

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DEĞER MERKEZLİ LİDERLİĞİN ETİK
İKLİM VE ÇALIŞAN SESİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN HAZIRLAYAN
DOÇ. DR. MEHMET DENİZ BERAT ÇİÇEK

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

DEĞER MERKEZLİ LİDERLİĞİN
ETİK İKLİM VE ÇALIŞAN SESİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

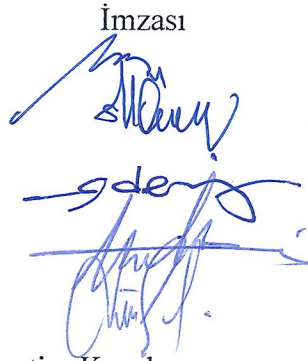
DANIŞMAN
DOÇ. DR. MEHMET DENİZ

HAZIRLAYAN
BERAT ÇİÇEK

Jürimiz 30/06/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek doktora tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

- | Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı | İmzası |
|---------------------------------|--------|
| 1. Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ | |
| 2. Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN | |
| 3. Doç. Dr. Mehmet DENİZ | |
| 4. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK | |
| 5. Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL | |

İmzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“DEĞER MERKEZLİ LİDERLİĞİN ETİK İKLİM VE ÇALIŞAN SESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtirim.

Berat ÇİÇEK



ÖNSÖZ

Bu çalışma, organizasyonlardaki değer merkezli liderliğin, etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yöneliktir. Maddiyatın bazı değerlerin önüne geçtiği günümüzde yönetim ve organizasyon alanında değer, etik gibi kavramları kapsayan böyle bir çalışma yapmaktan büyük keyif aldığımı söyleyebilirim. Özellikle değer merkezli liderlikle ilgili Türkçe literatürde benzer bir çalışmaya rastlanmaması, konuyu şahsım adına daha da ilgi çekici kılmıştır.

Çalışmanın bugünlere gelmesinde birçok kişinin değerli katkılarını gördüm. O nedenle öncelikle, lisansüstü eğitimim süresince gelişimime katkıda bulunan değerli hocalarıma ve özellikle bilgi birikim ve deneyimleriyle tezimin her evresinde desteğini gördüğüm danışman hocam Doç. Dr. Mehmet DENİZ'e; tezim süresince tecrübeleriyle bana yol gösteren çok değerli iş arkadaşlarıma; doğduğum günden bugüne kadar olduğu gibi tüm eğitim hayatım boyunca da maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen aileme, özellikle tezim süresince sabırla bana katlanarak yardımlarını esirgemeyen kardeşlerim Şuayb'e ve Mehmet'e; her işimde olduğu gibi tezim süresince de her türlü yardımına koşan dostum Yusuf Emre KARAKAŞ'a; enerjisini, vaktini ve sabrını her daim arkamda hissettiğim değerli eşim Feyza'ya ve varlığıyla en büyük destekçim olan kızım Elif Tusem ve oğlum Ömer Asaf'a, ayrıca tezimde emeği geçen, geçmeyen tüm arkadaşlarıma, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Berat ÇİÇEK

ÖZET

Bu çalışmada, değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesinin birbirleriyle olan ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışma iki bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümün birinci kısmında, değer merkezli liderlik kavramını irdelenmek için, değer ve liderlik teorileri incelenmiştir. İkinci kısmında, etik iklim ve ilişkili diğer kavramlar teorik olarak ele alınmıştır. Üçüncü kısmında, çalışan sesliliği ve sessizliği kavramları ve teorileri irdelenmiştir. Dördüncü kısmında konuyla ilgili daha önceden yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise bu kavramların yapısal eşitlik modeline (YEM) göre değerlendirilmesine yer verilmiştir. Örneklem olarak Türkiye’de ve Almanya’da faaliyette bulunan bir otel zinciri seçilmiştir.

Değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi kavramlarının farklı kültürlerde kazandıkları anlam, birbirlerini etkileme ve farklı değişkenlere bağlı olarak gösterdikleri gelişim ve değişimi belirlemek için Türkiye’de ve Almanya’da eş zamanlı olarak bir anket uygulanmıştır. Anketin ölçekleri, Garg ve Krishnan tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan “*Değer Merkezli Liderlik Ölçeği*”, Schwepker tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan “*Etik İklim Ölçeği*” ve Premeaux tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ‘*Çalışan Sesi Ölçeği*’dir. Elde edilen veriler, yapısal eşitlik modeli ve karşılaştırmalı istatistikî analizlere tabi tutularak yorumlanmıştır. Araştırmaya Türkiye’den katılan çalışan ve yöneticilerden elde edilen verilere göre; değer merkezli liderliğin etik iklimi etkilediği, etik iklimin çalışan sesini etkilediği, çalışan sesinin ise etik iklimi etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya Almanya’dan katılanların verdiği cevapların analizine göre ise; değer merkezli liderliğin etik iklimi etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan etik iklimin çalışan sesliliğini etkilerken çalışan sessizliğini etkilemediği; benzer şekilde çalışan sesliliği etik iklimi etkilerken, çalışan sessizliğinin etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değer Merkezli Liderlik, Etik İklim, Çalışan Sesi, Örgütsel Sessizlik, Yapısal Eşitlik Modeli

ABSTRACT

In this study, it is aimed to reveal the relationship between values-centered leadership, ethical climate, and employee voice. In this context, the study consists of two chapters. In the first chapter's first section, values and leadership theories were reviewed in order to address values-centered leadership. In the second section, ethical climate and other relevant notions were theoretically discussed. In the third section, employee voice and silence notions and theories were examined. The previous studies on the subject was discussed in the fourth section. Evaluation of all these notions was made in terms of structural equation modeling (SEM) in the second chapter. A hotel chain operated in Turkey and Germany was selected for sampling.

A questionnaire was applied simultaneously in Turkey and Germany in order to define the meaning of values-centered leadership, ethical climate, and employee voice in different cultures, interaction in-between, and development and change therein resulted from different variables. Scales employed in this questionnaire are 20-item "*Values-Based Leadership Scale*" developed by Garg and Krishnan, 7-item "*Ethical Climate Scale*" developed by Schwepker, and 5-item "*Employee Voice Scale*" developed by Premeaux. Data gathered were interpreted through structural equation model and comparative statistical analysis. According to data gathered from employees and managers participated in the research from Turkey, it was concluded that values-centered leadership affects ethical climate, ethical climate affects employee voice, and employee voice do not affect the ethical climate. Based on the analysis of answers from those participated in the study from Germany, it was determined that the ethical climate is affected by values-centered leadership. On the other hand, it was concluded that ethical climate affects employee voice while not affecting employee silence, and similarly employee voice affects ethical climate while employee silence does not.

Keywords: Values-Centered Leadership, Ethical Climate, Employee Voice, Organizational Silence, Structural Equation Modeling

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM TEORİK ÇERÇEVE

BİRİNCİ KISIM DEĞER MERKEZLİ LİDERLİK

1.1. DEĞER KAVRAMI.....	5
1.1.1. Değerlerin Kaynağı.....	7
1.1.2. Değerlerin Özellikleri	8
1.1.3. Değerlerin Önemi	10
1.1.4. Değerlerin İşlevleri	11
1.1.5. Değerlerin Oluşum Süreci	13
1.1.6. Değerlerin Sınıflandırılması	15
1.1.7. Değerler Konusunda Kuramsal Yaklaşımlar	17
1.1.7.1. Milton Rokeach'ın Değerler Teorisi	17
1.1.7.2. Graves'in Değerler Teorisi	19
1.1.7.3. Schwartz'ın Değerler Teorisi	20
1.1.7.4. Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Teorisi	23
1.1.7.5. Hofstede'in Değer Teorisi	24
1.1.7.6. Spranger Değer Teorisi.....	25
1.1.7.7. Kahle'nin Değer Teorisi	26
1.1.7.8. Kluckhohn ve Strodtbeck Değer Yönelimleri Teorisi	27
1.1.7.9. Elizur ve Sagie'nin Değer Sınıflandırma Teorisi	30
1.1.7.10. O'Reilly'nin Değer Sınıflandırma Teorisi.....	31
1.1.7.11. McDonald ve Gandz'ın Değer Teorisi	33

1.1.7.12.	England’ın Değer Teorisi	36
1.1.7.13.	Liedtka’nın Değer Benzeşim Teorisi.....	37
1.1.7.14.	Değerler Konusunda Yapılan Diğer Teorik Çalışmalar	39
1.1.8.	Değer Sistemleri	41
1.1.9.	Değerlerle İlişkili Kavramlar	42
1.1.9.1.	Değerler ve Tutumlar	43
1.1.9.2.	Değerler ve Normlar.....	44
1.1.9.3.	Değerler ve İnançlar	45
1.2.	LİDERLİK KAVRAMI.....	47
1.2.1.	Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar	49
1.2.1.1.	Özellikler Yaklaşımı.....	49
1.2.1.2.	Davranışsal Yaklaşım.....	50
1.2.1.3.	Durumsallık Yaklaşım.....	51
1.2.2.	Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar.....	53
1.2.2.1.	Kültürel Açından İleri Sürülen Liderlik Modelleri	53
1.2.2.2.	Bilgi Toplumu Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri	55
1.2.2.3.	Karmaşık Sistemler Açısından İleri Sürülen Modelleri	57
1.2.3.	Liderlikle İlgili Sınıflandırmalar.....	59
1.2.3.1.	Otokratik Liderlik Yaklaşımı	59
1.2.3.2.	Demokratik Liderlik Yaklaşımı.....	60
1.2.3.3.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı	61
1.3.	DEĞER MERKEZLİ LİDERLİK.....	62
1.3.1.	Değer Merkezli Liderliğin Özellikleri	65
1.3.1.1.	Dürüstlük-Bütünleştiricilik.....	65
1.3.1.2.	Vizyon	66
1.3.1.3.	Güvenilirlik.....	67
1.3.1.4.	Dinleyicilik	67
1.3.1.5.	Takipçilerine Saygı Duyma.....	67
1.3.1.6.	Açık Düşüncelilik.....	67
1.3.1.7.	Kapsayıcılık.....	68
1.3.2.	Değer Merkezli Liderlik Teorileri	68

İKİNCİ KISIM ETİK İKLİM

2.1. ETİK KAVRAMI.....	72
2.1.1. Etik ve İlişkili Kavramlar	74
2.1.1.1. Örgüt Kültürü	74
2.1.1.2. Değer	76
2.1.1.3. Erdem	77
2.1.2. Etik ve Ahlak İlkelerinin Karşılaştırılması	78
2.2. ETİK İKLİM KAVRAMI.....	82
2.2.1. İş Etiği.....	83
2.2.2. Etik İklim – Liderlik İlişkisi	84
2.2.3. Yönetmel Etik.....	85
2.2.4. Bireysel Etik	87
2.3. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM.....	92
2.3.1. Örgütlerde Etik Dışı Davranışların Nedenleri	95
2.3.2. Örgütsel Etik İklim Modelleri.....	98
2.3.2.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli	98
2.3.2.2. Trevino'nun Örgütte Etiksel Karar Verme Modeli	100
2.3.2.3. Victor ve Cullen Örgütsel Etik İklim Modeli.....	101
2.3.2.4. Vidaver - Cohen'in Örgütsel Etik İklim Modeli	103
2.3.2.5. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli.....	104

ÜÇÜNCÜ KISIM ÇALIŞAN SESİ

3.1. ÇALIŞAN SESİ VE SESSİZLİĞİ.....	109
3.1.1. Örgütsel Sessizliğin Önemi.....	114
3.1.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	116
3.1.2.1. Bireysel Nedenler	116
3.1.2.2. Örgütsel Nedenler.....	118
3.1.3. Çalışan Sesiyle İlgili Temel Yaklaşımlar	121
3.1.3.1. Bekleyiş Teorisi.....	121
3.1.3.2. Sessizlik Sarmalı	123
3.1.3.3. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi	124
3.1.4. Sessizlik ve Sesin Türleri.....	125
3.1.4.1. Kabullenilmiş Sessizlik	126

3.1.4.2.	Savunmacı Sessizlik	127
3.1.4.3.	Korumacı Sessizlik	128
3.1.4.4.	Kabullenilmiş Ses / Konuşma	128
3.1.4.5.	Savunmacı Ses / Konuşma	129
3.1.4.6.	Korumacı Ses / Konuşma	129
3.1.5.	Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	129
3.1.6.	Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	130

DÖRDÜNCÜ KISIM ÇALIŞMANIN KONUSU VE GEÇMİŞİ

4.1.	ÇALIŞMANIN KONUSU	133
4.2.	ÇALIŞMANIN GEÇMİŞİ.....	134

İKİNCİ BÖLÜM ULUSLARARASI BİR OTEL ZİNCİRİNİN TÜRKİYE VE ALMANYA ŞUBELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1.	ARAŞTIRMA HAKKINDA.....	142
2.1.1.	Araştırmanın Önemi ve Amacı	142
2.1.2.	Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi	143
2.1.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları	143
2.1.4.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	143
2.1.5.	Araştırmanın Değişkenleri	145
2.1.6.	Araştırmanın Yöntemi	147
2.2.	VERİLERİN ANALİZİ.....	149
2.2.1.	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	150
2.2.2.	Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	151
4.2.1.1.	Değer Merkezli Liderlik Ölçeği	153
4.2.1.2.	Etik İklim Ölçeği	157
4.2.1.3.	Çalışan Sesi Ölçeği.....	158
2.2.3.	Yapısal Eşitlik Modeli	160
2.2.4.	Ölçeklere Göre İlişki Analizleri.....	165
2.2.5.	Demografik Bilgilere Göre Karşılaştırma Analizleri.....	167
SONUÇ	181	
KAYNAKÇA.....	186	
EK-1: TÜRKİYE'DE UYGULANAN ANKET FORMU	213	
EK-2: ALMANYA'DA UYGULANAN ANKET FORMU.....	216	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Rokeach Değer Ölçeği	18
Tablo 2. Schwartz'a Göre Değer Grupları ve Değerler	21
Tablo 3. Kültürel Yönelimler ve Boyutları	28
Tablo 4. Elizur ve Sagie'nin Değer Sınıflandırması	31
Tablo 5. Örgüt Kültürünü Oluşturan Değerler	32
Tablo 6. Modern İş Dünyasının Paylaştığı Ortak Değerler.....	33
Tablo 7. Değerler Konusundaki Diğer Bilimsel Çalışmalar	40
Tablo 8. Değer - Tutum Karşılaştırılması	44
Tablo 9. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	51
Tablo 10. Liderlikte Durumsallık Teorileri.....	53
Tablo 11. Kültürel Liderlik Teorileri	54
Tablo 12. Bilgi Toplumu Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri.....	56
Tablo 13. Karmaşık Sistemler Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri.....	58
Tablo 14. Değer Merkezli Liderlik Teorileri	68
Tablo 15. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli.....	105
Tablo 16. Ses ve Sessizlik Çalışmalarında Önemli Kavramlar.....	112
Tablo 17. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği ve Kodları.....	146
Tablo 18. Etik İklim Ölçeği ve Kodları	146
Tablo 19. Çalışan Sesi Ölçeği ve Kodları	147
Tablo 20. Ölçek Puanlarının Normallik Testleri.....	149
Tablo 21. Kişisel Bilgiler	150
Tablo 22. Uyum Değerlerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri.....	153
Tablo 23. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği AFA Sonuçları	154
Tablo 24. Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin Madde Analizi.....	154
Tablo 25. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri	155
Tablo 26. Etik İklim Ölçeği AFA Sonuçları	157
Tablo 27. Etik İklim Ölçeğinin Madde Analizi	157
Tablo 28. Etik İklim Ölçeği DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri	157
Tablo 29. Çalışan Sesi Ölçeği AFA Sonuçları.....	159
Tablo 30. Etik İklim Ölçeğinin Madde Analizi	159
Tablo 31. Etik İklim Ölçeğinin DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri	159
Tablo 32. Türkiye'den Araştırmaya Katılanlar İçin DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri	163
Tablo 33. Türkiye'den Katılanlar İçin YEM ile Regresyon Analizi Sonuçları.....	163
Tablo 34. DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri	165
Tablo 35. Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri	165
Tablo 36. Almanya'dan Katılanların Ölçek Puanlarının İlişki Analizleri	166
Tablo 37. Türkiye'den Katılanların Ölçek Puanlarının İlişki Analizleri	167
Tablo 38. Uyruk Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	167
Tablo 39. Almanya'dan Katılanların Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	168
Tablo 40. Türkiye'den Katılanların Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	169

Tablo 41. Almanya'dan Katılanların Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	170
Tablo 42. Türkiye'den Katılanların Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	171
Tablo 43. Almanya'dan Katılanların Eğitim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	172
Tablo 44. Türkiye'den Katılanların Eğitim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	173
Tablo 45. Almanya'dan Katılanların Yöneticinin Cinsiyet Gruplarına Göre Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	174
Tablo 46. Türkiye'den Katılanların Yöneticinin Cinsiyet Gruplarına Göre Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	174
Tablo 47. Almanya'dan Katılanların Kurumda Çalışma Süresi Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	175
Tablo 48. Türkiye'den Katılanların Kurumda Çalışma Süresi Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	176
Tablo 49. Almanya'dan Katılanların Çalışılan Pozisyon Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	177
Tablo 50. Türkiye'den Katılanların Çalışılan Pozisyon Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	178
Tablo 51. Hipotez Testi Sonuçları	180

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Evrensel Değerler Arasındaki İlişkiler Sistemi	23
Şekil 2. Quinn ve McGrath'ın Organizasyon Modeli İçerisine Yerleştirilmiş Paylaşılan Değerler	35
Şekil 3. Değer Davranış İlişkisinin Teorik Modeli.....	37
Şekil 4. Değer Uyum Modeli.....	38
Şekil 5. Yönetmel Etiğin Temel Bileşenleri	86
Şekil 6. Etik Standartları Etkileyen Kişisel ve Durumsal Faktörler	88
Şekil 7. Davranışın Bireysel Kodunun Gözden Geçirilmesi ve Oluşumu.....	91
Şekil 8. Örgütlerde Etik Davranış Modeli	94
Şekil 9. Etik Dışı Davranış Kaynakları	95
Şekil 10. Trevino'nun Örgütte Etiksel Karar Verme Modeli.....	100
Şekil 11. Teorik Etik İklim Çeşitleri	102
Şekil 12. Örgütsel Etiğin Sonuçları, Öncülleri ve Yönleri Arasındaki İlişki	106
Şekil 13. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ile Etik İklim Arasındaki İlişki	107
Şekil 14. Temel Beklenti Teorisi	121
Şekil 15. Lawler - Porter Beklenti Teorisi.....	122
Şekil 16. Sessizlik Sarmalı Teorisi	123
Şekil 17. Planlanmamış Davranış Teorisi.....	125
Şekil 18. Sessizlik ve Sesin Önemli Özellikleri Olarak İşgören Güdülleri	126
Şekil 19. Örgütsel Öğrenme ve Bilgide Sessizliğin Taksonomisi.....	130
Şekil 20. Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	131
Şekil 21. Araştırmanın Modeli	144
Şekil 22. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Path Diyagramı	156
Şekil 23. Etik İklim Ölçeği Path Diyagramı.....	158
Şekil 24. Çalışan Sesi Ölçeği Path Diyagramı	160
Şekil 25. Türkiye'den Katılanlar İçin Model Testi (YEM).....	162
Şekil 26. Almanya'dan Katılanlar İçin Model Testi (YEM).....	164

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İndeksi
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
ÇŞ	: Çalışan Sesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DML	: Değer Merkezli Liderlik
Eİ	: Etik İklim
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
KMO	: Kaiser Mayer Olkin
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SRMR	: Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Dünya ekonomisinde yaşanan değişimler sonucunda artan rekabet, işletmeler için geleneksel yönetim modelinden, insan odaklı modern yönetim stratejilerine geçmeyi gerektirmiştir. İnsan faktörünün üretim sürecinde verimliliğini ve niteliğini belirleyen insan sermayesi yatırımları, işgörenin eğitimi, sağlığı hatta boş zamanını nasıl değerlendireceği gibi konuları da kapsayan yeni yönetim anlayışlarının başlıca unsurlarını oluşturmaktadır.

Bu güncel anlayışlardan bir tanesi de değer merkezli liderlik yaklaşımıdır. Değer merkezli liderliği anlamak için öncelikle değer kavramını anlamamız gerekmektedir. İdam cezası doğru mudur, yanlış mıdır? Eğer bir kişi gücü seviyorsa bu iyi midir, kötü müdür? Bu soruların cevapları değerlerde yüklüdür. Bazıları idam cezasını cinayet ve ülkeye ihanet gibi suçlar için uygun bir cezadır diye düşündüğü için doğru olduğunu savunabilir. Diğerleri hiçbir hükümetin herhangi birinin yaşamına son verme hakkına sahip olmadığını aynı sıklıkta savunabilir (Robbins ve Judge, 2013: 145). İnsanlar tarih boyunca hep birlikte hareket etmeyi benimsemiş ve bu bağlamda kolektif bir toplum yapısı oluşmuştur. Bunun sonucunda insanlar belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelerek organizasyonları oluşturmuşlardır. Oluşan bu organizasyonların bir kültürü ve bunun neticesinde değerleri meydana gelmiştir. Örneğin, askeri bir organizasyonda disiplinin elden bırakılmadığını herkes bilir. Dünyanın neresinde olursa olsun asker demek disiplin demektir. Bununla birlikte emre itaat, amire saygı, hiyerarşi zincirini bozmama vb. değerler meydana gelmiştir. Aynı şekilde farklı bir organizasyon yapısı kendi değerlerini ortaya koymaktadır. Böylelikle değer kavramı organizasyon için önemli bir unsur olmaya başlamıştır.

Hitt (1990) değeri, “bir organizasyonun ruhudur” şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel değerlerin, organizasyonun işleyişiyle ilgili birbirinden önemli birçok fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar; kararların, eylemlerin, personelin izleyeceği yolun ve günlük yönetim için gerekli ilkelerin temelini oluşturmaktadır (Fernald, 1987; Rokeach, 1973; Walter, 1995).

Lider, konumu gereği organizasyon içerisinde muhatabı olduğu hiyerarşinin tepesinde yer alsada, değerler açısından organizasyonun etik anlayışıyla birebir paralellik gösteren, bireysel tutum ve davranışlardan tam olarak arınmış olması beklenemez. Çünkü

lider her ne kadar örgütün zirvesinde olsa dahi kendi içerisinde her bireyde olduğu gibi inandığı ve kabul ettiği değerlerle vardır. Bu bağlamda liderin değer odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak için, kurum kültürünün yaratılmasında destekleyici etik kuralları ve değerleri oluşturma ve yaşama geçirme süreçlerinde çalışanlarının önünde en iyi örnek olarak durması gerekmektedir. İşte değer merkezli lider, yaşamının merkezine değerleri oturtmuş ve organizasyonu başarılarla taçırken bu değerleri kendisine rehber edinmiş olan lideri ifade etmektedir.

Son yıllarda toplum ile organizasyon arasında klasik kalıpların dışına çıkan bir ahlak ilişkisi ortaya çıkmıştır. İşletmelerin imajlarını sadece ürettikleri ürünler veya ortaya koydukları hizmetler değil, bunların yanı sıra çevreye duyarlılıkları, sosyal sorumluluk bilinci vb toplumsal olaylara yaklaşımları da belirlemektedir. İşte tam da bu noktada etik iklim kavramı işletmeler açısından önem kazanmaktadır. Etik ihlali yapan işletmeler toplumda hoş karşılanmamakla birlikte, sürdürülebilirliklerini uzun vadede sağlamaları da imkansız görünmektedir.

Etik iklim, belirli durumlarda, ahlaki açıdan doğru davranış ve doğruluk için yol gösterici ilkeler sağlayan kurallar, standartlar, kanunlar ya da prensiplerdir (Victor ve Cullen, 1987). Organizasyonlarında, bireyler gibi karakterlerini tanımlamaya yardımcı olan ve de herkes tarafından kabul gören etik kuralları vardır. Bu kurallar belirli durumlar karşısında yönetici veya çalışanların nasıl davranması gerektiğine yol göstermektedir. Dolayısıyla bir organizasyonda aynı amaca hizmet eden insanlar belirli bir durum karşısında kendi kendilerine, iyi olduğuna inanılan şekilde davranabiliyorlarsa, o organizasyonda etik iklimin varlığından söz edilebilir.

