ve hızlı bir gelişim gōstermektedir. Yapılan literatūr taramasında etik liderlik ile yōneticiye duyulan gūven arasındaki ilişki ile ilgili sınırlı sayıda ęalıřmaya ulaşılmıştır (Akker vd., 2009; Arslantař ve Dursun, 2008; Kim ve Brymer, 2011). Etik liderlik davranışının ęalıřanlar üzerindeki etkilerini Őlęerken, gūvenin bazı araştırmalarda ise aracı değişken

olarak kullanıldığı görülmektedir (Chugthai vd., 2014; Xu vd., 2014; Newman vd., 2013; Lu, 2014).

Bu araştırma; etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerindeki etkisini, güvenin aracı rolüyle ölçmeyi amaçlamaktadır. Otel işletmelerinde, etik liderliğin yöneticiye duyulan sadakat ile ilişkisini gösteren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bulunan sonuçlar ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Problemi**

Brown ve Trevino (2006), çalışanların davranışları ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi açıklamada sosyal değişim teorisinin teorik açıklama sunduğunu ileri sürmüşlerdir (Brown ve Trevino, 2006:597). Sosyal değişim teorisi, ilişki yapılarının ardındaki sosyal dinamikleri açıklamaya yardım eder. Teoriye göre ilişkiler değişim yoluyla gelişir, insanlar her gün birbirleri için bir şey yaparak değişim ilişkisi içine girerler. Değişimler karşılıklı olarak ödüllendirildiğinde ve pekiştirildiğinde ilişkiler gelişir. Değişimler tek taraflı olduğunda ya da tatmin edici olmadığında, ilişkiler etkin bir şekilde gelişmez ve bu durumda ilişkilerin sona ermesi ya da kötüye gitmesi olasıdır (Uhl-Bien vd., 2014:293).

Teorinin iki önemli temsilcisi George Homans ve Peter M. Blau'dur. Bu teori, temellerini psikoloji ve özellikle de B.F. Skinner'in davranış psikolojisinden alır. Homans teoriyi en az iki kişi arasındaki somut veya soyut, daha az ya da daha çok ödüllendirici ya da maliyetli bir etkinliğin alışverişi olan toplumsal bir davranış olarak tanımlamıştır (Ritzer, 1992:431). Blau (1964) ise, teoriyi daha büyük gruplar bazında ele almıştır. Onun amacı; bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri yöneten sosyal süreçlerin temelindeki sosyal yapıları anlamaktır (Ritzer, 1992:439).

Bu teori, ödülleri en üst düzeye çıkarıp kayıpları en aza indirmeyi amaçlayan, kişiler arasındaki değişimli süreçlerin olduğu, insan davranışlarının ekonomik bir modeline dayanmaktadır. Bu ödüller dışsal ödüller (para, mal veya hizmetler gibi) veya içsel ödüller (statü, sadakat, sevgi, saygı) şeklinde olabilir.

Liderler ise alış-verişe katıldıklarında saygı, güç veya maddi ödüller elde ederler (Polama, 1993:79-80; Deluga, 1994:315).

Yapılan iyilikler kişilerin minnettar olmasını sağlar ve iyilik yapmayı zevkli hale getiren sosyal ödüller ise bu minnettarlığın bir ifadesidir. Bunun yanında, yapılan bir iyilik bir diğerinin yapılmasını beraberinde getirir. Eğer kişi kendini minnettar hissederse, karşı tarafa bunun karşılığını vermek isteyecektir. Böylelikle iyiliklerin karşılıklı değişimleri güçlenecektir (Coser ve Rosenberg, 1976:78).

Güven ise; sosyal değişim ilişkilerinin en önemli unsurlarından biridir. Güven; taraflar arasında daha etkili bir alış-veriş ilişkisinin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Colquitt vd., 2007:910). Neves ve Caetano (2007), başarılı sosyal alış-verişlerin güvenin oluşmasını sağlayacağını öne sürmüşlerdir. Çünkü bu değişimler, yazılı olarak belirlenmemiş yükümlülükleri içermektedir (Neves ve Caetano, 2007:353). Blau'a göre (1964); sadece sosyal değişim kişisel zorunluluk hissini, güvenin ve minnettarlık duygusunun oluşmasına neden olur (Blau, 2009:94). Brown ve Trevino (2006) etik liderlerin takipçilerinin, liderleriyle sosyal değişim içerisine girme eğiliminde olduğunu öne sürmüşlerdir. Onlara göre; etik liderler takipçilerine adil ve düşünceli davranırlar bu da takipçilerine güven verir. Sonuç olarak bu kişiler liderleri için sorumluluklarının ötesinde davranışlar sergileyebilirler (Brown vd., 2006:607). Araştırmacılar lider ve çalışanlar arasında güven oluştuğunda, çıkarlarının liderleri tarafından korunacağına inanan çalışanların istenen davranışlar göstermelerinin daha kolay olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu da sadakati beraberinde getirmektedir (Emery, 2006:17).

Sadakat ise; yöneticiye kendini adama, bağlılık gösterme ve yöneticiyle özdeşleşme ile ilgilidir. Chen ve diğerleri (1998) çalışmasında yöneticiye duyulan sadakatin örgütsel bağlılıktan daha güçlü olduğunu belirtmiştir (Wong vd., 2002:885). Wong (2000) sosyal değişimle ortaya çıkan lider ve takipçi değişiminin, takipçinin kendini yöneticisiyle özdeşleştirmesine ve yöneticisinin değerlerini içselleştirmesine olanak sağlayacağını öne sürmüştür. Böylelikle zaman içerisinde, tekrarlanan lider takipçi değişimi sonucu oluşan güvenin; lider



ve üye arasındaki uzun dönemli ilişkinin duygusal bir boyut (yöneticiye bağlılık ya da sadakat gibi) almasını sağlaması beklenmektedir (Wong, 2000:89). Yani bir diğer deyişle, çalışanların yöneticilerine güven duymaları, yöneticilerine gösterdikleri sadakati kuvvetlendirecektir (Wong vd., 2002:887-888).

Tüm bunlara dayanarak çalışmanın araştırma soruları:

“Etik liderlik davranışı çalışanların yöneticilerine duyduğu sadakati, etkilemekte midir?” ve

“Bu ilişkide güvenin aracı role sahip midir?”

Şeklinde geliştirilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı ile ilgili yazın, çok sayıda teori ve görüş içeren oldukça geniş bir alandır. Burns, “Liderlik” adını taşıyan özgün çalışmasında şöyle demiştir; “Liderlik yeryüzündeki en çok gözlenen ve en az anlaşılan bir fenomendir.” (Burns, 1978:2). Bir liderin ne zaman ortaya çıktığı, bir kimsenin hangi özellik, yetenek ve koşullara bağlı olarak lider olduğu sorularına tam cevap verilememiş olması bu sözün günümüzde de geçerliliğini korumasına neden olmuştur (Güney, 2012:26).

Konuyla ilgili yazın incelendiğinde çok sayıda araştırmacının farklı bakış açılarına göre oluşturduğu çeşitli liderlik tanımları olduğu görülmektedir.

Yukl’a (2010) göre; liderlik, neler yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda diğerlerini etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için ortak ve bireysel çabaları harekete geçirme sürecidir (Yukl, 2010:26).

Burns’e (1978) göre; liderlik, takipçilerin güdülerini tatmin etmek, gerçekleştirmek ve onları harekete geçirmek için kurumsal, politik, psikolojik ve bunun gibi kaynaklar kullanıldığında ortaya çıkar. Ona göre liderler, değerleri ve güdeleri temsil eden belirli hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerini ikna eden kişilerdir (Burns, 1978:18-19).

Rauch & Behling (1984) ise; liderliği, amaçlara ulaşmak için örgüt bireylerinin faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır (Den Hartog ve Koopman, 2001:167).

Koçel (2014) liderliği belirli şartlar altında, belirli bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlamıştır (Koçel, 2014:668).

Tanımlar incelendiğinde liderliğin birçok bileşene sahip olduğu görülecektir. Lider ise bu unsurlardan sadece biridir. Diğer unsurlar; takipçiler, lider üye ilişkileri ve koşullardır. Ancak bu unsurların hepsi bir araya geldiğinde

etkin bir liderlikten söz edilebilir. Bu nedenle liderlik bir süreç olarak düşünölmelidir (Uhl-Bien vd., 2014:282).

Koçel (2014) liderlik sürecini şöyle formüle etmiştir (Koçel, 2014:675):

Liderlik = f(Lider, İzleyiciler, Koşullar)

## **1.2. BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN LİDERLİK**

Liderlik kişinin örgütteki biçimsel pozisyonundan kaynaklanabilir (Robbins ve Judge, 2008:176). Bu durumda; personelin bilgi ve becerisi, sermaye ve para gibi örgüt kaynaklarını en iyi şekilde kullanma sorumluluğu da beraberinde gelecektir. Ancak tüm liderler yönetici konumunda olmayabilir. Biçimsel olmayan liderler denilen bu liderler, örgütte biçimsel liderler kadar etkiye sahip, ancak biçimsel yetkiye sahip olmayan kişilerdir (George ve Gareth, 2005:392).

Hem biçimsel hem de biçimsel olmayan liderler gruptaki ve örgütteki insanları etkileyebilirler. Neden bazı insanların lider olduğu ve neden bazı insanların diğerleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu tarih boyunca araştırmalara konu olmuştur (George ve Gareth, 2005:392). Bu çalışmada biçimsel liderlik esas alınmıştır.

Bir sonraki bölümde liderlik kuramları incelenecek ve liderlik düşüncesine bakış açısının geçmişten günümüze nasıl bir gelişim gösterdiği ele alınacaktır.

## **1.3. LİDERLİK KURAMLARI**

Liderlikle ilgili çok sayıda teorik çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar dört grup altında toplanabilir (Eren, 2012:440):

1. Liderin özellikleri yaklaşımı
2. Liderin davranışları yaklaşımı
3. Durumsallık yaklaşımı
4. Yeni yaklaşımlar

1980'den günümüze kadar olan süreçte geliştirilen yaklaşımlar ve çalışma konumuzu oluşturan Etik Liderlik kavramı liderlikte yeni yaklaşımlar adı altında incelenmeye çalışılacaktır.

### 1.3.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı

Liderlik alanında geliştirilen ilk yaklaşım liderin özellikleri yaklaşımıdır.

Bu yaklaşım liderlik süreci eşitliğindeki “lider” değişkenine odaklanır ve liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğunu kabul eder. Yani bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesi ve grubu etkilemesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2014:676).

Bir kişinin lider olmasını sağlayan özellikler arasında; yaş, cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olma, duygusal olgunluk, dürüstlük, güzel konuşma, güven verme, zeka, bilgi, ilişki kurma yeteneği, kararlılık, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, iş başarma yeteneği gibi özellikler bulunmaktadır (Saruhan, 2012:173).

Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan ilk çalışmalar yukarıda sayıldığı gibi kişinin duygusal ve fiziksel özellikleri üzerine odaklandığı için, bu çalışmalar “Büyük Adam Teorileri olarak da adlandırılmıştır (Uhl-Bien vd., 2014:302). Bu teoriler; “Lider olunmaz, lider doğulur.” anlayışını benimsemiştir. Buradaki “Büyük Adam” terimi ağırlıklı olarak maskülen, politik ve askeri liderleri temsil etmiştir. 20. Yüzyılda ise “Büyük Adam Teorileri” yerini özellikler yaklaşımına bırakmıştır (Bligh, 2011:639).

Liderlikle ilgili ilk ampirik çalışma Terman (1904) tarafından yapılmıştır. Terman, çocuklar üzerinde yaptığı çalışmasında lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikleri incelemiştir. Genç liderlerin sahip oldukları özellikleri ise sözel akıcılık, zekâ, düşük duygusallık, cesaret, sempatiklik, iyilik ve hareketlilik olarak belirlemiştir (Zaccaro vd., 2004:102).

Yapılan birçok araştırma sonucunda bazı özelliklerin liderlikle daha fazla ilgili olduğu görülürken bazılarının daha az ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre oluşturulan Büyük Beş Kişilik Faktörleri liderlikle ilgili 5 önemli özelliği içermektedir. Bunlar; dürüstlük, yumuşak başlılık, duygusal dengesizlik, açıklık ve dışa dönüklüktür (Bligh, 2011:639).

Ralph Stogdill (1948) 1904 – 1948 yılları arasında yürütülmüş olan 124 liderlik davranışı çalışmasını incelemiştir. Bu inceleme, liderin özellikleri yaklaşımının; “Bir insanın başarılı bir lider olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir” temel önermesini çürütmüştür (Yukl, 2010:45). Elde edilen sonuçlara göre, liderlerin bu özelliklerden bazılarında sahip olduğunu ancak bu özelliklerin hepsinin bir insanı lider yapabileceğine işaret etmeyeceği sonucuna ulaşılmıştır (Aşan ve Aydın, 2006:297).

1974’te ise Stogdill liderin özellikleri üzerine yapılmış 163 araştırmayı içeren kapsamlı bir inceleme daha yapmıştır. Bu inceleme daha fazla yönetsel seçim çalışması, daha fazla özellik ve yetenek ve çok daha fazla çeşitte ölçüm tekniği içermektedir. Ancak Stogdill bir kez daha evrensel bir liderlik davranışı olabileceğine dair bir kanıt bulamamıştır. Bazı özelliklere sahip olmak bir liderin etkili olabilme olasılığını artırır ancak, bu durumu garanti altına almaz (Yukl, 2010:45).

Liderin özellikleri kuramı liderliği tek bir değişkene yani lidere göre ele almış ve incelemiştir (Eren, 2012:369). Bu nedenle liderlik için uygun olduğu tespit edilen özelliklere sahip olmanın insanların başarılı bir lider olmalarına yetip yetmeyeceği noktası liderlik davranışına özellikler kuramı açısından bakarken atlanmaması gereken bir noktadır (George ve Gareth, 2005:393).

Sonuç olarak; liderliğin sadece çeşitli özelliklere sahip olmakla açıklanamayacağı anlaşılmış, liderlik için kişisel özelliklerin yanında diğer etmenlere de önem verilmesi gerektiği ortaya konmuştur (Güney, 2012:371).

### **1.3.2. Liderin Davranışları Yaklaşımı**

Liderin özellikleri yaklaşımından sonra kişinin, lideri lider yapan zekâ, dışadönüklük ve ikna yeteneği gibi özelliklere sahip olup olmadığını anlamanın bir yolu olarak o kişinin davranışlarına bakmak gerektiği düşünülmüştür. Bu düşünce yönetim yazınında “Davranışsal Yaklaşım” olarak bilinen araştırmaların doğmasına neden olmuştur (Uhl-Bien vd., 2014:303-304). Bunun sonucu olarak davranışsal liderlik teorileri, “lider” yanında “takipçi” faktörü ve bu iki faktör arasındaki ilişkiler, özellikle de liderin takipçilerine karşı “nasıl davrandığı” üzerine odaklanmıştır (Acar, 1998:13).

Araştırmacılar, etkili liderlerin davranışlarının etkili olmayan liderlerden farklılık gösterdiğini ve etkili lider davranışlarının tüm durumlarda aynı kaldığını varsaymışlardır. Bu yaklaşımla ilgili çalışmalar arasında Michigan ve Ohio State Üniversitesi'nin çalışmaları sayılabilir (Griffin ve Moorhead, 2014:327).

En kapsamlı araştırmalardan biri olan Ohio Üniversitesi araştırmaları 1940'ların sonlarında başlamıştır. Araştırmacılar liderlik davranışının bağımsız boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışanlar tarafından en çok tanımlanan liderlik davranışları iki kategoriye ayrılmış ve 1800 davranış kalıbından 150 tanesi seçilerek Lider Davranış Tanımları Anketi oluşturulmuştur (Robbins ve Judge, 2008: 178; Güney, 2012:374).

Bu iki kategori; yapıyı harekete geçirme ve çalışanlara ilgi gösterme olarak belirlenmiştir. Yapıyı harekete geçirme lider ve çalışanların rollerini ve çalışanlardan ne beklendiğini açıkça tanımlamayı içerir (Griffin ve Moorhead, 2014:329). Kişilerin görevlerini belirlemek, ileriye planlamak, hedefler oluşturmak, işin nasıl yapılacağına karar vermek ve çalışanları görevlerini yapmaları konusunda yönlendirmek yapıyı harekete geçirme lider davranışıyla ilgilidir (George ve Gareth, 2005:394).

Çalışanlara ilgi gösterme; kişiler arası destek ve ilişkilere önem verme davranışları ile ilgilidir (Uhl-Bien vd., 2014:305). Bu liderler çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmakta, ihtiyaç ve arzularıyla ve kişisel problemleriyle yakından ilgilenmekte, onların yaptıkları işten tatmin olmalarını önemsemektedirler (Saruhan vd., 2012:174; Güney, 2012:374).

Ohio Üniversitesi'yle hemen hemen aynı zamanlarda yürütülen bir başka çalışma Rensis Likert tarafından gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Bu araştırmanın amacı, etkili grup performansına sebep olan liderlik davranışı modelini belirlemek olmuştur. Birkaç örgütte yüksek ve düşük verimliliğe sahip grupların yöneticileri ve çalışanları ile yapılan görüşmelerde, araştırmacılar etkili yöneticilerin etkili olmayanlardan nasıl ayrıldığını belirleyebilmek için yönetsel davranış tanımlarını analiz etmişlerdir. Bunun sonucunda iş merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki temel davranış formu belirlenmiştir (Griffin ve Moorhead, 2014:327).

Çalışan merkezli liderlere göre; kişiler arası ilişkiler önemlidir. Çalışanlarının ihtiyaçlarına özel ilgi gösterirler ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul ederler. İş merkezli liderler ise aksine, işlerinin teknik ya da görev yönüne önem verirler. Temel ilgileri her bir grubun görevini başarıyla yerine getirmesi ve grup üyelerinin de bu amaca hizmet etmesi üzerinedir (Robbins ve Judge, 2008: 179).

Davranışsal yaklaşım çağdaş liderlik kuramlarının pek çoğunda adı geçen insan odaklı ve görev odaklı lider tiplerinin temelini oluşturmuştur (McShane ve Glinow, 2010:365).

### 1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderin özellikleri yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım o anki durumun liderin etkinliğini nasıl etkileyeceğini açıklamamaktadır. Durumsallık yaklaşımı ise en uygun liderlik türünün duruma bağlı olduğu görüşünü temel alır (McShane ve Glinow, 2010:365).

Bu yaklaşımı yansıtan ana kuramlardan ilki **Fiedler'in Durumsallık Kuramı'dır**. Bu model etkili grup performansının liderlik türü ile durumun lidere verdiği kontrolün derecesi arasındaki doğru eşleştirmeye bağlı olduğunu savunur (Robbins ve Judge, 2008: 10). Modelin benimsediği temel liderlik tarzları; davranışa yönelik lider ile göreve yönelik liderdir. Fiedler liderlik tarzını belirleyebilmek için “En az tercih edilen çalışma arkadaşı” (LPC – Last preferred co-employee scale) anketini geliştirmiştir. Ona göre liderlik tarzı sabittir ve eğer durum göreve yönelik lideri gerektiriyorsa ve mevcut lider davranışa yönelik liderse, etkililiği sağlamak için ya durum ya da lider değiştirilmelidir (George ve Gareth, 2005:398).

Bir diğer kuram **Paul Hersey ve Ken Blanchard** tarafından geliştirilen durumsallık yaklaşımıdır. Bu kuram ayrıca “Yaşam Eğrisi Teorisi” olarak da adlandırılır. Bu kurama göre lideri lider yapan temel değişken takipçilerinin olgunluk düzeyidir. Burada olgunluk çalışanların bir işi başarma becerisi ve isteğidir (McShane ve Glinow, 2010:369). Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse yani; daha az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine

güvenleri zayıfsa, liderlerinden göreve dönük davranış beklemektedirler (Eren, 2012:457).

**Vroom'un Karar Ağacı Modeli** ise; ilk olarak Vroom ve Yetton tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Vroom ve Arthur Yago tarafından gözden geçirilerek son halini almıştır. Bu modele göre; aynı lider farklı liderlik tarzları gösterebilir. Vroom'un karar ağacı yaklaşımı; astların karar verme sürecine katılımlarının lider tarafından desteklenmesi, içinde bulunulan durumun nitelikleriyle ilişkili olduğunu varsayar. Yani bütün durumlara uygun bir karar verme mekanizması yoktur. Lider problemin özelliklerini değerlendirdikten sonra, astlarının karar verme sürecine ne kadar katılacağını belirleyerek uygun bir karar verme tarzı seçer (Griffin ve Moorhead, 2014:327).

Durumsallık kuramlarından bir diğeri de Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiş olan **Yol – Amaç Kuramı**'dır. Kuram lider davranışlarının astların performans ve tatmini üzerindeki etkisini açıklamak için geliştirilmiştir. Birçok yazar tarafından gözden geçirilmiştir. House'a (1971) göre; liderin motive edici fonksiyonu, çalışanların hedeflerine ulaştığında onlara verilecek olan ödüllerin artırılmasını, onların bu ödüllere ulaşabilmeleri için yolun açık ve net hale getirilmesini, bu yolda oluşabilecek olan engellerin ve tuzakların azaltılmasını ve yol boyunca çalışanların tatmininin artırılmasını içerir (Yukl, 2010:168). Lider, istenilen ödüllere (amaç), ulaştırın davranışları (yol) açık ve net hale getirerek çalışanların performansını etkiler. Bir örgütte ödüllere ulaşmak tabii ki, etkili performansa bağlıdır. Bu teori ayrıca liderin farklı durumlarda farklı şekillerde davranabileceğini varsayar (Griffin ve Moorhead, 2014:337).

#### **1.3.4. Yeni Yaklaşımlar**

Durumsal liderlik kuramlarının geniş bir taraftar kitlesi bulması bir dereceye kadar benimsenmesini sağlamış ve bu konularda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Gerek kuramlar, gerekse uygulama açısından eleştirilere uğrayan bu yaklaşımlar yeni liderlik kuramlarının geliştirilmesi ve yeni uygulamalar yapılmasına neden olmuştur. Bu yeni yaklaşımlar şöyle sıralanabilir:

1. Karizmatik Liderlik
2. Dönüşümcü Liderlik



### 3. Etik Liderlik

#### 1.3.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, liderin özellikleri kuramlarında olduğu gibi, karizmanın liderin kişilik özelliklerinden kaynaklandığını varsayar. Karizma; kişinin diğer insanları etkileyebileceği bir çekicilik ya da özel bir kişisel özellik olarak tanımlanabilir (Griffin ve Moorhead, 2014:354; Uhl-Bien vd., 2014:309). Robert House ve Katherine Klein ise karizmayı takipçilerin performansını, bağlılığını ve enerjisini harekete geçiren bir ateş olarak tanımlamıştır. Onlara göre karizma üç bileşenden oluşan bir üründür. Bu bileşenler; kıvılcım yani karizmatik özelliklere sahip bir lider, yanıcı materyal yani karizmadan etkilenmeye yatkın takipçiler, oksijen yani karizmaya yardımcı olan ortamdır. Karizma kıvılcım, yanıcı materyal ya da oksijen değil bu üçünün bileşimi olan bir üründür (Klein ve House, 1995:183).

Yukl'a (2010) göre özverili olan, kişisel riskler alabilen, benimsedikleri vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere maruz kalabilen liderler daha karizmatiktir. Ayrıca güven de karizma için çok önemli bir bileşendir ve takipçiler çalışanlarını kendisinden daha fazla düşünen liderlere daha fazla güvenmektedirler (Yukl, 2010:264).

Araştırmalar karizmatik liderlerin takipçilerini etkileme sürecinin dört aşamada gerçekleştiğini göstermektedir. Örgütün geleceği ile bugünü birbirine bağlayan uzun dönemli bir strateji olan vizyon oluşturma ilk aşamadır. İstenen vizyonlar duruma ve zamana uygun ve örgütün kendine has olmasını vurgular. İkinci olarak vizyonun ifadesi yazılı hale getirilmelidir. Karizmatik liderler vizyon ifadelerini takipçilerine yol göstermek amacıyla kullanabilirler. Bir sonraki aşamada liderler sözleri ve davranışları ile yeni değerler kümesi yaratırlar ve takipçilerine örnek olurlar. Son olarak, karizmatik liderler duygulara hitap eder ve vizyon hakkında takipçilerini ikna etmek ve cesaretlendirmek için alışılmadık davranışlar sergilerler (Robbins ve Judge, 2008: 380-381).

#### 1.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik teorileri, James MacGregor Burns'un 1978 yılında dönemin öne çıkan politik liderlerini incelediği kitabıyla başlamıştır. Burns'e göre dönüşümcü liderler takipçilerinin etik konular hakkındaki bilincini arttırmak için ve onların enerjilerini ve kaynaklarını örgütü daha ileriye taşımak üzere harekete geçirmek için takipçilerinin ahlaki değerlerinin güçlenmesine çalışırlar (Yukl, 2010: 263). Bu da liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu takipçilerine kabul ettirebilmesi ile mümkün olabilir. Vizyon çalışanların heyecanını körükler. Takipçilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar, kendisi de takipçileri için bir rol model olur (Koçel, 2014:696). Burns'un teorisinin en önemli noktası dönüşümcü liderliğe ait olan ahlaki temeldir. Dönüşümcü lider, bireysel itibar arayışını harekete geçirerek, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlayan ortak amaçları ileriye taşıyan kişidir (Uhl-Bien vd., 2014:312).