Bu bağlamda, organizasyonların sahip oldukları değerler ve etik iklimin, organizasyonun entelektüel sermayesini oluşturduğunu söylemek mümkündür. İşte bu sermaye günümüz işletmelerini, rekabet içerisinde oldukları diğer işletmelerden üstün kılan değişkendir. Yani sahip olunan tüm bu değer ve etik unsurlar, işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan ve adeta işletmeleri kimliklendiren unsurlardır.

Organizasyonların bir diğer entelektüel sermayesi ise hiç şüphesiz insan unsurudur. Artık tüm işletmeler benzer üretim ve sunum tekniklerini kullanmaktadırlar. Fakat sadece bir kısmı gerçek anlamda etkili ve verimli olabilmektedir. İşte tam da burada insan unsuru devreye girmektedir. Bilgi birikimlerini ve yeni fikirlerini organizasyonlara

aktarabilen insanlar, içinde buldukları organizasyonun diğerlerine nazaran fark yaratmasını sağlayabiliyorlar. Olaya bu pencereden bakınca işletmeler açısından çalışan sesinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kolektif bilincin ortaya çıkması, organizasyona olan aidiyet duygusunun artması, kendisini organizasyonla özdeş hissetmesi gibi konular bu nedenle son yılların en popüler konuları olarak göze çarpmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı da bu şekilde önem kazanmaktadır. Çalışan sesinin yüksek olduğu, fikirlerin cesurca paylaşabildiği organizasyonlar fark yaratabilecek organizasyonlardır.

Bu tezin konusunu belirlenirken yukarıda bahsi geçen değişkenlerin (değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi) aynı anda bir organizasyonda olması gerektiği gerçekliğinden hareket edilmiştir. Bu bağlamda bu üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koymaya yönelik bir araştırma yapmak amacıyla yola çıkılmış ve çalışma iki bölüm olarak ele alınmıştır. Birinci bölümün ilk kısmında, değer merkezli liderlik kavramı ele alınıp, bu doğrultuda değer ve liderlik kavramları teorik olarak incelenmiştir. İkinci kısmında, etik iklim kavramı ele alınmıştır. Etik iklim kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için etik, ahlak ve diğer benzer kavramlar teorik olarak incelenmiştir. Üçüncü kısımda çalışan sesi kavramı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, çalışan sesi ve sessizliği kavramları teorik olarak ele alınmıştır. Dördüncü kısımda ise konuyla ilgili yerli ve yabancı literatürde daha önceden yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde bir uygulamaya yer verilmiştir. Bu bağlamda Türkiye'deki ve Almanya'daki bir zincir otelin çalışanları ve yöneticileri üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Anket verileri yapısal eşitlik modeli ile analiz edilip, karşılaştırmalı bir model ile yorumlanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi kavramları teorik olarak incelenmiştir. Bölüm dört kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda değer merkezli liderliği daha iyi inceleyebilmek için, değer kavramı ve ilişkili kavramlar, başlıca değer ve liderlik teorileri irdelenmiştir. İkinci kısımda etik iklim kavramı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda etik, ahlak ve konuyla ilişkili diğer kavramlar ele alınmıştır. Üçüncü kısım çalışan sesliliği ve çalışan sessizliğini içermektedir. Çalışan sesi olarak adlandırılan bu kısımda, örgütsel sessizlik teorileri, çalışan sesliliğinin önemi, ses ve sessizlik türleri, sessizliğin nedenleri gibi konular üzerinde durulmuştur. Dördüncü kısımda ise, araştırmanın konusuna ve geçmişine yer verilmiştir. Böylelikle, konuyla ilgili daha önceden yerli ve yabancı literatürde yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

BİRİNCİ KISIM

DEĞER MERKEZLİ LİDERLİK

Bu kısımda değer kavramı ve ilişkili diğer kavramlar, liderlik, bir takım liderlik teorileri ve değer merkezli liderlik kavramı, kuramsal açıdan ele alınmaya çalışılacaktır.

Birinci kısımda sıkça geçen örgütsel değerler, örgüt kültürü gibi kavramları daha iyi anlayabilmek adına öncelikle örgüt kavramının ele alınması gerekiyor. Sözlük anlamına bakacak olursak örgüt; Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr). Literatürde örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlemiş olarak bir araya getirildiği açık bir sistem (Budak ve Budak, 2004: 21), bireylerin ve işlevlerin üretici bir ilişki içinde yapılandırılması (Genç, 2005: 34), çevreden birtakım girdileri alıp işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuçta çıktılarını çevre adı veren açık sistemler (Budak ve Budak, 2004: 21) şeklinde tanımlanmıştır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgütü, belirli bir amaca ulaşabilmek için bir araya gelmiş insan topluluğu olarak tanımlayabiliriz. Konuyla ilgili diğer kavramlar ve teoriler ise daha detaylı bir literatür taraması yapılarak aşağıda verilmiştir.

1.1. DEĞER KAVRAMI

Değer kavramı Latince “kıymetli olmak” veya “güçlü olmak” anlamlarına gelen “valere” kökünden türetilmiştir (Aydın, 2003: 121). En basit tanımıyla değer; kişilerin günlük davranışlarını etkileyen standartlardır (İnançoğlu, 2002: 146). Sözlükte değer kavramı “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet” olarak tanımlanmıştır (tdk.gov.tr). Psikolojide değer, kişilerin ölçülebilir özellikleri olarak görülmektedir (Hitlin ve Piliavin, 2004: 362). Başka bir deyişle değerler, hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir (Özkalp ve Kırel, 2008: 135). Rokeach’a (1973: 22) göre ise değer, belirli davranışların veya sonuçların kişisel ya da toplumsal olarak kabul edilebilir olup olmadığını işaret eden, sürekliliği olan kalıcı inançlardır.

Günümüz çetin rekabet ortamında diğer işletmelerden geri kalmamanın yolu daha fazla değer üretmekten geçmektedir. Bu nedenle minimum girdiyle aynı değeri üretebilmek için verimliliğin artırılması firmaların en temel önceliklerinden birisi haline

gelmiştir. Bu bağlamda stratejik hedeflere ulaşmak; değere odaklanmadan, değeri yönetmeden ve değeri ölçmeden mümkün görünmemektedir (Aaker, 1995: 2). Filozoflar, yüzyıllardır “değer” ve “insana verilmesi gereken değer” konusunda birbirinden iyi düşünceler üretmişlerdir. İnsanların bu konuların önemini algılamaya başlamaları için yönetim bilimlerinin, işletmeciliğin ve de pazarlamanın uygulama ve öğretilerinin de gelişmesi gerekmektedir (Tek, 2006: 95).

Değerler, toplumsal bağlamda toplumsal değerler; bireysel bağlamda bireysel değerler; küçük grup bağlamında ise aile değerleri olarak tasnif edilebilir (Altun Akbaba, 2003: 7). Değerler çevremizde oluşan insanlarla kurmuş olduğumuz ilişkilerle öğrenilir. Bunun dışında, yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belirli değerlerle donatılmamızı sağlar. İnsanların sahip oldukları değerler nispeten istikrarlı ve tutarlıdır. Yani kolay değişmezler (Özkalp ve Kırel, 2008: 135). Değerler, kültürel bilgidir, kültürün öğeleri üzerine kurulur ve her zaman bir seçimi vurgular. Toplumdaki bireylerin o değerleri korumasına veya göz ardı etmesine paralel olarak değerler ya zamanla kaybolur ya da bir sonraki nesle aktarılarak yıllarca devam ettirilirler. Değerlerin yıllarca devam etmesi ve kalıcı olması, onların insanlarca içselleştirilmesine ve genel kabul görmesine bağlıdır (Altun Akbaba, 2003: 8). Değerler, toplumun devamlılığını sağlayan araçlar olmakla beraber, değerlerin toplumun yapısının statik olmamasından kaynaklı bir değişim göstermeleri de söz konusudur. Aynı zamanda bireyin yaşamının farklı dönemlerinde farklı rolleri üstlendiği süreçlerde önem verdiği değerler değişebilir (Balcı ve Yanpar Yelken, 2010: 82).

En genel tanımıyla değerler; neyin iyi neyin kötü olduğu konusundaki algımızdan ibarettir. Beğenilerimize göre tercih ettiğimiz şeyler olmaktan çok bireyin çevresi ile etkileşimini sağlayan sistematik fikirlerdir (Veugelers ve Vedder, 2003: 379). Değerler, örgüt kültürünün ardında yatan inançlar ve moral ilkelerdir. Bir organizasyonun belirli sınırlar içerisinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir ve örgütün işini nasıl planladığını tarif eder. Hangi tür davranışın ahlaka uygun olduğunu, insanlara nasıl davranılması gerektiğini, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar (Clayton, 2002: 116). Değerler ne söylediğimizle değil, ne yaptığımızla açıklanır. Bir örgüt değerlerini oluşturduğu ya da değiştirdiği zaman o değerlere açık davranışsal tanımlamalar vermek oldukça önemlidir, böylece çalışanlar

kendilerinden ne beklendiğini bilecektir (Hultman, 2005: 41). Peki işletmeler açısından değerler neden önemlidir? Bu soruya cevap olarak; “değerler davranışı belirler; davranış performansını belirler” cevabı verilmiştir (Talor, 2010: 8).

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak değer kavramını, davranışlarımıza yön veren kalıplar şeklinde tanımlamamız mümkündür. Değer kavramı kültürden ayrı olarak düşünülemez, değerler içerisinde bulunduğu kültürden beslenmektedir. Organizasyonlar da içinde buldukları kültürün birer alt kültürleri olduklarına göre, taşıdığı değerler kültürle doğrudan bağlantılı bir durumdadır.

1.1.1. Değerlerin Kaynağı

Tüm değerli görülen özellikler, kişiyi çevreleyen kültürden gelmekte, onun içeriğinin bir parçası olmaktadır (Fitcher, 1990: 133). Değerler kültür ile topluma anlam ve önem veren ölçütlerdir. Sosyal statü, yani kişinin başkalarınınca değerlendirilmesi, ister başarıya isterse atfedilme yoluyla olsun, bireye dışarıdan gelir. Kısacası, değerlerin kaynağı sosyal kişinin dışındadır. Öte yandan, kişiye içsel olan sosyal değer kaynakları da vardır. Kaynak olarak, tüm değerli görülen özellikler, bireyi çevreleyen kültürden gelmekte, kültürün içeriğinin bir parçası olmaktadır. Örneğin, sosyal saygınlık kişiye sadece kendisinden dolayı değil, iyi bir aileye mensup olmasından dolayı da gösterilir. Çünkü iyi bir aileden gelmek toplumda yüksek bir değer ölçütüdür. Yeterlilik kişiye kendi dışından aktarılmıştır. Benzer şekilde kişinin sahip olduğu servetinin büyüklüğünden kaynaklanan yüksek değer de yine kişiye dışarıdan aktarılmıştır. Sosyal saygınlık kişinin işlevsel rolüne, eğitimine ve hatta sahip olduğu fizik niteliklerine yakıştırılır. Bütün bunların kaynağı kişinin kültürel çevresinde bulunmaktadır (Silah, 2005: 276). Değerlerin oluşumunda teknoloji vb. unsurlar da rol oynayabilir. Teknoloji insan ihtiyaçlarına hizmet ettiği sürece anlamlıdır ve teknoloji geliştikçe değerler de değişmektedir (Han, 2000: 104).

Değerlerin kaynağı temelde toplumdur. Toplumsal düzenliliği ve devamlılığı sağlayan, millî karakteri yansıtan, yıllardan beri uygulanmakla genel geçerlilik kazanmış olan örf ve adetler değerleri oluşturmaktadır. Örf ve âdetler, sosyal yapının ve sosyal değerlerin kaynağını teşkil etmektedir.

1.1.2. Değerlerin Özellikleri

Değerler, kültürün bir parçasıdır ve topluma anlam veren ölçütlerden ibarettir. Bireyler değerlerinin çoğu zaman farkında bile değildirler. Ancak değerler bireylerin davranışlarını, tercihlerini, değerlendirmelerini, ilişkilerini ve daha birçok toplumsal hareketlerinin belirleyicisidirler (Granger, 1971: 232). Değerler, özgün eylem ve durumların üzerindedir. Örneğin, itaatkârlık değeri, işte ya da okulda, aileyle, arkadaşlarla veya tanımadığımız kişilerle olan ilişkilerimizin tümünde geçerlidir. Değerler, davranışların, insanların ve olayların seçilmesini ya da değişimini yönlendiren standartlar olarak işlev görürler (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 60).

Değerlerin işlevsel nitelikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Silah, 2005: 277):

a. Değerler kalıcıdır: Değerlerin kalıcı inançlar olduğu savunulmuştur. Değerlerin durağan olması durumunda kişisel ve sosyal değişim imkansız hale gelirdi. Değerlerin tümüyle değişken ve istikrarsız olması durumunda ise insanın kişilik gelişimi ve toplumun devamlılığı mümkün olmazdı. Bu nedenle değerler tümüyle durağan değildir.

b. Değer bir inançtır: Rokeach değerlerin diğer tüm inançlar gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelere sahip olduğunu belirterek şu niteliklerini sıralamıştır:

- Değer, istenilen ile istenilenin kavranmasına ilişkin bir bilişim-kognisyonudur. Bir kişinin bir değere sahip olması, onun bilişsel olarak doğru davranmayı bildiği anlamına gelir.
- Bir değer duygusaldır, çünkü onunla ilgili kişinin olumlu ya da katılmadığı olumsuz duygular vardır.
- Değerler davranışsaldır, çünkü eyleme geçirildiğinde kişiyi davranışa yönelten bir özelliğe sahiptir.

c. Değer bir davranış biçimidir: Değer, bir davranış biçimi ya da mevcudiyetin son haline ilişkindir. Bir kişinin bir değere sahip olduğunu ifade ettiğimizde; onun, arzu edilebilir mevcut durumun son haliyle ilgili inançları olduğunu düşünüyoruz demektir. Bu iki tür değer, vasıta ve kutup değerler olarak adlandırılır.

d. Değer bir tercihtir: Değer “tercih edilebilirlik kavramı” olduğu kadar bir “tercih”tirde. “Arzu edilebilir olan” ile “kesinlikle arzu edilen” arasındaki ayırım

konusunda şimdiye kadar pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak Kluckhohn'un tanımladığı gibi "bir değer kesinlikle arzu edilen bir şey değil arzu edilebilir bir kavramdır" (Rokeach, 1973: 9). Örneğin; yiyecekler arasında bir tercihle, durumlar arasında yapılan tercih birbirinden farklıdır. Çünkü durumlar arasında yapılan tercih kavramsaldir.

e. Değer kişisel-sosyal tercih edilebilirdir: Bir değer kişisel ya da sosyal bir "Tercih Edilebilir Kavramı"dır. Bir birey bize değerlerinden söz ettiğinde, bunların kendisi ve başkalarına eşit olarak uygulanacağını düşünmemek gerekir. Bu kişinin değerleri başkalarıyla paylaşılabilir ya da paylaşamaz. Tek yönlü, ikili ve hatta üçlü standartlarda olabilir. Yani değer göreceli bir kavramdır, değer algısı ve değerlere yüklenen önem kişiden kişiye farklılık gösterebilir.

Başaran'a (2003: 243) göre ise değerlerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Çok genel ülküler, amaçlar ve umutlardır.
- Davranışların kaynağıdır ve yargılayıcılarıdır.
- Değerler soyuttur.
- Belli bir sınırı yoktur.
- İnsanın köklü inançlarıdır.
- Değerlerin ölçülmesi zordur. Değerin kıymeti, ancak oluşturduğu davranışla ortaya çıkabilir.
- Değerler insanın çevresiyle ilişkisini düzenler.
- Seçeneklerin karşılaştırılmasına yararlar.
- İnsanın gelişimi boyunca yaşantılarla oluşurlar.
- Değerlerin işlevi, bireylerin gereksinimlerini karşılamaktır.
- Kişiyne, kültüre özgü davranışlar kazandırır.
- Bireyin kişiliğinin temel belirleyicileridir.

Değerler her alanla ilgilidirler. Yani ekonomik, dini, ailesel, siyasal ve benzeri her alanın değerleri vardır. Ahlâk konusunda olduğu gibi belki adalet, hakkaniyet gibi her alanı ilgilendiren üst ortak değerler vardır (Aydın, 2011: 40).

Felsefe çevreleri değerleri "amaçsal (yüksek) değerler" ve "araçsal (basit) değerler" olarak ayırmışlardır. Önemli bir kısmı din kökenli yüksek değerler, hemen bir maddi karşılığa dönüşmeyen değerlerdir. Mesela yardımseverlik bir yüksek değerdir, ama çarşı pazarda yaptığımız alışverişlerin karşılığı en kısa zamanda görülen araçsal

değerlerdir. Şüphesiz araç değerler önemsiz değildirler. Toplumsal hayatın gelişmesi için son derece büyük bir öneme sahiptirler ama fert ve toplumların seviyesi amaç değerlerin yüksekliğiyle ölçülür. Yoksa bütün refahın içinde halk diliyle “insanlık” ölmüş olur (Aydın, 2011: 41).

Genel olarak değerlerin özellikleri için; farklı bilim alanlarına göre farklı anlamları çağrıştırmaktadır, öznel ve soyut özellikler içermektedir, varlık ya da olaylara dönüktür ve onları değerlendirmede bir ölçüt işlevi görür, sosyal, psikolojik, ahlaki ve estetik boyutları vardır, her insan ya da toplumda bulunmaktadır. Ayrıca bireyin ve toplumun davranışlarının yönünü belirlemede etkindir, bilmekten ziyade benimseme ve adanma üzerine temellenmiştir ve kalıtsal değildir, sonradan kazanılmıştır denilebilir (Yeşil ve Aydın, 2007: 70).

1.1.3. Değerlerin Önemi

Değerler insanların davranışlarını ve motivasyonlarını anlamamız için gerekli temeli belirler ve algılarımızı etkiler. “Neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiği” ön fikri ile bir kuruma gideriz. Bu fikirler değerlerden bağımsız değildir, hatta tam tersine bizim doğru ve yanlış yorumlama biçimlerimizi içerir. Buna ek olarak bu fikirler belirli davranışları veya sonuçları, diğerlerine tercih etmemiz anlamına gelir. Sonuç olarak değerler nesnellığı ve akılcılığı gölgeler; tutum ve davranışları etkiler (Robbins, 2013: 144).

Toplumsal bütünlük ve huzurun sürdürülebilmesi, ancak değerlerin yeni nesillere aktarılması ile mümkündür (Hökelekli, 2013: 11). Organizasyonlar da toplumun birer aynasıdır. Bu nedenle, örgütteki her bireyin faaliyetlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı değerlerdir. Birey, nesne ve olayların örgüt açısından ne anlam ifade ettiği, örgütte var olan değerlerle açıklanabilir (Fidan, 2013: 29).

İş ve özel yaşam dengesini destekleyen örgütsel değerlerin daha fazla iş ve kariyer memnuniyeti, daha az iş stresi, işten ayrılma niyetinde azalma, daha fazla aile memnuniyeti, daha az psikomatik belirtiler ve daha olumlu duygusal ve fiziksel mutluluk sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Burke, 2001: 228). Çalışanların değişim ve teknolojik gelişmeye erken reaksiyon gösterecek şekilde esnek özelliklere sahip olmasının yanında, oluşturulan örgütsel değerlere de sadık kalması, kurumsal başarının sürdürülebilirliği

açısından önemlidir. Bir organizasyonun oluşturulması değerlerin üretilmesi ve yüceltilmesiyle, yıkılması ise oluşturulan değerlerin yıpratılmasının yanı sıra tüketilmesi ile gerçekleşmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011: 218). Tüm bu sebeplerle organizasyonlar açısından değerleri inceleme ihtiyacı büyük önem arz etmiştir çünkü küreselleşme, organizasyonları güçlü kuruluşlar haline getirmiştir ve bu kuruluşların kararları ise herkesi etkilemektedir (Hultman, 2005: 33). Kısaca, uygun değerlerin seçilip benimsenmesi organizasyonların başarısıyla son derece ilgilidir (Malbasic vd., 2015: 438).

Organizasyonlar, ancak paydaşları için değer yarattıkları zaman başarılıdır ve bunun için de fırsatlara sahiptirler. Organizasyonlar değer yaratma çabası içinde faaliyetlerini gerçekleştirmede stratejik kaynakları kullanırken örgütsel yapı ve örgütsel kültürden de etkilenecektir. Böylece örgütsel kültür boyutunda örgüt içinde paylaşılan varsayımlar, değerler ve normların da değer yaratma sürecinde önem arz ettiği belirtilebilir (Kanbur, 2010: 115). Ayrıca, literatürdeki birçok çalışma, paylaşılan değerlerin örgütsel performansa katkıda bulunduğunu göstermektedir (Chu, 2001: 87).

Organizasyonlar açısından sahip olunan ortak değerlerin, organizasyonun başarısı açısından büyük önem taşıması yadsınamaz bir gerçektir. İşgörenlerin ortak değerleri taşıması, yaptıkları işi daha anlamlı kılmaktadır. Değerler konusuna bu çerçeveden bakıldığında önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu nedenle, liderlerin değerleri merkeze alarak sergileyecekleri yönetim yaklaşımı, gerek işgörenler açısından, gerekse de organizasyonu amaçlarına ulaştırmak açısından büyük bir kazanım olabilecektir.

1.1.4. Değerlerin İşlevleri

Değerler ya da değer sistemleri içerisinde buldukları kültürel yapıda belli bir takım işlevleri (fonksiyonları) yerine getirmektedir. Fitcher'a göre değerlerin yerine getirdiği işlevler aşağıdaki gibidir (Akt. Özensel, 2003: 231-232):

a. Değerler, kişilerin ve birlikteliklerin sosyal değerlerinin yargılanmasında hazır birer araç olarak kullanılırlar. Bu bağlamda değerler, bireylerin diğer insanların gözünde nerede olduğu ile ilgili bilgisinin olmasına yardımcı olur.

b. Değerler; kişilerin dikkatini istenilir, yararlı ve önemli olarak görülen maddi kültür nesnelere üzerinde odaklar. Diğer insanların davranışlarının tahmin edilmesinde kullanılırlar. Böylece bireylere amaç ve yön verirler.

c. Her toplumdaki ideal düşünme ve davranma yolları değerler tarafından işaret edilir. Değerler, toplumda sosyal olarak kabul edilebilir davranışların adeta şemasını çizerler. Böylece bireyler davranış ve düşüncelerini en iyi hangi yollarla gösterebileceklerini kavrayabilirler.

d. Değerler, kişilerin sosyal rollerini seçmesinde ve gerçekleştirmesinde rehberlik eder. İlgi yaratır, cesaret verirler. Böylelikle bireyler, çeşitli rollerin gerektirdiklerinin ve beklentilerin, bir takım değerli amaçlar doğrultusunda işlediğini kavramış olurlar.

e. Değerler sosyal kontrol ve baskının araçlarıdır. Değerler bu yolla bireyleri gelenek, görenek, töre ve adetlere uymaya yöneltirler; doğru şeyleri yapmaya yüreklendirirler. Ayrıca onaylanmayan davranışları da engellerler. Yasaklanmış olan davranışlara işaret eder ve bu yasakların ihlal edilmesinden doğan utanma, suçluluk gibi duyguların kolayca aşılabilmesini sağlarlar.

f. Değerler dayanışma aracı olarak da işlevde bulunurlar. Değerler grupların toplu eylemlerde bulunmalarını sağlarlar ve dayanışmanın aracı olarak işlev görürler. Çünkü bireyler aynı değerlere sahip olan kişilerle bir arada olmayı tercih etmektedirler. Bu anlamda değerler, toplumun ve grubun bütünleşmesine katkıda bulunurlar.

Literatürde değerlerin işlevleriyle ilgili birçok çeşitlendirmeye rastlanılmıştır. Bunlardan dikkat çekenlerden bir tanesi de, Stanley'nin (1975: 61) işlevleri, eğitimciler açısından sınıflandırmasıdır. Buna göre eğitimciler açısından sosyal değerlerin fonksiyonları;

- İnsanlara amaç ve yön tayin ederler,
- Kişisel ve toplumsal eylemin esaslarını ve genel yönünü belirlerler,
- İnsanların davranışlarını yargılamaya yardımcı olurlar,
- İnsanların doğru ve yanlış, haklı ve haksız, istenilen ve istenilmeyeni, ahlaksal ve ahlaksal olmayanı ayırt etmelerini sağlarlar.

Güney (2009: 33) ise değerlerin işlevlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Toplumda ideal düşünme ve davranış şekillerini belirler,
- Toplumsal yaşam için nelerin istenilen, faydalı ve zorunlu olduğunu belirler ve bunlara olan ilgiyi artırır,

- Toplumsal düzeni sağlama ve devam ettirme bakımından bir sosyal denetim oluşturur,
- Bireylerin, grupların, kategorilerin sosyal önemini ölçmeyi ve toplumdaki hiyerarşik yapının belirlenmesini sağlar,
- Sosyal dayanışmayı artırır.

Yukarıda sıralanan maddelerde de görüldüğü gibi değerler, sosyal değerlerin yargılanmasında birer araç olarak kullanılabilirler gibi birer dayanışma aracı olarak da çalışabilmektedir. Bu bağlamda değerler toplumdaki ideal düşünce ve davranış yollarını göstermektedir. Bir örgüt açısından düşünüldüğünde ise değerler; örgütün müşteriler, çalışanlar ve toplum gibi çeşitli paydaşlarına karşı belirttiği sorumluluklarının yerine getirilmesi için kullanılan bir kavramdır (Somers, 2001: 188).

1.1.5. Değerlerin Oluşum Süreci

Değerlerin oluşmasında kişilik, önemli bir etken olarak belirlemektedir. Kişilik ve değer ilişkisi ise toplumun ürettiği ortak anlamlar çerçevesinde, toplumun ortak değerlerinin kişilerce paylaşım dereceleriyle açıklanmaktadır. Toplumca üretilmiş olan değerler, toplumun üyesi bireyler tarafından farklı derecelerde önemsenerek benimsenmekte ve bu nedenle de bireyler, benzer durumlar karşısında farklı tutum ve davranışlar gösterebilmektedir (Doğan vd., 2007: 15).

McCrae'ye (2004: 4) göre, kişilerin tutum ve davranışlarını yönlendiren etmenler konusundaki çalışmalarda, genelde bunları yönlendiren -değerleri oluşturan- üç temel faktör bulunduğu ve bunların da *genetik, çevre ve kültür* olduğu belirtilmektedir (Akt. Vurgun ve Öztop, 2011: 220). Toplumsal açıdan ele alındığında ise değerler kendiliğinden oluşmaz, kültürden ve geleneklerden kaynaklanır. Ancak bazılarında anlamlı gelen değerler, bazılarında anlamlı gelmez. Çünkü değer, bireylerin yaşamlarındaki çeşitli alternatifler arasında belirli seçimler yapma nedenlerini yanıtlayan subjektif bir kavramdır (Saraç ve Kılıcıgil, 2004: 82). Organizasyonların faaliyetlerinin düzenlenmesinde ve değerlerinin ortaya konulmasında öncü konumda bulunan liderler de değerleri etkileyebilmektedir. Liderler, davranışları model haline getirmekte ve işgörenlerin seçimi, günlük denetim, eğitim ve performans değerlendirmesi gibi yönetim sistemlerinin içine yerleştirmektedir. (Hultman, 2005: 35).

Raths'ın modeline göre ise değerler aşağıdaki yedi aşamadan oluşmaktadır (Aydın, 2014):

1) Serbestçe seçme: Değerler bir otoritenin zorlaması olmadan kişinin özgür seçiminin sonucu olmalıdır.

2) Alternatifler arasından seçme: Bireyin seçim yapabileceği alternatif bir değer yoksa kişinin seçimi değer yükleme değil dayatma olur ve o değer özelliğine sahip olmaz.

3) Her alternatifin sonuçlarını dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapılması: Düşüncesiz ve içgüdüsel seçimler değerleri açıklamaz. Bir değer ancak her bir seçimin sonuçları hakkında akıllıca yapılmış değerlendirmeler ile meydana gelebilmektedir.

4) Takdir etmek ve değer vermek: Yaşamı yönlendiren, saygı duyulan, takdir edilen ve değer verilen şeyler değer olarak adlandırılabilir.

5) Onaylamak: Değerler açıklanmaktan çekince duyulmuyorsa, gerektiğinde savunulabiliyorsa değer olarak ifade edilebilir.

6) Değere uygun yaşama: Gerçek yaşama yön vermeyen, bireyin yaşamının doğrudan etkilenmediği unsurlar değer olarak görülemez.

7) Tekrarlama: Değer aşamasına geçebilen bir şey hayatın çeşitli yerlerinde tekrar ortaya çıkacaktır ve kişiler ona bağlı kaldığı sürece değer olacaktır. Sadece bir kez ortaya çıkan unsurlar değer olarak ifade edilemez.

Değerlerin oluşumu yaklaşımlarına örgüt açısından bakacak olursak; Gagliardi'ye göre örgütsel değerler dört aşamadan oluşmaktadır (Erdem, 2003: 57):

Birinci aşama: Örgüt kurucuları örgütün kuruluş aşamasında bir vizyona sahiptirler. Örgüt üyelerinin görevlerini tanımlarken birtakım değerlendirme kriterleri ve öznel inançlara sahiptirler. Kurucular rakiplerinden önce daha iyi, daha yeni bir ürün üreteceklerine ve iyi bir geleceğe inanırlar. Bu inanç onların eğitimlerine, tecrübelerine ve çevre hakkındaki bilgilerine dayanmaktadır.

İkinci aşama: Liderin temel inançlarına dayalı davranış, arzulanan sonucu verdiğinde, tecrübeyle kanıtlanmış olur ve diğer eylemler için bir referans noktası olarak

kullanılır. Bu aşamada muhtemelen liderin temel inançlarına dayalı davranış, örgüt üyelerince de paylaşılır.

Üçüncü aşama: İstenilen sonuçlar başarıyla devam ettiğinde örgüt dikkatini sonuçlardan uzaklaştırarak harekete geçirici unsurları tanımlamaya daha çok odaklanır. Sonuç örgütün tarihinde ve yaşamında geçici izler taşırken, harekete geçirici unsur esas kalarak idealleşir. Örgüt sonuçlar için değil, harekete geçirici unsurlar için mücadele eder.

Dördüncü aşama: Paylaşılmış değer tüm işgörenlerce sorgusuz bir biçimde kanıksanır ve otomatik olarak davranışı etkiler.

Böylelikle organizasyonlarda değerlerin oluşumu için liderlerin de etkin bir rol oynadıklarından bahsetmek mümkündür. Ancak bu rol değer oluşumuyla doğrudan ilgili değildir. Liderin buradaki temel rolü, değer yaratmaktan ziyade paylaşılan değerlere yönelik uygun bir sosyal yapının oluşturulmasıdır.

1.1.6. Değerlerin Sınıflandırılması

Değerler üzerinde birçok bilimsel çalışma yapılmış ve değerlerin daha iyi incelenmesi adına farklı bilim insanları birçok sınıflandırma ortaya koymuştur. Bu kısımda farklı sınıflandırmalara yer verilmeye çalışılacaktır. Konuyla ilgili araştırmalarda bulunan De Bono (2007: 44-46) değerleri aşağıdaki altı kategoriye ayırmakta ve bu değerleri çeşitli materyallerle eşleştirerek sınıflandırmaktadır (Akt. Vurgun ve Öztop, 2011: 220):

İnsani değerler (Altın madalyalı): En temel insani değerler arasında, beslenme, barınma, sağlık ve saygı yer almaktadır.

Kurumsal değerler (Gümüş madalyalı): Kurum, amacına göre değişebilir değerlerdir. Kamu kurumları için kurumsal değerler, iyi hizmet sunmak, şikâyetleri azaltmak ve işlemleri basitleştirmek olabilir. İşletmelerin kurumsal değerleri ise temel olarak gelire ve kâra katkıda bulunmaktır.

Kalite değerleri (Çelik madalyalı): Kaliteye ilişkin değerleri içermekte olup temel olarak şunları kapsamaktadır: müşteri değerleri, hizmet kalitesi, işlev kalitesi, kalite ve değişim.

Cam Madalyalı Değerler: Yaratıcılık, yenilik ve sadelikle ilgilidir. Yaptığımız her şey ve yapabileceğimizi düşündüğümüz her şeyin yaratıcı düşünme sayesinde iyileştirilebileceğini öngörmektedir.

Çevresel değerler (Tahta madalyalı): Genel olarak çevreyle ilgili olup, bir karar, proje ya da değişikliğin üçüncü kişiler arasındaki etkisini gösterir. Örneğin bir kurumun şehir merkezinden başka bir yere taşınması, şehrin bu kısmının önemini azaltabilir.

Algısal değerler (Pirinç madalyalı): Algı çoğumuzun düşündüğünden çok daha önemlidir. Algılanan şey gerçek olmasa bile algılama gerçektir. Yaşadığımız dünya algıladığımız dünyadır.

Sosyal değerlerin karşılaştırmalı bir sınıflaması Kluckhohn tarafından yapılmıştır. Kluckhohn (1961) değerleri boyutlara göre sınıflandırmıştır. Bu boyutlar (Akt. Silah, 2005: 285-286):

Özellik boyutu: Pozitif – Negatif sürecidir. Bireyin, bir konu, durum veya kavram tarafından çekilmesi ya da itilmesi sürecini ifade etmektedir.

İçerik boyutu: İçerik boyutu üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlar; ‘estetik içerik, bilişsel içerik ve ahlaki içeriktir.’

Genellik – özgünlük boyutu: Değer bir yer ve zamanda verilen bir durumu gösterir. Ya o ana özgün geliştirilmiştir ya da kültürel devamlılık içerisinde yer alan bir genellemedir.

Yoğunluk Boyutu: İsteğe bağlıdır ve tercih ön plandadır. Bir şeyin arzu edilme derecesini gösterir.

Nelson’a göre değerler; bireysel değerler, grup değerleri ve sosyal değerler olarak üçe ayrılır (Yazıcı, 2006: 501-502):

Bireysel Değerler: Bireysel değerler seçim yapmada ve satın aldığımız ürünlerde, hobilerimizde olduğu gibi diğer kişisel tercihlerimizle ilişkilidir.

Grup değerleri: Belirli bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değerlerdir. Bu grup; aile, kulüp, dini ya da politik bir grup olabilir.

Sosyal değerler: Adalet, saygı, farklılık, eşitlik gibi değerlerdir ve bireyin mevcut toplumsal yapı içerisinde varlığını devam ettirmesine yarar. Sosyal değerlerin

tanımlanmasında sosyalleşme, sosyal bilinç, norm ve grup ruhu gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Değerler konusundaki başka sınıflandırmalar da mevcuttur. Örneğin; England, Schwartz, Rokeach, Spranger gibi araştırmacılar farklı sınıflandırmalara gitmişlerdir. Bu araştırmacıların sınıflandırmaları müstakil birer başlık altında, değerlerle ilgili kuramsal yaklaşımlar ele alınırken verilecektir. O nedenle burada tekrar yer verilmemiştir.

1.1.7. Değerler Konusunda Kuramsal Yaklaşımlar

Değerler hemen hemen tüm sosyal bilim disiplinlerinin belirgin bir odak noktasıdır (Hitlin ve Piliavin, 2004: 362). Sosyologlar, felsefeciler, psikologlar, antropologlar, eğitim bilimciler, ilahiyatçılar ve yönetim bilimciler değerler konusuna büyük katkı sağlamışlardır. Değerler konusunda bu disiplinlerden farklı yaklaşımlar gelmiştir. Çalışmanın bu bölümünde literatürde geniş kabul gören başlıca değerler kuramlarını ele almaya çalışacağız.

1.1.7.1. Milton Rokeach'ın Değerler Teorisi

Rokeach'a (1980: 576) göre değerler davranışa farklı biçimlerde rehberlik eden çok yönlü davranış standartlarıdır. Değerler; bireyi toplumsal konumunda belirli bir pozisyon almaya teşvik eder, belirli bir siyasal ya da dini ideolojinin tercihinde onu yönlendirir. Bireyin kendini ve diğer insanları değerlendirip, (ödüllendirme veya cezalandırmada) yargılamasında kriterler oluşturur ve kendini aşmasında ve sunmasına rehberlik eder. Rokeach (1973) değeri, bireysel veya toplumsal olarak farklı bir davranış biçimi ya da yaşam amacına karşı tercih edilen belirli bir davranış biçimi olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle değerleri, "ideal davranış tarzları veya yaşam amaçları hakkındaki inançlar" şeklinde ifade etmiştir (Akt. Silah, 2005: 297).

Rokeach ve Regan (1980: 578), insan değerleri üzerine yaptıkları araştırmalarında ana değerleri terminal ve araçsal değerler olmak üzere iki başlık altında sınıflandırmışlardır. Terminal değerler bireyin hayattaki amaçlarını anlamasına ve bu amaçları gerçekleştirmesine yardımcı olan değerler olarak ele alınmıştır. Rokeach'a göre bir bireyin, herhangi bir sosyal değerinde gerçekleşen yükselme veya düşmenin, diğer sosyal değerlerinde de yükselme veya düşmeye yol açmaktadır. Aynı şekilde eğer bireyin

bireysel değerinde bir yükselme veya düşme varsa bu diğer bireysel değerlerinin de yükselmesine ya da düşmesine neden olur.

Araçsal değerler ise, amaca ulaşmada kullanılan aracı değerlerdir. Rokeach (1973), araçsal değerleri de “ahlaki ve yeterlilik” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Ahlaki değerler yaşamın amacıyla olmaktan çok davranış biçimleriyle ilintilidir. Özellikle de davranışın kötü ve yanlış olarak nitelendirilen sosyal boyutunu içerir. Yeterlilik değerleri ise sosyal olmaktan çok bireyseldir. Değerler insanda heyecan uyandırabilir ve bir değere karşı duygusal olarak yakınlık veya karşıtlık hissedilebilir ve bir durum karşısında bireyi harekete geçirebilir. Yani değerler, davranışlar üzerinde yönlendirici etkiye sahiptir. Değerler bireyin kendisini başkalarına ifade etmesinde etkin olduğu gibi, diğerlerini değerlendirme aracındırlar. Değerler aynı zamanda birer karşılaştırma standartlarıdır (Akt. Turan ve Aktan, 2008: 230). Rokeach’ın değer sınıflandırması Tablo 1’deki gibidir.

Tablo 1. Rokeach Değer Ölçeği

Terminal Değerler	Araçsal Değerler
1. Rahat bir yaşam (Refah içinde bir yaşam)	1. Hırs (Çok çalışma, iş için can atma)
2. Heyecan verici bir yaşam (Aktif bir yaşam)	2. Açık fikirlilik (Açık fikirli olma)
3. Başarma duygusu (Devamlı katkı)	3. Yeteneklilik (Yetkili, etkili olma)
4. Barış içerisinde bir dünya (Savaş ve çatışmalardan uzak)	4. Neşelilik (Kaygısız, sevinçli olma)
5. Güzellikler içerisinde bir dünya (Doğa ve sanatın güzelliği)	5. Temizlik (Derli toplu, düzenli olma)
6. Eşitlik (Birlik, herkese eşit fırsatlar)	6. Cesaretlilik (İnançların arkasında durma)
7. Aile güvenliği (Sevdiğin kişilere özen göstermek)	7. Bağışlayıcılık (İnsanlara karşı affedici olma)
8. Özgürlük (Özgür seçimler)	8. Yardımcı olmak (Başkalarının iyiliği için çalışma)
9. Mutluluk	9. Dürüstlük

(Memnuniyet)	(Samimi, doğrucu olma)
10. İçsel uyum (İçsel çatışmalarda serbestlik)	10. Hayalperestlik (Serüvenci, yaratıcı olma)
11. Tutkusal olgunluk (Ruhsal ve bedensel samimiyet)	11. Bağımsızlık (Kendine güvenme, kendi kendine yetme)
12. Ulusal güvenlik (Saldırlardan korunma)	12. Entelektüellik (Zeki, düşünceli olma)
13. Zevk (Eğlenceli, acele etmeksizin bir yaşam)	13. Mantık (Tutarlı, rasyonel olma)
14. Kurtuluş (Korunmuş, sonsuz bir hayat)	14. Sevecenlik (Sevecen, duyarlı olma)
15. Özsaygı (Benlik saygısı)	15. İtaatkarlık (Görevine bağlı, saygılı olma)
16. Sosyal tanınma (Saygı, hayranlık görme)	16. Terbiye (Kibar, iyi huylu olma)
17. İyi arkadaşlık (Yakın dostluk)	17. Sorumluluk (Güvenilir, inanılır olma)
18. Bilgelik (Hayata karşı olgun bir anlayış sahibi olma)	18. Kendine hakim olmak (Ölçülü, kendini disipline edebilme)

Kaynak: Rokeach ve Regan, (1980: 578)

1.1.7.2. Graves'in Değerler Teorisi

Graves (1970), insanın değerlerini ve yaşam biçimlerini varoluşçu bir yaklaşımla ele alır ve hiyerarşik bir düzenlemeye indirger. Ona göre insanın doğası açık bir sistemdir. İnsanın yapısı, sabit bir düzeyden diğerine sıçrayarak gelişir ve insanın bütün psikolojisi yeni bir sabit düzeye her geçişinde yeni bir biçim alır. Bu nedenle değerler, sistemden sisteme farklılık gösterir. Graves (1970) hiyerarşik sistemde her başarı durumunu bir denge durumu olarak açıklamakta ve denge durumuna ulaşan bireyin, hiyerarşinin bir üst basamağına geçeceğini savunmaktadır. Denge durumlarına ait psikolojik nitelikler bulunur ve bu nitelikler her denge durumunun kendine özgüdür. Bir denge durumuna ait, duygulanım, güdü, değerler, düşünce ve tercihler mevcuttur. Düzey değiştiğinde bireyin

karşılaştığı yeni düzeye ait olma aşaması, bireyin yeni durumlara uyumunu ve yeni değerleri edinmesini sağlar (Akt. Öztürk Samur, 2011: 26).

Graves'in (1970) belirlediği var olma düzeyleri şunlardır:

I. Düzey: Tepkisel Var Olma: İnsanların temel fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığı düzeydir, bir başka deyişle değerlerin tepkilerle belirlendiği düzeydir.

II. Düzey: Geleneksel Var Olma: Bu düzeyde insanlar sadece var olma ihtiyacı duyarlar. Tek ihtiyaç, nesli devam ettirmektir.

III. Düzey: Ben-merkezli Olma: İnsan olma olgusunun belirlediği düzeydir. Birey olma dürtüsü çok güçlüdür. Başkaları üzerinde baskı kurma ve birey olma güdüsü çok yüksek olduğundan, değerler de bu amaca hizmet edecek biçimde şekillenir.

IV. Düzey: Özverili Var Olma: Acı ve ölümden sonraki yaşam için var olma ağırlıklı olan duygudur. Tanrı'nın koyduğu değerlere yönelme söz konusudur.

V. Düzey: Materyalist Var Olma: Dünyanın sırlarını keşfetme ve dünyayı yönetme duygusu egemendir. Bu durum, materyalist bir yaşam ve değerlerin öne çıkmasına neden olur.

VI. Düzey: Toplumsal Var Olma: Çağcıl yaşam biçiminin sunmuş olduğu rasyonel değerlerden çok insani değerler öne çıkar. Diğer insanlar önemli hale gelmiştir ve toplum bir bütün olarak değerlidir.

VII. Düzey: Varoluş: Değer sisteminin temeli bilgiye ve evrenle ilgili gerçekliğe dayalıdır. İnsan, kendine güvenir; hayata, bağımsızlığa ve toplumun çıkarlarına değer verir. Farklı değerlere hoşgörü vardır, otoritenin kontrolsüz kullanımına karşıdır.

1.1.7.3. Schwartz'ın Değerler Teorisi

Değerlerin kuramsal bir temele dayandırarak sınıflandırma çabasındaki bir diğer çalışma Schwartz ve Bilsky'e aittir (Doğan, 2012: 44). Konuyla ilgili yapılan güncel çalışmalar arasında Schwartz'ın değerler teorisi, en modern ampirik kuram olarak kabul edilmektedir (Tartakovsky ve Cohen, 2014: 770). Kuram, değer tipleri arasındaki dinamik ilişkileri belirlemeye yönelik biçimlendirilmiştir. Schwartz, değerleri, sosyal bir olayda yer alan kişilerin davranışlarını seçmelerinde, insanları olayları ve davranışları değerlendirmelerinde ve değerlendirmelerini açıklamalarında onlara rehberlik eden

istenilir kavram olarak tanımlar. Schwartz ve meslektaşları evrensel değerlerin olup olmadığını ve varsa neler olduğunu tespit etmek amacıyla deneysel bir araştırma yürütmüşlerdir (Schwartz ve Bilsky, 1987). Bu araştırmalar, Rokeach'ın (1973) değer kuramında bazı değişiklikler yaparak ve değerlerin ölçülmesinde yine onun metodolojisi üzerinde inşa ederek geliştirilmiştir.

Schwartz (1994) evrensel değerlerin üç değişik insan ihtiyacıyla ilgili olduğunu varsaymıştır. Bunlar biyolojik, sosyal uyum ihtiyaçları ve grupların mutluluk ve hayatta kalmayla ilgili ihtiyaçlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda elli altı özel ve on tür evrensel değer olduğunu öne sürmüştür. Bu değer türleri ve özel değerler Tablo 2'de sıralanmıştır.

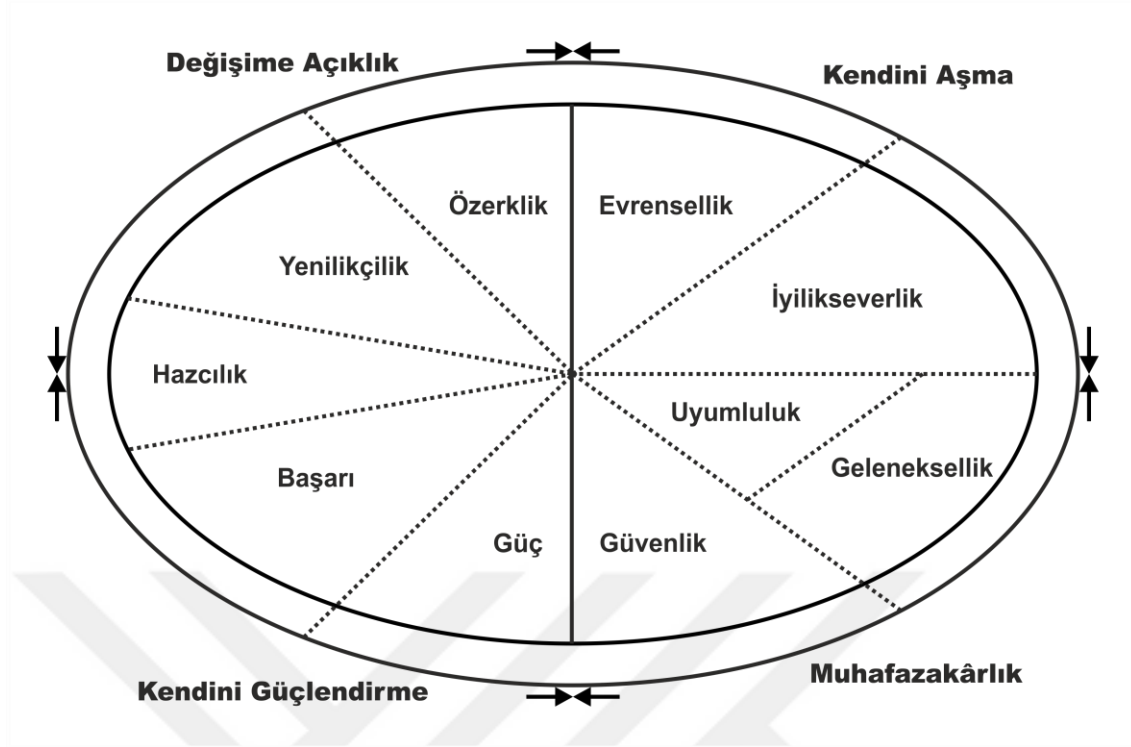
Tablo 2. Schwartz'a Göre Değer Grupları ve Değerler

Değer Grupları	Değerler
Bireysel Özerklik (Bağımsızlık)	Yaratıcılık Özgürlük Bağımsızlık Merak
Başarıya Ulaşma	Başarı Yetenek Hırs Zeka Özsaygı
Haz (Hedonizm)	Yaşamda Çeşitlilik Memnuniyet Hayattan Zevk Alma Heyecan Verici Yaşam
Dürtü	Heyecanlı Yaşam Cesaret
Güç	Otorite Liderlik Sosyal Güç Sosyal Kabul
Güvenlik	Aile Güvenliği Ulusal Güvenlik Sosyal Düzendeki İstikrar Sağlık Ait Olma Duygusu
Geleneksellik	Alçakgönüllülük İçtenlik Samimiyet Ölçülülük
İyilikseverlik	Dürüstlük

	Bağışlayıcılık Sadakat Dostluk Manevi Yaşam Sevgide Olgunluk
Evrensellik	Geniş Fikirlilik Bilgelik Sosyal Adalet Eşitlik Barışçıl Bir Dünya Estetik Doğa ile Bütünleşme Çevreyi Koruma İç Huzur
Uyumluluk	Bireysel Disiplin Kurallara Uyma Nezakete

Kaynak: Schwartz (1994)

Schwartz değerlerin, birbirleriyle olan ilişkisini Şekil 1’de görüldüğü gibi olduğunu iddia etmiştir. Kişisel değerlerin birbirleriyle ilişkisini araştıran bu çalışma, 20 ayrı ülkeden 8.000’den fazla kişi üzerinde yapılan araştırmalara göre belirlenmiştir (Witesman ve Walters, 2014: 379). Bu şekildeki değer gruplarında birbiriyle ilişkili ve rekabet eden değerlerin olduğunu varsaymıştır. Buna göre, komşu olan değerlerin birbirleriyle yakından ilgili olduğunu, karşıt olan değerlerin ise birbirleriyle bağdaşmadığını belirtmiştir (Quaquebeke vd., 2014: 214).