Burns (1978) ve Bass (1985, 1998) dönüşümcü ve değişimci liderlik özelliklerini birbirinden ayırmışlardır. Değişimci liderlikte liderlik anlayışı, takipçilerinin davranışlarını kontrol etme ve sorunları en aza indirmek için lider ve astları arasında düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi temeline dayanmaktadır. Bunun aksine, dönüşümcü liderler, takipçilerine grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakma konusunda ilham verirler ve ortak bir vizyon oluştururlar (Turner vd., 2002:305).

Burns'ün politik liderler için geliştirdiği bu teoriyi Bernard Bass örgüt liderlerine uyarlamıştır. Bass yaklaşımını "Beklentilerin Ötesindeki Performans" diye adlandırmıştır. Burns'ün aksine Bass, ahlaki değer ve amaçların yükseltilmesine değil, örgütsel performansa odaklanmıştır. Ona göre dönüşüm takipçilerin kendi çıkarlarını örgüt çıkarları için reddettiklerinde ortaya çıkar (Uhl-Bien vd., 2014:312).

Bass'ın dönüşümcü liderlik modelinde, lider takipçilerini dört tip liderlik davranışı kullanarak ortalama kişisel çıkarların ötesine taşır. Bunlar; ideal etki (karizma), ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel önemdir. İdeal etki ve ilham verme; liderin bir vizyon oluşturduğu, bu vizyona nasıl ulaşacakları konusunda

takipçilerine yol gösterdiği ve performans standartları oluşturarak bağlılık yarattığı durumdur. Zihinsel uyarım ise liderin takipçilerine daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda yardım ederken gerçekleşen davranışlardır. Bireysel önem; liderlerin takipçilerin gelişen ihtiyaçlarına önem verdiği ve onların gelişimi için koçluk ve destek sağladığı durumdur (Bass, 1999:11).

### **1.3.4.3. Etik Liderlik**

Çalışmanın esas konusunu oluşturan Etik Liderlik bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde incelenecektir.

## **1.4. ETİK VE ETİK LİDERLİK**

### **1.4.1. Etik Kavramı**

Etik sözcüğünün kökeni Yunanca'daki ethos sözcüğünden gelmektedir. Ethos sözcüğü temelde, bir insanın, bir kişinin karakterini, huyunu ifade eden bir anlam taşımaktadır (İyi ve Tepe, 2013:5). Etik ise en genel anlamıyla “ahlak felsefesi” olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda etik; insanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran felsefe dalıdır. “Ahlak”ı konu edinen bir disiplin ya da bireylerin ve grupların davranışlarını yöneten standart ve ilkelerin bir biçimidir (Akgün, 2007:8).

Etik temel olarak; doğru, yanlış, adalet ve dürüstlük gibi kavramları ifade etmek için kullanılır (Carroll, 2008:25). Esasında bu terim bir bilgi alanını adlandırmaktadır. Bu alan, felsefenin ilk ve temel alanlarından birisidir. Bir bilgi alanı olarak etiğin; bilgi felsefesi, varlık felsefesi, sanat felsefesi gibi bilgi alanlarına benzer bir şekilde kendine has bir nesne alanı vardır ve etik, kendi araştırma alanındaki soru ve sorunları nesne edinmektedir. Bu bağlamda etik; “Adalet nedir?”, “Erdem nedir?”; eylemlerimizle olan ilgisinde ise; “Doğruluk veya adil olmak nedir?” gibi sorulara cevap aramaktadır (İyi ve Tepe, 2013:5).

Etik, normatif bir bilim olarak düşünülmemekte ve matematik, fizik gibi formal bilimler ile ekonomi, psikoloji gibi deneysel bilimlerden ayrı olarak insan yönetiminin kuralları şeklinde formüle edilmekte, ancak, bir bilim etiği olarak diğer bilimler gibi mantıksal nedenlerin benzer koşullarını içermektedir. Etiği

kuramsal felsefeden ayırarak, bağımsız bir felsefe alanı olarak ele alan ilk filozof Aristoteles olmuştur. Onun yanında Sokrates ve Platon da etiği bir bilgi alanı olarak kuran diğer filozoflardır (Pieper, 1999:29).

Etik kavramı temel olarak bireysel davranışların diğer insanlar üzerinde yarattığı etki ile ilgilidir (Zhu vd., 2004:17). Bu noktada, etik kavramını, verdiğimiz kararların diğer insanları nasıl etkilediği üzerine gerçekleştirilen bir çalışma olarak nitelendirebiliriz. Etik kavramının önem derecesi, gerçekleştirilen veya gerçekleştirilecek olan davranışın sonuçlarının diğer insanlar üzerindeki etki derecesi ile doğru orantılıdır. Bir birey davranışı ile diğer bireyler üzerinde ne denli etki yaratıyor ise, o davranışın gerçekleştirilme sürecinde etiğe uygun hareket etmek de o denli önem kazanır (Sayiner, 2005:5).

Etik ile ilgili en önemli kavram ahlaktır. Ahlak, bir toplumda karşılıklı ilişkilerde gelişen saygı ve birbirini benimseme süreçlerinden oluşan ve kendilerine norm olarak geçerlilik tanınan eylem modellerini içerir. Yani ahlak insanın toplumsal yanıyla ilgili olan bir olgudur (Pieper, 1999:29).

Ahlak, toplumsal bir kurumdur. Kişinin dili, devleti ya da dini gibi, bireyden önce var olur ve bireyden sonra da var olmaya devam eder; birey bunun içine doğar ve az çok onun bir parçası olur (Frankena, 2007:23).

Etik ve ahlak çoğu kez birbiri yerine kullanılsalar da eş kavramlar değildir. Etik hangi somut amaçların tek tek iyi, herkes için ulaşılmaya değer amaçlar olduğunu belirlemez; bunun ötesinde ölçütleri ortaya koyar ve bu ölçütlere göre öncelikle hangi amacın iyi amaç olarak kabul edilmesinin bağlayıcılığını gösterir. Etik iyi olana değil, bir şeyin iyi olduğuna nasıl karar verildiğini söyler. Etik ahlak üretmez, ahlak üzerine konuşur (Pieper, 1999:28-29). Başka bir deyişle, ahlakın eylemin pratiği olduğu yerde, etik eylemin teorisi olmak durumundadır (Cevizci, 2002:5).

#### **1.4.1.1. Etik Teorileri**

Etiğe felsefeciler tarafından farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Bunlar; ahlak alanındaki bilimsel ya da materyalist yaklaşımı tanımlayan veya bilimsel yaklaşımın ahlak alanına uygulanmasını ifade eden **betimleyici etik**; insanların

nasıl yaşaması gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştıran, adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini tartışan, bir insanı ahlaken iyi kılan şeylerin neler olduğunu sorgulayan **normatif etik** ve normatif etiğin koymuş olduğu ahlaki yargılar üzerine konuşan, bu yargılarda geçen kavramları analiz eden ve söz konusu kavramlarla yargıların anlamlarını, içeriklerini ve birbirleri karşısındaki durumlarını inceleyen **metaetik** (Cevizci, 2002:6-10). Tarihi süreç içerisinde bakıldığında betimleyici etik normatif etikten, normatif etik ise metaetikten önce gelmektedir.

Etiğin çok büyük bir bölümünü meydana getiren normatif etik alanında, tarih boyunca ileri sürülmüş çok sayıda teori vardır. Bunlar arasında; Sokrates'in mutluluk etiği, Aristoteles'in kendini gerçekleştirme etiği, Epiküros'un hazcılığı, Spinoza'nın determinist etiği, Kant'ın ödev etiği, Bentham ve Mill'in faydacılığı sayılabilir (Cevizci, 2002:13).

Normatif etik teorileri teleolojik ve deontolojik anlayış içerisinde değerlendirilmektedir (Fraedrich ve Ferrell, 1992:246). Bu etik teoriler diğer etik teorilere kıyasla iş etiği kapsamında en yoğun kullanılan teorilerdir (Kanungo, 2001:260).

#### **1.4.1.2. Teleolojik Teoriler**

Teleoloji terimi temel olarak bir amaca yönelmeyi ifade eder. Teleolojik teoriler ise; gerçekleştirilen eylemler eğer istenilen sonuçları üretmiş ise, onların ahlaki açıdan doğru ya da iyi olup olmadıklarını tartışır (Fraedrich ve Ferrell, 1992:246). Teleolojik teoriler Sokrates ve Aristoteles'e kadar geri götürülebilmesine rağmen, asıl şeklini Jeremy Bentham ve John Stuart Mill'de almıştır (Macit, 2009:85). Bu teoriler, ahlaki eylemin değerini belirleyen şeyin eylemin ürettiği sonuç olduğunu öne sürer (Cevizci, 2002:15). (Cevizci, 2002, s. 15). Frankena'ya (2007) göre bir eylem, en az başka bir alternatif eylem kadar kötüye kıyasla daha büyük bir oranda iyi üretiyorsa doğrudur bunun aksi bir durumda ise yanlıştır (Frankena, 2007:39).

Teleolojik teoriler; **etik egoizm, eylem faydacılığı ve kural faydacılığı** olmak üzere üç yaklaşıma sahiptir (Aranson, 2001:248). Etik egoizm kişinin, her zaman kendisine en büyük iyiyi sağlayacak olan şeyi yapacağını savunur, yani

kişi davranışının etik olup olmadığını kişisel hedeflerine ulaşmasını mümkün kılıp kılmamasına göre değerlendirecektir (Frankena, 2007:39; Rallapalli vd., 1998:158). Bu görüşün savunucuları arasında Epikuros, Hobbes ve Nietzsche sayılabilir (Frankena, 2007:39).

Faydacı görüşe göre ise; egoistten farklı olarak faydacı kişi kendi iyiliğini arttırmaya değil genel iyiliği arttırmaya çalışacaktır (Fraedrich ve Ferrell, 1992:246). Frankena (2007) faydacılığın temel önermesini; “en fazla sayıda kişi için en yüksek iyilik” olarak tanımlamaktadır. Yani bir eylem ya da kural, eğer bir bütün olarak evrende büyük bir oranda iyiye neden oluyorsa doğrudur; değilse yanlıştır (Frankena, 2007:39). Faydacı görüşler arasında da farklılık mevcuttur; eğer eylem vurgulanıyorsa bu görüş eylem faydacılığı olarak tanımlanmaktadır. Yani eylem faydacılarına göre; bir eylem en fazla sayıda kişi için en yüksek iyiliği sağlayıp sağlamadığına göre değerlendirilir. Örneğin; eylem faydacıları çalma eylemi yanlış olduğu için değil çalmak toplam iyiliği azalttığı için, çalma eyleminin yanlış olduğu görüşüne sahiplerdir. Kural faydacıları ise; eyleme değil, istenilen sonuca ulaştıran kurallar topluluğuna odaklanırlar. Bir kural faydacısı, kural eylemi tanımlayan odak noktası haline geldiği için kesinlikle “Bir kişi çalmamalıdır.” kuralını izleyecektir (Fraedrich ve Ferrell, 1992:246).

#### **1.4.1.3. Deontolojik Teoriler**

Immanuel Kant’a dayanan deontolojik teoriler sonuçtan daha çok doğru eylem üzerinde yoğunlaşır. İyi, Kant’a göre, bir nesne değildir. Koşulsuz olarak iyi olan tek şey, ahlaksal niyettir. Kant’a göre ahlaksal yargıyı belirleyen şey, eylemin maddi içeriği, onun sonuçları ya da başarıları değildir. önemli olan tek şey niyettir (Bumin vd., 2002,165).

Deontolojik teoriler genel olarak, bir eylemin doğruluğu ya da yanlışlığının, eylemin sonuçlarından ziyade onun bir takım ödev ya da eylem kurallarını yerine getirip getirmemesi tarafından belirlendiğini savunur (Cevizci, 2002:16). Deontoloji sonuçları değil, yöntemleri ve niyetleri vurgular. Bu yaklaşımın savunucuları “Bir kişi çalmamalı.” diye düşünürler. Bunun nedeni çalmanın birine zarar vermesi değil, bu eylemin doğru eylem olmamasıdır.

Deontolojik teoriler de; eylem – ödevci ve kural – ödevci teoriler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Rallapalli vd., 1998:158).

Eylem – ödevci teorilerin temeli; tekil durumlarda neyin doğru ya da yanlış olduğunu belirlerken hiçbir ölçüt sunmamasıdır. Bu teoriler tekil yargıların temel olduğunu ve genel her kuralın tekil yargılardan türetildiğini vurgular (Frankena, 2007:52). Eylem – ödevci teorilerin eylemler gerçekleştirilirken hiçbir ölçüt sunmaması Frankena'ya (2007) göre onların savunulamaz teoriler olduğunu düşündürür. Çünkü kişi, ahlaki olarak seçim yaparken, bir eylemde bulunurken çeşitli ilke ya da kuralları benimser. Bu da kural – ödevci teorilerin ortaya çıkmasına sebep olur (Frankena, 2007:56). Kural – ödevci teorilere göre; tüm koşullar altında normlara uygunluk esastır. Bir kişiyi neyin motive ettiğinin, elde ettiği karın ya da başarının bir önemi yoktur, kişi kurallara her zaman uymalıdır (Rallapalli vd., 1998:158).

#### **1.4.2. Liderliğin Etik Boyutu**

Son yıllarda öne çıkan etik skandallar, her örgüt için liderliğin etik boyutunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Liderlik kavramının içinde ortaya çıkan ahlaki ve etik ikilemler temel problemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderliğin getirdiği güce sahip olmak liderleri baştan çıkarabilir; sonuçlar üzerindeki baskı, sonuç odaklı liderleri hatalardan kaçınmak konusunda hile yapmaya zorlayabilir. Ya da yönetici ve takipçiler arasındaki ilişkilerin hiyerarşik doğası takipçileri ne düşündüğünü açıkça söylemek konusunda korkutabilir ve denetim eksikliği çıktıların doğru bir şekilde yönetilmesini engelleyebilir. Tüm bunlarla başa çıkmak için liderlik etiği üzerinde yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Liderlik etiği, liderlik ve takipçileri arasında oluşan ilişkilerde ortaya çıkan etik sorunlar ve zorluklar üzerinde çalışır. Liderlik etiği gücün etik bir şekilde kullanılması ve liderlik çıktılarının ahlakiliği ile ilgilidir. Etik çalışmaları ile paralel olarak liderlik etiği; doğru, yanlış, iyi, kötü, erdem, görev, zorunluluk, haklar, adalet ve tarafsızlık gibi kavramların takipçiler ve lider davranışları ve liderlik ilişkileri üzerinde uygulanması üzerine çalışır (Uhl-Bien vd., 2014:318-319).

Liderlik kavramının temelinde takipçilerini etkilemek vardır. Güçlü liderler, örgütlerin kaderi ve takipçilerinin hayatları üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptirler (Yukl, 2010:329). Bu nedenle örgütlerde etik kültürün ve etik davranışların oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde liderler önemli bir role sahiptir (Avey vd., 2010:1).

Schminke (2002) yaptığı araştırmada; çalışanların, liderlerinin etik davranışlarına ve değerlerine uyum sağladığını göstermiştir (Schminke vd., 2002:272).

Brown ve diğerlerine (2005) göre; etik liderlik dışındaki farklı liderlik tarzları da içlerinde etik unsurlar barındırmaktadır (Brown vd., 2005:118). Bu liderlik türlerinden en önemlileri dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, manevi liderlik ve otantik liderliktir.

#### **1.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ve Etik**

Kavram olarak dönüşümcü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemde, bu kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, özellikle irade, öz-güven, vizyon ve ahlakî yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde durulmuştur (Bolat ve Seymen, 2003:63).

Burns'e (1978) göre **dönüşümcü liderler** takipçilerinin ve onların takipçilerinin değerler sistemini önemli ahlaki ilkeler ile karşılaştırarak onlara ilham verirler (Brown vd., 2005:118). Bass ve Avolio dönüşümcü liderlerin dört davranış boyutuna sahip olduğunu söylemiştir. Bunlar; ideal etki (karizma), ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel önemdir. Bunlardan ideal etki boyutu etik bileşen olarak tanımlanmaktadır. İdeal etki; dönüşümcü liderlerin, takipçiler için onlar kadar başarılı olmaya çalıştıkları rol model haline gelmeleridir. Dönüşümcü liderlerin doğru şeyler yaptıkları varsayılır ve yüksek etik ve ahlaki davranışlar sergilerler (Avolio, 1999, s.43'den naklen Brown vd., 2005:118). Bass'a (2006) göre; ideal etkiye sahip liderler, risk alma konusunda daha isteklidirler ve daha tutarlıdır (Bass ve Riggio, 2006:6).



Turner ve diğerlerinin yaptığı bir çalışmaya göre de; yüksek ahlaki muhakeme gösteren liderler dönüşümcü lider özelliklerini daha fazla taşımaktadır (Turner vd. 2002:308).

Bass & Steidlmeier (1999) dönüşümcü liderliği; gerçek dönüşümcü liderlik ve sahte dönüşümcü liderlik olarak ikiye ayırmıştır. Gerçek dönüşümcü liderleri, liderin ahlaki değerleri, sosyal motivasyonu ve baskıdan kaçınması gibi özelliklere sahip olması nedeniyle ahlaki lider olarak nitelendirmiştir ve gerçek dönüşümcü liderlerin etik değerlere sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır. Diğer taraftan sahte dönüşümcü liderlerin daha bencilce davrandıklarını ve dürüstlükten uzak hareket ettiklerini iddia etmişlerdir (Bass ve Steidlmeier, 1999:181).

Yapılan çalışmalar dönüşümcü liderlikle etik değerler arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bazı çalışmalar dönüşümcü liderliğin etik değerleri tam olarak yansıtamadığını ve bazı yönleriyle eksik bıraktığını ileri sürmektedir. Price (2003), dönüşümcü liderlik teorisinin liderin ahlaki psikolojisinin karmaşıklığını açıklamakta yetersiz kaldığını öne sürmektedir. Ona göre, dönüşümcü liderliğin etik analizi, liderlerin neden ahlak dışı davranışlarda bulunduğu sorusuyla yakından ilintilidir. Dönüşümcü liderler, ahlak dışı davranışlarda bulduklarında bunun sebebi; doğru olanı yapmaları konusunda hataya düşmeleri değil, aslında yapmamaları gerektiğini bildikleri yolu bencil bir şekilde seçmiş olmalarıdır (Price, 2003:69).

Mayer ve diğerlerine (2009) göre ise; dönüşümcü liderlik teorisi, etik liderlikten farklı olarak, etik bileşenini genellikle ikinci planda tutmaktadır ve etiği liderlik tarzının bir boyutu olarak görmektedir (Mayer vd., 2010).

Brown ve diğerlerine (2006) göre; etik liderlik ile dönüşümcü liderliğin kişisel özellikleri örtüşmektedir. Her iki liderlik türü de; ahlaki prensiplerle tutarlı hareket etmeleri, diğerlerini önemsemeleri, kararlarının etik sonuçlarını düşünmeleri ve diğerleri için etik rol model olmaları konusunda benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan yapılan araştırmalar iki liderlik türünün farklı yapıları sahip olduklarını göstermektedir. Bu araştırmalarda etik liderliğin dönüşümcü liderliğin ideal etki boyutuyla ilişkili olduğu öne sürülmüştür. Fakat

etik liderlik ideal etkinin ötesinde farklı çıktılara sahiptir. Etik liderliğin ahlaki yöneticilik boyutu dönüşümcü liderlikten ziyade etkileşimci liderlik ile daha fazla ilintilidir. Etik liderler takipçilerini ödül ve disiplin sistemini kullanarak etik standartlar oluşturlar ve bu yolla etkilemeye çalışırlar (Brown ve Trevino, 2006:599).

#### **1.4.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ve Etik**

Etik liderlik kavramı ortaya atılmadan önce, etik ile ilintili olarak geliştirilen liderlik teorilerinden biri de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik kavramı ilk kez 1970 yılında Greenleaf tarafından kullanılmıştır, daha sonra 1977 yılında Greenleaf “Servant Leadership” isimli kitabını çıkarmıştır.

Çalışma hayatında hizmetkâr liderlik, takipçilerin bireysel gelişimlerine katkıda bulunarak, çalışanları güçlendirerek, ortak amaçları gerçekleştirmek için, kişilere yardım etmek davranışını içerir. Greenleaf’e göre liderlerin birincil sorumluluğu ve etik liderliğin temeli takipçilerine hizmet etmektir. Hizmet ise; takipçilerini eğitmeyi, güçlendirmeyi ve savunmayı içerir. Hizmetkâr bir lider takipçilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeli ve onlara daha sağlıklı, daha bilgili ve sorumluluklarını kabul etmek konusunda daha istekli olmaları için yardım etmelidir. Lider, ancak takipçilerini anlayarak onların ihtiyaçları için nasıl en iyi şekilde hizmet etmesi gerektiğini belirleyebilir. Hizmetkâr liderler takipçilerini dinlemeli, onların ihtiyaç ve arzularını öğrenmeli ve onların acılarını ve hayal kırıklıklarını paylaşmaya istekli olmalıdır (Yukl, 2010:340).

Hizmetkâr liderliğin özellikleri; çalışanları güçlendirme, sorumluluk, çalışanların arkasında durma, alçakgönüllülük, sahicilik, cesaret, bağışlayıcılık ve idareciliktir. Bu özelliklerden takipçilerine doğru bir şekilde davranmayı, kişilerin profesyonel rollerini ikinci planda tutup onları bir kişilik olarak görmeyi ve algılanan ahlaki kodlarla uyumlu olmayı içeren sahicilik etik davranışlarla ilintilidir (Uhl-Bien vd., 2014:319).

Hizmetkâr lider, örgütün finansal çıkarlarına olmasa bile iyinin ve doğrunun yanında olmalıdır. Sosyal eşitsizlik ve adaletsizliğin her zaman karşısında olmalıdır (Yukl, 2010:340).

Hizmetkâr liderliğin olmazsa olmazı takipçilerinin ahlaki ve etik gelişimleridir. Hizmetkâr liderlik ilk kavramsallaştırıldığı andan beri, takipçilerin ve liderlerin hem ahlaki hem de etik davranışlarını yücelten bir liderlik yaklaşımı olarak düşünülmüştür (Sendjaya vd., 2008:403).

Hizmetkâr liderler, örgütlerde takipçilerinin de katılımını sağladığı ahlaki düşünceyi yerleştirirler. Bu ahlaki düşünce; cezalandırmadan kaçınma, ödüllendirme ya da diğerlerinin beklentilerinden çok içselleştirilmiş doğru ve adil prensiplere dayanır. Hizmetkâr liderler, örgütün etik ikliminde olumlu değişiklikleri getiren davranışları teşvik ederler (Sendjaya vd., 2008:407-408).

### **1.4.2.3. Manevi Liderlik ve Etik**

Manevi liderlik etik liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Kavram olarak maneviyat Allah'a yakınlık duygusu içinde olmak ve bunu yaparken yaşama ve dünya'ya özgü bütün değerlerden uzak durmayı ifade etmektedir (Yeşiltaş, 2012:82).

Manevi Liderlik kavramı ilk kez Louis W. Fry tarafından ortaya atılmıştır. Fry'nin (2003) tanımına göre; manevi liderlik, kendilerinin ve diğer kişilerin motive olabilmesi için gerekli olan tutum, davranış ve değerleri bir araya getirerek, takipçilerinde aidiyet yoluyla manevi varoluş hissi yaratmaktır. Bu; (1) örgüt üyelerinin hayatlarında fark yarattığı ve bir anlam kattığı hissi veren vizyon oluşturulmasına ve (2) liderlerin ve takipçilerin hem kendileri hem de diğerleri için gerçek özen, ilgi ve değer gösterdikleri, ait olma hissi veren ve kişilere anlaşıldıklarını ve takdir edildiklerini hissettiren özgecilik temelli bir örgüt kültürünün oluşturulmasına olanak sağlar (Fry, 2003:711).

Yukl (2010), manevi liderliği; çalışma yaşamında takipçilerin manevi hislerini arttıracak durumlar yaratarak, takipçilerin iç motivasyonunu geliştiren liderlik olarak tanımlamıştır (Yukl, 2010:342).

Fry'nin manevi liderlik teorisinin boyutlarını oluşturan özellikler şunlardır: Vizyon, özgecil sevgi, umut ve inanç (Fry, 2003:711).

Vizyon; örgütsel yolculuğu ve bu yolculuğun amacını tanımlar. İnsanların enerjilerini arttırmalı, işe bir anlam kazandırmalı ve bağlılığı arttırmalıdır.

Örgütün vizyonuna ulaşmasında ise asıl kaynağı umut ve inanç oluşturur. Özgecil sevgi boyutu ise liderin kendini ve izleyicilerini özen, ilgi ve takdir ile besleyerek bütünlük, uyum ve iyi olma hissi geliştirmesidir (Fry, 2003:711-712).