Şekil 1. Evrensel Değerler Arasındaki İlişkiler Sistemi

Kaynak: Dobewall ve Stark, (2014: 241).

Şekil 1'e göre, dört grup on değeri içermektedir. Kendini güçlendirme, güç ve başarıyı; kendini aşma, evrensellik ve yardımseverliği; muhafazakarlık, güvenlik, uyumluluk ve gelenekselliği içerirken değişime açıklık ise yenilikçilik ve kendi kendini yönetmeyi (özerklik) içermektedir. Hazcılık ise iki farklı eksenin sınırları olan değişime açıklık ve kendini güçlendirme ile kesişmektedir ve her ikisiyle de ilgilidir.

1.1.7.4. Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Teorisi

Allport, Vernon ve Lindzey, değerler sisteminin her biri kendine özgü değerler içeren altı boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir (Akt. Hunt, 1968: 65). Bu değerler: estetik, teorik, ekonomik, siyasi, sosyal ve dini değerlerdir. Bu bakış açısına göre, her insanın kendine özgü kabul ettiği, önemseydiği bir veya birden çok değer vardır ve bu değerler insanın yaşamını belirler. Bir birey için önemli olan değer, bir diğeri için aynı derecede önem arz etmeyebilir (Turan ve Aktan, 2008: 229-230). Allport, Vernon ve Lindzey'e göre (1960) bu değer boyutlarına yüklenen anlamlar aşağıdaki gibidir (Akt. Öztürk Samur, 2011: 28):

Estetik değerler: Bir nesne ya da olayla karşılaşıldığı zaman, nesneye ya da olaya birey tarafından yüklenen estetik özellikleri içerir, şekil ve ahenk baskın olarak hissedilir.

Güzellik, zarafet, uyum, simetri gibi kavramlar estetik değeri yüksek olan bireyler tarafından benimsenen kavramlardır.

Teorik değerler: Bireylerin gözlem, analiz gibi rasyonel teknikler ile bilgi edindiği ve bu bilgilerle kendisine bir değer sistemi oluşturduğu, muhakeme, gözlem, eleştiri ve rasyonel düşüncenin önem kazandığı değer boyutudur.

Dini değerler: Bireyin evreni anlamak amacıyla benimsemiş olduğu, kutsal ve ahlaki öğeler taşıyan inançlar sistemini ifade eder. Evrenin bütünlüğünü anlamak ve betimlemek, bu değer alanının önemli bir parçasıdır.

Siyasi değerler: Güç elde etme ve bu gücü başkalarının üzerinde kullanma duygularının ağır bastığı değer boyutudur.

Sosyal değerler: Bireyler için sevginin, en çok önem verilen ve hayatı şekillendiren kavram olduğu, gerçek sevgiye ulaşma ve yakın dostluklar kurmanın amaç olduğu değer alanıdır. Nazik, sempatik, özverili olmak sosyal değeri yüksek kişilerde görülen diğer özelliklerdir.

Ekonomik değerler: Maddi anlamda fayda sağlamak anlamındadır. Bireyin öncelikli hedefi, servet edinmek ve diğerlerini geçmektir. Faydacı ve pratik tavırlar önemlidir.

1.1.7.5. Hofstede'in Değer Teorisi

Hofstede bireylerin belirli durumlarda, belli olaylara benzer tepkiler verdiklerini belirlemiştir. Bu durumu, bireyi ya da bir grubu diğerlerinden ayıran zihinsel programlamanın varlığına bağlamıştır. Hofstede, zihinsel programı açıklamak için değer ve kültür kavramlarından yararlanmıştır. Değeri, belirli bir durumu diğerine tercih etme şeklinde tanımlamakta, buna ek olarak değerlerin, toplumların ve bireylerin sahip olduğu özellikler olduğunu ve bir topluluğun kültürünü belirlediğini söylemektedir. Bu durumda, bireyin seçtiği durum, diğerini tercih etmesinin nedeni, sahip olduğu zihinsel programlamanın bir sonucudur. Birbirinden farklı düşünen, farklı tavırları, farklı yaşam amaçları olan bireylerin, farklı seçimler yapması, dolayısıyla farklı değer yargılarına sahip olması kaçınılmazdır (Öztürk Samur, 2011: 25). Bir başka deyişle, bireylerin davranışlarında hem bireyin kendisi hem de içinde bulunduğu durum etkilidir. Eğer bir

bireyin zihinsel sistematığı ve içinde bulunduğu durum bilinirse, bireyin davranışı da kestirilebilir.

Zihinsel sistematik fiziksel olarak bireyin beyin hücrelerinde kayıtlıdır. Ancak bu kodları doğrudan gözlemek mümkün değildir. Gözlenebilir olan ise bireyin sözleri ve davranışlarıdır. Sözler ve davranışlar bu sistematığın son aşaması olup sistematığın çözümlenmesini sağlar. Zihinsel sistematik, hem bireyin kendisine özgü hem de diğer bireylerinkine benzerdir (Turan ve Aktan, 2008: 230). Bu durumu Hofstede (1980), sistematığın evrensellik, bireysellik ve kolektiflik özellikleriyle açıklar. Evrensellik, en az kendine özgü ama en temel özellik olarak belirlenir. Bütün insanlar için geçerli olan bu düzey, insanın genetik olarak sahip olduğu bir sistemdir. Gülmek ve ağlamak gibi davranışlar bu boyuta girer. Kolektiflik düzeyi ise insanların bir kısmı için aynıdır. Bireysellik ise bütün insanlarda birbirinden farklıdır. Aynı kültür içinde farklı davranışların ortaya çıkması bireysel düzeyin bir sonucudur. Hofstede'e (1980) göre değerler, bireylerin ve toplumların özelliklerini ve kültürlerini belirlemektedir.

1.1.7.6. Spranger Değer Teorisi

Değerlerle ilgili ilk ölçme çalışmaları 1928 yılında Spranger tarafından yapılmıştır. Spranger kişilerin altı temel değer tipinden birine gireceğini belirtmiştir. 1937 yılında Lurie, Spranger'in altı değer tipini somut olarak kanıtlamak için 144 madde üzerinde faktör analizi yapmıştır. Bunun sonucunda sosyal, kültür karşıtı, teorik ve dini olmak üzere dört temel; açık fikirlilik, pratiklik ve estetik olmak üzere üç alt faktör ortaya çıkmıştır. Spranger'in çalışmaları değerler ölçeğinin ilk versiyonuna ilham vermiştir (Asan vd., 2008: 17). Spranger bu altı temel değer tipini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Öztürk Samur, 2011: 28):

Bilimsel değer; gerçeği araştırmaya önem verir. Bilgiye, muhakemeye ve eleştirel düşünmeye önem verir. Bilimsel değerleri olan insan, deneysel, eleştirci, akılcı ve entelektüeldir.

Ekonomik değer; finansal amaçları ve araçları kapsar. Yararlı ve pratik olana önem verir. Ekonomik değerlerin hayatta önemsenmesi gerektiğini belirtir.

Estetik değer; deneyimler, tercihler ve kabulleri kapsar. Simetri, uyum ve forma önem verir. Birey, hayatı, olayların bir çeşitliliği olarak görür. Sanatın toplum için olduğunu düşünür.

Sosyal değer; toplumsal ve bireysel ilişkiler ve bu ilişkilerde yönelimleri kapsar. Başkalarını sevmeye, yardım ve bencil olmama esastır. En yüksek değer, insan sevgisidir. Bu insan sevgisini, insanlara sunar. Nazik ve sempattır, bencil değildir.

Politik değer; güç, yetkinlik, liderlik vb. değerleri kapsar. Her şeyin üstünde kişisel güç, etki ve şöhret vardır. Esas olarak kuvvetle ilgilidir.

Dini değer; dünya, evren hakkında genel inançlara dair değerleri kapsar. Evreni bir bütün olarak kavrar ve kendisini onun bütünlüğüne bağlar. Dini uğrunda dünyevi hazları feda eder.

1.1.7.7. Kahle'nin Değer Teorisi

Kahle'ye göre insanların toplumsallaşma süreci içerisinde değerleri gelişmektedir. Bireylerin değerleri, toplumsal yapı içindeki farklı konumlara ve deneyimlere göre değişmektedir. Bununla beraber kişinin içinde bulunduğu toplumun yapısı, kültürü ve normlara ne ölçüde uyum sağlayacağı da değerleri belirlemektedir. Aynı toplumda yaşayan, aynı kültürel özelliklere sahip insanların farklı davranış kalıplarını sergilemelerinin nedeni farklı kişisel değerlere sahip olmalarıdır (Akt. Ünal ve Erciş, 2006: 364). Bu kişisel değerler de toplumun kültürünü belirleyebilmektedir. Örneğin, insanlarla sıcak ilişkiler kurulan bir toplumda bu ilişkilerin temel sebebinin bireylerin birçoğunun sosyalleşme değerlerine sahip olmalarını göstermektedirler. Yani bireysel değerler ile toplumsal davranış biçimleri birbirleriyle ilişkilidir (Kahle, 1983).

Değerler ve hayat tarzı ölçeğine alternatif olarak geliştirilen değerler listesi ölçeği Kahle, Veroff, Douvan and Kukla tarafından geliştirilmiştir. Ölçek daha çok Kahle'nin sosyal uyum kuramına bağlanmıştır. Ölçek dahilinde 9 temel değer yer almaktadır. Bu değerler (Kahle vd., 1986: 405-406) ve yine Kahle'ye göre açılımları aşağıdaki gibidir (Kahle vd., 2001: 158-159):

Kendine Saygı Duyma: Yapılan çalışmalarda en çok seçilen ve diğerlerinden farklı olan tüketiciler tarafından seçilen değerdir. Bu tüketicilerin satın alma davranışları sosyal kimliklerini yansıtır ve sağlık bilinçleri en yüksek seviyededir.

Güvenlik: Ekonomik ve psikolojik güvenlikten yoksun olan insanlar tarafından tercih edilen bir değerdir. Bu grubun üyeleri, kendini frenlemeden satın alım yaparlar ve kaliteli ürün ve markaları tercih ederler.

Değeriyle sıcak ilişkiler: Özellikle iyi arkadaş ilişkisi olan ve çok arkadaşına sahip kadın tüketiciler tarafından tercih edilen bir değerdir. Bu değeri tercih eden tüketiciler genellikle ulusal ürünleri satın alırlar, fazla alışveriş yaparlar ve reklamların bilgilendirici olduğuna inanırlar.

Başarı duygusu: Büyük çoğunluğu erkektir. Bu değer onların hayatlarında belirgin başarılarını destekler. Bu yaşam tarzı grubunu, bilinçli, cinsiyetini yansıtan satın alım yapan, kendisini frenlemeyen ve rahat tüketiciler oluşturmaktadır.

Kişisel gelişim: Bu değeri tercih edenler ekonomileri düzgün, iyi eğitilmiş ve duygusaldırlar. Bu tüketiciler büyük çoğunlukla genç, profesyonel ve satın alımlarında kaliteli ürün ve markaları tercih ederler. İsteklerini frenleyemezler ve isteklerine uygun alışveriş yaparlar. Ayrıca ulusal ürünleri tercih ederler, mantıklı tüketim yaparlar ve alışverişlerini eğlence olarak görürler. Marka bağımlılıkları vardır.

Başkalarından saygı görmek: Bu grubun üyeleri, kendilerine saygı gösterilmesini istemekte ve başarılı olmak için başkalarının yardımına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu gruba giren tüketiciler satın alımlarında kaliteli, ulusal ve sosyal kimliklerini gösteren ürün ve markalarla birlikte, tanınmış firmaları tercih etmektedirler.

Ait olma duygusu: Erkeklerden çok kadınlar tarafından tercih edilen sosyal bir değerdir. Bu grupta, tanınmış firmalardan alışveriş yapan, ulusal ve nostaljik ürünleri tercih eden, marka bilinci olan ve marka bağımlısı olan tüketiciler yer alır.

Hayattan zevk almak: Özellikle gençler arasında oldukça popülerdir. Bu değeri tercih edenler, hayattan zevk alan, hayatı güzel yaşamak isteyen yani yolda yürürlerken gülü görüp duran ve onu koklayan tüketicilerdir. Boş zaman faaliyetleri sorularına çok güzel cevap verirler. Bu tüketiciler mükemmellik ve uygunluk için satın alım yapmakla birlikte nostaljik ve ulusal ürünleri tercih ederler. Marka bilincine sahiptirler. Bu değer ayrıca mutluluk değerini de içine alır.

1.1.7.8. Kluckhohn ve Strodbeck Değer Yönelimleri Teorisi

Kluckhohn ve Strodbeck (1961), insanların ortak sorunlarının çözümüne yönelik, değer yönelimlerini yöneten temel ilkeleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu teoriye göre, değerlerin tüm insanları ilgilendiren ortak sorunlara aranan çözümlerde yattığı ve

bu çözümlerin kültürden kültüre farklılık göstereceği öne sürülmüştür (Akt. Maznevski vd., 2002: 276).

Yönelim teorisine göre, insanlığın ortak problemlerini çözmek için bütün kültürlerin yanıt vermek zorunda oldukları sorular vardır. Bu sorular (Maznevski vd., 2002: 276):

- İnsan olmanın doğası nedir? İnsanlar iyi midir? Kötü müdür? Yoksa nötr müdür?
- Çevre ile olan iletişimimiz nasıldır? Doğaya boyun mu eğiyoruz? Doğa ile uyum içerisinde miyiz? Yoksa doğa üzerinde bir egemenlik mi kurmaya çalışıyoruz?
- Diğer insanlarla olan ilişkimiz nasıldır? Çizgisel mi? (grup içerisinde düzenli bir yere mi sahip), tali mi? (önceliği hedeflere ve grubun refahına mı veriyor), yoksa bireyci mi? (önceliği bireye mi veriyor)
- Birincil etkinliklerimiz nelerdir? Temel yönelimimiz hangi yönde?
- Zamanı nasıl görüyoruz? Geçmişe mi, şu ana mı yoksa geleceği mi odaklanıyoruz?
- Evreni nasıl kabul ediyoruz? Özel mi? Kamusal mı? Yoksa karışık mı?

Kluckhohn ve Strodtbeck yaptıkları araştırmalar neticesinde her biri iki veya üç alt gruptan oluşacak şekilde kültürel yönelimleri altıya ayırmaktadır. Bu altı değer yönelimleri yukarıdaki soruların cevaplarını aramaktadırlar (Maznevski vd., 2002: 276). Bu kültürel yönelimleri ve boyutları daha detaylı bir şekilde Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Kültürel Yönelimler ve Boyutları

Kültürel Yönelimler	Değer Boyutları
İnsan doğası	İyi/Kötü: Temelde insan doğası iyiye mi yatkındır (düşük skor), yoksa kötüye mi yatkındır (yüksek skor) Değişebilir/Değişemez: Temelde insan doğası değişime açık veya kapalıdır.
Diğer insanlarla olan ilişkiler	Bireysel: Bir bireyin birincil dereceden ilişkisi bireysel anlamda kendisi ve yakın ailesiyedir. Kolektif: Bir bireyin birincil dereceden ilişkisi, toplumun daha geniş bir kesiminden ve geldiği ailenin daha fazla ferdinden oluşmaktadır. Hiyerarşik: Güç ve sorumluluk doğal olarak toplum içerisinde eşit olmayan bir şekilde dağıtılmıştır. Toplumdaki hiyerarşinin üst kademelerinde bulunanlar alt kademelere göre

	daha yüksek bir düzeyde güce, daha düşük bir düzeyde sorumluluğa sahiptirler.
Çevre ile olan ilişki	<p>Hükmetme: Çevremizde olup bitenleri kontrol etme, yönlendirme ve değiştirme.</p> <p>Boyun Eğme: Çevremizde olup bitenlere müdahale etmeden temel yönelimlere ayak uydurma ve kendimizi çevrenin getirdiklerinin kollarına bırakma.</p> <p>Uyum: Çevre unsurları arasında bir denge sağlamaya çabalamak.</p>
Etkinlik	<p>Yapma: İnsanlar sürekli olarak somut görevleri yerine getirmek için faaliyette olmalıdır.</p> <p>Düşünme: İnsanlar bir eylemde bulunmadan önce dikkatli ve rasyonel bir şekilde, durumun tüm yönlerini göz önünde bulundurmalıdır.</p> <p>Olma: İnsanlar her şeyi tam zamanında ve kendiliğinden yapıyor olmalıdır.</p>
Zaman	<p>Geçmiş: Karar vermemizdeki kriteri, geleneklerimiz belirler.</p> <p>Bugün: Karar vermemizdeki kriteri, acil ihtiyaçlar ve mevcut koşullar belirler.</p> <p>Gelecek: Karar vermemizdeki kriteri, uzun vadeli ihtiyaçlarımız ve gelecekteki koşullar belirlemektedir.</p>
Mekân	<p>Halka açık: Birinin etrafındaki alan herkese aittir ve herkes tarafından kullanılabilir.</p> <p>Özel: Birinin etrafındaki alan o kişiye ait olup izinsiz olarak başkaları tarafından kullanılamaz.</p>

Kaynak: Maznevski vd., (2002: 277)

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere Kluckhohn ve Strodtbeck kültürel yönelimleri ortaya koymaya çalışmıştır. Buna göre kültürel yönelimler toplumdan topluma değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, Batı toplumlarında insanlarla olan ilişkiler bireysellik eğilimi gösterirken, Doğu medeniyetlerinde daha kolektif bir insan ilişkisi olması bu kültürel yönelimlerin bir sonucudur. Araştırma bu kültürel yönelimleri değer boyutlarıyla incelemeye çalışmış ve sınıflandırmıştır.

1.1.7.9. Elizur ve Sagie'nin Değer Sınıflandırma Teorisi

Elizur ve Sagie'ye (1999) göre değerlerin incelenmesinde üç farklı yön bulunmaktadır. Bunlar; değer şekillenmeleri, odaklanma derecesi ve ilgili yaşam alanıdır. Değer şekillenmelerinin üç biçimi vardır. Bazı değerler, sağlık, güvenlik ve ekonomik düzey gibi somut maddi sonuçlara ilişkin olup araçsal niteliktedir. Bir kısım değerler ise insanlar arasındaki ilişkilere ilişkin olup duygusal nitelik taşımaktadır. Diğer bir kısım değerler ise inanç ve düşüncelere ilişkin olup bilişsel nitelik taşımaktadır. Değerlerin ikinci yönü odaklanma derecesi ile ilgilidir. Bir takım değerler, anlam itibarı ile oldukça açıktır. Bu değerler para, iyi arkadaş ve çalışma performansı gibi belli bir sonuca yönelik olup hangi davranış veya tutuma odaklandığı bellidir. Diğer bir kısım değerler ise hayatın anlamı, topluma katkı ve itibar gibi soyut olup sınırları belli olmayan sonuçlara yöneliktir ve bu nedenle de hangi davranış veya tutumu işaret ettikleri kolayca belirlenemez. Değerlerin üçüncü yönü ise değerlerin yaşamın hangi alanı ile ilgili olduğuna ilişkindir. Yaşam alanları daha spesifik bir nitelik taşıyan iş yaşamı ve iş yaşamı dışında kalan ev ile aile yaşamını da kapsayan genel yaşam alanıdır (Akt. Doğan, 2012: 47).

Sagie, Kantor, Elizur ve Barhoum (2005) daha önceki yapılan çalışmayı bireysel değerler ve kolektiflik açısından araştırmışlardır. Araştırmanın yapıldığı katılımcıların çalışma ve yaşam değerleri arasında benzerlikler olduğu sonucuna varmışlardır. Bu benzerliklerin yanı sıra bireysel ve genel değerler arasındaki ayrılıkların katılımcıların bir kısmına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani katılımcılar bireysel değerlerini özel hayatlarında daha fazla dikkate alırken, toplumsal yaşamla ilgili değerleri daha önemsiz görmekteyler.

Elizur ve Sagie'ye göre değerlerin incelenmesinde değerlerin bu üç yönünün birlikte ele alınması gerekmektedir ve değerlerin her bir yönünün çeşitli öğeleri diğer yönlerin öğeleri ile birlikte bulunmaktadır. Örneğin, "iyi arkadaşlara sahip olmak" şeklindeki bir değer; şekillenme açısından duygusal, odaklanma açısından odaklanmış ve yaşam alanı açısından genel yaşam alanı değeri olarak ifade edilebilir (Akt. Doğan, 2012: 48).

Elizur ve Sagie'nin (1999: 77) 165 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, çalışma ve yaşam değerlerinin temelde benzerlik göstermesine karşın, kişiden kişiye göre bu değerlerin önem derecesi farklılık arz edebilmektedir. Değerlerin sınıflandırılmasında

genel bir çerçeve oluşturmak amacıyla bireysel değerlerin temel unsurları ile bunların ilgili olduğu yönlerin belirlenmesi ve yaşam değerleri (bireysel değerler) ile çalışma değerleri ilişkisinin kurulması üzerinde durmuştur. Araştırmacıların yaşam ve çalışma değerleri diye yaptığı sınıflandırma Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Elizur ve Sagie'nin Değer Sınıflandırması

Yaşam Değerleri	Çalışma Değerleri
Sağlık	İşe olan ilgi
Mutluluk	İş yerinde sorumluluk alma
Sevgi	Adil denetim
Güvenlik	Bağımsızlık
Bağımsızlık	Yeteneklerini kullanabilme
Yeteneklerini kullanabilme	Kişisel gelişim
Anlamlı bir yaşam	İş başarısı
İlginç bir yaşam	Anlamlı bir iş
Sorumluluk	İlerleme olanağı
Başarı	İş ile ilgili geri bildirim
Tanınma	İşe saygı duyulması
Koşulları yaşama	Performansının bilinmesi
Rahat bir ev	İş güvenliği
İlerleme	İyi bir iş yerinde çalışma
İyi arkadaşlara sahip olma	İş yerinde nüfuz sahibi olma
Saygınlık	Çalışma koşulları
Rahat bir hayat	İş yerindeki statü
Topluma katkıda bulunma	Ücret
Toplumsal statü	İş arkadaşları
Servet, varlık	Organizasyondaki nüfuz
Nüfuz	İş yerindekilerle olan etkileşim
	İşin yararları
	Topluma katkı
	Elverişli çalışma saatleri

Kaynak: Elizur ve Sagie, (1999: 79-80)

1.1.7.10. O'Reilly'nin Değer Sınıflandırma Teorisi

O'Reilly, Chatman ve Caldwell'e göre, günümüzde örgütsel bilimlere, işgörenlerin daha fazla bağlılığını sağlayan ve daha fazla bireysel-örgütsel bütünleşmeyi başaran bir araç olarak "güçlü bir şekilde paylaşılan değer" kavramına önem vermektedir. Literatürde paylaşılan değerlerin, stratejik karar verme, örgüt etiği, operasyonel karar verme, kişiler arası çatışma, iş ilişkilerinin kalitesi, kariyer seçme ve ilerleme, işgörenin motivasyonu ve bağlılığı konularını içeren örgütsel etkililiğin geniş bir alanı ile ilgili olduğu görülmektedir (Akt. Sağnak, 2004: 76).