Kanungo ve Mendonca (1996) Liderliğin Etik Boyutları adlı eserlerinde liderler için özgeciliğin önemini vurgulamışlar, bunun etik bir lider olmak için son derece önemli olduğunu belirtmişlerdir. Manevi liderliğin boyutlarından biri olan özgecil sevgi, dürüst olmak, güvenilir ve sadık olmak gibi özellikleri içerdiği için, manevi liderliğin etik ile olan ilişkisini de ortaya koymaktadır (Gündüz, 2014:37).

Reave'e (2005) göre de; manevi liderlik sadece örgüt içerisinde değil, örgüt dışında da olumlu bir etik etki yaratmaktadır (Reave, 2005:670).

Bu benzerliklerle birlikte, manevi liderlik ve etik liderlik farklı yapılara sahiptir. Manevi liderlik Allah'a ya da insanlığa hizmet etmekle motive olmuşlardır. Ayrıca manevi liderlerin vizyoner oldukları öne sürülmüştür. Bu özellik de etik liderlikle ilintili değildir (Brown ve Trevino, 2006:600).

#### **1.4.2.4. Otantik Liderlik ve Etik**

Otantiklik kavramının kökleri eski Yunan felsefesine dayanmaktadır. Pozitif psikoloji literatüründe ise otantiklik; bir kişinin sahip olduğu kişisel tecrübeler, düşünceler, hisler, ihtiyaçlar, istekler, tercihler ya da inançlar ve bir kişinin kendini tanıma sürecidir. Otantiklik hem bireyin kişisel deneyimlerini (değerler, düşünceler, duygular ve inançlar) hem de gerçekten sahip olduğu kişiliğiyle uyumlu olarak hareket etmesini içerir (gerçekten düşündükleri ve inandıklarını ifade etmesi ve bu yönde davranması). Otantiklik bir olma ya da olmama durumu değildir, yani insanlar tamamen otantik özellikleri ya da otantik olmayan özellikleri göstermezler. Bunun yerine bazı insanların daha fazla otantik, bazılarının ise daha az otantik olduğu söylenebilir (Gardner vd., 2005:344-345)

Otantik liderlik teorisi; liderlik özellikle dönüşümcü liderlik, etik ve pozitif örgütsel davranış konularının kesişmesiyle ortaya çıkmış bir kavramdır (Walumbwa vd., 2008:92).

Araştırmacılar otantik liderlik için farklı tanımlar verse de, liderlerin davranışlarında, sözlerinde ve hareketlerinde tutarlılığın önemli olduğunu

vurgulamaktadırlar. Otantik liderlik için diğerk kavramlar arasında; pozitif liderlik değerleri, liderin öz farkındalığı ve takipçileriyle güvenilir bir ilişki içerisinde olması sayılabilir (Yukl, 2010:344).

Avolio ve diğerkleri (2004), otantik liderliği; nasıl düşündüğünü, nasıl davrandığını ve diğerkleri tarafından nasıl algılandığını iyi bilen, kendisinin ve diğerklerinin ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlerinin, çalıştıkları konuların farkında olan, güvenilir, umutlu, iyimser, esnek ve yüksek ahlaki kişiliğe sahip kişiler olarak tanımlamıştır (Avolio vd., 2004, s. 4'den naklen Avolio ve Gardner, 2005:321). Luthans ve Avolio'nun (2003) tanımına göre ise otantik liderlik; hem pozitif psikolojik kapasiteden hem de geliştirilmiş örgütsel kaynaklardan yararlanan, hem daha fazla kendini fark etme hem de lider ve takipçilerinin pozitif davranışlarını içeren ve pozitif olarak kendini geliştirmeyi teşvik eden bir süreçtir (Luthans ve Avolio, 2003, s.243'ten naklen Avolio ve Gardner, 2005:321).

Otantik liderler, takipçileri arasındaki etik davranışları ve sorumlulukları teşvik eden bir iş süreci ve iş iklimi şekillendirirler. Otantik liderliği geliştirmek için, örgüt liderleri aldıkları etik kararları tutarlı bir şekilde desteklemelidirler (May vd., 2003:251).

Otantik karar verme süreci ise üç kritik adımı içerir: Ahlaki ikilemlerin tanımlanması, alternatif yöntemlerin şeffaf bir şekilde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerle tutarlı bir şekilde hareket etme (May vd., 2003:252).

Otantik liderler; örgütte iyimserliği, kendine güveni ve umutlu olmayı yerleştirerek, şeffaf ilişkileri destekleyerek, takipçiler arasında güven ve bağlılık yaratır. Bu şekilde şeffaf bir şekilde karar verme ve şeffaf ilişkileri destekleyerek, pozitif etik iklimi oluşturarak örgütte bir farklılık yaratabilirler (Avolio ve Gardner, 2005:331).

Brown ve diğerkleri (2006); etik liderlik ile otantik liderliğin yapıları arasında büyük kavramsal benzerlikler olduğunu öne sürmüşlerdir. Her iki teori de liderleri; dürüstlük ve açıklık sergileyen ve doğru şeyleri yapma isteğinde olan ahlaki kişilikler olarak tanımlamaktadır. Öz farkındalık, açıklık, şeffaflık ve tutarlılık otantik liderliğin merkezinde bulunan kavramlardır. Buna ek olarak, pozitif sonuçlara odaklanma ve kendisinden çok diğerklerini önemseme de otantik

liderlik için esastır. Otantik liderler umut, iyimserlik ve esneklik gibi pozitif davranışlarla model oluştururlar. Ayrıca otantik liderler etik konulardaki belirsizliklerde yargıya varmada, bu tür durumlarda olaylara çeşitli açılardan bakmada ve kendi ahlaki değerleriyle aynı çizgide kararlar almada oldukça yeteneklidirler. Bu açıdan bakıldığında; otantik liderlik ile etik liderlik, liderin taşıdığı kişisel özellikler açısından benzerlik göstermektedir. Her iki lider de kararlarının etik sonuçlarını düşünen liderlerdir. Ancak bazı noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Otantiklik ve öz farkındalık etik liderliğin yapısının bir parçası değildir. Trevino ve diğerlerinin (2000) yürüttüğü bir çalışmaya göre otantiklik, etik liderlik içerisinde hemen hemen hiç yer almamıştır. Ayrıca, görüşülen etik liderler öz farkındalıktan çok diğerlerinin farkında olma kavramının kullanılması gerektiğini söylemişlerdir. Etik liderlerin diğer kişilere verdiği önem ve gösterdiği özen üst düzeydedir (Brown ve Trevino, 2006:599).

Brown ve Trevino (2006), etik liderliğin ahlaki yönetimde, ahlaki etkileşimsel bir merkeze sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu ahlaki yönetim, takipçilerin etik davranışlar sergilemesi için bir ödül sistemini içermektedir (Brown ve Trevino, 2006:597). Bu nedenle, Walumbwa ve diğerlerine (2011) göre Brown ve Trevino tarafından kavramsallaştırılan etik liderliğin ahlaki yönetici bileşeni, otantik liderlik teorisi içerisinde sadece küçük bir bölümü oluşturur. Otantik liderlik teorisi etik liderlik teorisi içerisinde yer almayan bazı bileşenleri de içerir. Özellikle; öz farkındalığa odaklanmak, şeffaflık ve düzenlenmiş ilerleme gibi özellikler etik liderlik tanımları içerisinde yer almaz. Etik davranış, otantik liderliğin oluşturulması için gerekli gözükse de tek başına yeterli değildir. Bu yüzden otantik liderlik diğer üç bileşenin geliştirilmesine daha fazla önem vermektedir (Walumbwa vd., 2011:103).

Shamir ve Eilam (2005), otantik liderliğin ahlaki yönüyle ilgili farklı bir düşünce olarak, otantik liderliğin genel tasarımının doğru bir kişilik oluşturmak için yeterli olduğunu bunun için ahlaki değerlere ihtiyaç olmadığını ifade etmektedir. Onlara göre otantikliğin içinde doğrudan etken olarak ahlak kavramı yer almamaktadır (Shamir ve Eilam, 2005:398).

### 1.4.3. Etik Liderlik

Etik liderlik teorisi, etik liderlerin nasıl davrandıklarını anlamaya odaklanmış normatif bir teoridir. Bu teori, liderlerin uygun davranışlar – açıklık, dürüstlük ve güvenilirlik gibi – göstererek takipçilerine rol model olmaları gerektiğini öne sürer (Uhl-Bien vd., 2014: 321).

Etik liderlik, özellikle iş hayatında yaşanan etik krizlere tepki olarak daha fazla anılır olmuştur, fakat bu kavramı tam anlamıyla açıklayan tanım sayısı oldukça sınırlıdır. Birçok yönetici etik liderliği; liderlerin iyi karaktere sahip olma durumu olarak tanımlamaktadır. Ancak etik liderlik iyi karaktere ve doğru değerlere sahip olmanın ötesinde oldukça karmaşık bir kavramdır. Freeman ve Steward (2006) yaptıkları çalışmada etik liderliği sadece lider açısından değerlendirmemişler, onu bileşenleriyle (takipçiler ve anahtar paydaşlar), liderin ve bileşenlerin karşılaştıkları durumlarla, liderin özellikleriyle ve bu sürecin çıktılarını ile birlikte ele almışlardır (Freeman ve Stewart, 2006: 2-3).

Etik liderlik ile ilgili yapılan ilk araştırmalar, etik liderliği hem normatif yaklaşımla hem de sosyal bilimlere temelli yaklaşımlarla incelemiştir (Brown ve Mitchell, 2010:583). İş etiği kapsamında liderliğe normatif açıdan yaklaşım bireylerin iş yaşamında nasıl davranması gerektiğiyle ilintilidir. Örneğin, filozoflar; etik kararlar alınırken hangi prensipler ve yapılar kullanılması gerektiği ile ilgilenirler, bir liderin etik lider olup olmadığını tartışır ya da bir liderlik türünün etik olup olmadığı konusunda yargıya varırlar. Araştırmacıların çok azı, etik liderliğin betimleyici etik denilen algısal boyutundan konuya yaklaşır. Etik liderlik ile ilgili yapılan betimleyici çalışmalardan ilki Linda Trevino ve arkadaşlarının çeşitli sektörlerde çalışan üst düzey yöneticilerle yaptıkları, insanların etik liderliği nasıl tanımladıklarını anlamaya yönelik çalışmadır (Brown, 2007:141).

Bu çalışmada Trevino ve diğerleri (2000) etik liderliğin iki boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Etik liderler öncelikle dürüst, güvenilir ve adaletli yani ahlaki kişiler (moral persons) olmalıdır. Bu kişiler sahip oldukları bu kişisel özelliklerinin yanında davranışlarıyla da ahlaki kişiliklerini sergilemelidirler. Yani etik liderler; doğru olanı yapan, çalışanlarına açık davranan, çalışanlarının

düşüncelerini önemseyen ve ahlaki davranışlar sergileyen kişilerdir. Ayrıca etik liderler kararlarını alırken; ahlaki değerleri ön planda tutar, adaletli ve objektif olur ve tüm toplumun iyiliğini gözetirler. Etik liderliğin bir diğer boyutu ise; etik liderlerin ahlaki yöneticiler (moral manager) olarak tanımlanmasıdır. Çünkü sadece ahlaki bir kişiliğe sahip olmak etik lider olarak algılanmak için yeterli değildir. Yani etik bir lider aynı zamanda örgüt çalışanlarını etik değerlere odaklanmaları konusunda yönlendirmeli, çalışanlara rehberlik edecek prensipleri benimsemelerini sağlamalı, ödül ve ceza sistemiyle etik davranışların çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlamalı ve davranışlarıyla çalışanlara rol model olmalıdır. (Trevino vd., 2000:128,131).

Sosyal bilimler kaynaklı yaklaşım ise, kökenini psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi disiplinlerden almakta; bireylerin etik liderliği nasıl algıladığı üzerinde durmakta ve bu algılamaların sonuçları, belirleyicileri ve potansiyel uç noktalarının neler olabileceğini araştırmaktadır (Brown ve Mitchell, 2010:584). Bu çerçevede yapılan araştırmalardan biri Brown ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmadır. Brown ve diğerleri liderliğin içeriğinde “etkileme” olduğu öngörüsünden yola çıkmışlar ve etik liderliği sosyal öğrenme teorisi kapsamında ele almışlardır. Sosyal öğrenme teorisi; bireylerin, çekici ve güvenilir modellerin davranışlarını ve değerlerini izleyerek ve onları taklit ederek öğrendikleri esasına dayanır (Brown ve Trevino, 2006:597)

Brown ve arkadaşlarının (2005) tanımına göre etik liderlik; kişilerarası ilişkiler ve kişisel davranışlar aracılığıyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve karar verme, güçlendirme ve iki yönlü ilişkiler kullanılarak bu tür davranışların takipçiler arasında teşvik edilmesinin sağlanmasıdır. Tanımın ilk bölümünde liderin normatif olarak uygun davranışlar (örneğin; dürüst, güvenilir, adil ve karşısındakine özen gösterme) gerçekleştirmesi gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu, etik lider modeli olarak algılanan kişilerin takipçileri tarafından normatif olarak uygun kabul edilmiş davranışlarla model olacakları anlamına gelmektedir. Ancak “normatif olarak” uygun terimi kasten belirsiz olarak kullanılmıştır. Çünkü örnek olarak verilen genellemelerin ötesinde normatif olarak uygun davranışlar durumlara bağlıdır ve kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Tanımın ikinci bölümünde bahsedilen istenilen davranışların



teşvik edilmesi ise liderlerin sadece etik davranışlara dikkat çekmesini değil aynı zamanda bunun takipçileri tarafından görünür olmasının sağlanmasını içerir. “Güçlendirme” ise; etik liderlerin etik standartlar oluşturmasını, etik davranışları ödüllendirmesini ve standartları takip etmeyenleri cezalandırmasını vurgular. Tanımın son bölümündeki “karar verme” bileşeni ise; etik liderlerin kararlarının etik sonuçlarını düşünmeleri, ayrıca prensipli ve adil seçimler yapmaları ile ilgilidir (Brown vd., 2005:120-121).

Etik liderlik kavramının açıklanmasında kullanılan bir başka teori sosyal değişim teorisidir. Mayer ve arkadaşlarına göre; sosyal değişim teorisi davranışların karşılıklı olması esasına dayanır. Yani, bir kişi diğeri için faydalı bir davranışta bulunduğunda, karşısındaki kişinin de ona aynı şekilde karşılık vermesi gerekir (Mayer vd., 2010:3). Liderleri onları önemsediklerini gösterdiği, adil olduğu ve onlara güvendiğini hissettirdiği için, etik liderlerin takipçileri, liderleriyle sosyal değişim ilişkisi içerisindedir (Brown ve Trevino, 2006:607).

Tablo 1: Etik, Manevi, Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Teorileri Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

	Etik Liderlikle Benzerlikleri	Etik Liderlikten Farkları
Otantik Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğerleriyle ilgilenme (Özgecilik)</li> <li>• Etik karar verme</li> <li>• Doğruluk</li> <li>• Rol model olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik liderler ahlaki yönetimi ve diğer farkındalıkları vurgularlar.</li> <li>• Otantik liderler ise otantikliği ve benlik farkındalığını vurgular.</li> </ul>
Manevi Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğerleriyle ilgilenme (Özgecilik)</li> <li>• Doğruluk</li> <li>• Rol model olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik liderler ahlaki yönetimi vurgular</li> <li>• Manevi liderler ise vizyon oluşturmaya ve umuda önem vermekte ve görev bilinciyle çalışmaktadırlar.</li> </ul>

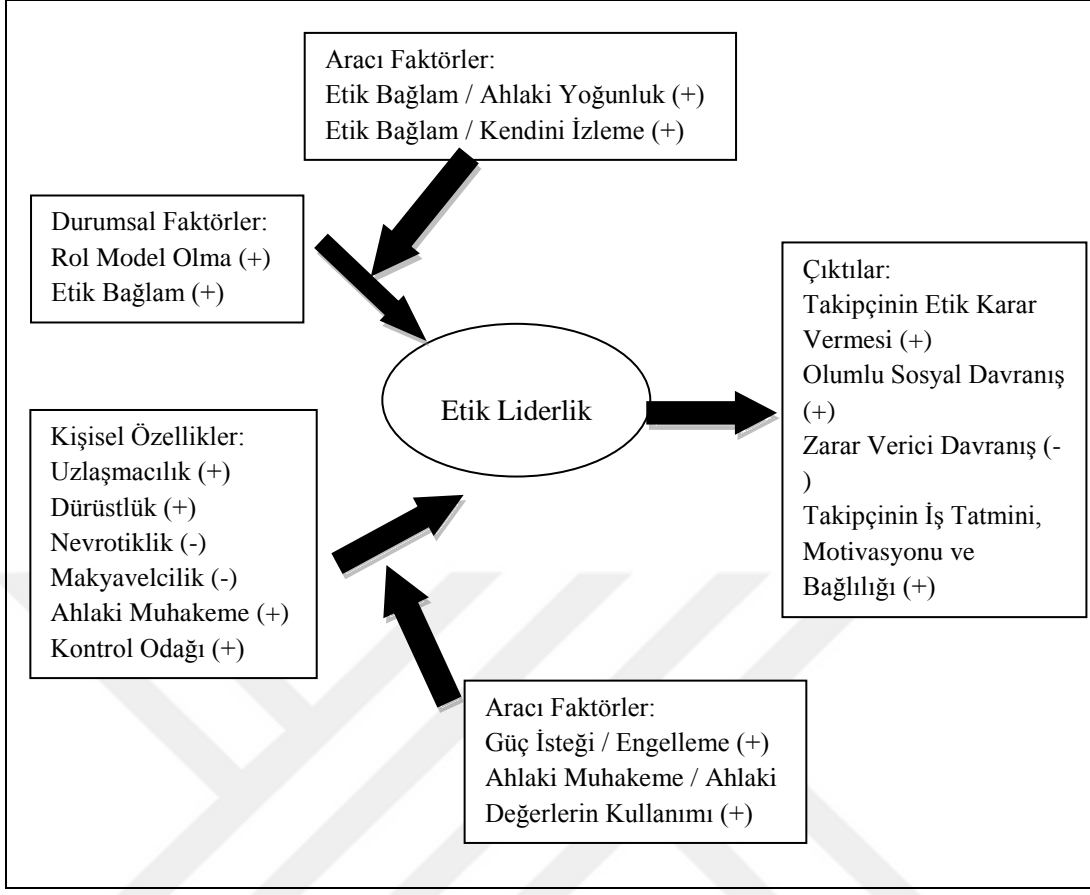
Dönüşümcü Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğerleriyle ilgilenme (Özgecilik)</li> <li>• Etik karar verme</li> <li>• Doğruluk</li> <li>• Rol model olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik liderler etik standartları ve ahlaki yönetimi vurgular.</li> <li>• Dönüşümcü liderler ise, vizyon, değerler ve entelektüel uyarımı vurgular.</li> </ul>
--------------------	--	---

Kaynak: (Brown ve Treviño, 2006:598).

Tablo 1’de etik liderliğin ruhsal, otantik ve dönüşümcü liderlik teorilerinden benzerlik ve farklılıkları dört farklı boyutla kıyaslanarak açıklanmaktadır. Tablo incelendiğinde etik liderin diğer liderlerden farkı tarafları ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik özelliklerine vurgu yapılarak bir kıyaslama oluşturulduğu görülmektedir. Buna ilaveten dört liderlik türü de etik kararlar alan ve diğerleri için model olan dürüst bireyler olarak görülmektedir. Çalışanlar bu tür liderlere hayranlık duyarlar; onların vizyonları ve değerleriyle özdeşleşirler ve onlar gibi olmak isterler. Ancak etik liderlik dışındaki hiçbir yaklaşım örgüt bağlamında liderlerin takipçilerinin etik ya da etik olmayan davranışları üzerindeki etkisi üzerine odaklanmaz. Etik liderler iletişim yoluyla etik standartlar üzerine yoğunlaşırlar. Bu da etik liderlik ile diğer yaklaşımlar arasındaki temel farklılığı oluşturur. Bunun yanında, diğer yaklaşımların içerdiği vizyoner yönelim, dini yönelim ve öz farkındalık etik liderlik bileşenleri arasında yer almaz (Brown & Trevino, 2006, s. 600).

#### **1.4.3.1. Etik Liderlik Kavramının Belirleyicileri**

Şekil 1’de etik liderliği etkileyen faktörler ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Buna göre; etik liderliği etkileyen faktörleri durumsal faktörler ve kişisel özellikler olarak ikiye ayırabiliriz. Aracı faktörler ise örgütün etik iklimi ve etik kültürünün bileşiminden oluşan etik bağlam, ahlaki muhakeme ve güç isteği olmuştur (Brown ve Trevino, 2006:596).



Şekil 1: Etik Liderliği Etkileyen Unsurlar ve Etik Liderlik Çıktıları (Brown ve Trevino, 2006:596)

#### 1.4.3.1.1. Etik Liderlik Üzerindeki Durumsal Faktörler

Bir liderin çalışanlar tarafından etik lider olarak algılanmasını etkileyen üç durumsal faktörden söz edilebilir: Etik rol model olma, örgütün etik iklimi ve kültürü ve iş ortamında liderin karşılaştığı durumların ahlaki yoğunluğu (Brown ve Trevino, 2006: 600).

##### 1.4.3.1.1.1. Etik Rol Model Olma

Liderler, bireylerin örgütsel yaşamında rol model davranışları sergileyerek büyük bir etki yaratırlar. Liderlerin aldıkları kararlar sadece astlarını değil, diğer paydaşlarını da etkiler. Günlük kararlarda etik bileşenlere önem verilmesi takipçiler için örnek oluşturur (Sims ve Brinkmann, 2002:328)

Trevino ve arkadaşlarının (2000) yöneticilerle yaptığı araştırma sonuçları **etik rol model olmanın** etik liderliğin önemli öncüllerinden olduğunu

göstermiştir (Brown ve Trevino, 2006:600). Weaver, Trevino ve Agle (2005); bireylerin iş ortamında etik rol model olarak etkiledikleri kişilerle ilgili bir çalışma yapmıştır. Yaptıkları görüşmelerde etik rol modellerin sahip olduğu bazı davranışlar ve özellikler belirlemişlerdir. Bu özellikleri; karşısındakini önemseme, dürüstlük ve adil olma, davranışları ise; yüksek etik standartlar oluşturma ve etik liderlikle ilintili olan diğerlerine karşı sorumlu olma olarak belirlemişlerdir. Bunun yanında çalışmaya katılanlar etik liderlikle doğrudan ilişkili olmayan alçakgönüllülük ve hataları öğrenme fırsatlarına çevirme gibi özellikleri de etik rol model özellikleri arasında saymışlardır (Weaver vd., 2005:315).

Buna göre Brown ve arkadaşları (2006) kişinin kariyeri boyunca yakın ilişkide bulunduğu etik olarak olumlu bir rol modele sahip olmasının, onun etik lider olması konusunda olumlu yönde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Brown ve Trevino, 2006:601).

#### **1.4.3.1.1.2. Örgütün Etik Ortamı**

Etik liderliğin oluşmasında daha geniş kapsamlı bir faktör ise **örgütün etik iklimi ve kültürüdür**. Schein'a (1985) göre; liderler örgüt kültürünü yaratabilir, sürdürebilir ve değiştirebilirler; bu nedenle liderlik örgüt kültürünün en önemli bileşenlerinden biridir. Ayrıca liderlik etik odaklı bir kültürün yerleştirilmesinde de önem taşımaktadır (Sims ve Brinkmann, 2002:327). Victor ve Cullen etik iklimin; örgütün etik içeriğe sahip kendine has uygulamaları ve prosedürleri tarafından oluşturulduğunu belirtmişlerdir (Victor ve Cullen, 1988:101).

Trevino ve arkadaşları (1998); etik kodlara sahip olan ve olmayan örgütlerde çalışanların; örgütün etik ortamı ile etik bağlantılı tutum (örgütsel bağlılık) ve davranışlar (gözlemlenen etik olmayan davranışlar) arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Buna göre; etik iklim ve kültür boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında örgütün etik kodlara (ödüllendirme sistemi, etik davranışları destekleyen kodlar) sahip olmasının çalışanlarının etik olmayan davranışlar göstermesi üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Trevino vd., 1998:447). Araştırmalar örgütsel ödüllendirme ve cezalandırmanın etik davranışları etkilediğini ortaya koymuştur (Brown & Trevino, 2006:601)

Mayer ise etik liderlik davranışı ile çalışanların etik olmayan davranışları arasındaki bağlantıyı inceleyen bir araştırma yapmış ve etik liderlik ile etik iklim arasında olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Mayer vd., 2010:7).

Brown ve arkadaşları (2006), sosyal öğrenme teorisi açısından bakarak, etik davranışları cesaretlendiren ve destekleyen örgütün etik ortamının, aynı zamanda etik liderliğin oluşumunu da etkilediğini öne sürmüşlerdir. Onlara göre bu türlü örgütler daha fazla etik lidere sahip olacaktır (Brown ve Trevino, 2006:601-602).

#### **1.4.3.1.1.3. Ahlaki Yoğunluk**

Ahlaki yoğunluk ile etik liderlik arasındaki ilişki karmaşıktır. Ahlaki açıdan yoğun durumlar gözlemcilerin dikkatinin lider üzerinde yoğunlaşmasına sebep olur. Aynı zamanda bu türlü durumlar etik liderlik için de zemin hazırlamaktadır. Ahlaki açıdan yoğun durumlar doğru bir şekilde yönetildiğinde, etik liderlik algısı da olumlu yönde gelişecektir. Etik davranışları destekleyen, etik ortamı güçlü örgütlerde çalışan liderler; ahlaki açıdan yoğun durumları yönetmek ve etik liderlik özelliklerini ön plana çıkarmak konusunda daha başarılı olacaklardır (Brown ve Trevino, 2006:602).

#### **1.4.3.1.2. Etik Liderlik ve Kişisel Özellikler**

Liderlerin bireysel özellikleri de etik liderlik için önemli öncüllerden biridir. Liderlik teorilerinden özellikler kuramı son zamanlarda yeniden gündeme gelmeye başlamıştır. Özellikler kuramına gösterilen bu yeni ilgi kişiliğin daha iyi ölçülmesi ve kavramsallaştırılmasını da beraberinde getirmiştir. Kişiliğin ölçülmesinde kullanılan Beş Faktör Modeli kişiliği beş boyutuyla inceler. Bunlar; uzlaşmacılık, açıklık, dışa dönüklük, dürüstlük ve nevrotikliktir (duygusal dengesizlik) (Brown ve Trevino, 2006:603). Meta-analitik sonuçlar liderliğin etkinliği ile dürüstlük ve dışa dönüklük arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Judge vd., 2002:765).

Kalshoven ve diğerleri (2011); kişilik özellikleri ile etik liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Liderin kişilik özelliklerini ölçerken Beş Faktör Modelini kullanmışlardır. Etik liderlik ile

dürüstlük ve uzlaşmacılık arasında güçlü bir ilişki olduğu, açıklık ve dışa dönüklüğün ise etik liderlik ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Kalshoven vd., 2011:51). Xu ve diğerleri (2011) de Kalshoven'le benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Onların ulaştığı sonuçlara göre de dürüstlük ve uzlaşmacılık etik liderlik ile pozitif yönde ilişkiliyken, nevroitiklik negatif yönde ilişkilidir (Xu vd., 2011:361).

Yapılan bu araştırmalardan yola çıkarak geliştirdikleri önermelerinde Brown ve Trevino (2006) uzlaşmacılık, dürüstlük ve nevroitiklik ile etik liderlik arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Dışa dönüklük ve açıklığın ise daha çok karizma ile ilgili olduğunu vurgulamışlardır. Uzlaşmacılık; liderin güvenilirliği, fedakârlığı ve işbirlikçi olması ile ilintilidir. Dürüst bireyler ise; kendini kontrol edebilen, dikkatli planlar yapabilen, iyi organize edebilen ve güvenilir kişilerdir. Açık prensipler ve standartlar oluşturan liderler, etik lider olarak görülebilmek için bu prensip ve standartları kendileri ve takipçileri için tam olarak uygulayabilmelidirler. Nevrotiklik ise; öfke, korku ve kaygı gibi olumsuz duygular içerir. Bu nedenle de etik liderlik ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde (Brown ve Trevino, 2006:603; Judge vd., 2002:765).

Freeman ve Steward (2006) yaptıkları çalışmada etik liderliğin geliştirilebilmesi ve örgüt içinde yerleştirilebilmesi için liderin taşıması gereken özellikleri belirlemişlerdir. Bu özellikler şunlardır (Freeman ve Stewart, 2006:3-7):

1. Örgütün sahip olduğu değerleri ve amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve somutlaştırır.
2. Kendi kişisel egosundan çok örgütün başarısına odaklanır.
3. İşe alınacak olan kişilerin seçimi aşamasında etik özellikleri ön planda tutar ve bu kişilerin gelişimini sağlar.
4. Etik ve değerlerle ilgili çalışanlarla sürekli konuşur ve bu değerlerin örgüt içerisinde yaşanmasını sağlar.
5. Çalışanların görüşlerine önem veren mekanizmalar yaratır.
6. Diğerlerinin değerlerini anlamaya çalışma konusunda anlayışlıdır.
7. Tutarlı olmak için zor kararlar almaktan kaçınmaz.

8. Etik prensiplerin ve değerlerin sınırlarını bilir.
9. Eylemleri etik bir çerçeveye oturturlar.
10. Paydaşların desteği ve toplumsal meşruiyetle örgütün temel değerlerini birbirine bağlar.

#### **1.4.3.2. Etik Liderlik Çıktıları**

Yapılan çalışmalar çalışanların olumlu davranışları, örgütte etik bir iklimin oluşturulması gibi konular ile etik liderlik arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalardan biri Walumbwa ve diğerlerine (2011) aittir. Bu araştırma çalışanların performansı ile etik liderlik davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Walumbwa vd., 2011:204).

Miao ve diğerleri (2013) yaptıkları çalışmada etik liderlik davranışı ile çalışanların örgütün çıkarları için etik olmayan davranışlarda bulunması arasında negatif bir yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Miao vd., 2013). Kim ve Brymer (2011) ise; otel yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada, üst düzey etik liderlerin orta düzey müdürler üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından olumlu etkiye sahip olduklarını ortaya koymuşlardır (Kim ve Brymer, 2011:1020). Zhu ve diğerleri (2004), teorik çalışmalarında etik liderliğin örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu öne sürmüşlerdir (Zhu vd., 2004: 23)

Okan ve Akyüz (2015), akademisyenler arasında yaptıkları çalışmada etik liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada sadakat aracı değişken olarak kullanılmıştır ve etik liderlik davranışının bu değişkenler üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Okan ve Akyüz, 2015:155).

Brown ve Trevino (2006) ise; etik liderliğin takipçilerin etik kararlar vermesi ve olumlu sosyal davranışlar göstermesi konusunda olumlu, zarar verici davranışlar göstermesi konusunda da olumsuz etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca etik liderlik takipçilerin çalışma davranışlarını da etkilemektedir. Takipçilerin iş tatmini, bağlılığı ve motivasyonu bu çalışma davranışları arasında sayılabilir (Brown ve Trevino, 2006:607-608).

## 1.5. GÜVEN KAVRAMI

Güvenin sosyal ilişkileri nasıl şekillendirdiğini ve insanların neden güvendiğini anlamak; psikologların, sosyologların, ekonomistlerin, antropologların ve örgütsel davranış araştırmacılarının çalışmalarının merkezinde yer almıştır (Lewicki vd., 1998:438). Tüm bu disiplinler kavrama farklı açılardan bakmış ve farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Ekonomistler kavrama hem sayısal hem de kurumsal açıdan yaklaşma eğiliminde olmuşlardır. Psikologlar güveni, güvenen ve güvenilen kişilerin kişisel özellikleri bağlamında ele almış ve bu kişisel özelliklerin oluşturduğu bilişsel süreçlere odaklanmışlardır. Sosyologlar ise, insanlar ve kurumlar arasındaki ilişkilerin özelliklerini inceleyerek güveni anlamaya çalışmışlardır (Rousseau vd., 1998:393).

Güvenle ilgili yapılan çalışmalarda kavramın insan davranışları üzerindeki önemi konusunda ortak bir düşünce oluşmuş, ancak kavramın tanımıyla ilgili görüş birliğine varılamamıştır. Güven kadar karmaşık bir fenomen, güvenin birçok yönünü ve düzeyini yansıtan araştırma metotları ve teorileri gerektirmektedir. Rousseau ve diğerleri (1998) güvenin mikro düzeyde psikolojik süreçler ve makro düzeyde grup dinamikleri içeren bütüncül bir kavram olduğunu öne sürmüşlerdir (Rousseau vd., 1998:393)

Blau (1964), “güvenin kalıcı sosyal ilişkiler için temel unsur” olduğunu vurgulamıştır (Blau, 2009:99). Golembiewski ve McConkie’e (1975) göre ise kişiler arası ilişkileri ve grup davranışlarını güven kadar etkileyen başka bir değişken daha yoktur (Golembiewski ve McConkie, 1975’den naklen Hosmer,1995:379). Lewis ve Weigert (1985) güvenin sosyal ilişkilerde olmazsa olmaz olduğunu söylemişlerdir (Lewis ve Weigert, 1985:968).

Rousseau ve diğerlerine göre (1998); güven, bir başkasının davranış ya da niyetlerine karşı olumlu beklentilerden kaynaklanan, savunmasız kalma durumunun kabul edilmesini içeren psikolojik bir durumdur (Rousseau vd., 1998:395). Mayer ve diğerleri (1995) ise güveni şöyle tanımlamışlardır; güven karşı tarafın hareketlerine karşı kişinin savunmasız olma isteğinde olmasıdır (Mayer vd., 1995:712). Bhattacharya ve diğerleri (1998) ise güven için şöyle bir tanım geliştirmiştir; güven, belirsizlik ortamında ilişkide bulunulan taraftan olumlu sonuçlar alınacağına dair beklentidir (Bhattacharya vd., 1998:462). Başka



bir tanıma göre güven; bir kişinin etkileşim içinde kendisinden beklenenleri yerine getirebilecek yetkinlikte olduğu ve iyi niyetle hareket edeceğine ilişkin olumlu beklentileri içeren duygusal bir tutumdur (Jones, 1996:11).

Yaptığı çalışmada Hosmer (1995), çeşitli disiplinler tarafından incelenen güven kavramı üzerinde şu noktalarda ortak sonuçlara ulaşıldığını vurgulamıştır (Hosmer, 1995:390):

- Güven bir tarafın, diğer tarafın davranışlarına ya da bir olayın sonuçlarına ilişkin iyimser beklenti içinde olması durumunu ifade etmektedir. Güvenen taraf her zaman en iyisini beklemektedir.
- Güven, genellikle diğer insanların davranışlarına bağlı olarak oluşan savunmasızlık durumunda ortaya çıkar.
- Güven baskıyla ve zorlamayla değil, gönüllü olma, işbirliği oluşturma ve bu işbirliğinden doğacak faydayla ilişkilidir. İşbirliği ve nihai fayda paydaşlarla (tedarikçiler, dağıtım kanalları, finans kurumları, sahipler, çalışanlar ve müdürler) ilgilidir. Bu gruplar arasındaki işbirliğinin, performansın geliştirilmesi için çok önemli olduğu, işlem maliyeti kuramcıları tarafından kabul edilmiştir. Bu kuramcılara göre işbirliğinin oluşması güven yoluyla gerçekleşmez, ancak anlaşmalar ve kontrollerde güven olması zorunludur.
- Güvenin uygulanması zordur. Kişisel ilişkilerde ve bireysel eylemlerde kontrol kaybının olduğu açıkça kabul edilir ve bu kaybı azaltmak için hiyerarşilerden ve anlaşmalardan yararlanılmaz. Bu tür ilişkiler dışında, güven kavramı uygulama prosedürlerinin içerisine yerleştirilmiştir.
- Güven kavramı, tarafların birbirlerinin hak ve çıkarlarını korumayı görev olarak kabul etmeleri varsayımına dayanır. Güvenilen kişinin zarar verici olmayan ya da faydalı davranışlar sergileyeceği beklentisi, güvenle ilgili tartışmaların temelinde yer alan gizli bir eğilimdir.

Hosmer güveni öncelikle; “bir kişi, grup ya da kurumun, ekonomik faaliyetlere katılan ya da ortak çaba gösteren tarafların haklarının ve çıkarlarının tanınıp korunmasını, tarafların gönüllü olarak kabul ettiği bir görev olarak gördüğüne dair duyulan inançtır” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım oldukça kısa, basit ve dolaysızdır. Ancak bu tanımın faydalı olup olmaması, “diğerlerinin haklarının ve çıkarlarının korunması ve tanınmasının gönüllü olarak kabul edilmesi görevinin” ne olduğunun doğru tanımlanmasına bağlıdır. Örgüt teorilerinde, güvenilen kişinin kendisine güvenen kişilerin hak ve çıkarlarını, kendininkilerin üstünde tutması gerektiği ile ilgili herhangi bir yaklaşım bulunmamaktadır. Bunun yerine, güvenilen kişi, güvenen kişinin hak ve çıkarlarını kendi hak ve çıkarlarıyla birleştirmelidir, ancak bunun için belirlenmiş herhangi bir kural ya da standart yoktur. Dolayısıyla ortaya çıkan soru; “Güvenilen kişi, kendisine güvenenlerin hak ve çıkarlarını tanımak ve korumak konusunda ne kadar tarafsız olmalıdır?” olmuştur. Hosmer’e göre bunun yanıtı örgütsel teori literatüründe yer almaz; bu sorunun cevabı, tarafsızlığın ahlaki bir görev olarak tanımlandığı ve “hak”, “adalet” ve “dürüstlüğü” etik terimler olduğu normatif felsefede aranmalıdır. Ahlak felsefesindeki güven kavramı, etik prensiplerin uygulanmasıyla diğer insanların hak ve çıkarlarını tanımayı ve korumayı öngören davranışların bir sonucudur. Bu prensipler, bireylerin iyiliğinden çok, toplumun iyiliğine odaklanır. Bu da toplum içerisinde yer alan bireylerin haklarının korunmasını beraberinde getirir. Örgüt teorilerindeki güven kavramı ise, gönüllü işbirliği ve en yüksek faydayı sağlamak için diğer insanların hak ve çıkarlarını koruma beklentisini içerir. Hosmer, güvenin bu iki alanda yapılmış tanımlarını birleştirerek şu tanımı geliştirmiştir: “Güven, bir kişi, grup veya kurumun, ortak bir çaba ya da ekonomik bir ilişki içinde olduğu karşı tarafın etik prensiplere uygun ve ahlaki açıdan doğru olan kararlar vereceğine dair beklentisidir.”(Hosmer, 1995:393,399).

### 1.5.1. Güven Kavramının Özellikleri

Tanımlar güven kavramına farklı açılardan yaklaşmakla beraber, bu tanımlarda ortak olan birçok nokta vardır. Bunlardan biri **savunmasızlık** kavramıdır. Birçok araştırmacı savunmasızlığın güvenin en önemli

bileşenlerinden biri olduğunu öne sürmüştür (Bhattacharya vd., 1998:460). Savunmasız olmak, kaybedecek önemli bir şeyin varlığına işaret eder. Birini savunmasız yapan şey, kişinin risk almasıdır. Güven, tek başına risk almak anlamına gelmez, daha çok risk alma konusunda istekli olmaktır denilebilir (Mayer vd., 1995:712). Burke ve diğerlerine (2007) göre; örgüt üyeleri, örgütün görevlerini tamamlamak için birbirlerine bağlı olmak zorunda kaldıklarında, birbirlerine karşı savunmasız hale gelirler. Tüm örgüt üyelerinin, önceliği görevi tamamlamaya verdiklerini varsayarsak, örgüt üyeleri ile ilgili algılanan risk azalacaktır. Benzer bir şekilde, örgüt üyeleri görevlerle ilgili görüşlerini ve sorumluluklarını paylaşmaya başlar ve bu amaçla iletişime geçerse, güven oluşacaktır. Bu nedenle, çalışanlar liderlerine karşı savunmasız hale geleceklerdir, savunmasızlık güven gelişimini gerekli kılmaktadır (Burke vd., 2007:620).

Güvenin iç içe olduğu bir başka kavram **belirsizliktir**. Güven, belirsizlikle eş zamanlı olarak gerçekleşir (Meyerson vd., 1996:176). İlişkilerde belirsizlik olduğu zaman güven ihtiyacının daha da arttığı söylenebilir. Zamanla tekrarlanan ilişkilerin ise belirsizliği azaltması beklenir. Zaman içerisinde tekrarlanan bu iletişim, liderin yardımseverliği, yetkinliği ve dürüstlüğüne çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve güvenin taraflar arasında gelişmesini sağlar (Burke vd., 2007:619).

Hosmer'e (1995) göre de; güven belirsiz bir olayın sonuçları için iyimser beklentilere dayanan kişisel bir karardır (Hosmer, 1995:382). Lewis ve Weigert (1985) ise; güvenin öneminden bahsederken, güvenin sosyal belirsizliği azalttığını söylemişlerdir (Lewis ve Weigert, 1985:976).

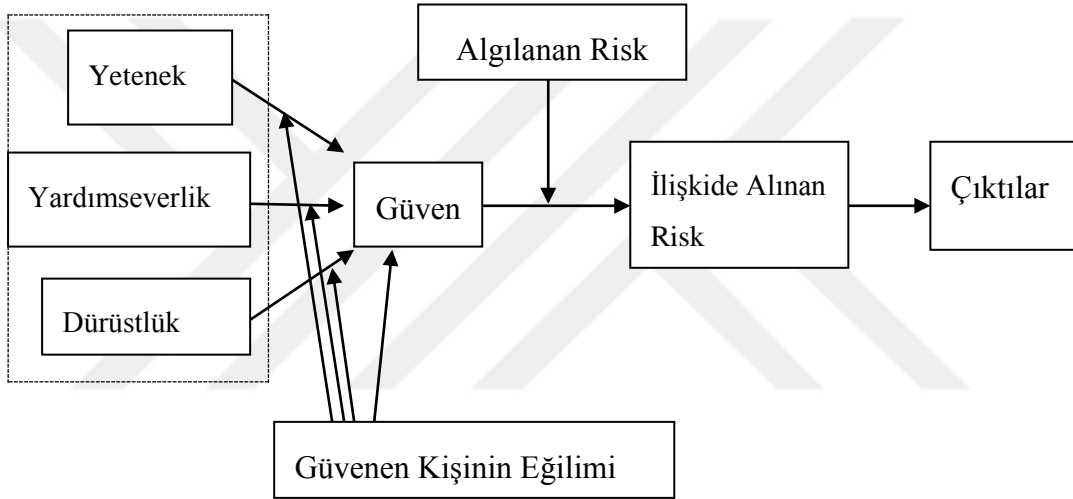
Güvenin ilişkili olduğu bir başka kavram **risktir**. Sheppard ve Sherman'a (1998) göre; güven, bir ilişkide var olan karşılıklı bağımlılığın türüne ve derinliğine bağlı olarak oluşan riskleri kabul etmektir (Sheppard ve Sherman, 1998:422). Birçok araştırmacı güvenin oluşması için riskin oluşması gerektiği konusunda hem fikirdir. Yani güven ihtiyacı ancak riskli bir durumda ortaya çıkar. Çok sayıda araştırmacı güven kavramının anlaşılması için riskin öneminin farkına varmış olmalarına rağmen, güven ve risk ilişkisi üzerinde fikir birliğine varamamışlardır. Riskin güvenin çıktısı mı yoksa öncülü mü olduğu konusu

açıklığa kavuşturulamamıştır. Araştırmacılar açısından riskin rolünü anlamak önemlidir. Bu açıdan savunmasız kalmaya gönüllü olmak yani güvenmek risk almayı gerektirmez ancak, güvene dayalı davranışlar sergilemek için risk alınmak zorundadır. Güven risk almaya gönüllü olmaktır, davranışsal güven ise risk almaktır. Bu önemli farklılık güven ve çıktıları arasındaki farkın önemini belirginleştirmektedir (Mayer vd., 1995:709-710).

Algılanan

Güvenilirliğe İlişkin

Faktörler



Şekil 2: Güven Modeli

Kaynak: Mayer ve diğerleri (1995), s. 715

Mayer ve diğerleri (1995) yaptıkları çalışmada öne sürdükleri modelle güven ve risk arasındaki belirsizliği ortadan kaldırmayı amaçlamışlardır (Şekil 2) (Mayer vd., 1995:711).

Bu modelde güvenilirliğe ilişkin faktörler; yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olarak sıralanmıştır. Ayrıca güven, bir ilişkide risk almaya yol açar ve riskin biçimi de duruma göre değişir. Örneğin; bir yöneticinin önemli bir hesabı kendisi tutmak yerine bir çalışanını bu iş için görevlendirmesi, yöneticinin risk almasına neden olacaktır. Çalışanın hesaplarda hata yapma olasılığı yöneticinin aldığı risktir. Benzer şekilde bir çalışan da işinde gösterdiği fazladan çabanın ödüllendirileceği konusunda yöneticisine güven duyabilir. Bu durumda

yöneticinin performans değerlendirmesinde, çalışanın bu çabalarını görmezden gelmesi ihtimali çalışanın aldığı risktir. Her iki örnekte de, güven düzeyi ilişkide güvenen kişinin almaya istekli olduğu risk miktarını etkileyecektir. İlk örnekte güven, yöneticinin o çalışana bir kez daha yetki verip vermeme konusundaki kararlarını etkileyecektir. İkinci örnekte ise, çalışanın yöneticisine duyduğu güven onun örgütsel vatandaşlık davranışında bulunup bulunmamasını etkileyecektir. Riskin biçimi duruma göre değişmesine rağmen, karşı tarafa duyulan güven, ilişkilerde ne oranda risk alınacağını belirlemektedir (Mayer vd., 1995:724-725).

Bu modelde güvenin çıktısı ilişkide alınan risktir. Algılanan risk ise güvenilen kişiyle olan ilişkilerde var olan hususların dışında, kazanç ya da kayıp olasılıklarına dair güvenen kişinin inançlarıdır. Modelde güven düzeyi ile algılanan risk düzeyi karşılaştırılmaktadır. Eğer güven düzeyi algılanan risk düzeyinden fazlaysa, kişiler risk almakta, tersi durumda ise risk almaktan kaçınmaktadırlar (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, s. 726).

### **1.5.2. Güven Türleri**

Güven farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

Lewis ve Weigert (1985) güveni; bilişsel, duygusal ve davranışsal güven olarak üçe ayırmışlardır. Onlara göre güven, öncelikli olarak bilişsel bir sürece dayanır. Bu süreçte, kişiler karşı tarafı güvenilir, güvenilmez ya da güvenilir olup olmadığı kesin olmayan olarak üçe ayırır. Bir diğer güven türü bilişsel güvenin tamamlayıcısı olan duygusal güvendir. Duygusal güven ilişkide bulunanlar arasındaki duygusal bağları içerir. Davranışsal güven ise; kişilerin karşı tarafa güven duyduklarını göstermeleridir (Lewis ve Weigert, 1985:970-971)

Lewicki ve Bunker (1995) çalışmalarında üç tür güven olduğunu öne sürmüşlerdir. Caydırıcılığa dayalı güven, davranışların tutarlılığına dayanır. Tutarlılık sağlanmadığında cezalandırma devreye girer. İkinci bir güven türü bilgi temelli güvendir. Karşı taraf hakkında bilgi sahibi olmaya ve karşı tarafın davranışlarını önceden kestirebilme esasına dayanır. Üçüncü güven türü ise; özdeşleşmeye dayalı güvendir. Bu güven türü kişinin karşı tarafın istek ve niyetlerini benimsemesi esasına dayanır (Lewicki ve Bunker, 1995:142).

McAllister'a (1995) göre ise; iki tür güvenden söz etmek mümkündür; bilişsel temelli güven ve duygusal temelli güven (McAllister, 1995:25). Bu çalışmada McAllister'in güven ölçeği kullanıldığından bu ayrım benimsenmiştir.

### **1.5.2.1. Bilişsel Temelli Güven**

Bilişsel temelli güven "kişilerin hangi durumlar altında ve kime ne kadar güveneceğini seçebileceği" esasına dayanır. Yeterlilik ve sorumluluk örgütsel düzeyde güvenin oluşmasında temel ölçütlerdir. Ayrıca yakın ilişkilerde kişiler arası güvenin bir başka ölçütü güvenilirliktir. (McAllister, 1995:25). Tüm bu kişisel özellikler takipçilerin liderlerine olan güvenlerinin oluşmasında önem taşır. Diğer bir deyişle, bilişsel temelli güven çalışanların yöneticilerinin yeteneklerine daha fazla güven hissetmelerini sağlayarak, onların davranışlarını etkiler. Ancak, bu durumun takipçilerin liderlerine aşırı bağlılık göstermelerine yol açarak, kaytarma ve hazıra konma eğilimleri göstermelerine neden olabileceği öne sürülmüştür (Zhu vd., 2013:95).

Yöneticiler için güven oluşturmak ve bunu yönetebilmek kritik öneme sahiptir. Hurley (2006) güveni savunmasız kalma durumunda birine kendinden emin bir şekilde duyulan inanç olarak tanımlamıştır. İnsanlar güvenmeyi seçtiklerinde bir karar verme süreci geçirirler. Bu süreç analiz edilen ve etkilenilen faktörleri içerir. Bu karar sürecinin arkasındaki düşünsel hesaplamaları anlayan yöneticiler çalışanlarının kendilerine güvenmeleri için gerekli ortamı yaratmalıdırlar (Hurley, 2006:1-2).