O'Reilly (1991: 498-499) çalışmasında değerleri örgütsel açıdan incelemek suretiyle literatüre kazandırmıştır. Çalışma sonunda 54 ifade, yedi temel örgütsel değer boyutu altında toplanmıştır. Bu boyutlar; yenilik, istikrar, insanlara saygı, sonuç odaklılık, detaycılık, takım odaklılık ve rekabet boyutlarıdır. 54 değer ifadesi Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Örgüt Kültürünü Oluşturan Değerler

Örgütsel Değerler	
1. Esneklik	28. Eylem yönelimli olmak
2. Adapte olabilirlik	29. İnisiyatif kullanabilmek
3. Tutarlılık	30. Düşünceleri yansıtabilmek
4. Öngörülebilirlik	31. Başarı yönelimli olmak
5. Yenilikçi olmak	32. Talepkar olmak
6. Fırsatları değerlendirmede aceleci olmak	33. Bireysel sorumluluk almak
7. Deneyime istekli olmak	34. Yüksek performans beklentisi
8. Risk alabilmek	35. Profesyonel gelişim olanakları
9. Dikkatli olmak	36. İyi performans için yüksek ödeme
10. Özerk olmak	37. İş güvencesi
11. Kural odaklı olmak	38. İyi performansa övgü
12. Analitik olmak	39. Düşük çatışma düzeyi
13. Ayrıntılara önem vermek	40. Çatışmayla doğrudan yüzleşebilme
14. Kesin olmak	41. İş ortamında arkadaşlık kurmak
15. Takım odaklı olmak	42. Kabul görmek
16. Bilgiyi özgürce paylaşmak	43. Diğerleriyle işbirliği içinde çalışmak
17. Örgüt içerisinde tek bir kültürü benimsek	44. İşe duyulan heyecan
18. İnsan odaklı olmak	45. Uzun saatlerce çalışmak
19. Adil olmak	46. Kurallar tarafından engellenmemek
20. İnsan haklarına saygılı olmak	47. Kaliteyi önemsemek
21. Hoşgörülü olmak	48. Ayırt edici bir özelliği olmak
22. İformel olmak	49. İyi bir itibara sahip olmak
23. Uyumlu olmak	50. Sosyal sorumluluk sahibi olmak
24. Sakin olmak	51. Sonuç odaklı olmak
25. Destekleyici olmak	52. Açık rehberlik felsefesine sahip olma
26. Girişken olmak	53. Rekabetçi olmak
27. Kararlı olmak	54. Yüksek derecede düzenli olmak

Kaynak: O'Reilly vd., (1991: 516)

O'Reilly'nin değer sınıflamasında yer alan 54 değer ifadesi yukarıdaki Tablo 5 yardımıyla incelenebilir. O'Reilly'nin yukarıdaki tabloda yer alan 54 değerden oluşan ve Örgüt Kültürü Profili (Organizational Culture Profile-OCP) olarak adlandırılan özgün ölçme aracı, özgün çalışmada Q-sort tekniği ile uygulanarak değerlendirilmiştir. Bu teknik değerlerin önem derecesine göre kategorik olarak sıralanmasını içermektedir. Q-sort tekniğine göre katılımcılar değerleri, işletmelerindeki önem düzeylerine göre en çok önem verilen iki değeri en başa yazmak koşuluyla giderek azalan önem sırasına göre

belirlenen kategorilere (2-4-6-9-12-9-6-4-2) yerleştirmektedir. O'Reilly'nin bu sınıflaması birey-örgüt uyumunu örgüt kültürü çerçevesinde değerlendirmek amacıyla da çeşitli araştırmalarda kullanılmış ancak bu araştırmalarda özgün çalışmadaki değerlerin Q-sort tekniği yerine 7'li likert tipi ölçek hazırlanarak incelenmesi tercih edilmiştir (Kanbur, 2010: 136).

1.1.7.11.McDonald ve Gandz'ın Değer Teorisi

McDonald ve Gandz (1992: 67-68), örgütsel değerlere yoğunlaşarak bir çalışma ortaya koymuşlardır. Toplamda 32 farklı organizasyonda görev yapan, 28'i özel sektör ve 5 tanesi kamu kurumunda olmak üzere üst düzey yöneticilere ve 8 yönetici danışmanı ile 4 çalışana uygulanan görüşmeler neticesinde 21 değer boyutuna ulaşmışlardır. Daha sonra yapılan bu çalışmaya 3 yeni boyutu (özerklik, itaat ve düzenlilik) kendileri ekleyerek toplamda 24 değer boyutu olduğunu savunmuşlardır. Bu boyutların tamamı Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Modern İş Dünyasının Paylaştığı Ortak Değerler

Paylaşılan Değerler	Sergilenen Davranışlar
Uyum Sağlama	Esnek olma ve değişen yeni koşullara tepki verme
Agresiflik	Agresif olma ve şiddetle hedefleri takip etme
Özerklik	Harekete geçerken özgür ve bağımsız olma
Geniş Görüşlülük	Farklı bakış açılarını ve görüşleri kabul etme
Tedbirlilik	Dikkatli olma ve riskten etkilenme ihtimalini en aza indirme
Düşüncelilik	Yardımsever, nazik ve saygılı olma
İşbirliği	İş birliğine açık olma ve diğer bireylerle iyi geçinme
Nezaket	Kibar olma ve bireyin haysiyetine saygı duyma
Yaratıcılık	Yeni fikirler geliştirme ve uygulama
Gelişim	Kişisel gelişimi sağlama, öğrenme ve gelişme
Çalışkanlık	Sonuca ulaşmak için çok çalışma
Tasarruf	Tutumlu ve harcamalarda dikkatli olma
Deney Yapma	Problem çözmede bir deneme yanılma yöntemi sergileme
Adalet	Adil olma ve liyakate dayalı bir modeli sağlama
Affedicilik	Bağışlayıcı olma ve hatalar meydana geldiğinde anlama
Formellik	Doğru seremoniyi koruma ve geleneği sürdürme
Mizah	Eğlence oluşturma ve kaygısız olma
Girişim	Fırsatları kollama ve çekinmeden sorumluluk alma
Mantık	Rasyonel olma ve olayları rakamlar ve gerçekler üzerinden okuma
Ahlaki Bütünlük	Onurlu olma ve etik ilkelere özen gösterme
İtaat	Talimatlara ve kurallara uyma
Açıklık	Dürüst, samimi ve tartışmalarda tarafsız olma
Düzen	
Sosyal Eşitlik	

	Temiz, düzenli ve iyi organize olma Başkalarına eşit davranma ve statü farklılıklarından kaçınma
--	---

Kaynak: McDonald ve Gandz, (1991: 68)

McDonald ve Gandz yaptıkları çalışmanın daha önce değerlerle ilgili yapılmış çalışmaların devamı niteliğinde, hatta o çalışmaların örgütsel bağlamda uyarlaması niteliğinde gördüklerini belirtmişlerdir (McDonald ve Gandz, 1991: 68). Araştırmacılara göre yukarıdaki tabloda yer alan değerleri tüm organizasyonlarda görmek mümkündür. Fakat organizasyonlar bu değerlerin tümünü paylaşmak yerine bazı değerlere çok daha fazla önem atfetmektedirler. Organizasyonları, “ilişkiye önem veren, değişime önem veren, görev eğilimli ve statükoyu koruyan” tarzında dörde ayırarak bunların hangilerinin hangi değerlere daha fazla önem atfettiklerini ortaya koyan bir matris hazırlamışlardır (McDonald ve Gandz, 1991: 70). Araştırmacılar, Quinn ve McGrath’ın rekabetçi değerler perspektifini içeren araştırmalarıyla kendi araştırmalarının tutarlılık gösterdiklerini belirtmektedirler. McDonald ve Gandz, araştırma sonucu elde ettikleri 24 değer boyutunun Quinn ve McGrath’ın, “Pazar, Adhokrasi, Kabile, Hiyerarşi” dördlüsünden oluşan örgütsel kültür tipolojisi ile birleştirerek kapsayıcı kavramsal bir çerçeve oluşturmuşlardır. Oluşturdukları bu matris Şekil 2’de verilmiştir.

İLİŞKİLER

DEĞİŞİM



STATÜKO

GÖREV

Şekil 2. Quinn ve McGrath'ın Organizasyon Modeli İçerisine Yerleştirilmiş Paylaşılan Değerler

Kaynak: McDonald ve Gandz, (1991: 69)

Şekil 2'ye göre, ilişki yönelimli organizasyonların 'kabile' tarzı bir örgüt kültürü tipolojisine sahip olduklarını ve 'ileri görüşlülük, düşüncelilik, işbirliği, nezaket, adalet, affedicilik, mizah, ahlaki bütünlük, açıklık, sosyal eşitlik' gibi değerleri paylaştıklarını, kendi içlerinde 'tartışma, katılım, fikir birliği' gibi metotlarla karar aldıklarını görmekteyiz. Aynı şekilde, değişime önem veren organizasyonlarda 'adhokrasi' tipolojisine uygun bir kültür benimsendiğini ve 'uyum sağlama, özerklik, yaratıcılık, gelişim, deney yapma' gibi değerlerin paylaşıldığını iddia etmektedir. Bu organizasyon yapısını paylaşan örgütlerde 'deney, buluş, inovasyon' faaliyetleri ön planda tutulmaktadır. Bir diğer organizasyon tipi olan görev yönelimli organizasyonların 'pazar' tarzı kültür tipolojisine dahil olurken, 'agresiflik, çalışkanlık, girişim' değerlerini

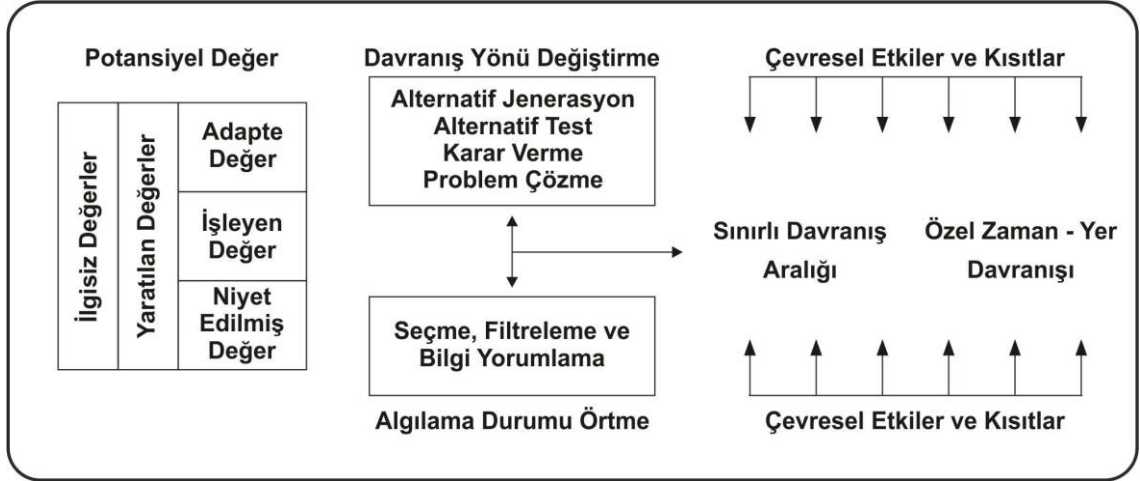
paylaşmakta ve *'net amaçlar belirleme, bireysel karar alma, kararlılık'* gibi özellikleri göze çarpmaktadır. Son olarak, statüko yönelimli organizasyonlar, *'hiyerarşi'* tipolojisine girmekte ve *'tedbirlilik, tasarruf, formellik, mantık, itaat, düzen'* değerlerini paylaşmaktadır. Faaliyetleri ise *'ölçüm, belgeleme ve hesaplama'*ya dayanmaktadır.

Kısacası yapılan araştırmalar neticesinde, paylaşılan değerleri tüm organizasyonlarda görmenin mümkün olduğu fakat organizasyonların bu değerlerin tümünü paylaşmak yerine bazı değerlere çok daha fazla önem attıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

1.1.7.12. England'ın Değer Teorisi

George W. England ve Raymond Lee'nin (1974) yaptıkları çalışma örgütsel değerler açısından başka bir teori olarak kabul görmektedir. Amerikan, Avustralyalı, Hintli ve Japon yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticilerin sahip oldukları kişisel değerler ile başarıları arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Buna göre, yöneticilerin sahip oldukları değer kalıplarının; öngörü, seçme ve yerleştirme, karar verme gibi eylemleri gerçekleştirirken onları başarıya götürdükleri iddia edilmiştir. Yani bir yöneticinin karar almadan önce yasal ve etik konuları göz önünde bulundurması onun kararlarını daha başarılı kılmaktadır. Her ne kadar değerler ve başarı arasındaki ilişkilerde ülkelere göre farklılıklar bulunsa da, araştırmaya dahil edilen dört ülkenin yöneticileri arasındaki sonuçlar büyük benzerlikler göstermektedir. Çalışmadan çıkan genel sonuç; daha az başarılı yöneticiler daha durağan ve pasif değerleri tercih ederken, başarılı yöneticiler, pragmatik, dinamik ve başarı odaklı değerleri benimsemektedirler. Başarılı yöneticiler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer bireylerle etkileşimde aktif bir rol oynarken, başarısız yöneticiler etkileşimde nispeten daha pasif bir rol oynayıp, çevre ile olan ilişkilerinde durağan ve korumalı değerleri benimsemektedirler (England ve Lee, 1974: 418-419).

England, değerlerin yöneticilerin davranışları ile olan ilişkileri konusunda kuramsal bir model geliştirmiştir. Bu modele göre, bir bireyin belirli koşullar altındaki davranışı hakkında kesin ifadelerde bulunmadan önce, değerlerin davranış üzerindeki etkisinin diğer çevresel etkilere ve zorlamalara bağlı olarak düşünülmesi gerekir (Silah, 2005: 295). Model, daha iyi anlaşılması için aşağıdaki Şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 3. Değer Davranış İlişkisinin Teorik Modeli

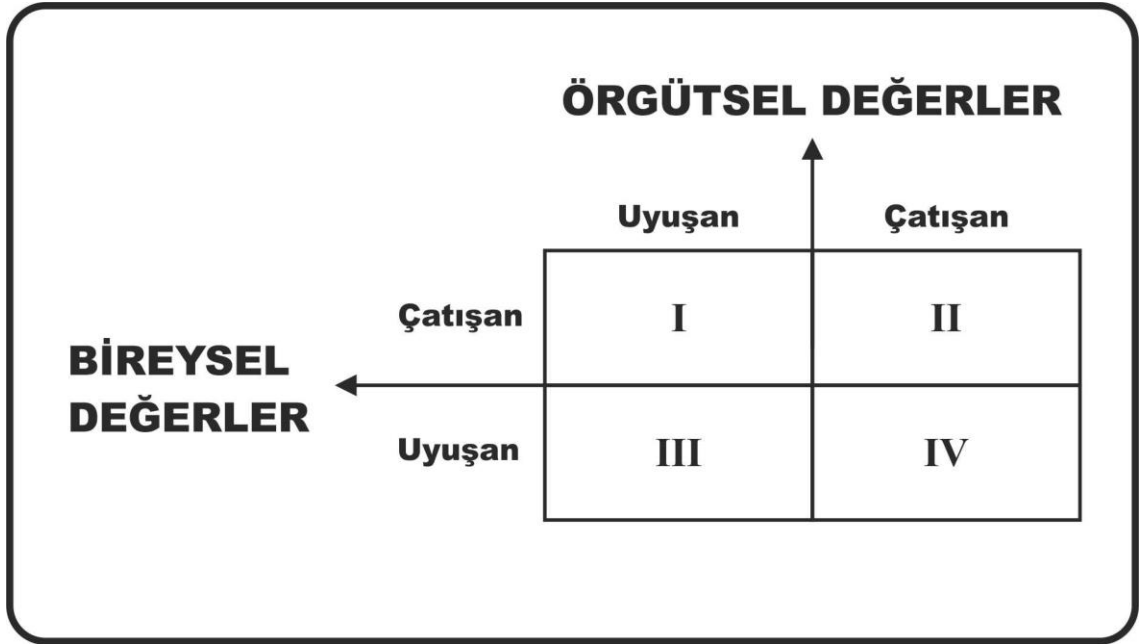
Kaynak: Silah, (2005: 295)

Toplam değer alanı, kuramsal olarak yöneticilerin sahip olabilecekleri tüm potansiyel değerleri içermektedir. Potansiyel değerler iki sınıftan oluşmaktadır. Bunlar, ilgisiz değerler (davranış üzerinde hemen hemen hiç etkisi yoktur) ve yaratılan (bu grup niyet edilen değerleri kapsamaktadır) değerlerdir. Yaratılan değerler, adapte edilmiş (durumsallık faktörleriyle değerleri etkilemektedir), işleyen (kasıtlı durumdan, gerçek davranışa dönüştürülme oranları yüksek) değerler ve niyet edilmiş (kasıtlı durumdan, gerçek davranışa dönüşme oranı görece düşük) değerlerden oluşmaktadır. Bu model, bir bireyin belirli koşullar altında şu ya da bu şekilde davranışı hakkında kesin ifadelerde bulunmadan önce, değerlerin davranış üzerindeki etkisinin, diğer çevresel etkilere ve zorlamalara bağlı olarak düşünülmesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü değerler olayın tümünü değil bir parçasını oluşturmaktadır (Silah, 2005: 296).

1.1.7.13. Liedtka'nın Değer Benzeşim Teorisi

Jeanne M. Liedtka'da araştırmalarını örgütsel boyutta ele almış bir diğer araştırmacıdır. Liedtka (1989: 805-807) çalışmasında, bireyin sahip olduğu değerlerin, örgütsel değerlerle birlikte karar alma sürecindeki etkilerini anlamaya çalışmıştır. Bu bağlamda bir model geliştiren Liedtka, organizasyonun sahip olduğu değerler ile yöneticilerin bireysel değerlerinin uyum ve çatışmasını gösteren bir matris geliştirmiştir. Bu matris yardımıyla gerek bireylerin gerek organizasyonların ve gerekse de birey ile organizasyonun aralarındaki değerlerin uyumunu görmek mümkündür. Ayrıca karar alma durumunda yöneticilerin, organizasyonun sahip olduğu değerlere ne kadar uyum

sağladığını görmek mümkündür. Konunun daha iyi anlaşılması adına ilgili matris Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Değer Uyum Modeli

Kaynak: Liedtka, (1989: 807)

Bireyler, örgütsel ortamlarda karar verme durumuyla karşılaştıklarında, bunun zor bir durum olduğu algısına varırlar. Bireyler tarafından yaşanan çatışmanın doğası gereği kararlar, bireysel ve örgütsel düzeyde yaşanan değer uyumunun etkileşimine ilişkin sistematik olarak değişim gösterebilir. Değer uyum modeli, spesifik değerler olarak belirli zor durumlarda rol oynayan birey ve örgütün uyuşan ya da çatışan değer sistemlerini nitelenmek için kullanılmıştır (Sağnak, 2003: 68).

I. ve II. çeyrek dairelerin her iki grubunda da yer alan bireyler içsel bir dengesizlik yaşamaktadırlar, karar verme durumunda karışık duygular onları ele geçirmektedir. Burada çelişen değerler iç çatışma yaratmakta ve bireylerin fevri bir tutum sergilemelerine neden olmaktadır. I. çeyrek dairede bulunan bireylerin, güçlü bir kurumsal kültürü benimsedikleri ve örgütsel değerlerle uyumlu oldukları görülüyor. II. çeyrek dairede, organizasyonun kendisinden bir değer çatışması yaşanıyor, bileşik bir karışıklık durumu söz konusu ve organizasyon çalışanlarına karışık mesajlar gönderiyor (Liedtka, 1989: 807).

III. çeyrek daireye geldiğimizde, ilk göze çarpan farklılaşma bireyler ve organizasyon değerleri arasında çatışmanın yerini uyumluluğa bırakmasıdır. Bu durum

çatışmanın yokluğu ile karakterize olmuş bir modeldir. Bu durum için Argyris'in kullandığı 'gerçek bütünleşme' ya da 'toplam denge' ifadelerini kullanmak yanlış olmaz. IV. çeyrek dairede ise bireyin sahip olduğu güçlü değerler, organizasyondan gelen karışık mesajlar karşısında bireyin karar vermesine yardımcı olur. Birey yeniden 'içsel denge' durumuna döner ama bireyin yine de uğraşmak durumunda olduğu çatışan örgütsel değerler mevcuttur (Liedtka, 1989: 808).

Bu bakış açısını kanıtlamak amacıyla Liedtka, iki firmada 18 yönetici ile kendiliğinden seçilen zor durumlar hakkında derinliğine klinik görüşmelerden meydana gelen bir alan araştırması yapmıştır. Görüşmelerin yapıldığı kurumlar, örgütsel değerler sistemlerinde azami farklılıkların olacağı düşünülerek seçilmiştir. Seçilen işletmelerden A fabrikası, çok boyutlu değer sistemine sahiptir. Üretimin kalitesi, bütünlük, firmanın itibarı, endüstri liderliği değerlerinin oranı oldukça yüksektir. B fabrikası A fabrikasının aksine tamamen faydacıdır. Tek göttükleri değer, karın maksimize edilmesidir. Değer sistemi tamamen tek boyutludur, davranış açısından zayıf yönlendirme vardır ve arzu edilen sonuca odaklanır (Sığnak, 2003: 68).

1.1.7.14. Değerler Konusunda Yapılan Diğer Teorik Çalışmalar

Değerler konusunda farklı zamanlarda ve kültürlerde birçok bilim insanı çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmaların başlıcalarına yukarıda değinilmiştir. Bunların dışında yapılan diğer çeşitli araştırmalar, araştırmayı yapanlar, araştırmının yapıldığı tarih ve araştırmalarının ana temaları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Değerler Konusundaki Diğer Bilimsel Çalışmalar

Araştırmayı Yapan	Araştırma Konusu
Milton R. Blood (1969)	420 havayolu çalışanı üzerinde yapılmıştır. İş değerleri ve işinden memnun olma arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dini inanın kişisel değerleri yönlendiren bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır.
Taylor ve Thompson (1976)	1058 işgören üzerinde yapılan bu araştırma, genç ve yaşlı çalışanlar arasındaki değer farklılıklarını ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır.
Ona A. Pela (1985)	Amerika ve Nijerya hastanelerinde çalışanların yaşlı hastalara ilişkin tutumlarını incelemeyi amaçlayan bir çalışmadır. Karşılaştırmalı bu araştırmanın sonuçlarına göre, bu iki grubun arasındaki tutumlarda bir farklılık göze çarpmıştır ve Nijeryalı'ların hastalara daha sıcak davrandığı sonucuna varılmıştır.
Wayne H. Hogan ve Harsha N. Mookherjee (1981)	Karşılaştırmalı bir çalışma yürütmüşlerdir. Rokeach'ın değerler ölçeği ile Feather'ın sonuçlarını karşılaştıran bir çalışmadır.
Robert E. Pitts (1981)	Farklı kültürlerden oluşan toplumlardaki kültürel değerleri ve değer çatışmalarını ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmadır.
Donald A. Clara ve Donald Cooper (1983)	Nijeryalı işletme öğrencilerinin etnik değerlerini ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır.
M. Connie Kristiansen (1985)	Bireyin toplum tarafından kabul görmesiyle, temel ve aracı değerleri benimsemesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. <i>“Toplum tarafından kabul görmek için, toplumun paylaştığı değerlerin benimsenmesi gerekir”</i> sonucuna ulaşılmıştır.
Gayle Wolf (1985)	Araştırmanın temel amacı, Lübnanlı Hıristiyan-Müslüman kadın ve erkeklerin değerler sistemini karşılaştırmaktır. Sonuç olarak; Hıristiyan kadınların Müslüman kadınlara oranla “eşitlik” kavramına daha az önem verdikleri görülmüştür. “Dürüstlük” ve “sorumluluk” kavramları her grup için büyük önem arz ettiği ortaya konulmuştur.
Gary E. Popp ve Herbert J. Davis (1986)	Toplumda geçerli olan kültürel değerleri araştırmak amacıyla yapılan bir çalışmadır. Grupların alt kültürlerinden kaynaklanan kültürler arası değer farklılıkları üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu farklılıkların çalışanlar arasında çatışma kaynağı olabileceği sonucuna varılmıştır.