Örgütlerde bir yöneticinin çalışanlarıyla arasında bilişsel temelli güven oluşturmak konusunda istekli olması; önceki ilişkilerinin başarısına, aralarındaki sosyal benzerliğe ve örgütsel yapıya bağlıdır. Öncelikli olarak iş ilişkileri kişisel olduğundan ve zaman içerisinde geliştiğinden, kişiler arasındaki geçmiş ilişkiler güvenilirliğin oluşturulmasında önem taşır. İkinci olarak, grupla benzer temel özelliklere (örneğin aynı etnik köken) sahip bireyler, çalışma ilişkilerinde güven kazanma bakımından avantajlı olabilir. Örgütlerin formel yapıları da güven ilişkileri gelişimini etkiler. Mesleki yeterlilik belgeleri iş için hazır bulunuşluğun bir göstergesidir. Bu bakımdan eğitim enstitüleri, mesleki birlikler ve her türlü sertifika programları, verdikleri sertifikalarla o kişilerin mesleki yeterliliklerini

belgelendirdiklerinden güven oluşumuna katkıda bulunurlar (McAllister, 1995:28).

### **1.5.2.2. Duygusal Temelli Güven**

Lewis ve Weigert (1985), güvenin sosyolojik temellerinin, bilişsel temeli tamamlayan duygusal bir temel üzerine yapılandığını öne sürmüştür. Güvenin bu duygusal bileşeni ilişkiye katılanlar arasındaki duygusal bağları içerir (Lewis ve Weigert, 1985:971).

McAllister'e göre (1995); ancak bireyler arasında duygusal bağlar oluştuğu zaman duygusal temelli güvenden söz edilebilir. İnsanlar güven ilişkilerine duygusal yatırımlar yaparlar, diğer bireylerin iyiliği için gerçek ilgi ve özen gösterirler ve bu duyguların karşılıklı olduğuna inanırlar. Sonuç olarak, bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağlar güven için temel oluştururlar (McAllister, 1995:26).

Duygusal güven; güvenlik duygusu ve ilişkinin algılanan gücüyle şekillenir. Saygınlık da duygusal güveni etkileyen unsurlardan biridir. Ayrıca duygusal güven, birlikte çalışılan kişiyle yaşanan kişisel deneyimlerle bilişsel güvene göre daha yakından ilintilidir. Duygusal temelli güvenin temelinde duygular bulunmaktadır. Duygusal bağlar derinleştikçe, birlikte çalışılan kişiye duyulan güven daha ileriye taşınmaktadır. Güvenin bu duygu merkezli unsuru ilişkileri objektif risk değerlendirmelerine göre daha az şeffaf hale getirir (Johnson ve Grayson, 2005:501).

## **1.6. SADAKAT KAVRAMI**

### **1.6.1. Örgütsel Bağlılık**

Sadakat kavramını incelemeyen önce kavramın çıkış noktası olan örgütsel bağlılığın tanımlanması gerekmektedir.

Sheldon (1971), bağlılığı, bireyin kimliğini örgüte bağlayan örgüte karşı olumlu bir tutum ya da yönelim olarak tanımlamıştır. Kişinin örgütle özdeşleştiğini öne süren Sheldon, bağlılığın kişinin örgütü olumlu yönde değerlendirilmesi olduğunu belirtmiştir (Sheldon, 1971:143-144).

Örgütsel bağlılık kavramına farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, örgütsel bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi ve bağlayıcılığı ifade ettiği konusunda ortak bir temaya sahiptir. Tanımlar bu ilişkinin nasıl olacağı konusunda farklılaşmaktadır. Buna göre kavrama yaklaşım davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak iki boyuta ayrılmıştır (Wong, 2000:12).

Davranışsal yaklaşımda, çalışanların örgütün bütününden çok çalıştıkları bölüme bağlılık gösterdiği öne sürülmüştür. Bu tür bağlılık kişilerin başka alternatifleri değerlendirmemeleri ve kendilerini örgüte bağlamayı tercih etmeleri gibi davranışları da içermektedir (Wong, 2000:13). Bu bağlılığın sebebi uzun çalışma süresinden dolayı alınan maaş ya da özlük hakları gibi konular olabilir. Buna göre kişinin işinden ayrılması onun için çok daha maliyetli olacaktır (Zangaro, 2007:15).

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre ise örgütsel bağlılık; kişinin örgütle, örgütün hedefleriyle kendini özdeşleştirilmesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için onun bir üyesi olmayı istemesi durumudur (Blau ve Boal, 1987:290).

O'Reilly ve Chatman (1986) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte psikolojik bağlılığı temelinde incelemişlerdir. Bağlılıkla ilgili üç temel bileşen öne sürmüşlerdir; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Bu üç temel bileşenin bağlılığın ayrı boyutlarını temsil ettiğini belirtmişlerdir. Uyum; kişinin belirli ödülleri elde etmek için bazı tutum ve davranışları benimsediğinde ortaya çıkar. Özdeşleşme; kişi örgütün amaç ve değerlerini benimsediğinde oluşur, bu durumda kişi örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar. İçselleştirme ise; örgütteki tutum ve davranışlar kişinin değerleriyle uyum gösterdiğinde ortaya çıkar (O'Reilly ve Chatman, 1986:492).

En fazla kabul gören örgütsel bağlılık tanımı ise Mowday ve diğerlerine (1979) aittir. Mowday ve diğerleri (1979) örgütsel bağlılık ölçeği geliştirdikleri çalışmalarında örgütsel bağlılığı, bireylerin örgütü benimsemeleri ve örgütle özdeşleşmelerinin şiddeti şeklinde tanımlamışlardır. Onlara göre kavram üç faktör içermektedir. Bu faktörler; kişinin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, örgüt adına önemli miktarda çaba sarf etme isteği ve örgütün üyesi olmak için



güçlü istektir. Bu durumda bağlılık; örgütün iyiliğine katkıda bulunmak için kişilerin kendilerinden bir şeyleri örgüte verme isteği gibi örgütle aktif bir ilişkiyi içerir (Mowday vd., 1979:226).

Buchanan (1974) bağlılığın; örgütün değerleri ve hedefleriyle duygusal bir bağ olduğunu öne sürmüştür. Ona göre bağlılık, özdeşleşme, dâhil olma ve sadakat olmak üzere üç bileşenden oluşur. Özdeşleşme; bireyin örgütün değer ve hedeflerini kabul etmesi, dâhil olma; kişinin işteki aktivitelerini psikolojik olarak benimsemesi, sadakat ise kişinin örgüte duygusal olarak bağlanmasıdır (Buchanan, 1974:533).

Meyer ve Allen (1991) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık yazını gözden geçirmiş; davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak yapılmış olan ayrımın ötesine geçerek kavramı psikolojik açıdan ele almış ve üç bileşene ayırmıştır. Bu bileşenler; duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık; kişinin örgüte hissettiği duygusal aidiyettir. Sürekli bağlılık, örgütten ayrılmanın kişiye getireceği maliyetlerle yakından ilişkilidir. Kişi örgütüne bağlılık gösterir çünkü ayrıldığında karşılaşacağı maliyetlere katlanmak istemez. Normatif bağlılık ise; kişinin kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesidir (Meyer ve Allen, 199:61).

Bu farklı örgütsel bağlılık ayrımlarından üzerinde en çok çalışılan duygusal bağlılık olmuştur. Buna ek olarak farklı bağlılık türleri arasında ise çalışan performansını etkileyen en önemli bağlılığın yöneticiye duyulan bağlılığın olduğu öne sürülmüştür. Çalışmalar ayrıca çalışanların performansında yöneticiye duyulan bağlılığın ya da sadakatin örgütsel bağlılıktan daha önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Wong, 2000:18; Becker vd., 1996:464). Ayrıca Gregersen (1993), çalışanların ekstra çaba sarf etmesinde yöneticiye duyulan bağlılığın örgütsel bağlılıktan daha etkili olduğunu öne sürmüştür (Gregersen, 1993:31).

### **1.6.2. Sadakat**

Bağlılık kavramının üzerinde yapılan çalışmalar arttıkça, araştırmacılar kavramı çeşitlendirmişlerdir. Örgüte bağlılığın yanına kavrama; meslek (Morrow ve Wirth, 1989:40), iş (Jackson vd., 1983:525) (Nordenmark, 1999:135) üst

yönetim (Becker, 1992:232), yöneticiler (Becker vd., 1996:464), çalışma arkadaşları (Wang, 2008:916) gibi farklı odak noktaları eklemiştirler. Bağlılığın bu odak noktaları arasında çalışanlar için en önemlisinin yöneticiler olduğu söylenebilir. Örgütün bir temsilcisi olarak yöneticiler günlük bazda çalışanlarla sıklıkla iletişime geçerler, örgütsel faaliyetlerde formel ve informel prosedürleri uygularlar ve en önemlisi astların ödüllendirilmesini yönlendirirler. Yönetici bu kadar önemli olmasına rağmen yönetici sadakati ile ilgili çalışmalar yakın zamanda başlamıştır. Çin'in kurumdan çok insanlara sadakate önem veren bir kültürü olması nedeniyle, sadakatle ilgili çalışmalar daha çok bu ülkede yapılmıştır (Chen vd., 2002:340).

Sadakat araştırmacılar tarafından ele alınmış ve çeşitli açılardan incelenmiş bir kavramdır. Sadakat bir kişiye, gruba, markaya veya örgüte karşı oluşabilmektedir. İş yaşamında sadakat kavramı öncelikle örgütsel bağlılık kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır (Zangaro, 2007:18). Örgütsel bağlılığın çalışan tatmini, motivasyonu ve performansı gibi çalışanlardan beklenen olumlu sonuçlarla pozitif yönde ilişkili olması, kavram üzerindeki ilgiyi artırmış ve kavramın detaylı olarak çalışılmasını sağlamıştır (Chen vd., 2002:339).

Sadakat kavramı bağlılıkla ilintilidir ancak bu iki kavram aynı anlama gelmemektedir. İki kavramın ortak noktası bir nesne ya da örgüte olan aidiyeti ifade etmesidir. Onları birbirinden ayıran nokta ise sadakatin bağlılığa göre daha tek yönlü olmasıdır. Karşı tarafa sadakat gösteren bir kişi bunun karşılığını beklemez. Bu bakımdan sadakat güç ve saygıyla yakından ilişkilidir (Zangaro, 2007:18).

Yöneticiye duyulan sadakat ile ilgili kullanılan ölçekler örgütsel bağlılık kavramından üretilmiştir (Chen vd., 2002:340). Örgütsel bağlılıkta bağlılık üç faktörle karakterize edilmiştir; örgütsel amaç ve değerlerin kabul edilmesi, örgüt adına ekstra çaba sarf edilmesi ve örgüt üyesi olmaya istekli olma (Porter vd., 1973:3). Buchanan (1974); bağlılığı, örgütün amaç ve değerleriyle, bireyin bu amaç ve değerlerle olan ilişkideki rolü ile ve araçsal değerinden farklı olarak salt kendi iyiliği için örgütle kurduğu duygusal bağ olarak tanımlamıştır. Buna göre

bağlılığın üç bileşeni vardır; özdeşleşme, katılım ve sadakat (Buchanan, 1974:533).

Becker ve diğerleri (1996) ve Gregersen (1993) ise yöneticiye olan sadakate odaklanmış ve iki boyut tanımlamışlardır: yöneticiyle özdeşleşme ve yöneticinin değerlerini içselleştirme. Özdeşleşme; astlar yöneticinin tavırları, davranışları, kişiliği ve yetenekleri gibi bazı özelliklerine hayranlık duydukları zaman ortaya çıkar. Bu özelliklere sahip yöneticiyle birlikte çalışmaktan gurur duyarlar. İçselleştirme ise; astların, yöneticilerinin tavır ve davranışları kendi değer sistemleriyle uyum gösterdiği yani birbirine benzediği için yöneticilerinin tavır ve davranışlarını benimsediğinde ortaya çıkar (Chen vd., 2002:340; Becker vd., 1996:466).

Yöneticiye duyulan sadakat; oldukça ilişki odaklı bir kavram olduğu için bu iki boyutun ötesine geçecektir. Chang ve diğerleri (2010) sadakati; bir çalışanın örgüte ya da yöneticisine beslediği bağlılık duygusu olarak tanımlamıştır. Aynı çalışmada sadakatin özellikle hizmet sektöründe çalışan tatmini ile doğrudan ilintili olduğunu ve bu sektörde müşteri memnuniyetini sağlamada hayati olduğunu öne sürmüşlerdir. Onlara göre sadakat; çalışanların memnuniyetinin bir sonucudur (Chang vd., 2010:1301).

Stanley ve Markman kişisel ilişkilerdeki bağlılığı araştırdıkları çalışmalarında kendini adamanın sadakatin bir boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Ve kendini adamayı; tarafların ortak yararı için ilişkinin kalitesini artırmaya istekli olmak şeklinde tanımlamışlardır. Bu istek sadece ilişkiyi devam ettirmek için değil, onu geliştirmek, ona yatırım yapmak, kişisel amaçları birbirine bağlamak ve sadece kendisinin değil partnerinin de iyiliğini düşündürmektir (Stanley ve Markman, 1992:595).

Tüm bunlara dayanarak Chen (1997) çalışmasında sadakati; astın yöneticisine kendisini adaması, bağlanması ve özdeşleşmesinin kuvveti olarak tanımlamıştır (Chen, 1997:31).

Sadakat; bir bireyin yöneticisi için gösterdiği içten destektir. Bu destek bireyin kişisel çıkarlarını yöneticisi için feda etmesi ve yöneticisine kendisini adaması şeklinde örneklendirilebilir (Chen vd., 2002:341).

Chen ve diğerkleri (2002); ast ve yönetici arasındaki kendini adama ve özdeşleştirme davranışlarını sadakat boyutlarına ekleyerek kavramın kapsamını genişletmişler ve kavramı beş boyutlu hale getirmişlerdir. Bu çalışmada astların yöneticilerine karşı tavır ve davranışlarına odaklanılmıştır (Chen vd., 2002:342).

Bu beş boyut şöyledir(Chen, 1997:55):

Kendini adama: Bu boyut çalışanların kendisini yöneticisine adama ya da kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp yöneticisinin iyiliğini düşünme isteğiyle ilgilidir.

Yönetici adına çaba sarf etme: Bu boyut çalışanların yöneticileri adına çaba sarf etme konusunda istekli olmalarıyla ilgilidir.

Yöneticiyi takip etme: Bu boyut çalışanların yöneticilerine bağlı olma ya da onları takip etme konusunda istekli olmalarıyla ilgilidir.

İçselleştirme: Bu boyut çalışanların değerleriyle yöneticilerin değerlerinin uyum göstermesini ifade eder.

Yöneticiyle özdeşleşme: Bu boyut çalışanların yöneticilerinin değerlerine ve başarılarına saygı duymaları ve onların çalışanı olmaktan gurur duymalarını ifade eder.

Örgütler bireylerin hem grupla hem de onun lideriyle özdeşleşmesini besleyerek üyelerinin sadakatini etkin bir şekilde artırabilirler. Bu artış bireyleri grubu temsil eden görevler yapmaya yönelterek ve bunu yaptıklarında onları ödüllendirerek sağlanabilir (Adler ve Adler, 1988:404).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK, GÜVEN VE SADAKAT İLİŞKİSİ

Bu bölümde, bir önceki bölümde detaylı olarak anlatılan etik liderlik, güven ve sadakat değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

#### 2.1. Etik Liderlik Bilişsel Güven İlişkisi

Burke ve diğerleri (2007), lidere duyulan güvenin, çalışanların olumlu davranışlarını desteklediğini öne sürmüşlerdir. Onlara göre liderler, örgüt içerisindeki bütün seviyelerde örgütsel etkinliğin artırılmasında kilit rol oynamaktadırlar. Örgüt ortamında bir liderin etkin olabilmesindeki anahtar bileşen ise, çalışma arkadaşlarının ve astlarının ona duyduğu güvenidir. (Burke vd., 2007:606).

Bilişsel güven; bir kişi ile ilgili güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve adaletli olmayı ifade eder (Dirks ve Ferrin, 2002:15). Bilişsel temelli güven süreci; kişileri ve kurumları güvenilir, güvenilmez ve güvenilir olup olmadığı bilinmeyen olarak üçe ayırır (Lewis ve Weigert, 1985:970).

Bu yaklaşıma göre kişiler hangi durumlar altında, kimlere güveneceklerini bilinçli olarak seçerler. Karşı tarafın güvenilir olup olmadığına karar verirken, kişinin davranışlarıyla ilgili ipuçlarını değerlendirirler. Bir insanın diğerine neden güvendiğini açıklamak için kullanılan yaklaşımlardan biri güvenilen kişinin karakterine ve davranışlarına odaklanmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985:970).

Good (1988); güvenin, karşı tarafın davranışlarına dair beklentilere dayandığını belirtmiştir. Bununla ilgili olarak da güvenilen kişinin karakteri ve hareketleri ne kadar güvenilir olduğu konusunda güvenen kişiye fikir verir (Good, 1988:34). Buna göre Mayer ve diğerleri (1995), kişinin güvenilir olup olmadığını gösteren üç karakteristik özellik belirlemişlerdir. Bunlar; kişinin belirli bir alanda sahip olduğu yetenek, beceri ve özellikler olarak tanımlanabilecek **yetkinlik**, güvenilen kişinin güvenen kişiye iyi davranması olarak tanımlanan **yardımseverlik** ve **dürüstlüktür**. Çalışanlar liderinin dürüst, yetkin ve yardımsever olduğunu düşündüklerinde, kurdukları ilişkilerde riske girmek

konusunda daha rahat davranabilmektedirler. Ayrıca, Lieberman (1981) da dürüstlüğün tek başına önemli bir güven bileşeni olduğunu öne sürmüştür (Mayer vd., 1995:717,720).

Butler (1991) yaptığı çalışmada kişiler arası güveni kolaylaştıran 10 yönetici davranışı olduğunu ileri sürmüştür. Bu davranışlar; liderin ulaşılabilir olması, yeterliliğe sahip olması, tutarlılığı, sır tutabilmesi, adil, dürüst, sadık ve açık olması, verdiği sözlere sadık kalması ve yeni görüşleri hızlı kavrayabilmesi olarak sıralanmıştır (Butler, 1991:648).

Whitener ve diğerleri (1998) ise; “Yönetsel Güvenilirlik Modeli” adını verdikleri modellerinde, çalışanların liderlerine güven duymalarını sağlayan beş unsur tanımlamışlardır. Bu unsurlar; davranışsal tutarlılık, davranışsal dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru, açıklayıcı ve açık iletişim ve ilgi ve özen gösterilmesi olarak sıralanmıştır (Whitener vd., 1998:516). Den Hartog (2003) da, çalışmasında liderin dürüstlüğü ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öne sürmüştür (Den Hartog, 2003:133).

Yapılan çalışmalar etik liderlik davranışının çalışanların güvenini kazanmada pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Xu vd., 2014:1; Chughtai vd., 2014; Akker vd., 2009, s. 102).

Etik liderlikle ilgili yapılan tanımlamalar ve çalışmalar, bu liderlerin çalışanların bilişsel güvenlerini kazanmalarını sağlayan ve yukarıda sayılan birçok özelliğe sahip olduğunu göstermektedir. Öncelikli olarak etik liderler; dürüst, güvenilir ve adaletli yani ahlaki kişiler (moral persons) olarak tanımlanmaktadır. Etik bir kişiliğe sahip olmak etik liderliğin en önemli bileşenlerinden biridir (Trevino vd., 2000:128).

Yapılan çalışmalarda, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutan, yaptıklarıyla söyledikleri birbiriyle tutarlı olan liderlerin, takipçilerinin gözünde güvenilir ve dürüst olarak algılandıkları ve dolayısıyla takipçilerinin bilişsel güvenini kazanacakları öne sürülmüştür (Zhu vd., 2013:97).

Bu liderlerin davranışları önceden tahmin edilebilir olması nedeniyle, etik liderlerin çalışanların güvenlerini kazanabilecekleri ileri sürülmüştür (Trevino vd., 2000:130; Brown ve Mitchell, 2010:585).

Tüm bu teorik ve olgusal çalışmalar doğrultusunda çalışanların etik liderlere karşı bilişsel güven geliştirecekleri düşünülmektedir.

Buna bağlı olarak şu hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: “Algılanan etik liderlik davranışı yöneticiye duyulan bilişsel güven üzerinde olumlu etkiye sahiptir.”

## 2.2. Etik Liderlik ile Duygusal Güven İlişkisi

Bir diğer güven türü kişiler arası karşılıklı ilgi ve özeni temel alan duygusal güvendir (McAllister, 1995:25). Duygusal güven, bir kişinin diğerinin iyiliğini düşünmesiyle oluşan özel ilişkiyi ifade eder (Dirks ve Ferrin, 2002:15). Güvenin bu duygusal bileşeni ilişkiye dâhil olan kişiler arasındaki duygusal bağa dayanır (Lewis ve Weigert, 1985:972). İnsanlar güven ilişkilerine duygusal yatırımlar yaparlar, diğer bireylerin iyiliği için gerçek ilgi ve özen gösterirler ve bu duyguların karşılıklı olduğuna inanırlar. Sonuç olarak, bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağlar güven için temel oluştururlar (McAllister, 1995:26). Zhu ve diğerlerine (2013) göre; çalışanlarının iyiliğini gözeten ve onların ihtiyaçlarıyla ilgilenen liderler ile takipçileri arasındaki ilişkiyel bağ güçlenecek ve duygusal güven düzeyi artacaktır (Zhu vd., 2013:97).

Etik liderler; çalışanlarının iyiliğini düşünen, çalışanlarla ilgili önemli konularda adaletli kararlar alan, çalışanların kendileriyle rahatça konuşabilmeleri için ortam hazırlayan kişilerdir. Bu özellikler etik liderlerin merhametli taraflarıyla tutarlıdır ve liderin bir model olarak takipçilerinin ilgisini kazanmasını sağlar. Ayrıca, liderin yardımsever olması algılanan güvenilirliğin önemli bir bileşenidir (Brown vd., 2005:122).

Kolp ve Rea (2006), etik liderlerin, lider ve çalışanlar arasında var olan ilişkiyi güçlendiren içten bir ilişki kurduğunu ve bunun da çalışanların güvenini kazanmalarını sağladığını öne sürmüşlerdir (Kolp ve Rea, 2006'den naklen Caldwell vd., 2008:157).

Chen ve diğerleri (2011), liderlerin etik davranışlar sergilemesinin çalışanların duygusal güvenleri üzerinde olumlu etki yaratacağını öne sürmüşlerdir. Onlara göre; liderler yüksek etik standartlar sergiler ve dürüst

davranırlarsa, çalışanlar onlarla daha fazla gurur duyma eğiliminde olacaklar ve onları rol model olarak görecektirler. Bu da liderler ile çalışanlar arasında duygusal bir bağ kurulmasını ve liderlerine duydukları duygusal güven düzeyinin artmasını sağlayacaktır (Chen vd., 2011:9)

Tüm bu teorik ve olgusal çalışmalar doğrultusunda; etik liderlerin, çalışanlarını önemseydiği ve onlara özenli davrandığı için çalışanların duygusal güveni üzerinde olumlu etkiye sahip olacakları düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın bir başka hipotezi şöyle geliştirilmiştir:

H<sub>2</sub>: “*Algılanan etik liderlik davranışı yöneticiye duyulan duygusal güven üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*”

#### **2.4. Bilişsel ve Duygusal Güven ile Sadakat İlişkisi**

Sadakat kavramı bağlılıkla birlikte anılmaktadır ancak bu iki kavram aynı anlama gelmemektedir. İki kavramın ortak noktası bir nesne ya da örgüte olan aidiyeti ifade etmesidir. Onları birbirinden ayıran nokta ise sadakatin bağlılığa göre daha tek yönlü olmasıdır. Karşı tarafa sadakat gösteren bir kişi bunun karşılığını beklemez. Bu bakımdan sadakat güç ve saygıyla yakından ilişkilidir (Zangaro, 2007:18)

Güven ise yöneticiye duyulan sadakatin önemli öncüllerinden biridir (Chen vd., 2002:352). Sadakatin daha çok, güvenilir ve dürüst bireylere sahip sosyal gruplarda geliştiği görülmektedir (Coughlan, 2005:50)

Sosyal etkileşimde sadakat güvenin tamamlayıcısıdır. Bir kişi diğerine güven duyduğunda, karşı taraf bu güvenin karşılığını vermek için o kişiye sadakat gösterir (Rosanas ve Velilla, 2003:56).

Çalışanlar sadece liderlerine güven duyduklarında kendilerini o örgüte bağlı hissederler ve kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler (McShane ve Glinow, 2010:113). Araştırmacılar lider ve çalışanlar arasında güven oluştuğunda, çıkarlarının liderleri tarafından korunacağına inanan çalışanların istenen davranışlar göstermelerinin daha kolay olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu da sadakati beraberinde getirmektedir (Emery, 2006:17).



Davis ve diğeri (2000), çalışmalarında, yöneticilerin çalışanlarıyla güven içeren bir ilişki ortamı yarattığında, çalışanların kendilerini güvende hissettiklerini ve örgüte daha sadık bir şekilde çalıştıklarını öne sürmüşlerdir (Davis vd., 2000:563)

Tüm bunlara dayanarak çalışanların liderlerine duydukları duygusal ve bilişsel güvenin, liderlerine olan sadakati olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışmanın diğeri hipotezleri şöyledir:

H<sub>3</sub>: “Çalışanların liderlerine duydukları bilişsel güven, liderlerine olan sadakati olumlu yönde etkilemektedir.”

H<sub>4</sub>: “Çalışanların liderlerine duydukları duygusal güven, liderlerine olan sadakati olumlu yönde etkilemektedir”

## **2.5. Etik Liderlik ve Sadakat İlişkisi**

Adler ve Adler (1988), bir örgütte sadakatin oluşturulması ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, sadakatin oluşturulabilmesi için beş bileşenin önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Onlara göre bu bileşenler; otorite, özdeşleşme, bağlılık, bütünleşme ve işbirliği olarak belirlenmiştir. Bu bileşenlerden otorite liderin sadakat üzerindeki etkisinin vurgulandığı bileşendir. Onlara göre güçlü bir liderin otoritesi sayesinde çalışanların sadakati sağlanabilir. Çünkü liderler direkt ya da dolaylı olarak çalışanların örgüt aktivitelerinde kontrole sahiptirler (Adler ve Adler, 1988:401,404)

Adil olmak çalışanların sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (McShane ve Glinow, 2010:22) Etik liderlerin takipçilerine adil, tarafsız ve objektif bir biçimde davranmaları beklenir. Çalışmalar kendilerine adil davranılan çalışanların, hem işlerine olan tutumlarının (tatmin düzeyleri ve bağlılıkları gibi) hem de örgütü etkileyen davranışlarının olumlu olarak değiştiğini göstermiştir. Buna göre yüksek etik standartların çalışanların güven ve sadakat düzeylerini etkileyeceği öne sürülmüştür (Zhu vd., 2004:17-18).

Etik davranışlar gösteren liderlerin çalışanların güvenini kazanacağı, bağlılığını sağlayacağı ve iş ortamında olumlu kişisel ilişkiler geliştireceği düşünülmektedir (Jiang ve Cheng, 2008: 215).

Yapılan çeşitli çalışmalarda yöneticilerin etik davranışlar sergilemesinin, çalışanların sadakatini artıracaklarını öne sürülmüştür (Wu ve Xu, 2012:456)

Tüm verilerden yola çıkarak çalışmanın diğer hipotezi şöyle geliştirilmiştir:

H<sub>5</sub>: “Algılanan etik liderlik davranışı yöneticiye duyulan sadakat üzerinde olumlu etkiye sahiptir.”

## **2.6. Etik Liderlik ve Sadakat İlişkisinde Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Rolü**

Etik liderlik davranışının çalışanların sadakatini kazanması beklenmektedir. Ancak bu süreç nasıl çalışır? Avey vd. (2012) bir kişinin liderlik karakterinin, diğerleriyle ilişkiler ve dürüstlük gibi özelliklerle tasdiklendiğini öne sürerken, tasdiklenen bu lider karakterinin çalışanlarla ilişkili olan güven çıktısını teşvik etmek için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Avey vd. 2012:21). Bu anlamda etik liderlik- sadakat ilişkisinde güven nasıl bir role sahiptir? Bu ilişkiyi açıklamak için sosyal değişim teorisinden yararlanılmıştır.

Sosyal değişimde; bir birey diğerine karşılığında fayda elde edeceğini düşünerek bir iyilik yapmaktadır. İlk olarak sosyal değişim ilişkisine girildiğinde kişinin güvenilir olduğunu kanıtlaması önem taşımaktadır. Bu süreci ekonomik olmaktan ziyade sosyal hale getiren de güvene dayanmasıdır (Whitener vd. 1998:515). Güven ise; yöneticiye duyulan sadakatın önemli öncüllerinden biridir. Liderine güvenen bir takipçinin zaman içerisinde liderine daha fazla sadakat göstermesi beklenir (Wong vd., 2002:887; Chen vd. 2002:352). Sadakatın daha çok, güvenilir ve dürüst bireylere sahip sosyal gruplarda geliştiği görülmektedir (Coughlan, 2005:50). Etik davranışlar gösteren liderlerin çalışanların güvenini kazanacağı, böylelikle bağlılığını sağlayacağı ve iş ortamında olumlu kişisel ilişkiler geliştireceği düşünülmektedir (Jiang ve Cheng 2008:215).

Üzerine değerli bir geri dönüş şartı olduğunda bir kaynağın akışının devam edeceği varsayımı ile tanımlanan değişim ilişkileri (Emerson 1976:359), her hangi birinin başka birinden değerli bir şey alması karşılığında bir şey vermesi temelinde kurulur. Bu değişim hem ekonomik hem de ekonomik olmayan sosyal

faktörleri içerir (Mowday vd. 1982:3). Sosyal (faktörleri içeren ) değişimler; paylaşılan bir kimliği, sadakati ve duygusal bağları içerir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009:1277). Bu bağlamda, etik liderliğin sadakat davranışını etkilediği düşünülürken, çalışan güveninin aracı rolü hesaba katılarak şu hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>6</sub>: *“Duygusal güven, etik liderlik ve sadakat arasındaki ilişkide pozitif yönlü aracılık etkisine sahiptir.”*

H<sub>7</sub>: *“Bilişsel güven, etik liderlik ve sadakat arasındaki ilişkide pozitif yönlü aracılık etkisine sahiptir.”*



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ YÖNETİCİYE DUYULAN SADAKAT ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın yöntemi ve modeline, sınırlılıklarına, evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama aracına yönelik yapılan çalışmalara, araştırma verilerinin yorumlanmasında kullanılan istatistiksel testlere, tekniklere ve araştırmanın bulgularına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

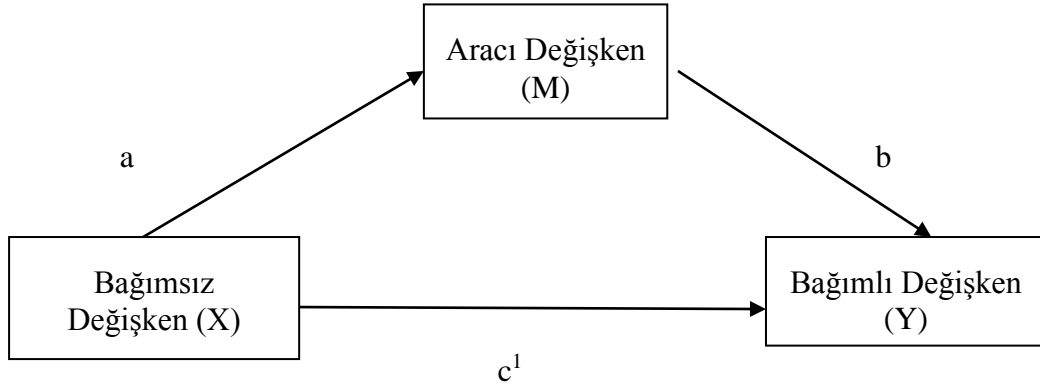
Araştırmanın yöntemi; literatür taraması ve ilişkisel analiz olarak benimsenmiştir. Öncelikle etik liderlik, güven ve sadakat değişkenleri ile ilgili yapılmış olan teorik ve ampirik çalışmalar incelenmiş ve bu amaçla kapsamlı bir okuma ve literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmada Etik Liderlik; bağımsız değişken, Sadakat; bağımlı değişken; Duygusal ve Bilişsel Güven ise aracı değişkenlerdir.

Aracılık etkisi örgütsel davranış araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir yöntem haline gelmiştir (Taylor vd., 2008:241; Lu, 2014:379; Dale ve Fox, 2008:109). Aracı değişken; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin nasıl meydana geldiğini belirleyen değişkendir. Aracılık etkisi, ancak bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir direkt etki söz konusu olduğunda test edilebilir (Bennett, 2000:416).

Temel aracılık modelinin ana fikri; örgütsel davranış üzerindeki uyaran etkilerinin örgütün içindeki çeşitli işleyişlerden etkilenmesidir. Bir değişkenin aracı değişken olarak adlandırılabilmesi için, yordayıcı (bağımsız) ve kriter (bağımlı) değişkenlerinin arasındaki ilişkinin nedenini açıklıyor olması gerekir. Aracı değişkenler dış fiziksel olayların psikolojik olarak içsel önemini nasıl üstlendiğini açıklar (Baron ve Kenny, 1986:1176). MacKinnon ve diğerleri (2007) aracı değişkeni; iki değişken arasında nedensellik etkisi içerisinde olan üçüncü bir değişken olarak tanımlamışlardır (MacKinnon vd., 2007:595).

Aracı değişkenin dâhil olduğu model Şekil 3'te gösterildiği gibi ifade edilmiştir (Baron ve Kenny, 1986:1176).



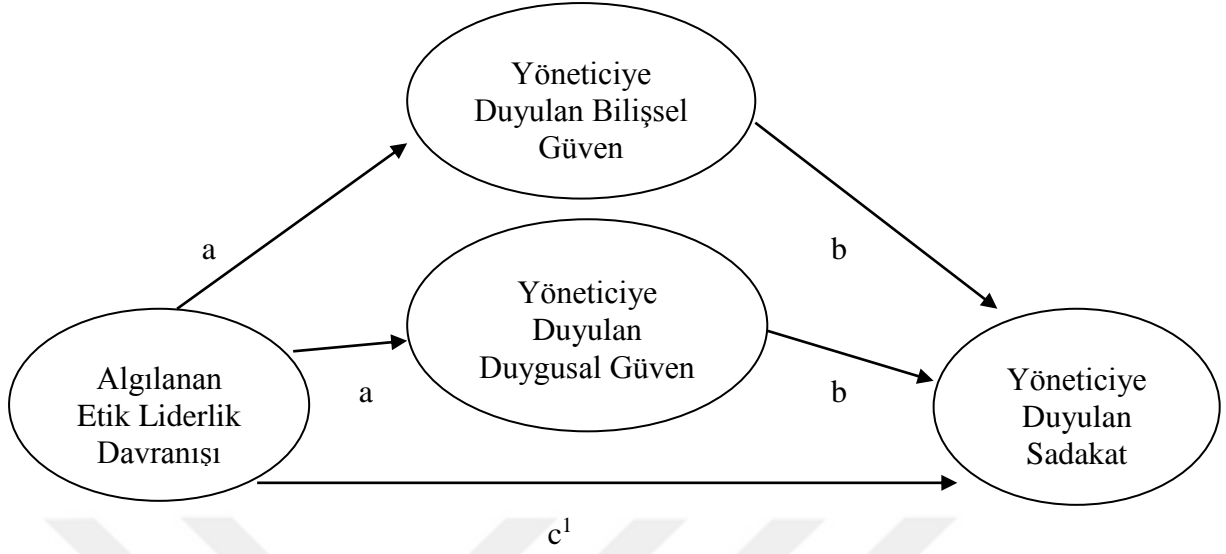
Şekil 3: Temel Aracılık Modeli (Baron ve Kenny, 1986:1176)

Bu üç değişkenli bir modeldir. Çıktı değişkenini (bağımlı değişken) etkileyen iki yol bulunmaktadır. Bunlar; bağımsız değişkenin direkt etkisi ( $c^1$ ) ve aracı değişkenin etkisidir (b). Ayrıca bağımsız değişken ve aracı değişken arasında da bir ilişki (a) vardır (Baron ve Kenny, 1986:1176). Bu modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi ( $a.\beta + c^1$ ); bağımsız değişkenin aracı değişken ile ortaya çıkacak olan endirekt etkisi ( $a.\beta$ ) ile bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisinin ( $c^1$ ) toplamı olmaktadır (MacKinnon vd., 2000:174).

Bir değişken aracı değişken olarak kullanılacaksa şu şartları sağlamalıdır: (a) bağımsız değişkenin düzeyindeki değişimlerin, varsayılan aracı değişkendeki değişimleri açıklaması gerekir, (b) aracı değişkendeki değişimler bağımlı değişkendeki değişimleri açıklamalıdır ve (c) a ve b durumları kontrol edildiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamını yitirmesi ve bu ilişkinin katsayısının sıfıra yaklaşması gerekir. Katsayının sıfıra yaklaşması aracılık etkisinin kuvvetli olduğunu gösterir (Baron ve Kenny, 1986:1176).

Bu araştırma etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılmıştır. Güven araştırmanın aracı değişkenidir. Çalışmada otel çalışanlarının liderlerine duydukları güven ve sadakat belirlenmeye çalışılırken, literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak Şekil 4'teki model geliştirilmiştir.

Aracılık Modeli:



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

Bu modelde, algılanan etik liderlik davranışı, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Yöneticiye duyulan sadakat ise, bu modelin bağımlı değişkenidir. Yöneticiye duyulan güven McAllister'in (1995) güven sınıflandırmasına göre iki boyutta ele alınmıştır. Yöneticiye duyulan bilişsel güven ve duygusal güven, etik liderlik davranışlarının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisinin açıklanmasına yardımcı olacak bir aracı değişken görevi görmektedir.

Aracılık modelinin test edilebilmesi için; “Algılanan Etik Liderlik Davranışının” öncelikle “Yöneticiye Duyulan Bilişsel ve Duygusal Güven” üzerindeki etkilerinin test edilmesi ve anlamlı olması (Model 1) ( $H_1$  ve  $H_2$ ); “Algılanan Etik Liderlik Davranışının”, “Yöneticiye Duyulan Sadakat” üzerindeki etkisinin ( $H_5$ ) test edilmesi ve anlamlı olması (Model 2) ve “Etik Liderlik Davranışı” ile “Yöneticiye Duyulan Bilişsel ve Duygusal Güven” in, “Yöneticiye Duyulan Sadakat” üzerindeki etkisinin birlikte test edildiği modelde ( $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_6$  ve  $H_7$ ) (Model 3), “Yöneticiye Duyulan Bilişsel ve Duygusal Güven” in katsayısının anlamlı olması, “Algılanan Etik Liderlik Davranışının” katsayısının ise bir önceki modele göre azalması ya da anlamsız olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1176-1177).

### 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Antalya ili Serik ilçesi Belek bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarıyla sınırlandırılmıştır. Bir başka sınırlılık bu otel işletmelerinin yaz sezonunda daha yoğun çalışıyor olmaları nedeniyle, anketler yapıldığı sırada yaz sezonundaki kadar çalışana sahip olmamaları ve çalışanların tümüne ulaşmada zorluklarla karşılaşılmasıdır. Çalışanların masa başında çalışmamaları, hareketli olmaları da anket uygulamasını zorlaştıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra bazı işletmeler çalışanlarına anket uygulanmasını reddettikleri için çalışma dışında bırakılmışlardır.

### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Antalya, Serik ilçesi Belek bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bölge olarak Antalya'nın belirlenmesinin sebebi Türk turizminin önde gelen destinasyonu olmasıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün 2016 yılı verilerine göre bölgede 48 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerden 18 tanesi işletme politikaları gereği anket uygulamasını reddetmiştir. Geriye kalan 30 işletme 26.134 yatak kapasitesine sahiptir (Turob, 2016).

Otel işletmelerinde çalışan sayılarının düzenli olarak tutulmaması, iş gören devir hızının yüksek olması evrenin tam olarak belirlenememesi sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla evrende beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına tam olarak ulaşılamasa da literatürde yer alan ve uluslararası alanda otel işletmelerinde yatak başına düşen çalışan sayısının 0,59 olduğu kabulünden yola çıkılarak evren belirlenmiştir (Erdem, 2004:48). Buna göre çalışmanın evreni  $26.134 * 0,59 = 15.419$  olarak belirlenmiştir.

Bir araştırma için evrenin tümüne ulaşmak hem zaman hem de maliyet açısından mümkün olmamaktadır. Evreni temsil edecek en uygun örneklem büyüklüğüyle araştırmayı tamamlamak yeterli görülmektedir. Bahsedilen tüm sınırlılıklar göz önüne alındığında araştırmanın örneklemini Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinden kolayda örnekleme yoluyla seçilmiş 300 çalışan oluşturmuştur.

### **3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket soruları daha önce hazırlanmış ve literatürde yer alan sorulardan oluşmaktadır. Kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. (Ek – 1) Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik 9 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise etik liderlik, güven ve sadakat ölçeklerine ait soruları içeren 43 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümdeki sorular Beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçek; Tamamen katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle katılmıyorum (1) seçeneklerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda geliştirilmiş ölçme araçları bulunmaktadır. Ancak bu araştırmada, yapılan literatür taraması sonucunda çalışmayı en iyi ifade edebilecek ve açıklayabilecek ölçeklerin tespit edilmesine çalışılmıştır.

Etik liderlik; Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek 10 sorudan oluşan oluşmaktadır. Güven; McAllister'in (1995) geliştirmiş olduğu 16 sorudan oluşan ölçek kullanılarak, sadakat ise; Chen ve diğerlerinin (2002) geliştirmiş oldukları 17 soruluk ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçekler literatürde kendi alanlarıyla ilgili en çok kabul edilen ölçeklerdir.

Verilerin elde edilebilmesi için otel işletmesi çalışanlarına anketler gönderilmiş ve anketleri cevaplamaları sağlanmıştır. Anket formu Ek-1'de verilmiştir.

### **3.5. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırmada uygulanan anket aracılığıyla elde edilen veriler istatistiksel paket programlara aktarılmıştır. Uygulanan testler sonucunda elde edilen bulgular araştırmacı tarafından yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır.



### 3.5.1. Örneklemin Genel Özellikleri

Araştırma kapsamında toplam 300 kişi ile görüşülmüş ve bu kişilerin vermiş olduğu cevaplar dikkate alınarak veriler değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların %63'ü erkek, %37'si kadın olmakla birlikte, ilköğretim mezunu olanlar %9,0, lise mezunu olanlar %35,3, önlisans mezunu olanlar %25,3, lisans mezunu olanlar %26,3, ve lisansüstü mezunu olanlar %4 oranındadır. (Tablo 2)

Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde: %56,7'si 20-29 yaş, %29,3'ü 30-39 yaş, %12,7'si 40-49 yaş, %0,7'si 50 yaş ve üzeri iken %0,7'si de 20 yaşın altındadır.

Anketi cevaplayan katılımcıların %4,7'si bir yıldan daha az, %18,3'ü 1-3 yıl, %30,7'si 4-6 yıl, %46,4'ü 10 yıl ve daha uzun süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların %34'ü bir yıldan daha az, %42,3'ü 1-3 yıl, %15,0'i 4-6 yıl, %3,3'ü 7-9 yıl, %5,4'ü 10 ve daha uzun süredir aynı işyerinde çalışırken; %16,3'ü bir yıldan daha az, %25,3'ü 1-3 yıl, %26,7'si 4-6 yıl, %14,3'ü 7-9 yıl, %17,4'ü 10 yıl ve daha uzun zamandır aynı bölümde çalışmaktadır.

Katılımcıların %29,3'ü ön büro, %25,3'ü servis, %15'i kat hizmetleri, %10,7'si mutfak, %6'sı halkla ilişkiler, %3,3'ü insan kaynakları, %2,7'si muhasebe, %2,0'si satın alma/depo, %1,3'ü satış pazarlama, %0,7'si güvenlik, %3,7'si ise diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanlarla İlgili Bilgiler

CİNSİYET			ÇALIŞILAN BÖLÜM		
	Sayı(f)	%		Sayı(f)	%
Kadın	111	37	Ön Büro	88	29,3
Erkek	189	63	Servis	76	25,3
			Kat Hizmetleri	45	15
YAŞ DAĞILIMI			Mutfak	32	10,7
	Sayı(f)	%	Halkla İlişkiler	18	6
20'nin altında	2	0,7	Diğer	11	3,7
20-29 arası	170	56,7	İnsan Kaynakları	10	3,3
30-39 arası	88	29,3	Muhasebe	8	2,7
40-49 arası	38	12,7	Satın alma/Depo	6	2
50 yaş ve üstü	2	0,7	Satış-Pazarlama	4	1,3

			<b>Güvenlik</b>	2	0,7
<b>EĞİTİM DÜZEYİ</b>			<b>İŞYERİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
	<b>Sayı(f)</b>	<b>%</b>		<b>Sayı(f)</b>	<b>%</b>
<b>İlköğretim</b>	27	9	1 yıldan daha az	102	34
<b>Lise</b>	106	35,3	1-3 yıl	127	42,3
<b>Önlisans</b>	76	25,3	4-6 yıl	45	15
<b>Lisans</b>	79	26,3	7-9 yıl	10	3,3
<b>Lisansüstü</b>	12	4	10 yıl ve üzeri	16	5,4
			<b>BULUNDUĞU BÖLÜMDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
<b>TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA SÜRESİ</b>				<b>Sayı(f)</b>	<b>%</b>
	<b>Sayı(f)</b>	<b>%</b>	1 yıldan daha az	49	16,3
1 yıldan daha az	14	4,7	1-3 yıl	76	25,3
1-3 yıl	55	18,3	4-6 yıl	80	26,7
4-6 yıl	92	30,7	7-9 yıl	43	14,3
10 yıl ve üzeri	139	46,4	10 yıl ve üzeri	52	17,4
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamında görüşülen katılımcıların çalıştığı işletmelerin %77,7'si tüm yıl boyunca sürekli olarak çalışırken, %22,3'ü sezonluk olarak çalışmaktadır. İşletmelerin %42,0'si bağımsız olarak çalışırken, %35,7'si uluslararası bir otel zincirine bağlı olarak, %22,3'ü ise ulusal düzeyde bir otel zincirine bağlı olarak çalışmaktadır. (Tablo 3)

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmeleri İle İlgili Bilgiler

#### **İŞLETMENİN ÇALIŞMA SÜRESİ**

	<b>Sayı(f)</b>	<b>%</b>
<b>Sezonluk</b>	67	22,3
<b>Tüm yıl</b>	233	77,7

#### **İŞLETMENİN SAHİPLİK YAPISI**

	<b>Sayı(f)</b>	<b>%</b>
<b>Ulusal Zincir Otel</b>	67	22,3
<b>Uluslararası Zincir Otel</b>	107	35,7

### 3.5.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği

Öncelikli olarak ölçme araçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik; ölçme aracının ne kadar genellenebileceğini gösterir. Başka bir deyişle güvenilirlik; bir ölçümün, bir bilimsel açıklamanın ölçmek istediği şeyi tutarlı sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir (Baloğlu , 2009:106).

Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmenin çeşitli yolları bulunmaktadır. Bunlar; test – tekrar test, eşdeğer formlar ve iç tutarlılık yaklaşımlarıdır (Green ve Salkind, 2005:325). İç tutarlılık, anketteki tüm maddelerin aynı kavram ya da yapıyı ne ölçüde ölçtüklerini tanımlar ve dolayısıyla iç tutarlılık anketin içerdiği maddelerin birbirleri ile olan ilgileriyle bağlantılıdır (Tavakol ve Dennick, 2011:53). Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlılık yaklaşımlarından Cronbach's alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's alpha katsayısı; anketteki eşdeğer maddelerin arasındaki puanların tutarlılığını değerlendirir. Alfa katsayısının 0-1 aralığında olması beklenir ve maddelere verilen cevaplardaki tutarlılık arttıkça tutarlılık katsayısı da artar yani 1'e yaklaşır (Green ve Salkind, 2005:325,327).

Geçerlik ise; bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ve tam olarak ölçebilmesidir (Ergin, 1995:126). Geçerlik; belirli bir örnekleme uygulanmış bir ölçekten elde edilen ölçümlerden yapılmış belirli yorumların ve kullanımların uygunluğu ve yeterliği şeklinde ifade edilmektedir (Bademci, 2011:175).

Geçerlik teknikleri için farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Kapsam geçerliği; ölçeği oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı ölçmede yeterli olup olmadığını belirlemek üzere yapılır. Ölçüt-bağımlı geçerlik; ölçek puanlarının belirlenen bir veya birkaç dış ölçüt ile ilişkisini inceleyen geçerlik tekniğidir. Yapı geçerliği ise; ölçeğin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru ölçüp ölçmediğini gösterir. Yapı geçerliğini test

etmek amacıyla faktör analizi uygulanır (Büyüköztürk, 2008:167,169). Bu çalışmada da ölçümlerin yapı geçerliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır.

### 3.5.3. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Bartlett küresellik testlerinin sonuçlarına göre kontrol edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,839 olduğu görülmektedir. (Tablo 3) Bu değer 0,6'dan büyük olması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Pallant, 2005, s. 182).

Bartlett testi ise değişkenlerin birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini sınar. Bu değer 0,05'ten küçükse, bu veriler faktör analizi için uygundur (Pallant, 2005, s. 182). Yapılan analizde Bartlett değerinin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. (Tablo 3) Dolayısıyla her iki testin sonucuna göre de bu verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4: Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test	0,839
Bartlett's Test of Sphericity	$X^2 - 943,478$ df – 21 ( $p < ,000$ )

Bu testlerden sonra açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu amaçla, değişkenlerin varyans ve kovaryans yapısını açıklayarak, veri indirgemesi sağlayan çok değişkenli istatistik yöntemi olan temel bileşenler yöntemi (Ersungur vd., 2007:58), faktörlerin kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulabilmesi ve daha kolay yorumlanabilmesi için dik döndürme tekniklerinden varimax kullanılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre ölçek, orjinalinden (Brown vd., 2005:125) farklı olarak iki faktörlü çıkmıştır. Bu durum kuramsal beklentilerimize uymadığından iki faktörde yakın yük değeri (0,592 ve 0,426) olan 3. madde, ve 2. faktöre yüklenen 5. ve 6. maddeler ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Buna göre tüm maddeler tek bir faktör altında toplanmıştır. Faktörün yük değerleri incelendiğinde bu değerlerin 0,585 ile 0,844 arasında değiştiği görülmektedir. Yük değerinin 0,45 ve daha fazla olması seçim için iyi bir ölçü olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2008:124). Analiz

sonucu elde edilen bu faktör toplam varyansın % 55,048'ini açıklamaktadır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2008:125)..