Leonard H. Chusmir ve Barbara Parker (1991)	Cinsiyet farklılıklarının, yöneticilerin değerlerini etkileyip etkilemediklerini araştırmayı hedefleyen bir araştırmadır. Sonuç olarak; iş pozisyonlarında kadın ve erkeğin yönetici değerlerinin birbirinden farklı olduğu hipotezi doğrulanmıştır.
Barry Z. Posner ve Warren H. Schmidt (1993)	Araştırmacılar, değerler benzeşmesi ve örgütsel, kişisel değer sistemleri arasındaki farkları inceleyen bir araştırma yapmışlardır.
David A. Ralston vd. (1993)	Yönetsel değerler arasındaki benzerlikleri ve farkları ortaya koymayı amaçlamış bir çalışmadır.
John H. Barnett ve Marvin J. Karson (1989)	Araştırmanın konusu, yöneticiler, değerler ve yönetici kararlarında cinsiyetin rolü, mesleki kariyer, örgütsel deneyim, görev bilincinin etkileri ve ahlaki ilişkilerin önemi, yönetsel karar vermenin sonuçlarıdır. Bu boyutları incelemek için 513 yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Kaynak: Silah, (2005: 298-306)

1.1.8. Değer Sistemleri

Değer sistemi, insanlara alternatifler arasından yapacakları seçimlerde, çatışmaları çözümlenmede ve kararlar almada yardımcı olan ilkeler ile kuralların öğrenilmiş ve organize edilmiş bir bütünüdür (Kanbur, 2010: 137). Böylece, değerler taşıdıkları öneme göre kendi aralarında sıralanabilmektedir. Sıralanmış bir değerler kümesi, değer önceliklerini belirleyen bir sistem oluşturmaktadır (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 60).

Ortak değerler sistemi, toplumsal bütünleşmeye katkıda bulunarak toplumsal düzen için garanti olmaktadır. Değerler, kişi ve grup için davranış seçenekleri içerisinden daha iyi olanların belirlenmesini sağlamaktadır. Bir başka deyişle değerler kendi başına değil bir başka değere bağlı olarak vardır. Bu durum değerlerin birbirleriyle aynı öneme sahip oldukları anlamını taşımaz. Bu nedenle değer sistemleri, üst düzey, eşit ve alt düzey olmak üzere bir hiyerarşi oluşturmaktadırlar (Erkan, 1991: 168). Rokeach (1973) öncelikle değerlerin “değer sistemi” içerisinde örgütlendiğini belirtmektedir. Robbins’e (2013) göre ise değer sistemleri kişinin değerlerinin göreceli önemlerini temsil etmektedir.

Rokeach ve Regan’a göre değerler, insanların kişiliğindeki zaman içerisindeki süreklilik kadar, değişimin de açıklayıcısıdır. Değer sistemleri genelde zaman içinde

kalıcı olarak algılandığından kişilikteki süreklilik ve aynılığı açıkladığı düşünülür. Oysa değerler gelişimin, sosyal ortamların/durumların, kişiler arası ilişkilerin sonucu olarak kişideki sürekli değişimi de açıklar. Rokeach'ın 1968-1971 yılları arasında Amerikan toplum değer sistemindeki değişim ve stabiliteyi değerlendiren çalışmasında genel olarak rahat yaşam ve temiz olmak değerlerinin öneminin azaldığının başarıma duygusu ve yeterli olma değerlerinin öneminin arttığının, aynı şekilde eşitlikçilik, güzel bir dünya gibi değerlerin öneminin arttığını ortaya koymuştur (Akt. Asan vd., 2008: 18).

Sosyal sistemdeki değişimler, sosyal yapıdaki değişimleri de beraberinde getirebilmektedir. Sosyal yapıdan kasıt; toplumdaki sosyal güçlerin zaman içerisinde değişen etkileşim ilişkileridir. Modern toplum son derece karmaşık bir yapıya sahiptir ve çok sayıda sosyal güç ve unsurla etkileşim halindedir (Silah, 2005: 282). Geniş çapta sosyal değişim, sosyal yapıda ve buna bağlı olarak tutumlarda, inançlarda, değerlerde değişimlere yol açmakta, böylece insanların genel psikolojik durumları değişmektedir. Dolayısıyla sosyal yapının değişmesi, dünya görüşlerinde bir değişimi de beraberinde getirmekte ve tümü birden çok karmaşık bir sosyal değişim olgusunu ortaya çıkarmaktadır (Silah, 2005: 284).

Bireysel değerler değiştiği gibi örgütsel değerler ya da iş değerleri de değişebilmektedir. Son yıllarda iş değerlerinde değişimler olduğu görülmektedir. Rokeach'a (1973) bunu şöyle açıklamaktadır: "Eğer değerler değişmeyip tamamen aynı kalsaydı, bireysel ve sosyal değişim olanaklı olmazdı. Bunun aksine, eğer değerler tamamen değişir niteliğe sahip olsaydı, bu sefer de, toplumun ve bireyin sürekliliği imkânsız hale gelirdi" (Akt. Hüseyinlioğlu, 2010: 22-23).

Bireyler, örgütler ve ülkelerin sahip olduğu değerler birbirlerine göre farklılık gösterir. Bu farklılığın nedeni, kişilerin ve grupların değerlere verdikleri önem farkıdır ve bu farklılık ancak değer yapısı ile açıklanabilir. Değer yapısı bir dizi değer arasındaki ilişkiler modelidir ve değer yapısına ilişkin modeller değerler arasındaki uygunluklar ve çatışmalar açısından farklılık göstermektedir (Kanbur, 2010: 139). Bunun sonucu insanların paylaştıkları ortak değer sisteminin değişimidir.

1.1.9. Değerlerle İlişkili Kavramlar

Bu başlık altında literatürde en sık rastlanan değerlerle ilişkili diğer kavramlara ve aralarındaki ilişkilere değinilmeye çalışılacaktır.

1.1.9.1. Değerler ve Tutumlar

Tutum en genel anlamıyla tutulan yol, davranış anlamlarına gelmektedir. Tutumu, nesne veya olaylar karşısında sürekli aynı biçimde davranılmasına neden olan öğrenilmiş eğilim olarak tanımlamak da mümkündür. Yani tutumu, bir obje ile birey arasındaki etkileşim sonucu, ortaya çıkacak olan davranış için bir ön hazırlık olarak tanımlayabiliriz (Silah, 2005: 289). Başka bir ifade ile tutumlar, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimlerdir (Kağıtçıbaşı, 2012: 110).

Tutumlar ve değerler arasındaki ilişki çok tartışılmış olmakla birlikte bu konuda önde gelen başlıca iki görüş vardır. Bu görüşlerden ilki değerleri daha geniş, daha genel ve hiyerarşik olarak daha fazla önem taşıyan tutumlar olarak tanımlamaktadır. İkinci görüş ise değerleri tutumların bir parçası olarak kabul etmektedir. Ayrıca her iki görüşte tutumlar ve değerler arasında işlevsel bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Silah, 2005: 291).

Rokeach (1973) ise işi değer ve tutumları karşılaştırmaya kadar götürmüştür. Buna göre değerler ve tutumlar arasındaki farklılıkların yer aldığı görüşler Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Değer - Tutum Karşılaştırılması

Değerler	Tutumlar
Tek bir inançtır	Belli bir obje ya da duruma yönelmiş inançlardan oluşur
Objeye ya da durumların üstündedir	Belli bir obje ya da duruma yönelmiştir
Ölçüleriyle belirlenmiş standarttır	Birçok obje ya da durumla ilgili lehte veya aleyhte yapılacak değerlendirmelerle değişir
Bireyin en çok ya da en az arzuladığı davranış modudur ve sayıları sınırlıdır	Objeye ve durumların sayısı çok olduğundan tutumlar da binlercedir
Kişilik yapısında ve bilişsel sistemde merkezi durumda olduklarından hem tutumları hem de davranışları belirleyici durumdadır	Tutumlar önceden var olan sosyal değerlere bağlıdır. Tutumlar değerlerin fonksiyonlarıdır
Değerler tutumlardan daha dinamik ve motivasyonla yakından ilgilidir	Tutumlar daha az dinamiktir
Değer kavramı benliği savunma, bilgi veya kendini gerçekleştirme fonksiyonları ile doğrudan ilgilidir	Tutum, benliği savunma ve kendini gerçekleştirme fonksiyonları ile dolaylı ilgilidir

Kaynak: Silah, (2005: 292)

Rokeach'ın değerlerle tutumlar arasında yaptığı karşılaştırma Tablo 8'deki gibidir. Tablodan da görüleceği üzere değerler ve tutumlar arasındaki işlevsel bir bağlantıdan söz etmek mümkündür. Aslında birçok noktadan benzeşen bu kavramların yüklenilen anlamlar bakımından farklılık gösterdiği noktaları tablodan daha iyi anlayabiliyoruz. Fakat tutumların temel değerlere hizmet ettiğini, o değerlere ulaşma işlevi sergilediğini de göz ardı etmemek gerekmektedir.

1.1.9.2. Değerler ve Normlar

Norm, kapsamca geniş bir kavram olduğu için, birden fazla bilim dalını ilgilendirmektedir. Sosyal bilimlerden bakacak olursak normu, bir gruba bağlı üyelerin değerli buldukları özel ve nitelikli davranış olarak tanımlamak mümkündür (Silah, 2005: 289). Başka bir deyişle normlar, toplum üyelerini olaylar karşısında belirli tarzda davranmaya iten kurallar bütünüdür.

Normlar, tutum ve değerlerde olduğu gibi kalıtsal olmayıp öğrenme sonucu ortaya çıkarlar. Başlangıçta ortaya konulacak örnek davranış yönetici veya grup liderince açıklanır, aydınlatıcı bilgiler verilir, böylece davranışın sınırları çizilmiş, biçimlendirilmiş ve normun oluşması için ortam hazırlanmış olur. Aynı toplumu veya grubu oluşturan bireylerin değer ve normlarında benzerlik vardır. Çünkü normlar grup

üyeleri ve grup faaliyetleri ile ilgili olan ve grup mensuplarınca paylaşılan standartlardır (Silah, 2005: 289).

Değerlerle normlar arasındaki fark ve ilişkilere gelecek olursak, değerlerin tavır ve hareket normları ile aynı şeyler olmadığı söylenebilir. Dönmezer'e (1994: 235) göre normların, belirli şartlar içerisinde toplumdaki bireylerin neleri yapıp neleri yapmayacağını göstermesine karşın; değerlerin, belirli durum ve şartlardan bağımsız olarak arzu edileni ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra normların, değerleri zaman zaman cisimlendirdiğini söylemek mümkündür, fakat değerler normlara göre daha genel bir anlam içermektedirler. Normlar ise değerlere göre daha belirgin ve sosyal açıdan daha emredicilerdir.

Rokeach ise değer ve norm arasındaki farkı üç açıdan ele almıştır. İlk olarak, bir değer bir davranış biçimine veya var olma amacına tekabül ettiğini, buna karşılık normun ise sadece davranış biçimine denk geldiğini, var olma amacını yansıtmadığını belirtmektedir. İkinci olarak, bir değer belirli bir durum ile sınırlı değildir, bir norm ise belirli bir durumda bir davranış biçimidir. Üçüncü olarak, bir değer daha çok kişisel ve içselken, bir norm dıştan yani toplum tarafından bireye sunulmaktadır (Akt. Sağnak, 2003: 26).

1.1.9.3. Değerler ve İnançlar

Sözlük anlamıyla inancı: “Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, Yaradan’a, bir dine inanma, akide, iman, itikat” şeklinde tanımlamak mümkündür (tdk.gov.tr). Din, iman etmeyi beraberinde getirmiş bir kavramdır. Daha sonraları literatüre bu kavramlara ek olarak inanç kavramı eklenmiştir. Din, iman ve inanç birbirlerini tamamlayan ve bir bütün oluşturan kavramlardır.

Değerlerle inançlar birlikte düşünülmemekte ve aralarında yakın bir bağın olduğu kabul görmektedir. Ancak, değer inançlardan ayrı düşünülmesi gereken bir kavramdır. İnançlar, gerçeğin şimdi veya geçmişte nasıl olduğu hakkındaki bilgilerdir. Yani bir kişinin inançları ne bildiğidir ve bunu objektif bir şekilde test etmek mümkündür. Değerler ise iyi, doğru, hoş olanın ne olduğunu ifade etmektedir ve bu öğeleri bilimsel açıdan objektif olarak test etmek mümkün değildir (Silah, 2005: 290). Bir toplumda inançlar değerler kadar yaygın olmamakla birlikte değerlere görece daha güçlü ve daha

az esnektirler. İnançlar, gerçeğin şimdi ve gelecekte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgilerinden oluşmaktadır (Doğan, 2012: 51).

Konuya bireyler açısından bakacak olursak, bireyler kendi şahsi bilgi ve tecrübelerinin gerçeğin kendisi olduğuna inanırlar. Bazı yazarlar, inançları üç grupta ele almakta ve değerleri bu inanç tiplerinden biri olarak kabul etmektedir. Bunlar (Doğan, 2012: 51):

Tanımlayıcı ve Varoluşçu İnançlar: Doğru ve yanlış belirlemeye yönelik inançlar bu grupta yer alır.

Değerlendirici İnançlar: Bu grupta iyi ve kötü ayrımı ile ilgili inançlar yer alır.

Örf ve Adetlere Yerleşmiş İnançlar: Davranış şekillerinin ve yaşam amaçlarının arzu edilir olup olmadığına ilişkin inançlardır. *-Değerlerin bu grupta yer aldığı kabul edilir-*

İnançlarla değerler birbirlerine yakın bir içerik gösterirler. Buna karşılık bazen değerlerin inancın bir türü, bazen de inancın değer bir türü olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu iki kavram yakın içerikte olsa da aralarında önemli farklılıklar vardır. Bu farklar şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2012: 52):

- Değerler, daha çok iyi ve kötü ayrımı ile ilgili olup belli davranışların arzu edilir olup olmadığına ilişkin ölçütlerdir. Buna karşılık inançlar, daha çok doğru ve yanlış ayrımı ile ilgili ölçütlerdir.
- Değerler, kolaylıkla ulaşılması mümkün olan değil, ulaşılma arzusu duyulan hedefi temsil eder. İnançlar ise arzu edileni değil, kesinliğe yönelik bilgilere ilişkin olduklarından görece kesin hedefleri işaret ederler.

Bireyler değerlerle ilgili seçim yaparken toplumsal yapıda başka alternatiflerin de olduğunun bilincindedir. Bu nedenle bireylerin başka değerlere sahip olmasına karşı tutumlar daha esnektir. Buna karşılık inançlar düzeyinde, davranışlarda onaylama ve bekleme ön plana çıkmaktadır (Doğan, 2012: 52).

Görüldüğü üzere değerler, tutumlar, normlar, inançlar bir kültürün ortak öğeleridir. Bu öğelerin toplum içerisinde birbirleriyle tutarlı bir şekilde etkileşim içerisinde olması, o toplumda manevi bir birliğin oluşmasını sağlayacaktır. Organizasyonların da toplum içerisindeki ortak kültürün bir alt kültürü olduğu kabul

görmektedir. Bu bağlamda, konuyu bir organizasyon için ele aldığımızda da durum farklı olmayacaktır. Örgüt içerisinde paylaşılan değerler, tutumlar, normlar, inançlar ortak bir kültürü destekler nitelikte birbirleriyle uyumlu olursa, organizasyonun başarılı olması kaçınılmaz olacaktır. Değer merkezli liderlik kavramını anlamak adına değerler kavramını ve değerlerle ilişkili diğer kavramları yakından incelemiş olduk. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde liderlik kavramı üzerinde durulacaktır.

1.2. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010: 569). Başka bir tanıma göre ise liderlik; akla uygun olanlardan çok akla uygun hale getirdiklerini, kaygı verici korkular ve tereddüt içeren işlerden çok, tarafsız ve cesaret verici işleri seçerek uygulamaya koymaktır. Lider ise grubun kendi kendine sağlayamadığını sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Williams, 2006: 213). Liderliğin başlıca özelliği insanları zor kullanmadan belirli bir yöne sevk etmesidir. Eren'in liderlik konusunda yaptığı tanıma göre ise; liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları uğruna o organize grubu harekete geçirebilme yeteneği ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2012: 435). Yukarıdaki tanımların dışında liderliğin yıllar itibariyle çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunların başlıcaları kronolojik sırasıyla aşağıdaki gibidir (Ciulla, 2003: 306):

- 1920'lerde Liderlik; itaat, saygı, sadakat ve işbirliğini teşvik etme ve yönetme yeteneğidir.
- 1930'larda Liderlik, tek ve belirli bir yönde hareket etmek için birçok faaliyeti organize etme sürecidir.
- 1940'larda Liderlik, harici durumlarda saygınlık ya da otoriteden ayrı, insanları ikna etme yeteneğinin bir sonucudur.
- 1950'lerde Liderlik, grup içinde liderin ne yaptığıdır. Liderin otoritesi, kendiliğinden grup üyeleri tarafından kendisine verilir.
- 1960'larda Liderlik, ortak bir yönde diğer insanları etkileyen bir kişinin eylemleridir.
- 1970'lerde Liderlik, isteğe bağlı etki olarak tanımlanır. İsteğe bağlı etki, kişiden kişiye değişebilen liderin kontrolü altındaki lider davranışları ifade eder.

- 1980'lerde Liderlik, liderler tarafından belirlendiği gibi hedef eylemin bazı biçimlerini üstlenmek için başkalarına ilham vermeyi ifade eder.
- 1990'larda Liderlik, karşılıklı hedefleri yansıtan gerçek değişiklik eğiliminde olan yandaşlar ve liderler arasındaki etkili bir ilişkidir.

Öncelikle her grubun lider ihtiyacı vardır. İnsanın sosyal yapısı gereği bir arada bulunan bireylerin bir hareket esnasında yönlendirilme ihtiyacı mevcuttur. Bu bağlamda harekete geçilmesi, bir karar alınması ve uygulanması sırasında sürecin sağlıklı işleyebilmesi için lidere ihtiyaç vardır (Drucker, 1997: 5). Lider tanımlanırken, lideri ortaya çıkaran unsurlar da o liderin temel olarak neye binaen orada olduğunu açıklar niteliktedir. Liderlik tanımlanmaya çalışılırken genel olarak yöneticilik üzerinden gidilerek açıklanmaya çalışılmış ve yönetici pozisyonundaki kişilerin lider olup olmadıkları sorusu sık sık sorulmuştur. Bu bağlamda neredeyse üzerine ittifak edilen fikir ise şöyledir; her yöneticinin lider özelliğine sahip olması beklenemez ancak iyi yönetici olmak için lider vasıflarını taşımak gerekir (Celep, 2004: 3).

Drucker'a göre (1997: 5) liderin taşınması gereken başlıca özellikler şu şekildedir:

- Lider ile grup arasında karşılıklı etkileşim vardır. Bu etkileşimin neticesi olarak grup ile lider arasında duygusal iletişim oluşmakta ve lider duygusal anlamda kabul edilmektedir.
- Liderin bulunduğu konuma geçmesi için illaki resmi süreçlerin işlemesi gerekmez. Süreç doğal olarak da işleyebilir.
- Liderlik, sadece yöneticilere has bir özellik değildir. Örgütün içerisinde mevcut her kademedeki gruplar için liderlik söz konusudur. Büyük yapının devamlılığının sağlanması sırasında bu grupların liderlerine önemli oranda katkı sağlarlar.
- Lider için sorumluluk almak, lider olmasından kaynaklı unvanlar, mevki ve ayrıcalıklar gibi imtiyazlardan daha önemlidir. Çünkü lider aldığı sorumluluklar ile var olduğunu bilen bir kişidir.
- Liderin görev alanı olarak kendisine bağlı olan grubun ihtiyaçlarını belirler. Bu ihtiyaçlar karşılanırken her zaman işletmenin çıkarları ile ilgili ihtiyaçlar söz konusu olmaz. Lider bazen grubun içerisinde yer alan bireylerin kişisel ihtiyaçlarını da karşılamak durumundadır.

Liderlikle ilgili bazı yanlış anlaşılımlar mevcuttur, bunları da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Erdal, 2007: 7):

- Liderlik, bir ayrıcalık makamı değildir
- Liderlik bir süreçtir, dogmatik değildir
- Liderler ekip oyuncularındır, yalnız kahramanlar değildir
- Liderlik, ölene dek sürmez
- Liderlik, emir vermek değildir
- Liderlik, bir kişiliktir, kültür yaratmak değildir

1.2.1. Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar

Araştırmalar liderlikle ilgili zaman içerisinde üç ana teorik yapının oluştuğunu vurgulamaktadır. Bunlar; Özellikler Yaklaşımı (1930-1940), Davranışsal Yaklaşım (1940-1950) ve Durumsallık Yaklaşımı (1960-1970) dir (Helms, 2006: 446). Özellikler yaklaşımında, liderin özellikleri üzerinde durulmuş; davranışsal yaklaşımda liderliğin görev veya insan odaklı oluşuyla ilgili incelemelerde bulunulmuş; durumsallık yaklaşımında, liderin ortaya çıkmasında içinde bulunan durumun etkisi analiz edilmiştir. Yeni yaklaşımlarda ise daha çok karizma konusu ele alınmıştır. Bununla birlikte liderin organizasyon içerisindeki pozisyonuna göre de liderlik tarzları belirlenmiştir (Ateş, 2005: 7).

1.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler teorisi gelişimi liderlik ile ilgili çalışmaların ilk yapılmaya başlandığı yıllara denk gelir. Bu teoriye göre, liderlik özellikleri bazı kişilerin doğuştan sahip olduğu özelliklerdir. Dolayısıyla bugün halk arasında da yaygın bir şekilde dile getirilen “lider olunmaz, lider doğulur” yargısı da kaynağını buradan almaktadır (Erdem, 2012: 276). Özellikler teorisine göre liderin sahip olması gereken kişisel ve fiziksel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Koçel, 2010: 576):

Fiziksel Özellikler

- Boy
- Ağırlık
- Güçlülük
- Yaş

- Fiziksel olgunluk belirtileri
- Sağlık durumu
- Yakışıklılık

Kişisel Özellikler

- Zekâ
- Hitabet yeteneği
- Bireyler arası ilişkiler
- Haberleşme yeteneği
- Güven verme ve güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve kendine güven

1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının tek başına etkili liderliği açıklamada yetersiz kalmasının sonucu olarak, 1950'lerin sonunda araştırmacılar etkili lider davranışlarını araştırmaya başlamışlardır (Ceylan, 1997: 314). Davranışsal özelliği savunan bilim adamlarının dikkati miras kalan veya kalıtsal olan liderlik anlayışından, tamamen liderlerin ölçülebilir davranışlarına çevrilmiştir. Onlar liderlerin işi yaparken nasıl davrandığıyla istemişlerdir. Bu bilim insanlarının hipotezleri, etkili liderlerle etkili olmayan liderlerin davranışları arasında farklılıkların olduğudur. Bu dönemde, belirli dikkatler liderlerle takipçileri ve çalışma alanları arasındaki ilişkilere çekilmiştir. Bu konuda özellikle Ohio ve Michigan üniversitelerindeki psikologlar, liderleri davranışsal olarak algılamayla ilgili yeni ufuklar açan araştırmalarla katkıda bulunmuşlardır (Goethals vd., 2004: 868).

Başka bir deyişle liderin tek başına bir kahraman gibi düşünülmesi ve her iyi ile güzelin şahsında toplaması gibi bir yanılgı zaman içerisinde fark edilmiş ve lideri bulunduğu konuma getirmede önemli bir pay olduğu düşünülen davranışlara dikkat çekilmiştir. Doğal olarak bu teorinin savunucuları da liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedirler (Eren, 2012: 441). Davranışsal liderlik teorileriyle ilgili yapılan başlıca araştırmalar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Davranışsal Liderlik Teorileri

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	Bu çalışmaya göre, liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişken vardır. Bunlardan biri 'kişiye dikkate alma', diğeri 'İnisiyatif (iş dikkate alma)'dır.
Michigan Üniversitesi Araştırmaları	Bu çalışma da Ohio State Üniversitesi çalışması gibi iki boyuttan bahsetmektedir. Bu boyutları; 'Kişiye yönelik davranış, işe yönelik davranış' olarak tanımlamıştır.
Blake-Mounton'un Yönetim Tarzları Matrisi	Kendisinden önce gelen iki araştırmayı baz alarak bir matris oluşturan yaklaşımdır. Bu matriste iki faktör vardır, bunlar: 'kişilere yönelik olma ve üretime yönelik olma'dır. Bu matrise göre faktörleri 9 bölüme ayırmıştır ve liderin davranışlarını anlamaya çalışmıştır.
Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	Bu araştırmaya göre liderin davranışlarını belirleyen faktör, insanların davranışlarıyla ilgili varsayımlarıdır.
Likert'in Sistem 4 Modeli	Bu çalışmaya göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir.