Etik liderlik ölçeğinden elde edilen verilere güvenirlik analizi uygulanmıştır. Bu amaçla Cronbach's alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre yapılan ölçümlerin güvenirlik katsayısı 0,882 olarak bulunmuştur. Hesaplanan güvenirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde olması testin güvenirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2008:171). Buna göre yapılan ölçümlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu söylenebilir. Bu analizler ile ilgili sonuçlar Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5: Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
EL 1. Yöneticim iş görenlerin önerilerini dikkate alır.	,783
EL 2. Yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.	,651
EL 4. Yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.	,728
EL 7. Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır.	,585
EL8. Yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.	,820
EL 9. Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	,844
EL 10. Yöneticim, karar verirken “Yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.	,749
Açıklanan Toplam Varyans (%)	55,048
Cronbach's Alpha	,882

#### 3.5.4. Güven Ölçeğine Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Güven ölçeğinden elde edilen verilerin geçerlik analizi yapılmıştır. Öncelikle ölçekten elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının

belirlenmesi için KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarına bakılmıştır. KMO değeri 0,932'dir, Bartlett testi sonucu ise anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Buna göre veriler faktör analizine uygundur.

Tablo 6: Güven Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test	0,932
Bartlett's Test of Sphericity	$X^2 - 3144,558$ df - 105 ( $p < ,000$ )

Daha sonra faktör analizine geçilmiştir. Uygulanan analize göre güven ölçeği McAllister'in (1995) geliştirdiği orjinal haline uygun olarak iki boyuta ayrılmaktadır ve bu boyutlar toplam varyansın % 65,2'sini açıklamaktadır. Yalnız yapılan ilk analizde orjinal çalışmada bilişsel güven boyutuna ait 17. Madde duygusal güven faktöründe daha yüksek yük değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu madde çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçek bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla duygusal güven ve bilişsel güven boyutlarına ait Cronbach's alpha katsayıları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Duygusal güven boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,896; bilişsel güven boyutunun güvenilirlik katsayısı ise; 0,929 olarak bulunmuştur. Bu sonuç yapılan ölçümlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan analizlerin sonuçları Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7: Güven Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	Bilişsel Güven	Duygusal Güven
BG 6. Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven duymaktadır.	,783	
BG 5. Yöneticimin beni gereksiz işlerle zorlamayacağını bilirim.	,770	

BG 10. Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.	,769
BG 2. Yöneticim işine kendini aday olan bir kişidir.	,766
BG 8. Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	,755
BG 9. Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu bilir.	,750
BG 7. Yöneticimle çalışmayanlar bile ona saygı duymaktadır..	,744
BG 4. Yöneticimin geçmişine bakarak iş yapış şekline şüphe duymak için bir neden görmüyorum.	,706
BG 3. Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum.	,666
DG 2. Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.	,876
DG 4. Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını bilirim.	,839
DG 3. Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışmayacağım için üzüntü duyarım.	,823
DG 6. Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim.	,714
DG 5. Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.	,631
DG 1. Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi paylaşabilirim.	,558
Açıklanan Toplam Varyans (%)	65,2
Cronbach's Alpha	,896
	,929

### 3.5.5. Sadakat Ölçeğine Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Öncelikle ölçekten elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi için KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarına bakılmıştır. KMO değeri 0,943'tür, Bartlett testi sonucu ise anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Buna göre veriler faktör analizine uygundur.

Tablo 8. Sadakat Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test	0,943
Bartlett's Test of Sphericity	$X^2 - 5019,378$ df - 136 ( $p < ,000$ )

Daha sonra faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre iki boyut ortaya çıkmıştır ve bu iki faktör toplam varyansın % 71,249'unu açıklamaktadır. Ölçeğin orijinalinde bulunan "Yöneticinin değerlerini içselleştirme", "Yöneticiye bağlanma", "Yöneticiyle özdeşleşme" bir faktör altında; "Yönetici için ekstra çaba sarf etme", "Kendini yöneticiye adama" ise diğer faktör altında toplanmıştır. (Tablo 9) İlk faktör "Sadakat 1", ikinci faktör ise "Sadakat 2" olarak isimlendirilmiştir.

Yapılan ölçümlerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla ise; iki ayrı boyut için Cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre; Sadakat1 boyutunun katsayısı 0,951; Sadakat2 boyutunun katsayısı 0,935 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla anketin oldukça yüksek bir güvenirlige sahip olduğu söylenebilir. Analizlerle ilgili sonuçlar Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9: Sadakat Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	Sadakat1	Sadakat2
YDI 2. Yöneticimin savunduğu değerler kendi değerleri olduğu için onu diğerlerine tercih ederim.	,814	
YB 3. Bana faydası olsun ya da olmasın, yöneticimle birlikte çalışmayı istiyorum.	,804	
YDI 3. İşe başladığımdan beri benim ve yöneticimin kişisel	,797	



değerleri daha fazla benzeşmeye başladılar.	
YB 4. Eğer mümkün olursa, yöneticimle birlikte daha uzun bir süre çalışmak isterim.	,787
YDI 1. Yöneticime olan bağlılığım, benim sahip olduğum ve yöneticimin göstermiş olduğu değerlerin benzerliği temeline dayanmaktadır.	,752
YB 2. Yöneticimle birlikte çalıştığım sürece işimden tatmin olacağımı düşünüyorum.	,745
YÖ 3. Yöneticimin başarılarını kendi başarılarımmış gibi görürüm.	,712
YÖ 2. Herhangi bir kişi yöneticimi eleştirdiği zaman, bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak görürüm.	,703
YÖ 1. Herhangi bir kişi yöneticimi övdüğü zaman, bunu bana yapılmış kişisel bir iltifat olarak görürüm.	,698
YB 1. Daha iyi alternatifler olsa bile, yöneticimle birlikte çalışmaya devam etmek isterim.	,635
YIECS 1. Yöneticimin bulunmadığı zamanlarda bile, onun tarafından verilen işleri yapmak için elimden gelenin en iyisini denerim.	,844
KYA 3. Yöneticimin menfaatlerini dikkate almak için kendimi onun yerine koyarım.	,828
KYA 2. Yöneticim haksız bir muamele görürse onu savunurum.	,791
YIECS 2. Yöneticim tarafından verilen işleri yapmak için elimden gelenin en iyisini denerim.	,774
YIECS 3. İşimi düzgün ve vicdanlı olarak yaptığım için yöneticim yaptığım işle ilgili bir kaygı duymaz.	,713
KYA 4. Her türlü koşul altında yöneticimi desteklerim.	,696
KYA 1. Herhangi bir kişi yöneticimi kötülense onu hemen savunurum.	,625

Açıklanan Toplam Varyans (%)	71,249
Cronbach's Alpha	0,951
	0,935

### 3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapı Geçerliliklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Değerlendirilmesi

Hipotezlerin yapısal eşitlik modeliyle test edilmesinden önce, ölçeklerin yapı geçerliliklerine kanıt sağlamak üzere, kullanılan faktör yapılarının veri ile iyi uyum değerlerine sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi, verilerin temelindeki yapıyı değerlendiren açımlayıcı faktör analizinin bir uzantısıdır. Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır (Erkorkmaz vd., 2013:211). Doğrulayıcı faktör analizi, faktör yapılarını ortaya çıkarmaz, daha önceden belirlenmiş olan faktör yapılarının doğrulanması ve incelenmesini sağlar (Raykov ve Marcoulides, 2006:117). Tablo 10, 11 ve 12'de Etik Liderlik, Güven ve Sadakat ölçeklerine yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 10: Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
EL 1. Yöneticim iş görenlerin önerilerini dikkate alır.	,67
EL 2. Yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.	,50
EL 4. Yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.	,64
EL 7. Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır.	,45
EL8. Yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.	,82
EL 9. Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda	,81

başarıya giden yolla da değerlendirir.	
EL 10. Yöneticim, karar verirken “Yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.	,78

Tablo 11: Güven Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	Bilişsel Güven	Duygusal Güven
BG 6. Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven duymaktadır.	,85	
BG 5. Yöneticimin beni gereksiz işlerle zorlamayacağını bilirim.	,81	
BG 10. Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.	,82	
BG 2. Yöneticim işine kendini adayan bir kişidir.	,74	
BG 8. Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	,79	
BG 9. Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu bilir.	,78	
BG 7. Yöneticimle çalışmayanlar bile ona saygı duymaktadır..	,81	
BG 4. Yöneticimin geçmişine bakarak iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden görmüyorum.	,64	
BG 3. Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum.	,65	
DG 2. Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.		,67
DG 4. Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını bilirim.		,69
DG 3. Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.		,65

DG 6. Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim.	,74
DG 5. Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.	,79
DG 1. Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi paylaşabilirim.	,82

Tablo 12: Sadakat Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	Sadakat1	Sadakat2
YDI 2. Yöneticimin savunduğu değerler kendi değerleri olduğu için onu diğerlerine tercih ederim.	,88	
YB 3. Bana faydası olsun ya da olmasın, yöneticimle birlikte çalışmayı istiyorum.	,81	
YDI 3. İşe başladığımdan beri benim ve yöneticimin kişisel değerleri daha fazla benzeşmeye başladılar.	,90	
YB 4. Eğer mümkün olursa, yöneticimle birlikte daha uzun bir süre çalışmak isterim.	,81	
YDI 1. Yöneticime olan bağlılığım, benim sahip olduğum ve yöneticimin göstermiş olduğu değerlerin benzerliği temeline dayanmaktadır.	,86	
YB 2. Yöneticimle birlikte çalıştığım sürece işimden tatmin olacağımı düşünüyorum.	,75	
YÖ 3. Yöneticimin başarılarını kendi başarılarımmış gibi görürüm.	,80	
YÖ 2. Herhangi bir kişi yöneticimi eleştirdiği zaman, bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak görürüm.	,78	
YÖ 1. Herhangi bir kişi yöneticimi övdüğü zaman, bunu bana yapılmış kişisel bir iltifat olarak görürüm.	,79	

YB 1. Daha iyi alternatifler olsa bile, yöneticimle birlikte çalışmaya devam etmek isterim.	,76
YIECS 1. Yöneticimin bulunmadığı zamanlarda bile, onun tarafından verilen işleri yapmak için elimden gelenin en iyisini denerim.	,86
KYA 3. Yöneticimin menfaatlerini dikkate almak için kendimi onun yerine koyarım.	,82
KYA 2. Yöneticim haksız bir muamele görürse onu savunurum.	,77
YIECS 2. Yöneticim tarafından verilen işleri yapmak için elimden gelenin en iyisini denerim.	,89
YIECS 3. İşimi düzgün ve vicdanlı olarak yaptığım için yöneticim yaptığım işle ilgili bir kaygı duymaz.	,86
KYA 4. Her türlü koşul altında yöneticimi desteklerim.	,82
KYA 1. Herhangi bir kişi yöneticimi kötülerse onu hemen savunurum.	,76

Veriler yapısal eşitlik modelinde test edilmeden önce ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ölçekler test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellerinde, modelin veri ile uygunluğunun değerlendirilmesi için birbirinden farklı uyum indeksleri kullanılmaktadır (Tablo 10) (Erkorkmaz vd., 2013:213)

Tablo 13: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
Pdeğeri	$,05 < p \leq 1,00$	$,01 \leq p \leq ,05$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$
NFI	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI < ,95$

CFI	,97 ≤ CFI ≤ 1,00	,95 ≤ CFI < ,97
GFI	,95 ≤ GFI ≤ 1,00	,90 ≤ GFI < ,95
AGFI	,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	,85 ≤ AGFI < ,90

Kaynak: Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003:52

Çalışmanın tüm ölçeklerine yapılan analizler sonucu aşağıdaki tablo elde edilmiştir. (Tablo 11)

Tablo 14. Ölçeklerin Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum İndeksleri	Etik Liderlik Ölçeği	Güven Ölçeği	Sadakat Ölçeği
$\chi^2/df$	3,3	2,78	4,22
P değeri	,00	,00	,00
RMSEA	,08	,07	,10
NFI	,96	,92	,90
CFI	,97	,95	,92
GFI	,96	,90	,83
AGFI	,91	,86	,77

Tablo 10 ve Tablo 11'deki değerler karşılaştırdığında Etik Liderlik ve Sadakat ölçeğinin  $\chi^2/df$  değeri kabul edilebilir sınırın üzerindedir. Ancak bununla birlikte söz konusu oranın 5'ten küçük olması durumunda da veri uyumuna kanıt sağlanabildiğini öne süren görüşler mevcuttur (Meydan ve Şeşen, 2015:32) Bunun dışındaki tüm değerler modelin veri ile uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 3.7. Araştırmanın Bulguları

#### 3.7.1. Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizleri iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve derecesinin belirlenmesi için kullanılır. İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesi, "r" simgesiyle gösterilen korelasyon katsayısıyla ölçülür. Korelasyon katsayısı iki değişkenin değişimlerinde, ne dereceye kadar uygunluk olduğunu belirler. Korelasyon katsayısının işareti pozitifse, değişkenlerden birinin değeri artarken

(azalırken) diğerinin de arttığını (azaldığını) gösterir. Korelasyon katsayısının işareti negatifse, değişkenlerden birinin değeri artarken (azalırken), diğerinin değerinin azaldığını (arttığını) gösterir. Yani ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Korelasyon katsayısının alabileceği en küçük değer -1 en büyük değerse +1 olur. “r” = +1 kusursuz pozitif korelasyon, “r” = -1 kusursuz negatif korelasyon anlamına gelmektedir. “r” = 0 durumundaysa değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunmadığı söylenebilir. Değişkenler arasındaki ilişki kuvvetlendikçe  $\pm 1$ 'e, zayıfladıkça da sifıra yaklaşan bir korelasyon katsayısı elde edilir (Yüzer vd., 2006:269).

Bir ilişkinin güçlü sayılabilmesi için korelasyon katsayısının 0,71-0,80 olması gerekmektedir (Nakip, 2006:343) Bu bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların, faktörleri oluşturan maddelere verdikleri cevaplar arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir..

Tablo 15: Değişken Tanımları Tablosu

<b>Değişken Kısaltması</b>	<b>Değişken adı</b>
<b>ETİKLİD</b>	Etik liderlik ölçeği
<b>BG</b>	Bilişsel Güven boyutu
<b>DG</b>	Duygusal Güven boyutu
<b>SADAKAT1</b>	Sadakat 1 boyutu
<b>SADAKAT2</b>	Sadakat 2 boyutu

Tablo 16: Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu

	<b>Ort.</b>	<b>s.d.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1-ETİKLİD</b>			1	,985*	,793*	,773*	,794*
<b>2-DG</b>				1	,781*	,808**	,814*
<b>3-BG</b>					1	,904*	,865*

<b>4-SADAKAT2</b>	1	,849*
<b>5-SADAKAT1</b>		1

Korelasyon katsayısı \*p<0,0 düzeyinde anlamlıdır.

Etik liderlik, Güven ve Sadakat ölçeklerinin tamamı alt boyutlarıyla birlikte korelasyon analizine dahil edilmiştir. Korelasyon katsayısı olarak Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 13 incelendiğinde Etik Liderlik ve Duygusal Güven arasındaki korelasyonun 0,985; Bilişsel Güven arasındaki korelasyonun 0,793; Etik Liderlik ve Sadakat1 arasındaki korelasyonun 0,794; Sadakat2 arasındaki korelasyonun 0,773; Duygusal Güven ve Sadakat 1 arasındaki korelasyonun 0,814; Sadakat 2 arasındaki korelasyonun 0,808; Bilişsel Güven ve Sadakat 1 arasındaki korelasyonun 0,865 ve Sadakat 2 arasındaki korelasyonun 0,904 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Etik Liderlik, Bilişsel ve Duygusal Güven ve Sadakat1 ve Sadakat 2 arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Etik liderlik ile güvenin boyutları arasındaki korelasyona göre; etik liderliğin çalışanların duygusal güvenini sağlamada daha önemli olduğu sonucu ortaya çıkarılabilir.

### **3.7.2. Yapısal Eşitlik Model Sonuçları**

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM); belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. YEM ile gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir model içerisinde test edilebilmesi mümkündür. Yani YEM, aynı anda yapılan birden fazla regresyon analizi olarak da değerlendirilebilir (Meydan ve Şeşen, 2015:5).

Yapısal eşitlik modellemesi, yapısal bir teorinin analizinde doğrulayıcı yaklaşımı temel alan bir tekniktir (Bayram, 2013:2). Bir başka deyişle, YEM kuramsal olarak varlığı kurulmuş olan ilişkilerin veri ile uyumunu



doğrulamaktadır. Bu nedenle YEM'in, hipotez testleri için diğer yöntemlere göre daha başarılı olduğu söylenebilir (Meydan ve Şeşen, 2015:6).

Ayrıca YEM, modeldeki değişkenlere ait ölçüm hatalarını geleneksel regresyon analizinden farklı olarak, açıkça hesaba katmakta ve bunun yanında çok değişkenli kompleks modeller geliştirilmesine ve test edilmesine olanak sağlamaktadır (Bayram, 2013:1). Tüm bu nedenlerle araştırmanın modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Araştırmanın modeli aracılık ilişkisi üzerine kurulmuştur. Baron ve Kenny'nin (1986) çalışmasına göre aracılık ilişkisinin varlığı şu kriterlerin sağlanmasına bağlıdır (Baron ve Kenny, 1986:1176; Preacher ve Hayes, 2004:717; Okan ve Akyüz, 2015:167):

1.  $Y = \beta_{01} + \beta_c X$  eşitliğinde; bağımsız değişken (X) bağımlı değişken (Y) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.
2.  $M = \beta_{02} + \beta_a X$  eşitliğinde; bağımsız değişken (X) aracı değişken (M) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.
3.  $Y = \beta_{03} + \beta_c^1 X + \beta_b M$  eşitliğinde; aracı değişken (M) bağımlı (Y) değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.
4.  $Y = \beta_{03} + \beta_c^1 X + \beta_b M$  eşitliğinde; bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi anlamsız olmalıdır.

Bu amaçla öncelikle; “Algılanan Etik Liderlik Davranışı” nın “Yöneticiye Duyulan Sadakat” üzerindeki etkisi test edilmiştir. (Tablo 14) Bu bulgulara göre; “Algılanan Etik Liderlik Davranışı” nın “Yöneticiye Duyulan Sadakat1” ( $\beta = 0,794$ ;  $p < ,01$ ) ve “Yöneticiye Duyulan Sadakat 2” ( $\beta = 0,773$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna dayanarak H5 hipotezi kabul edilmektedir. Yani;

“Algılanan etik liderlik davranışı yöneticiye duyulan sadakat üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Daha sonra “Algılanan Etik Liderlik Davranışı” nın “Yöneticiye Duyulan Güven” üzerindeki etkisi test edilmiştir. Buna göre “Algılanan Etik Liderlik Davranışı”; “Yöneticiye Duyulan Bilişsel Güven” ( $\beta = ,793$ ;  $p < ,01$ ) ve “Yöneticiye Duyulan Duygusal Güven” ( $\beta = ,985$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı ve

pozitif yönlü etkiye sahiptir. Bu bulgulara göre H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri kabul edilmektedir. Yani;

“Algılanan etik liderlik davranışı yöneticiye duyulan bilişsel güven üzerinde olumlu etkiye sahiptir.”

“Algılanan etik liderlik davranışı yöneticiye duyulan duygusal güven üzerinde olumlu etkiye sahiptir.”

Daha sonra aracı değişken olan Bilişsel ve Duygusal güvenin Sadakat üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre bilişsel güven ve duygusal güven sadakat üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu durumda H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri de kabul edilmektedir. Yani;

“Çalışanların liderlerine duydukları bilişsel güven, liderlerine olan sadakati olumlu yönde etkilemektedir.”

“Çalışanların liderlerine duydukları duygusal güven, liderlerine olan sadakati olumlu yönde etkilemektedir.”

Bilişsel güvenin Sadakat1 ( $\beta = ,635$ ) ve Sadakat2 ( $\beta = ,783$ ) üzerindeki doğrudan etkisi, Duygusal güvenin bu iki sadakat ( $\beta = 1,078$   $\beta = 1,561$ ) boyutu üzerindeki etkisi ile karşılaştırıldığında duygusal güvenin çalışanların sadakatini kazanmada daha etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 17: Toplam, Direkt ve Aracılık Etkilere Dair Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları

	Standardize Edilmiş Toplam Etki Katsayısı
Etik Liderlik →Bilişsel Güven	,793**
Etik Liderlik → Duygusal Güven	,985**
Etik Liderlik → Sadakat 1	,794
Etik Liderlik → Sadakat 2	,773
Bilişsel Güven →Sadakat 1	,635
Bilişsel Güven →Sadakat 2	,783
Duygusal Güven →Sadakat 1	1,078
Duygusal Güven →Sadakat 2	1,561

<b>Standardize Edilmiş Doğrudan Etki Katsayısı</b>			
Etik Liderlik	→ Bilişsel Güven	,793	
Etik Liderlik	→ Duygusal Güven	,985	
Etik Liderlik	→ Sadakat 1	-,771	
Etik Liderlik	→ Sadakat 2	-,1,385	
Bilişsel Güven	→ Sadakat 1	,635	
Bilişsel Güven	→ Sadakat 2	,783	
Duygusal Güven	→ Sadakat 1	1,078	
Duygusal Güven	→ Sadakat 2	1,561	
<b>Standardize Edilmiş Dolaylı Etki Katsayısı</b>			
		<b>P</b>	
Etik Liderlik	→ Sadakat 1	2,159	0.001
Etik Liderlik	→ Sadakat 2	1,565	0,001

Toplam etki direkt ve dolaylı etkilerin toplamını ifade etmektedir ( $\beta_c = \beta_c + \beta_a.\beta_b$ ). Aracılık etkisinden söz edilebilmesi için ise direkt etkinin anlamsız çıkması ya da toplam etkiden küçük olması beklenmektedir.

Aracılık ilişkisi açısından tablonun son bölümü büyük önem taşımaktadır. “Etik Liderlik” davranışının “Yöneticiye Duyulan Sadakat 1” ( $\beta = 2,159$ ;  $p < ,01$ ) ve “Yöneticiye Duyulan Sadakat 2” üzerindeki etkisi ( $\beta = 1,565$ ;  $p < ,01$ ) bu model için de anlamlıdır. Dolaylı etkilerin anlamlı çıkması “Bilişsel Güven” ve “Duygusal Güven” değişkenlerinin her iki sadakat boyutu ile “Etik Liderlik” arasında aracılık ettiğini göstermektedir. Ayrıca “Etik Liderlik” davranışının “Yöneticiye Duyulan Sadakat 1” ( $\beta = -0,771$ ;  $p > ,10$ ) ve “Yöneticiye Duyulan Sadakat 2” ( $\beta = -1,385$ ;  $p > ,10$ ) üzerindeki doğrudan etkisinin de anlamsız olması

tam aracılık etkisinden söz etmeyi gerektirmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1177).

Buna göre araştırmanın son hipotezleri de kabul edilmektedir. Yani;

H<sub>6</sub>: “Duygusal güven, etik liderlik ve sadakat arasındaki ilişkide pozitif yönlü aracılık etkisine sahiptir.”

H<sub>7</sub>: “Bilişsel güven, etik liderlik ve sadakat arasındaki ilişkide pozitif yönlü aracılık etkisine sahiptir.”



## SONUÇ

Son dönemlerde işletme yöneticilerinin sebep olduğu etik skandallar (Enron, Parmalat, Arthur Anderson gibi) liderlerin etik kavramına nasıl yaklaştıkları ve etik davranışlar sergilemelerinin işletme çalışanlarının davranışları üzerinde nasıl etkili olduğu gibi konuları gündeme getirmiştir. Bu anlamda Brown vd. (2005) tarafından tanımlanan etik liderlik kavramı çeşitli açılardan incelenmiş, çalışanlar üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır (Brown vd., 2005; Ghahroodi vd., 2013:91; Demirtaş, 2015:273; Kim ve Brymer, 2011:1020; Walumbwa vd., 2011:204).

Bu etkilerden biri de sadakat davranışıdır. Astın yöneticisine kendisini adaması, bağlanması ve özdeşleşmesinin kuvveti olarak tanımlanan sadakat kavramı (Chen, 1997:31) özellikle Türk toplumu gibi toplulukçu kültür yapısına sahip olan toplumlarda önem taşımaktadır (Hofstede, 1980:91). Ayrıca sadakatin daha çok güvenilir ve dürüst bireylere sahip gruplarda geliştiği görülmektedir (Coughlan, 2005:50). Çalışanlarına adil ve dürüst davranan etik liderlerin çalışanların sadakatlerini kazanacağı öne sürülmüştür (Zhu vd., 2004:17-18).