Kaynak: Koçel, (2010: 577-582)

1.2.1.3. Durumsallık Yaklaşım

İlk durumsallık yaklaşımını savunanlar, liderin ortaya çıktığı, belirlenemeyen şartların veya çevrenin önemine değinmişlerdir. Yani liderliğin durumdan duruma çeşitlilik gösterdiğini öne sürmekteydiler. Common Cause'un yatırımcılarından John Gardner, sosyal hareketlerin askeri hareketler için liderliğin gereksinimlerinden genellikle ayrılmakta olduğunu vurgulamaktadır. Önem arz eden çeşitlilikler olarak da adlandırılan içeriksel çeşitlilikler (iş çevresi tipleri, takipçilerin karakteristik özellikleri veya grup çalışması gibi), liderin etkin olmasını etkilediğini göstermektedir. 1960'ların

ortalarında liderlik için durumsallık teorisine ıgır aanlar, liderin etkinliğini açıklayan duruma vurgu yapmışlardır. Bilim adamı Fred Fiedler'in çalışmaları belirli liderlik davranışları tarzının belirli tahmin edilebilir durumlarda daha etkin olduğunu ortaya koymuştur. İş yapılandırılmamış, karışık ve çalışanlar yüksek düzeyde bilgilendirilmiş ise Fiedler, yol gösterici veya otokratik lider tarzından çok danışman liderlik tarzının ön plana çıktığını bulmuştur (Koçel, 2010: 584).

Durumsal liderlik teorilerinin gelişimin sağlayan araştırmalar, liderliği sabit bir kavram olarak değerlendirmek yerine, çeşitli durumlara göre değerkenlik gösterebilen davranışlar olarak değerlendirmişlerdir. Takipçilerinin ihtiyaçlarını mümkün olan en iyi şekilde karşılayan liderin davranışlarının en etkin tip liderlik tarzı olduğunu varsaymışlardır. Bu hipotezlerini test etmek için de lider, izleyiciler ve durumsal değerkenler olarak sıralanan üç farklı değerkenin birbiriyle etkileşimlerini incelemişlerdir (Erdem, 2012: 285). Kuşkusuz liderin kişisel özellikleri onun faaliyetlerini etkileyecektir. Ancak liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı durumsal faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. İşte liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen diğer hususlar; grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir (Güney, 2012: 445). Aşağdaki Tablo 10'da başlıca durumsal liderlik teorilerine yer verilmiştir.

Tablo 10. Liderlikte Durumsallık Teorileri

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	En yaygın kabul gören durumsal liderlik teorisidir. Bu teoriye göre, liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç temel değişken vardır. Bunlar; lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir.
Amaç – Yol Teorisi	Bu teori büyük ölçüde motivasyon teorileri içerisindeki beklenti teorilerine dayanmaktadır. Teoriye göre liderin davranışlarını etkileyen faktörler ise; kişinin beklentisi ve valensidir. Yani belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve bu sonuçlara kişinin verdiği değerdir.

Kaynak: Koçel, (2010: 585-588)

1.2.2. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar

Geçmiş liderlik yaklaşımları ile liderlik kavramının tam manasıyla açıklığa kavuşmamış olması liderlik alanında yeni ve güncel yaklaşımları gündeme getirmiştir. Rasyonel bir bakış açısıyla dahi tam olarak anlaşılammış olan liderlik hem soyut hem de somut değerlerle irdelenmeyi gerektirmiştir. Toplumun gittikçe artan demokratikleşme sürecinde insanların algıları, yönelimleri, tepkileri ve tutumları da değişmektedir ve artık lidere atf edilen özellikler daha fazla takipçilerin algılarıyla değerlendirilmekte ve bu konuda gerek rasyonel gerekse duygusal mantık harekete geçmektedir. Bu bağlamda toplumun değişen reaksiyonlarına uyumlu olacağı düşünülen birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller üç ana başlık altında toplanılmaya çalışılmıştır (Dikmen, 2012: 93). Bu açıdan liderlik alanında yeni yönelimler; *'kültürel bağlamda geliştirilen liderlik modelleri'*, *'bilgi toplumu açısından öne çıkan liderlik modelleri'* ve *'karmaşık sistemler açısından gündeme getirilen liderlik modelleri'* olarak ele alınmıştır. Bu üç ana başlık altında başlıca güncel liderlik yaklaşımları aşağıda verilmiştir.

1.2.2.1. Kültürel Açıdan İleri Sürülen Liderlik Modelleri

Örgütte oluşan kültürel değerler, normlar, inanış ve yorumlamalar örgütte oluşacak bağlılığın kurulmasında bir köprü işlevi görmektedir. Her toplumun içerisinde

var olan kültürel değerler, o toplum içerisinde var olan örgüt üyelerini ve örgüt liderlerini dolaylı ya da direkt şekilde yansıtmaktadır. Bu da örgütlerin yapı ve işleyişlerini büyük ölçüde etkisi altına almaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültürel normların yönetim faaliyetlerini şekillendirdiğini söylemek yerinde olacaktır (Dikmen, 2012: 94). Bu bağlamda başlıca kültürel açıdan yapılan sınıflandırmalar Tablo 11’de verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 11. Kültürel Liderlik Teorileri

Kültürel Liderlik Modeli	Kültürel lider, önemli görülen kültürel anlamları takipçilerine izah ederek, kültürel değer ve normların koruyuculuğunu üstlenir ve bu sayede bir takım kilit değerleri zinde tutar. Grup üyelerinin bir birleriyle olan ilişkilerine ve dış çevre unsurlarının örgütle olan bağlantısına yönelik oluşabilecek olumsuzluklara karşı uyumu sağlayabilecek yetenek ve beceriye sahiptirler.
Paternalist Liderlik Modeli	Bu yönetim şeklini daha çok ataerkil toplum kültürüne sahip ülkelerin örgütsel yapılarında görmek mümkündür. Paternalist liderlik, kuvvetli bir disiplin ve otorite anlayışını yardımsever babacan bir tavırla ve aynı zamanda dürüstlikle harmanlayan liderlik tarzını ifade etmektedir.
Ruhsal Liderlik Modeli	Ruhsal liderlikte amaç liderin etkileme gücünü kullanması sonucu takipçilerini ruhsal yönden doyuma ulaştırmasıdır.
Hizmetkar Liderlik Modeli	Hizmetkar liderlik takipçilerin amaç ve gereksinimlerini örgütün misyonu ile bütünleştirmeyi içeren bir anlayıştır. Hizmetkar liderler bireylere önem veren, katılımları destekleyen, gücü paylaşan ve takipçilerin yaratıcı yönünü destekleyici bir yönetim stilini benimseyerek, örgütsel bağlılığı artırıcı bir işlev görürler.
Ahlaki Liderlik Modeli	Ahlaki liderliğin kurucusu Bili Grace 4V adıyla bilinen bir model öne sürmektedir. ‘ <i>Values-vision-voice-virtue</i> ’ olarak kombine edilmiş modele göre etik liderlik; değerler –

	vizyon – ses ve erdem boyutlarının birleşimi olarak ifade edilmektedir.
Sorumlu Liderlik Modeli	Sorumlu liderlik, etkileşimin sosyal süreçlerinde meydana gelen ilişkisel ve etiksel bir olgudur. Bu süreçlerde lider ve takipçiler arasında gerçekleşen etkileşimde vizyon ve amaçlar ön plana çıkmaktadır. Bu liderler sorumlu oldukları ilişkilerinin odağına çeşitli paydaş gruplarını yerleştirirler. Böylece geleneksel bir lider ast manzarasının genişletilmesi ile lider-üye arasındaki etkileşimin düzeyi artmaktadır.
Otantik Liderlik Modeli	Otantiklik kavramı, pozitif psikoloji bağlamında ele alındığında, “kişinin deneyimleri, düşünce, duygu, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi” biçiminde açıklanmaktadır. Kısacası otantiklik insanın düşünce ve eylemleri arasındaki uyuma odaklanır.
Örtük Liderlik Modeli	Bireyin liderde görmek istediği özellik ve davranışları o bireyin örtülü liderlik formunu ortaya koymaktadır. Bireyler liderin çizdiği profili süreç içerisinde gözlem vasıtasıyla yorumlarlar ve zihinlerinde oluşturdukları modele ne derece uyup uymadığını kendi algılarıyla sentezleyip o kişinin lider olup olmadığı kanısına varırlar.

Kaynak: Dikmen, (2012: 95-113)

1.2.2.2. Bilgi Toplumu Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan hızlı değişme ve gelişmelere paralel olarak dünyada, sosyo-ekonomik açıdan yeni bir süreç başlamıştır. Bu süreç, insanlığın yeni bir uygarlık çağına doğru yol aldığı habercisi olmuştur. Çeşitli düşünürler tarafından “Bilgi Toplumu”, “Post-endüstriyel Toplum”, “Enformasyon Toplumu” yada “Dijital Toplum” gibi değişik kavramlarla ifade edilen bilgi çağı, toplumsal hayatı radikal bir biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm sürecinde bilgi temelli yeni üretim, tüketim, yönetim ve liderlik teknikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda içinde yaşadığımız bilgi

toplumunda, tek kişilik lider yaklaşımlarının geçerliliği kalmamıştır. Bu gün artık ihtiyaç duyulan liderlik, yaşamın bütün alanlarına ve her düzeye yayılmış liderliktir. O nedenle geçmişte var olan liderlik yaklaşımları, yerini çağımızın yeni liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (Gül ve Şahin, 2011: 239). Bu bölümde bilgi toplumu açısından ileri sürülen liderlik modellerini kısaca ele almaya çalışacağız. Başlıca teoriler Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Bilgi Toplumu Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri

Entelektüel Liderlik Modeli	Liderler bilgi toplumuna geçişle birlikte, yalnızca ihtisas alanlarıyla, karizma veya otoriteleriyle değil, entelektüel özellikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Entelektüel liderlik, geçmişin klasikleşmiş uygulamalarıyla yetinmeyip, yepyeni süreçler uygulamaya sokan, potansiyel gücünü yaratıcı eylemlere yönlendirebilen, başarı konusunda sınır tanımayan bir anlayışla hareket eden bir konsepti ifade etmektedir.
Süper Liderlik Modeli	Kendi kendine liderlik olarakta bilinir. Bu liderlik modelinin ana fikri; bireyin içinde var olan liderlik potansiyelini açığa çıkarabilmektir. Bu modelin odağında yer alan takipçiler kendi kendilerinin lideri olarak görülür. Güç ise lider ve takipçiler arasında paylaşılan bir değer olarak görülmektedir.
Toplam Kalite Liderliği Modeli	Toplam kalite liderliği, güven ve işbirliği anlayışına dayalı olarak oluşturulan, eğitim anlayışını sürekli hale getirmeyi ve gelişimin sürdürülebilirliği üzerine yoğunlaşan iç ve dış müşteri tatminini en üst seviyede tutan, üretimde sıfır hata anlayışı ile hareket eden, iletişim ve katılımı teşvik eden bir liderlik tarzını ifade etmektedir.
Öğrenen Liderlik Modeli	Öğrenen organizasyonlarda liderlik yapmak öğrenen lider olmayı gerektirmektedir. Öğrenen örgüt yapının

	işleyişine uygun olarak davranış sergileyen liderler öğrenen lider olarak tanımlanabilir.
Yaratıcı Liderlik Modeli	Yaratıcı liderlik konseptinin temelinde bireyin kendi iç sesini dinlemesinden çok diğer insanlara ulaşması fikri yatmaktadır. Yaratıcı liderler, vizyon çizgisinde tecrübelerine dayanan sezgi ve mukavemetlerini deneme olanakları geliştirerek yaratıcı alternatifler ortaya koymayı sağlarlar.

Kaynak: Dikmen, (2012: 113-121)

1.2.2.3. Karmaşık Sistemler Açısından İleri Sürülen Modelleri

Örgütlerin var olan karmaşık sistemlere uyum sağlayabilme ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç vardır. Bilgi toplumlarındaki karmaşıklık göz önüne alındığında, geleneksel liderlik yaklaşımlarının daha az kullanışlı olduğu görülmektedir. Örgütlerin bilgi toplumunun getirdiği zorluklarla baş edebilmesi için karmaşık sistemlerde liderlik (complexity leadership) yaklaşımının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Karmaşık sistem teorisi, karmaşık uyum sağlayıcı sistemlere (complex adaptive systems) dayanan yeni ilkelere sahip bir sistem tipini içeren geniş tabanlı bir harekettir (Gündüz vd., 2011: 527). Karmaşık sistemler açısından ileri sürülen başlıca liderlik teorileri Tablo 13’de verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 13. Karmaşık Sistemler Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri

DNA Liderlik Modeli	Bu yaklaşıma göre, bir organizmayı oluşturan her hücre aynı DNA yapısına sahip olacağı gibi sosyal sistemi oluşturan örgütlerin de aynı özelliklere sahip olacağı kabul edilebilir. Bu metafora dayalı olarak, örgütün çekirdek DNA'sı; paylaşılan vizyon, misyon, kültür ve idari yapısından meydana gelmektedir. Örgütler bünyesinde mevcut çalışanları vasıtasıyla fonksiyonlarını yerine getirebilirler.
Kuantum Liderliği Modeli	Bilimsel çalışmalar sonucu ortaya konulan “mutlak doğrular” zamanla sorgulamaya başlanmıştır. Önceleri Einstein'in geliştirdiği “izafiyet teorisi” ardından fizik alanında Aristo mantığına dayalı olarak geliştirilen Kuantum Teorisi doğru olarak kabul gören tüm yargıları sorgulamaya yöneltmiştir. Yani algılarımızla “objektif doğruları” yorumlamamız her durumda mümkün olamamaktadır. Bu anlayış liderlik alanına da hakim olmaktadır. Yani kuantum teorisi ile liderlik alanında uygulama ile teori arasında oluşan boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır.
Simbiyotik Liderlik Modeli	Simbiyotik kelimesi Yunanca ”simbiyosis” kökünden gelmektedir. Bu kelimenin manası birlikte yaşamaktır. Bu kavramın liderlik ile ilişkilendirilmesi ise günümüz organizasyonlarının rekabet üstünlüğü sağlamaları, aralarında simbiyotik ilişkiler gerçekleştirmelerine bağlı olduğu düşüncesidir. Bu organizasyonları içerisinde yer alan örgüt üyelerinin de bu anlamda birbirleriyle etkileşimsel bir ilişki sürecine girmeleri gerektiği görüşü var olmaktadır. Bunu sağlamanın en etkin rolünü üstlenecek kişiler ise şüphesiz örgüt liderleridir.

Kaynak: Dikmen, (2012: 122-124)

1.2.3. Liderlikle İlgili Sınıflandırmalar

Liderlik tarzları ile ilgili sınıflandırmalar birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bazı benzer tarafları olmasına rağmen aralarında farklılıklar da göze çarpmaktadır. En çok bilinen üç liderlik tarzı aşağıdaki gibidir.

1.2.3.1. Otokratik Liderlik Yaklaşımı

Otokratik liderler, ne yapılması gerektiği ile ilgili, işin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili ve işin ne zaman tamamlanması gerektiği ile ilgili açık bir fikre sahiptirler. Nadiren çalışanlara fikirlerine başvurular. Bu liderlik tarzı, günümüze kadar yaygın olan bir liderlik tarzıdır. Araştırmacılar, bu tarz liderlerin emrinde çalışanların daha az yaratıcı, iş yapmak istemeyen, işi terk eden çalışanlar olduklarını tespit etmişlerdir (Goethals, 2004: 1474).

Karar verme, düşünme üstlerin görevidir. Üstün, düşündüklerini ve kararlarını uygulamak da çalışanın görevidir. Otokratik tipteki liderleri McGregor'un kuramındaki düşüncelere sahip kişiler olarak tanımlayabiliriz. Bunlara göre çalışanlar emirlere direnen, zorlanmayınca çalışmayan, organizasyonu düşünmeyen, gerekirse kendi yararı için organizasyonu zarara sokan, yalnızca çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak algılanır (Güney, 2012: 212).

Yüksek verimlilik otoriter yöneticilerin yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Bu tip yöneticiler otoriter davrandıkları sürece kendilerini rahat, mutlu ve güçlü hissederler. Yetki devrine devamlı olarak karşı çıkarlar. Otoriter liderlerin çalışanlara diğer bir etkisi de yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına neden olmalarıdır (Bumin, 1990: 16).

Otokratik liderlerin olduğu gruplarda üyelerin daha saldırgan, lidere daha fazla bağımlı ve yapılacak işten çok kendileri ile meşgul oldukları yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır. Bu ortamda çalışanlar lider ortamı terk ettiğinde, çalışmalarını liderin olduğu durumlardan daha az olmuştur (Arkonaç, 1993: 52).

Otokratik lider davranışının yararlarından ilki; bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş çalışanların beklentilerine uygun olmasıdır. İkinci yararı ise; otokratik liderlerin kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmeleridir. Üçüncü yararı da; lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye zorlamasıdır. Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı

derecede bencil davranması ve çalışanların inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Diğer bir sakınca ise grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve çalışma yöntemleri üzerine söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır (Eren, 2012: 438).

1.2.3.2. Demokratik Liderlik Yaklaşımı

Demokratik tarzdaki liderlik, yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşma eğilimini taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında lider daima çalışanlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye meyillidir (Eren, 2012: 437). Otoriter liderlerin aksine demokratik liderler çalışanlarını bilgilendirirler, bir proje işinin nasıl geliştirilebileceği ile ilgili fikirlerini söylemeleri hususunda çalışanları desteklerler. İyi bir iletişim kurabilirler ve beraber çalışmaktan keyif alırlar ayrıca takım çalışmasına takımı cesaretlendirme ve destekleme konularında efor sarf ederler. Araştırmalar en etkili liderlik tarzının demokratik liderlik olduğunu göstermektedir. Bu tarz liderlik davranışı gösteren liderlerle çalışanlar daha yüksek kalitede üretim yapar ve daha yüksek kalitede iş ortaya koyarlar.

Demokratik liderlik, yetkinin herkese yayılmasıyla, maksimum çalışanın katılımını teşvik eder. Bu, karar verme sürecini, verimliliği, kaliteyi, morali, motivasyonu ve iş tatminini geliştirir. Demokratik Liderlik ihtiyaç duyulan her seviyede, sürekli eğitim ve öğretim verilerek geliştirilebilir. Liderler, kendilerini, sorumlu oldukları insanları, işlerini, işletmelerini, liderlik prensiplerini bilmek zorundadır. Bu bilgiler sonraları çalışanlarına fayda olarak dönecektir. Demokratik Liderlikte liderler ve onların çalışanları arasında farklı bir etkileşime ihtiyaç duyulur. Lider, projenin koşullarını, hedeflerini, teslim edebilme koşullarını, programı, bütçesi, kazancı vb. durumları kendisine ulaştır ulaşmaz, bu ihtiyaçları takıma bildirir (Johnson, 1993: 71).

Demokratik liderler çalışanları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan liderlerdir. Çalışanların katılımlarını sağlayarak kararları almayı tercih ederler. Demokratik liderler güçlerini hem yetkilerinden hem de çalışanlarından alırlar. Bu tip liderler otoriter liderlerin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları organizasyonları başarıya

ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce çalışanlarına insan gibi davranmalarındır (Güney, 2012: 213).

Demokratik liderlerin başlıca özellikleri:

- Katılımcıdırlar
- Tartışmaları teşvik ederler
- Veto hakları vardır

1.2.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı

Bu tip liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, çalışanların kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Başka bir deyişle tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2012: 437). Tam serbesti tanıyan liderler, çalışanlara kararların çoğunluğunu veya tamamını kendilerinin almalarını sağlarlar, çalışanlara az rehberlik ederler. Bu yaklaşım tarzı yetenekleri olan ve liderin gözünün üzerinde olmasını gerektirmeyen tamamen güvenilir çalışanlar olduğu zaman kullanılabilir.

Tam serbesti tanıyan liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Yetki tamamen grup üyelerindedir (Türkmen, 1996: 63).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının yararı, grup üyelerinin veya çalışanların amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş çalışanların faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme bölümlerinde çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik tipi uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürüyemeyeceği açıktır (Eren, 2012: 439).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının ilk sakıncası, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerinin karşıtı amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, organizasyonel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır (Eren, 2012: 440).

1.3. DEĞER MERKEZLİ LİDERLİK

Değer merkezli liderlik yaklaşımı, özellikle değerlerin günden güne azaldığı çağımızda, dönemin ana değişikliklerden bazılarını tepki olarak önerilen çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir (Shatalebi ve Yarmohammadian, 2011: 3705). Kraemer (2011) organizasyonların, daha büyük bir küresel bilince sahip olmaları için çabalarını gerektirdiğine inanmaktadır, bu da ancak doğru olanı yapmakla ve değerlere bağlı kalmakla mümkündür. Yine Kraemer, değerlere bağlı kalarak doğru olanın yapılmasının sadece organizasyonlara değil aynı zamanda topluma da katkı sağlayacağına inanmaktadır. Yani doğru olanı yapan işletmelerin çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve toplum nezdinde en iyi organizasyon olduğunu düşünmektedir. Kraemer'e göre, değer merkezli liderlik etiği yeniden inşa edip, yeniden güvenin kazanılmasına ve zamanla inançların oluşumuna çok ciddi bir biçimde etki edecektir. Peki organizasyonlarda bu tür şeyleri kaybeden veya bunları organizasyonlarında görmek isteyen liderler bunu nasıl başarabilirler? Değer merkezli liderlik teorisi bu sorunun cevabıyla ilgilenmektedir (Buckner, 2013: 27).

Yönetim perspektifinden bakınca değerleri, 'çalışanlar ve liderlerin davranışlarının altında yatan tutum ve inançlar' şeklinde tanımlamak mümkündür (Viinamäki, 2009: 7). Değer merkezli liderlik ise temel değerlerinizi, prensiplerinizi, inançlarınızı hayatınızın merkezine koyup bu sayede etrafınızdaki insanların sıra dışı performanslarını ortaya çıkarmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Sehring, 2015: 30). Taylor (2010: 7) değerler merkezli liderliği, "kişisel kazanç odaklı olmadan, tedarikçilere, ortaklara, müşterilere ve kuruma değer getiren bir liderlik felsefesi" şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre ise değer merkezli liderlik; lider-üye ilişkisinde ortak değerlere odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır (Maier vd., 2015: 384). Yönetim teorisyenleri tarafından kurumsal liderlerin ahlak ve etik ihtiyaçları birçok kez ele

alınmıştır. Değer merkezli liderlik çalışmaları da bu ihtiyaçtan hareketle, bir kurumun ve yöneticisinin değerlerini uyumlu hale getirebilen bir liderlik stili için ortaya atılmıştır (Fernandez ve Hogan, 2002: 26). Yani değer merkezli liderlik, bir liderin yöneticilik faaliyetlerini sergilerken, kararlar alırken değerleri, inançları, tutumları, normları ne kadar göz önünde bulundurduğuyla ilgilidir.

Burns (1978), ahlaki liderliğin, takipçilerinin temel istek ve ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve değerlerinin karşılandığı takdirde ortaya çıkacağını iddia etmektedir. Bu liderlik tarzı sosyal değişimi üretebilir ve bu da takipçilerin otantik ihtiyaçlarına cevap verebilir. Tüm değer merkezli ve etkili liderler, takipçilerinin iyi taraflarına ışık tutarak, onların sahip oldukları iyilikleri ortaya çıkarırlar ve böylelikle onlara umut aşırlar. Sonunda, liderin vizyonu takipçilerinin vizyonu haline gelir, çünkü bu vizyon takipçilerinin ihtiyaçları ve beklentileri üzerine inşa edilmiştir. Liderler, takipçilerinin kalplerine ve zihinlerine hitap ederek, onların inançlarını ve davranışlarını değiştirebilirler.