Bu araştırma otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerine duydukları sadakati ölçmeyi amaçlamıştır. Bunun için liderlerinin etik liderlik davranışları sergiliyor olmalarının bu sadakati etkileyip etkilemediği sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırma sosyal değişim teorisi içerisinde şekillendirilmiştir. Araştırmanın odak noktasını yönetici çalışan ilişkileri oluşturmuştur. Çünkü sosyal değişim teorisi, çalışan ve örgüt arasındaki resmi olmayan bir sözleşmeyi kapsar. Yönetici ise, çalışan için örgütü en büyük oranda temsil eden kişidir (Konovsky ve Pugh, 1994:656). Dolayısıyla yönetici ve çalışan arasındaki bu kişisel ilişkiye odaklanmak gerekmektedir.

Sosyal değişim ilişkilerinin en önemli unsurlarından biri olan ve taraflar arasında daha etkili bir alış-veriş ilişkisinin gerçekleşmesini sağlayan güven (Colquitt vd., 2007:910), aracı değişken olarak kullanılmıştır. Blau'a (1964) göre; sosyal değişimde bir taraf diğerine bir iyilik yapmakta ve karşı taraf da borçlu kalmamak için bu iyiliğe yine bir iyilikle cevap vermektedir (Blau, 2009:89).

Teori ekonomik değil sosyal değişimlere dayanmaktadır. Dolayısıyla güven bu ilişkilerin sürdürülmesini sağlamaktadır.

Rosans ve Velilla (2003)'ya göre sadakat güvenin tamamlayıcısıdır. Bir kişi diğerine güven duyduğunda, karşı taraf bu güvenin karşılığını vermek için o kişiye sadakat gösterir (Rosanas ve Velilla, 2003:56).

Araştırmanın bulguları da bu görüşü doğrular niteliktedir. Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre etik liderlik çalışanların sadakatlerini kazanmada etkilidir ancak güven bu ilişkide önemli bir paya sahiptir. Liderler etik davranışlar sergilediklerinde, bu durum çalışanların güvenlerini kazanmalarını sağlamakta ve liderlerine güven duyan çalışanlar bunun karşılığında sadakat göstermektedirler. Dolayısıyla burada en önemli değişken güvendir.

Yapılan analizler sonucunda Etik Liderliğin Sadakat1 (0,794) ve Sadakat2 (0,773) boyutları üzerindeki toplam etkisi; etik liderliğin çalışanların sadakatini kazanmada etkili olduğunu göstermiştir. Ancak araştırmanın aracı değişkeni güven analize dahil edildiğinde Etik Liderliğin bu iki sadakat boyutu üzerindeki doğrudan etkisi anlamsız çıkmıştır (-0,771,  $p>0,1$ ; -1,385,  $p>0,1$ ). Doğrudan etkilerin anlamsız çıkması bu ilişkide güvenin aracı rolü olduğunu doğrulamaktadır. Güvenin aracılık rolünü doğrulayan bir başka bulgu dolaylı etkilerin anlamlı çıkmasıdır. Yani etik liderlik davranışının güven üzerinden sadakat üzerindeki etkisi anlamlıdır dolayısıyla güven bu ilişkiye aracılık etmektedir.

Dolaylı etkilerin katsayıları incelendiğinde etik liderlik davranışının Sadakat 1 (2,159) boyutu üzerinde daha fazla etkisi olduğu söylenebilir. Bu boyut; yöneticinin değerlerini içselleştirme, yöneticiye bağlanma ve yöneticiyle özdeşleşme ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Tüm bu bulgular doğrultusunda araştırma çalışanların sadakatini kazanmak isteyen yöneticilere bunu nasıl yapacakları konusunda yol göstermektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemesi çalışanların sadakatlerini kazanmada etkilidir ancak yeterli değildir. Yöneticilerin öncelikle çalışanların güvenlerini kazanmaları gerekmektedir. Çünkü sosyal değişim

teorisinin en önemli unsuru güvendir. Çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında sosyal değişim ilişkisi içerisinde girmeye gönüllü olmaktadır.

Yani, bu araştırmaya göre yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemesi çalışanların güvenlerini kazanmalarını sağlayacak, liderlerine güven duyan çalışanlar bunun karşılığında ona sadakat göstereceklerdir.

Araştırma iş gören devir hızının yüksek olduğu turizm işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerde yapılacak olan araştırmalar konuya ışık tutacaktır.



## KAYNAKÇA

- Acar, Y. D. (1998). Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim*(29), 11-21.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1988). Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College Athletics. *Administrative Science Quarterly*, 401-417.
- Akgün, S. B. (2007). Yönetim Etiği Açısından Seçilmiş Ülke Uygulamaları Işığında Türkiye Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Akker, L. v., Heres, L., Lsthuizen, K., & Six, F. (2009). Ethical Leadership and Trust: It's All About Meeting Expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 102-122.
- Aranson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 244-256.
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 111-128.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. (H. Can, Dü.) İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2010). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*.
- Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 21-34.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development*. CA: Sage.



- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 315-338.
- Bademci, V. (2011). Kuder-Richardson 20, Cronbach'ın Alfası, Hoyt'un Varyans Analizi, Genellenirlik Kuramı ve Ölçüm Güvenirliği Üzerine Bir Çalışma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 173-193.
- Baird, C. A. (2010 , Nisan). Leadership Behaviors That Build or Destroy Trust: A Narrative Case Study. *Doktora Tezi*.
- Baloğlu , B. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. New York City: General Learning Press.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 181-217.
- Baydar, T. (2004). Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, 232-244.

- Becker, T., Billings , R., Eveleth , D., & Gilbert, N. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 464-482.
- Bennett, J. A. (2000). Mediator and Moderator Variables in Nursing Research: Conceptual and Statistical Differences. *Research in Nursing & Health*, 415-420.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. (1998). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *The Academy of Management Review*, 459-472.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 288-300.
- Blau, P. M. (2009). *Exchange and Power in Social Life* (13th Printing b.). New Jersey: Transaction Publishers.
- Bligh, M. C. (2011). Personality Theories of Leadership. *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations*, 639-642.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 59-85.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions Of Ethical Leadership: How To Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 140-155.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 583-616.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134.

- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Bumin, T., Arslan, A., Güler, İ., Gürsoy, K., Kurtoğlu, Z., Cevizci, A., et al. (2002). *Felsefe*. İstanbul: TÜSİAD.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration. *The Leadership Quarterly*, 606-632.
- Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. (2006). What Type of Leadership Behaviors Are Functional in Teams? A Meta-Analysis. *The Leadership Quarterly*, 288-307.
- Burmaoğlu, S., Polat, M., & Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13-26.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper And Row Publishers.
- Butler, Jr, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 643-663.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caldwell, C., & Karri, R. (2005). Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust. *Journal of Business Ethics*, 249-259.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Long, D. T. (2010). Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 497-512.
- Carlson, D., & Perrewe, P. (1995). Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 829-838.

- Carroll, A. B. (2008). *Business and Society: Ethics: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. South Western Cengage Learning.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Chang, C., Chiu, C., & Chen, C. (2010). The Effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1299-1314.
- Chen, X.-P., Eberly, M., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 1-24.
- Chen, Z. X. (1997). Loyalty to Supervisor, Organizational Commitment, And Employee Outcomes: The Chinese Case. *A Dissertation Presented to The Hong Kong University of Science and Technology in Partial fulfillment of Doctor of Philosophy in Management*. Hong Kong.
- Chen, Z. X., Tsui, A., & Farh, J.-L. (2002). Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 339-356.
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 89-117.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2014). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*.
- Colquitt, J., Scott, B., & LePine, J. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 909-927.
- Coser, L. A., & Rosenberg, B. (1976). *Sociological Theory* (4th Edition b.). New York: Macmillan Publishing.

- Coughlan, R. (2005). Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. *Journal of Managerial Issues*, 43-57.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 874-900.
- Dale, K., & Fox, M. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*, 109-130.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. (2006). The Relationships Between Servant Leadership, Trust, Team Commitment and Demographic Variables. *School of Leadership Studies*.
- Davis, J., Schoorman, F., Mayer, R., & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 563-579.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 315-326.
- Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001). Leadership in Organizations. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, 166-187.
- Dinç, Y., & Cengiz, S. (2014). Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 221-236.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 611-628.
- Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 335-362.
- Emery, J. D. (2006). Personal Loyalty in Leader-Follower Relationships.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35-55.

- Eren, P. D. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergin, D. (1995). Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 125-148.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri Dergisi*, 210-223.
- Ersungur, Ş. M., Kızıltan, A., & Polat, Ö. (2007). Türkiye'de Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması: Temel Bileşenler Analizi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 55-66.
- Fraedrich, J., & Ferrell, O. (1992). Cognitive Consistency of Marketing Managers in Ethical Situations. *Journal Of Academy Of Marketing Science*, 245-252.
- Frankena, W. (2007). *Etik*. (A. Aydın, Çev.) Ankara: İmge Kitabevi.
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*. Business Roundtable Institute For Corporate Ethics.
- Fry, L. W. (2003). Toward A Theory Of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 693-727.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can You See The Real Me?" A Self-Based Model of Authentic Leader And Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 343-372.
- George, J. M., & Gareth, R. J. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Golembiewski, R., & McConkie, M. (1975). *The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes*. New York: Wiley.
- Good, D. (1988). Individuals, Interpersonal Relations and Trust. Department of Sociology, University of Oxford.
- Green, S., & Salkind, N. (2005). *Using SPSS for Windows and Macintosh Analyzing and Understanding Data* (4. Basım b.). New Jersey: Pearson Yayınları.

- Gregersen, H. (1993). Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior During Three Stages of Organizational Tenure. *Journal of Business Research*, 31-47.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior Managing People And Organizations* (11. Baskı b.). Cengage Learning.
- Gündüz, Ş. (2014). Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekanın Aracı Etkisi. İstanbul.
- Güney, P. D. (2012). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Hartog, D. d. (2003). Trusting others in organizations: leaders, management and co-workers. B. Nooteboom, & F. Six içinde, *The Trust Process in Organizations Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development* (s. 125-147). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 379-403.
- Hurley, R. F. (2006). The Decision to Trust. *Harvard Business Review*, 1-9.
- İyi, S., & Tepe, H. (2013). *Etik*. (İ. Kaçuradi, & D. Taşdelen, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Jackson, P. R., Stafford, E. M., Banks, M. H., & Warr, P. B. (1983). Unemployment and Psychological Distress in Young People: The Moderating Role of Employment Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 525-535.
- Jiang, D.-Y., & Cheng, B.-S. (2008). Affect- and Role-Based Loyalty to Supervisors in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 214-221.

- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. *Journal of Business Research*, 500-507.
- Jones, K. (1996). Trust as An Affective Attitude. *Ethics*, 4-25.
- Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 765-780.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). *Kültürel Psikoloji Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, 51-69.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 257-265.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 1020-1026.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On Fire: Charismatic Leadership and Levels Of Analysis. *Leadership Quarterly*, 183-198.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kolp, A., & Rea, P. (2006). *Leading with Integrity: Character-Based Leadership*. Cincinnati: Atomic Dog Publishing.
- Lee, Y.-K., Choi, J., Moon, B.-y., & Babin, B. (2014). Codes of Ethics, Corporate Philanthropy, and Employee Responses. *International Journal of Hospitality Management*, 97-106.
- Lewicki, R. J., Mcallister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust And Distrust: New Relationships And Realities. *Academy of Management Review*, 438-458.



- Lewicki, R., & Bunker, B. (1995). Trust in Relationships: A Model of Development and Decline. B. Bunker, & J. Rubin içinde, *Conflict, Cooperation and Justice* (s. 132-173). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis, D. J., & Weigert, A. (1985). Trust as Social Reality. *Social Forces*, 967-985.
- Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 454-479.
- Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Social Behavior and Personality*, 379-390.
- Macit, M. H. (2009). Teleolojik Etik Anlayışın Deontolojik Eleştirisi [Yararcı Etik ve Ödev Etiği]. *Kaygı*, 84-91.
- MacKinnon, D., Fairchild, A., & Fritz, M. (2007). Mediation Analysis. *The Annual Review of Psychology*, 593-614.
- MacKinnon, D., Krull, J., & Lockwood, C. (2000). Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect. *Prevention Science*, 173-181.
- Malloy, D. C., & Fennell, D. (1998). Codes of Ethics and Tourism: An Exploratory Content Analysis. *Tourism Management*, 453-461.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y., & Avolio, B. J. (2003). Developing The Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 247-260.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining The Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 7-16.
- Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1-13.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect - and Cognition - Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 24-59.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior* (5th Edition b.). New York: McGraw Hill.
- Meydan, C., & Şeşen , H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* , 61-89.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. *Frontiers of Theory and Research*, 166-195.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? *Journal of Business Ethics*, 641-653.
- Minett, D., Yaman, H., & Denizci, B. (2009). Leadership Styles and Ethical Decision-Making in Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management*, 486-493.
- Monzani, L., Ripoll, P., & Peiro, J. M. (2014). Followers' Agreeableness and Extraversion and Their Loyalty Towards Authentic Leadership. *Psicothema*, 69-75.
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 40-56.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R., & Warr, P. (1982). *Employee Organizations Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırma Teknikler ve Uygulamalar* (2.Basım b.). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Neves, P., & Caetano, A. (2007). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 351-364.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2013). Examining the Cognitive and Affective Trust-Based Mechanisms Underlying the Relationship Between Ethical Leadership and Organisational Citizenship: A Case of the Head Leading the Heart? *Journal of Business Ethics*.
- Nordenmark, M. (1999). Employment Commitment and Psychological Well-being among Unemployed Men and Women. *Acta Sociologica*, 135-146.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- Okan, T. & Akyüz, A.M. (2015). Exploring the Relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction with the Mediating Role of the Level of Loyalty to Supervisor. *Business and Economics Research Journal*, 155-177
- Ötken, A. B., & Cenkçi, T. (2011). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *Journal of Business Ethics*, 525-539.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*. Australia: Allen & Unwin.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does High Quality Leader-Member Exchange Accentuate The Effects of Organizational Justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 273-298.

- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. (V. Atayman, & G. Sezer, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Polama, M. M. (1993). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*. (H. Erbaş, Çev.) Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Porter, L., Steers, R., & Boulian, P. (1973). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*. Irvine: California Univ., Irvine Graduate School of Administration.
- Price, T. L. (2003). The Ethics of Authentic Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 67-81.
- Rallapalli, K. C., Vitell, S. J., & Barnes, J. H. (1998). The Influence of Norms on Ethical Judgments and Intentions: An Empirical Study of Marketing Professionals. *Journal of Business Research*, 157-168.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Reave, L. (2005). Spiritual Values And Practices Related To Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 655-687.
- Ritzer, G. (1992). *Sociological Theory* (3rd Edition b.). Singapore: McGraw-Hill Co.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rosanas, J., & Velilla, M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 49-59.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy Of Management Review*, 393-404.
- Saruhan, Ş. C., Yıldız, M. L., Şakar, A. N., Tonus, Z., Besler, S., Ulukan, C., et al. (2012). *İşletme Yönetimi*. (B. Baraz, & A. N. Şakar, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Sayiner, M. A. (2005). Yönetmel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Schminke, M., Wells, D., Peyrefitte, J., & Sehora, T. C. (2002). Leadership And Ethics in Work Groups. *Group & Organization Management* , 272-293.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining And Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal Of Management Studies*, 402-424.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's Your Story?" A Life-stories Approach To Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly* , 395-417.
- Sheldon, M. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *The Academy of Management Review*, 422-437.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, 327-339.
- Stanley, S. M., & Markman, H. J. (1992). Assessing Commitment in Personal Relationships. *Journal of Marriage and Family*, 595-608.
- Stevens, B. (1997). Hotel Ethical Codes: A Content Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 261-271.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 53-55.
- Taylor, A., MacKinnon, D., & Tein, J.-Y. (2008). Tests of the Three Path Mediated Effect. *Organizational Research Methods*, 241-269.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation Of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside The Executive Suite. *Human Relations*, 5-37.

- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 447-476.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership. *California Management Review*, 128-142.
- Turob. (2016). Şubat 20, 2016 tarihinde Turob Web Sitesi: [www.turob.com/UserFiles/file/31012016.xls](http://www.turob.com/UserFiles/file/31012016.xls) adresinden alındı
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal Of Applied Psychology*, 304-311.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior* (13. Baskı b.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases Of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*, 89-126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy And Organizational Identification. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 204-213.
- Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 1275-1286.
- Wang, Y. (2008). Emotional Bonds with Supervisor and Co-workers: Relationship to Organizational Commitment in China's Foreign-Invested

- Companies. *Human Resource Management with Chinese Characteristics*, 916-931.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Agle, B. (2005). "Somebody I Look Up To:" Ethical Role Models In Organizations. *Organizational Dynamics*, 313-330.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., & Werner, J. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 513-530.
- Wong, Y.-T. (2000, July). Antecedents and Consequences of Employees' Affective Commitment and Loyalty to Supervisor: The Chinese Case of Joint Ventures. Hong Kong.
- Wong, Y.-T., Wong, C.-S., & Ngo, H.-Y. (2002). Loyalty to Supervisor and Trust in Supervisor of Workers in Chinese Joint Ventures: A Test of Two Competing Models. *The International Journal of Human Resource Management*, 883-900.
- Wu, M., & Xu, E. (2012). *Handbook of Chinese Organizational Behavior*. (H. Xu, & M. Bond, Dü) Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Xu, A., Loi, R., & Ngo, H.-y. (2014). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organizations. *Journal of Business Ethics*.
- Xu, X., Yu, F., & Shi, J. (2011). Ethical Leadership and Leaders' Personalities. *Social Behavior and Personality*, 361-368.
- Zhu, W., May D. R., Avolio B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16-23.

- Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Yüzer, A., Ağaoglu, E., Tatlıdil, H., Özmen, A., & Şıklar, E. (2006). *İstatistik*. (A. F. Yüzer, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. T. Sternberg içinde, *The Nature of Leadership* (s. 101-124). Sage Publication.
- Zangaro, G. A. (2007). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 14-22.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16-26.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference? *The Leadership Quarterly*, 94-105.



## EK – 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanmakta olan “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Sadakat Üzerindeki Etkisi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere oluşturulmuştur. Çalışma tamamen bilimsel amaçlara hizmet etmekte olup çalışmada başka bir amaç güdülmemektedir. Bu nedenle vermiş olduğunuz cevaplar önem arz etmektedir. Vermiş olduğunuz cevaplar kişi ya da işletme bazında değerlendirilmeyeceğinden herhangi bir şekilde isim belirtmenize gerek yoktur. Lütfen bütün soruları boş bırakmadan ve tek seçenek işaretleyerek cevaplayınız.

- 1) Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek
- 2) Yaşınız ( ) 20'nin altında ( ) 20-29 arası ( ) 30-39 arası ( ) 40-49 arası ( ) 50 yaş ve üstü
- 3) Eğitim Durumunuz  
( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans  
( ) Lisansüstü ( ) Diğer ( ) Diğer.....Diğer.....
- 4) Çalıştığınız Bölüm  
( ) Mutfak ( ) Servis ( ) Kat Hizmetleri ( ) Ön Büro  
( ) Muhasebe ( ) Güvenlik ( ) Satış-Pazarlama ( ) Halkla İlişkiler  
( ) Satın alma/Depo ( ) Diğer..... (Lütfen belirtiniz)
- 5) Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz ( ) 1 yıldan daha az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl  
( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üstü
- 6) İşletmenizin Çalışma Süresi ( ) Sezonluk ( ) Tüm yıl
- 7) İşletmenizin Sahiplik Yapısı  
( ) Ulusal Zincir Otel ( ) Uluslararası Zincir Otel ( ) Bağımsız Otel / Bir Zincire Bağlı Değil
- 8) Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz Ne Kadardır?  
( ) 1 yıldan daha az ( ) 1-5 yıl ( ) 5-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü
- 9) Bulduğunuz Bölümde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?  
( ) 1 yıldan daha az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üstü

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız bölüm yöneticisini dikkate alarak cevaplayınız. İfadeleri dikkatle okuyup size ne derece uygun olduğunu karşısındaki kutucuğa işaretleyiniz. (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1)Yöneticim, iş görenlerin önerilerini dikkate alır.					
2)Yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.					
3)Yöneticim, özel hayatını etik tarzda yürütür.					
4)Yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.					
5)Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.					
6)Yöneticim, güvenilir bir kişidir.					
7)Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır.					
8)Yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.					
9)Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.					
10)Yöneticim, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.					
11) Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi paylaşabilirim.					
12) Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.					
13) Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.					
14) Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını bilirim.					

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız bölüm yöneticisini dikkate alarak cevaplayınız. İfadeleri dikkatle okuyup size ne derece uygun olduğunu karşısındaki kutucuğa işaretleyiniz. (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
15) Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.					
16) Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim.					
17) Yöneticim işine profesyonel bakış açısıyla yaklaşan bir kişidir.					
18) Yöneticim işine kendini adayan bir kişidir.					
19) Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum.					

20) Yöneticimin geçmişine bakarak iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden görmüyorum.					
21) Yöneticimin beni gereksiz işlerle zorlamayacağını bilirim.					
22) Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven duymaktadır.					
23) Yöneticimle çalışmayanlar bile ona saygı duymaktadır.					
24) Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.					
25) Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu bilir.					
26) Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.					
27) Herhangi bir kişi yöneticimi kötülerse onu hemen savunurum.					
28) Yöneticim haksız bir muamele görürse onu savunurum.					
29) Yöneticimin menfaatlerini dikkate almak için kendimi onun yerine koyarım.					
30) Her türlü koşul altında yöneticimi desteklerim.					
31) Yöneticimin bulunmadığı zamanlarda bile, onun tarafından verilen işleri yapmak için elimden gelenin en iyisini denerim.					
32) Yöneticim tarafından verilen işleri yapmak için elimden gelenin en iyisini denerim.					
33) İşimi düzgün ve vicdanlı olarak yaptığım için yöneticim yaptığım işle ilgili bir kaygı duymaz.					
34) Daha iyi alternatifler olsa bile, yöneticimle birlikte çalışmaya devam etmek isterim.					
35) Yöneticimle birlikte çalıştığım sürece işimden tatmin olacağımı düşünüyorum.					
36) Bana faydası olsun ya da olmasın, yöneticimle birlikte çalışmayı istiyorum.					
37) Eğer mümkün olursa, yöneticimle birlikte daha uzun bir süre çalışmak isterim.					
38) Herhangi bir kişi yöneticimi övdüğü zaman, bunu bana yapılmış kişisel bir iltifat olarak görürüm.					
39) Herhangi bir kişi yöneticimi eleştirdiği zaman, bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak görürürüm.					
40) Yöneticimin başarılarını kendi başarılarımmış gibi görürürüm.					
41) Yöneticime olan bağlılığım, benim sahip olduğum ve yöneticimin göstermiş olduğu değerlerin benzerliği temeline dayanmaktadır.					
42) Yöneticimin savunduğu değerler kendi değerleri olduğu için onu diğerlerine tercih ederim.					
43) İşe başladığımdan beri benim ve yöneticimin kişisel değerleri daha fazla benzeşmeye başladılar.					

## ÖZET

Tezin Adı: Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkileri: Güvenin Aracı Rolü

Yazar: Bilgen METE

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Halis DEMİR

Haziran, 2016

Bu araştırma, etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerindeki etkisini ve güvenin bu ilişkideki aracı rolünü ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Antalya ili Serik ilçesi Belek Beldesi'nde 300 adet 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği, McAllister (1995) tarafından geliştirilen güven ölçeği ve Chen vd. (2002) tarafından geliştirilen sadakat ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlar yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Sonuçlara göre etik liderlik davranışı çalışanların sadakatlerini kazanmada etkilidir görüşü kanıtlanmıştır. Ayrıca güven bu ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Bilişsel Güven, Duygusal Güven, Sadakat

## **ABSTRACT**

Thesis Name: The Effects of Ethical Leadership Behavior on Loyalty to Supervisor: The Mediator Role of Trust

Author: Bilgen METE

Master's Thesis

Department of Business Administration

Supervisor: Doç. Dr. Halis DEMİR

June, 2016

The purpose of this study is to measure the impact of ethical leadership behavior on loyalty to supervisor and the mediating role of trust. For this purpose, in Antalya, Belek survey is applied to 300 employees of 5 stars hotels.

Ethical leadership scale (Brown vd., 2005), trust scale (McAllister, 1995) and loyalty scale (Chen vd., 2002) are used as data collection tool.

The results are tested with structural equation modeling. According to these results, it is proved that ethical leadership behavior is effective on gaining loyalty of employees. And also, trust has a mediation role in this relationship.

**Key Words:** Ethical Leadership, Cognitive Trust, Affective Trust, Loyalty

## ÖZGEÇMİŞ

Çalışmanın yazarı Bilgen METE 1978 yılında İstanbul'da doğdu. 1995-2000 yılları arasında Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği bölümünde lisans öğrenimini tamamladı. 1999-2002 yılları arasında Semavi Turizm Seyahat Acentesinde yurtiçi satış sorumlusu olarak görev yaptı. 2002-2003 yıllarında Çayeli Hasan Yılmaz İlköğretim Okulu'nda İngilizce Öğretmenliği görevinde bulundu. 2003-2004 yıllarında yine bahsedilen acentede görev aldı. 2009 yılında Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ardeşen Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak göreve başlamıştır. Halen bu görevini sürdürmektedir. Bilgen Mete, evli ve iki çocuk annesidir.