Rue (2001: 15-16), organizasyonlarda başarılı bir değer merkezli liderlik oluşturmanın, bireylerin bilinçli olarak spesifik değerlerini ve liderlik niteliklerini kimliklendirme konusunda cesaretlendirmekten geçtiğini belirtmiştir. Rue, değerleri ‘kim olduğun?’ ve nitelikleri ‘değerlerini onurlandırmak için ne yaptığın?’ sorularının cevabı olarak tanımlamıştır. Değerler, diğer insanların bir bireyde gördüğü niteliklerden ibarettir ve bu niteliklerin ne kadar etkili olduğunu, bireyin karşılaşacağı durumlar karşısında sergilediği liderlik tavrı belirleyecektir. Bir liderin ne kadar etkili olduğunu tanımladığı değerler göstermez, ancak o değerleri onurlandıracak davranışlar sergilemesi gösterebilir. Rue, iyi bir kişisel kaygı ve sürdürülebilirlik için en iyi eylemi ortaya koyabilen liderlerin, değerleri dikkate alan liderler olduğunu iddia etmektedir. Liderin değerleri seçtiği işin bir parçası olmuştur, böylelikle bu değerler örgüt kültürünü ve uzun vadeli uygulamaları şekillendirir. Sonuç olarak değerlerini kullanan liderler, açık örnekler sergileyip verdikleri kararların farkındadırlar, zor kararlar vermek zorunda kaldıklarında onlara yol gösteren bir iç kılavuzları vardır, karşıdakini yargılamakten sertlikten uzaktırlar, çalışanları ondan aldıkları ilhamla yüksek performans sergilerler, yaptıkları iş onları ziyadesiyle tatmin eder, iç dünyalarında gayet sakinler, sağlıklı bir yaşam sürerler, yoğun stres problemi yaşamazlar, kendilerine ve karşılarındaki diğer insanlara karşı duyarlı, sevecen ve özenlidirler.

Lee ve King'e (2001: 56) göre, birçok kişi öncelikle liderlik özelliklerini belirler ve o özellikleri değerler olarak biçimlendirmeye çalışır. Sonuçta bu hareket kendini lider olarak sivriltmeye çalışan bir ahlak noksanlığından başka bir şey değildir. Oysa net değerleri ve öncelikleriyle ilgili güçlü bir farkındalığı olan liderler, kolay olmasa da çatışmaları çözebilirler ki bu onlarla yaşamaktan çok daha kolaydır. Sonuçta lider olmak isteyen bireylerde, değerleri *-özellikle öz değerleri-* kabul ve ifade etmek, nasıl bir lider olunması gerektiği hususunda onlar için sağlam bir temel oluşturacaktır.

Değer merkezli liderliğin bir organizasyonu başarıya götürmesinin beş temel prensibi vardır. Bu prensipler (Huetteman, 2013):

1. Kendi değerlerinize sahip olma: Öncelikle liderin kendi değerleri olmalı ve kendi içinde bu değerle herhangi bir çelişki yaşamamalıdır.

2. Temel değerleri tanımlama: Lider temel değerlerini belirleyip bunları açık bir şekilde tanımlamalıdır. Bu değerler organizasyondaki bireylerin davranışlarına yön vereceğinden herkesin bunları açık seçik bir şekilde anlaması gerekmektedir.

3. Temel değerleri paylaşma: Organizasyondaki herkesle bu temel değerler paylaşılmalıdır. Böylece insanlar neyi sahiplendiklerini bilebilirler.

4. Temel değerlerin kurumsallaştırılması: Lider temel değerleri adeta organizasyonun kumaşına dokumalıdır. Böylelikle bu değerler tüm eylemlere ve kararlara yön verebilir.

5. Temel değerlere saygı: Bu temel değerlere gereken önemi verme sürecidir. Değerler o organizasyon içerisinde tartışılmaz bir konuma ulaşmalıdır. Yoksa önemsizleşmeye başlayacaklardır.

Değişim konusuna değer merkezli liderliğin yaklaşımı; 'değişim liderliği koşullardan ziyade, liderin tutumları, değerleri ve eylemlerine bağlıdır' şeklindedir. Etkili bir lider olmak isteyen birisi liderlerin lideri olmalıdır. Karmaşık demokratik düzenlemeler içerisinde etkili liderlik vizyon, güven, iyi bir dinleyici olma, özgünlük, dürüstlük, umut ve takipçilerinin gerçek ihtiyaçlarını karşılamayı gerektirir. Bu faktörler olmaksızın bir liderin, değişime karşı her daim var olan direnişin üstesinden gelme olasılığı çok azdır. Eğer tüm bunlar doğruysa, etkili bir değişim için gerekli olan şey koşulsallık teorisinden ziyade, her koşulda ve her zaman takipçilerinin zihnine ve kalbine

hitap eden yeni bir liderlik felsefesidir. Böyle bir felsefe ise ancak temel ahlaki prensiplere ve saygıya dayanmalıdır. Bu ahlaki açıdan bakınca hiçbir koşula yer yoktur. Yani değer merkezli liderlik tanımı gereği, durumsal ya da tesadüfi olamaz (O'Toole, 1996: 11).

Garg ve Krishnan'a göre (2003: 86-87), değişime neden direnildiğini ve direnci aşmak için uygulanması gereken kişisel çabaları anlayan liderlerin, hedeflerine ulaşması kuvvetle muhtemeldir. Liderler, bu kronik ve kaçınılmaz direnç meselesinin sadece alternatif bir inanç sistemi inşa ederek ve diğer bireylerin bu sistemi kendiliğinden benimsemesini sağlayarak üstesinden gelebilirler. İşte değer merkezli liderliğin özü budur. Değer merkezli liderlik insanlar ve süreçle ilgili felsefik bir tutumdur. Değişime direnci aşmak için, birey öncelikle kendisini değiştirmeye istekli olmalıdır. Yoksa değer merkezli liderlik özü itibariyle doğal bir sonuca ulaşamaz.

Özetle değer merkezli liderliği, 'liderin yöneticilik faaliyetlerini sergilerken temel değerlere bağlı olmasıdır' şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu değerler toplum tarafından kabul görmüş her türlü değer olabilir. Yani dini, ahlaki, toplumsal, iş değerleri vb. tüm değerler değer merkezli liderin davranışlarına ve kararlarına yön vermektedir. Böylece günümüzün yozlaşmış yönetim anlayışından uzaklaşıp daha ahlaki ve daha insani bir yönetim anlayışı sergilenebilecektir.

1.3.1. Değer Merkezli Liderliğin Özellikleri

Değer merkezli liderliğin bazı karakteristik özellikleri vardır. Bu konuda literatürde kesin bir görüş birliği yoktur fakat biz bu bölümde en çok kabul gören özelliklere yer vermeye çalışacağız.

1.3.1.1. Dürüstlük-Bütünleştiricilik

İngilizcesi integrity olan dürüstlük kelimesi Latince bütün, tamamlanmış anlamlarına gelen 'integer' sözcüğünden gelmektedir (Killinger, 2010: 8). Integrity sözcüğünü, liderlik literatürü açısından inceleyecek olursak en az iki anlamı vardır. Bunlardan ilk akla geleni; doğruyu söyleyen, dürüst ve ahlaki davranışlar sergileyen tarzındaki eş anlamlı sözcüklerdir. Buna ek olarak sözcüğün bütünleştirici-kapsayıcı anlamı da vardır. Zaten lider de konumu gereği bütünleştirici bir pozisyon almalıdır. Bu bağlamda lider doğru, dürüst kimliğinin yanı sıra bütünleştirici de olmalıdır, bunu da ancak özgüveni ve özsaygısı yüksek liderler başarabilirler. Dürüst ve kapsayıcı liderler

kim olduklarını bilirler. Onların özsayıları karşlarındaki insanlara da saygı duymalarını sağlar. Bu tarz liderler, başkalarının onlara saygı duymalarını da kolaylaştırır. Buna karşın değer merkezli liderler asla hedeflerinden şaşmayarak, prensiplerinden ödün vermezler, aynı zamanda ilkeli ve eğitimidirler. Uzun vadeli uygulamaları, ahlaki açıdan doğru olacak şekilde temellendirirler. Pragmatiktirler, nihayi hedefe ulaşmak için karşlarına çıkan engelleri aşp daima sonuca odaklanırlar. Kısa vadede karşılaşılacak sorunları aşmak için prensiplerinden tavizler vermezler çünkü onlar yüksek ahlaki inanç sistemleri içerisinde yaşam boyu bir tutarlılık içerisinde dirler. Değer merkezli liderlik tüm bireylerin mutlu olması, onların en doğal hakkı olduğu iddiasındadır (O'Toole, 1996: 23).

Dürüst-kapsayıcı liderliğe örnek olarak, toplumsallaşmış değerleri uzun vadede kullanan etkili liderler verilebilir. Sully vd. (2005), seçkin liderlerin ilham verici bir nitelik taşıdığını iddia etmektedir. Onlar aynı zamanda, bencil davranışlar sergilemenin aksine etik, dürüstlük, adalet, açık sözlülük, başkalarına karşı sorumluluk bilincini değer ve inançları bağlamında ifade edip, bu tarz davranışlar sergilerler (Connors, 2006: 20-21).

1.3.1.2. Vizyon

Değer merkezli liderlik ilham verici bir vizyona dayanmaktadır. Lider için tek seçenek, takipçilerinin kendilerininmişçesine benimseyebileceği bir vizyon oluşturmaktır. Sonunda liderin vizyonu takipçilerinin vizyonu olacaktır, çünkü vizyon onların beklenti ve ihtiyaçları üzerine inşa edilmiştir. Liderlik, hiç kimsenin kendisine sunulan bir değişikliği ilk defada kabul etmeyecek olmasını bildiği halde, vizyonunu takipçilerine öğretme ve kendini buna adama sanattır (O'Toole, 1996: 27).

Liderlerin bu sınıflandırmada belirli özellikleri vardır. Kendi vizyonlarını değerler ışığında, güçlü tasvirlerle takipçilerine aktarabilirler. Mevcut sorunlara yenilikçi çözümler bulmak için, statükoya meydan okuyan daha iyi bir gelecek vizyonu temelinde astlarını teşvik ederler. Takipçilerine yüksek seviyede özgüveni, keskin bir değer bilincini, duygusal bağlılığı, güveni ve lidere hayranlık duygularını aşarlar (Conger & Kanungo, 1998).

1.3.1.3. Güvenilirlik

Değer merkezli liderler, takipçilerine güven ve umut aşırlar. Böylelikle takipçileri fedakârlıkta bulunabilir, hizmet etmeye istekli olurlar, azimli olurlar ve değişime öncülük ederler. Örnek davranışlar sergileyerek, takipçilerinin sadakatini kazanırlar. Takipçilerinin lidere olan güveni, onların dürüstlüklerinden, hizmet etmeye istekli olmalarından ve liderin takipçilerine olan saygısından ileri gelmektedir (O'Toole, 1996: 28).

1.3.1.4. Dinleyicilik

Değer merkezli ve etkili liderler takipçilerini dinlerler, çünkü onlara saygı duyarlar. Takipçilerinin refahının kendi sorumluluklarında olduklarına inanmaları, onları bu davranışa sevk eder. Bunun yanı sıra bu tarz liderler, yakın danışmanları içerisinde karşıt görüşlülere yer verirler. Her ne kadar farklı fikirleri dinleseler de, asla o görüşlerin esiri olmazlar. Sonuçta bu fikirler değer ve inanç sistemleriyle çelişiyorsa yine en doğru kararı kendileri verirler (O'Toole, 1996: 30).

1.3.1.5. Takipçilerine Saygı Duyma

Ahlakın olmazsa olmazı insanlara saygıdır. Değişim çağında etkili lider olmak, genellikle liderlerin ahlak kurallarına olan bağlılığı ve takipçilerine duyduğu saygıyla başlar. Etkili ve ahlaki bir bakış açısında olan liderler, yönettikleri insanların inançlarına, davranışlarına saygı duyarlar. Liderlerin lideri diye tanımladığımız bu insanlar, organizasyonlardaki değişim süreçlerine ilgili bireyleri de dahil ederler. Her çalışanın belirli devredilemez hakları vardır. Bu hak ise; insanlara saygıyı bir araç olarak değil de, bir amaç olarak görmektir (O'Toole, 1996: 32).

1.3.1.6. Açık Düşüncelilik

Liderler, sahip oldukları inançlar konusunda açık olmalıdırlar. Değer merkezli liderin insan doğası, organizasyonun rolü, performansın ölçümü gibi konulardaki inançları açık olmalıdır. Aynı zamanda takipçilerinin ihtiyaçlarını, fikirlerini ve isteklerini dinleyip, onların sorunlarına uygun bir inanç sistemi içerisinde çözüm üretirler. İşte tamda bu nedenle değer merkezli liderlerin kendi inançlarına sahip olmaları gerekir ve yine bu nedenle liderlik fikir sahibi olmayı gerektirmektedir (O'Toole, 1996: 35).

1.3.1.7. Kapsayıcılık

Değer merkezli liderlik, tüm takipçileri sürece dahil etmeyi gerektirmektedir. Kapsayıcı özellikler gösteren liderler, diğerlerinin bilgiyi paylaşmasına izin verir, kolektif bilinci teşvik eder ve ödül, yapı, süreç ve iletişim ile ilgili tutarlı bir yapı oluştururlar. Ayrıca tüm çalışanların ‘organizasyona katkı sağlayabilme fırsatına sahip olması’ ilkesine bağlıdırlar (O’Toole, 1996: 38).

1.3.2. Değer Merkezli Liderlik Teorileri

21. yüzyılın başlarında çalkantılı liderlik hataları değer merkezli liderlik teorilerinin ortaya atılmasına veya zaten var olan değer merkezli liderlik anlayışlarının gün yüzüne çıkmasına neden olmuştur. Tablo 14’de başlıca bu teoriler ele alınmaya çalışılacaktır.

Tablo 14. Değer Merkezli Liderlik Teorileri

Değer Merkezli Liderlik Teorisi	Açıklaması
Hizmetkar Liderlik (Servant Leadership)	Bu kavram ilk olarak Greenleaf’ın (1970) “The Servant as Leader” isimli makalesinde ortaya atılmıştır. Greenleaf’a göre (2002: 15) hizmetkar lider; iş birliğini, güveni, geleceği tahmin edebilmeyi, dinlemeyi ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eden liderdir.
Sorumlu Liderlik (Stewardship)	Sorumlu liderlik teorisi Block (1993) tarafından yazılan kitapta ortaya atılmıştır. Block’a göre (1993: 20), geniş organizasyonlarda liderlik faaliyetlerini yürütenler, etrafındakilerin iyiliği için sürekli kontrol edici bir rol üstlenmektense, sorumluluk almalıdır. Basitçe ifade etmek gerekirse, kontrol ve itaatın yerine sorumluluk bilinci gelmektedir. Ayrıca sorumlu liderlik, sorumlu bir planlamayı ve kaynakların yönetimini somutlaştıran etik davranışlardır.
İlişkilere Dayalı Liderlik	Jean Lipman-Blumen tarafından ortaya atılmış bir teoridir. İlişkilere dayalı liderlik teorisine göre, lider organizasyonu

<p>(Connective Leadership)</p>	<p>amacına ulaştırmak için davranış kalıpları belirlemekte ve çalışanlarını bu doğrultuda motive etmektedir. Bunu yapabilmek için kişisel ilişkilerin önemine değinen bir teoridir. Bu teoriye göre lider üç temel ilişki yöntemiyle yönetim faaliyetlerini sergilemektedir. Bunlar; yol gösterici, bağlantısal ve nüfuz edicidir. İlişkiye dayalı liderler de hizmetkar liderler gibidirler, kendilerine değil içinde buldukları topluma hizmet ederler (Lipman-Blumen, 1996: 18-25).</p>
<p>Fedekar Liderlik (Self-Sacrificial Leadership)</p>	<p>Bu teori Choi ve Mai-Dalton tarafından 1999 yılında ortaya atılmıştır. Choi ve Mai-Dalton'un teorisine göre (1999: 399); fedekar liderler, kendi kişisel ilgi alanlarını, refahını, haklarını kısmi olarak ya da tamamen terk ederek iş bölümü, ödüllerin dağılımı ve hatta gücün dağılımı gibi durumlarda kendi haklarından fedakarlık ederler.</p>
<p>Karmaşık Sistem Liderliği (Complex leadership)</p>	<p>Çeşitli teorisyenler tarafından ortaya atılan bu model, artık organizasyonlar klasik hiyerarşik yapılarından çıktıkları için, klasik liderlik anlayışları da bu yeni yapıların ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmadığını savunmaktadır. Bu yaklaşım, yeni tarz organizasyon yapılarının dinamiklerini karşılayacak olan lider davranışlarıyla ilgilenmektedir (Marion ve Uhl-Bien, 2002: 404).</p>
<p>Bağlamsal Liderlik (Contextual leadership)</p>	<p>Osborn, Hunt ve Jauch (2002) tarafından ortaya atılan bu yaklaşıma göre bağlamsal lider; nasıl yöneteceğini ve ne zaman yöneteceğini, ne zaman takip edeceğini veya ne zaman işbirliği yapacağını bilen liderdir. Liderin ne zaman veya nasıl davranacağı çeşitli seviyelerdeki bağlamlara (contexts) dayanmaktadır. Bu bağlamlar; bireysel bağlam, konu bağlamı ve çevresel bağlamlar gibi çeşitli sınıflandırmalara tutulmuştur.</p>
<p>Paylaşılan Liderlik (Shared leadership)</p>	<p>Pearce ve Conger (2003) tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre, organizasyon amacını gerçekteştirmek için,</p>

	tüm çalışanların gönüllü bir şekilde sürece katılmasını sağlamak gerekmektedir. Bu sayede işbirliği ve etkileşimi içselleştirerek, sorumluluk bilincine dayanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu teoriye göre liderliğin birçok üye arasında paylaşılması veya dağıtılması esastır.
Ruhsal Liderlik (Spiritual Leadership)	Fry (2003) tarafından ortaya atılan bu yaklaşıma göre; günümüz iş hayatı, bireylerin ve grupların bütün ihtiyaçlarını gerçekleştirecekleri bir yuva olarak algılanmaya başlamıştır. İşyerindeki takdir ve haz azımsanmayacak bir konuma ulaşmıştır. Kişilerin işten beklentileri sadece maddiyattan ibaret değildir. Bu yaklaşıma göre, maddi kazançlar ruhu sadece bir süre beslerken, daha sonra ruhu acıktırarak açgözlü bir canavara dönüştürebilir. Ruhsal liderlerin görevi farklılıklara açık bir örgüt ya da toplum yaratmak, bireye çağrıda bulunmak (calling), onlara aitlik hissini (membership) tattırmak ve takdir etme yollarıyla çalışanın verimliliğini sağlamaktır.
Otantik Liderlik (Authentic leadership)	Otantik liderlik yaklaşımı son yıllarda birçok araştırmacının dikkatini çekmiş bir yaklaşımdır. Otantik liderlik yaklaşımının temeli insanın kendini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima net ve doğru olmasına dayanmaktadır. Yani bir lider kendi temel değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir. Böylelikle lider kendisini ve takipçilerinin gelişme potansiyelini açığa çıkarabilecektir (Avolio vd., 2004; Luthans ve May, 2004; Gardner vd., 2005).
Etik Liderlik (Ethical leadership)	Brown, Trevino ve Harrison (2005), yaptıkları araştırmada liderin etkinliği ile algılanan doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik özellikleri arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, etik liderlik teriminin nasıl algılandığına yönelik üst düzey yöneticiler ve kurumlardaki yapılan araştırma sonucunda, güvenilirlik, dürüstlük, adalet

	gibi kişilik özelliklerinin etik liderlikle ilişkili olduğuna ve etik liderlerin ahlaki kişiler olarak açıklandığı sonucuna ulaşmışlardır.
--	--

Kaynak: Copeland, (2014: 107)

Tablo 14’de Copeland’e göre (2014: 107) değer merkezli liderlik teorilerine yer verilmiştir. Bu teorilere her ne kadar araştırmacılar bu ismi vermemiş olsa da, bu teorilerin özlerinde de değerler yattığı için bu sınıfa sokulmuşlardır. Buraya kadar değer merkezli liderliği anlamaya çalıştık, çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde etik iklim ve çalışan sesi bölümleri teorik olarak ele alınmaya çalışılacaktır.



İKİNCİ KISIM

ETİK İKLİM

Bu kısımda ‘etik’ ve ‘etik iklim’ kavramları ile bu kavramlarla ilişkili diğer kavram ve teoriler üzerinde durulacaktır.

Kısımda sıkça geçmekte olan ‘etik’, kökleri en az 2500 yıl geriye uzanan bir felsefe dalıdır. Sokrates, Platon ve Aristo zamanından beri, bir dizi teori ve insan davranışı ilkelerini oluşturmak için geliştirilmiştir. Örneğin; egoizm, bir eylemin, bireylerin uzun dönem çıkarlarını teşvik ediyorsa, uygun olduğunu savunmaktadır. Faydacılık, davranışların, etkilenen herkes için kötü üzerinden en iyiyi oluşturan bir denge üretmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kant, yalnızca iyi işlerin önemli olduğunu savunmuştur. Kant’a göre eylemin niteliği değil, onun sonucu değerlendirilmelidir. Etik görecelik, ahlaki ilkelerin herkes için geçerli olamayacağını savunmaktadır. Yani insanlar kendi grubunun kurallarına uymalıdır. Etik için, doğru veya yanlışın ne olduğunu ortaya koymaya yönelik bir kavram demek mümkündür (Brickley vd., 2002: 1821).

Konunun diğer ana başlıkları olan, ‘etik iklim, örgütsel etik, örgütsel etik iklim modelleri, iş etiği’ gibi kavramlar daha detaylı bir biçimde bu kısımda ele alınmaya çalışılmıştır.

2.1. ETİK KAVRAMI

Etik, bireylerin ve grupların belirli durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini belirlemek amacıyla sistemli bir şekilde yapılan sorgulamadır (McDaniel, 2004: 19). Başka bir deyişle etik, ahlak sistemi, gelenek-görenek, karakter, insan davranışı, prensip anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 440). Ahlak ilkelerinin ışığında, doğru davranışı inceleyen etik, Yunanca, “ethos” kelimesinden gelmektedir. Hangi değerlerin benimseneceği, bir diğer kimseye nasıl davranılacağı ya da kişinin diğerlerine olan sorumlulukları karakter ya da etik meselesidir (Yüksel, 2005: 49).

Etik, töre ve alışkanlık anlamlarını ifade ederken; fiili gerçekleştiren kişinin, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda, kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürmesi olarak da ifade edilmektedir. Ayrıca, etik, eylemlerini antik kentte geçerli olan töreye bağlı kalarak eğitim yoluyla düzenlemeye alışkın bireyin, toplum tarafından genel kabul

gören ahlak kurallarına uygun davranış sergilemesi olarak da tanımlanmaktadır (Pieper, 1999: 30).

Solomon ve Hanson, Sokrat'tan esinlenerek, her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılması olan etik kavramını, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilmesi olarak tanımlamaktadır (Hitt, 1990: 98). Etik, doğru ya da yanlış olarak kabul edilen davranışlarla ilgilenen bir daldır (Cadmus, N.E., 1916: 411). Diğer bir tanıma göre etik, bir insanın davranışları sırasında kullandığı ahlaki ilkeler bütünüdür. Ayrıca etik, insanın doğru ile yanlış ayırt ederken kullandığı kişisel kriter olarak da tanımlanabilir (Saban ve Atalay, 2005: 50). Nutthall (1997: 15) ise ahlak terimlerinin ve ahlaki yargılarının durumunu analiz eden etik kavramını, 'ahlaki konu edinen ve takınılan ahlaki tutumların ardında yatan yargıları inceleyen felsefe dalı' olarak tanımlamaktadır.

Ahlaki eylem ve kuralların dayandıkları temelleri ve yöneldikleri değerleri araştıran bir disiplin olmakla birlikte, başkaları ile iyi bir yaşamın nasıl sağlanacağı konusunda kişisel düşünme olarak da tanımlanmaktadır. İyi ve kötü ayırımı yapan etik, davranışlara felsefi bir bakış açısı ile anlam kazandırmaya çalışarak, doğru-yanlış, ödev-yükümlülük, toplumsal sorumluluk kavramlarını sorgular (CNFPT, 2009'dan Akt. Usta, 2011: 40).

Singer (1999: 1) etiğe olumsuz bir bakış açısı getirmiş ve etiğin, 'insanlar tarafından çağdışı olduğu düşünülmektedir' görüşünü ortaya atmıştır. Ayrıca etiğin, insanların sahip olduğu eğlenceyi durdurmak için geniş ölçüde tasarlanmış kötü - bağınaz yasakların bir sistemi olarak kabul edildiğini ifade etmiştir. Ayrıca geleneksel törebilimcilerin, genelde ahlakın savunucuları olduklarını iddia etmiştir. Törebilimcilerin, gerçekten belli bir etik kodu savunduğunu belirtmiştir. Buna karşılık Phaneuf (2009: 2), etiğin mantıklı bir hareket tarzı ile ilerlediğini belirtmiştir. Yani, etik mantıklı düşünmenin çelişkilerini ve mantığın eksikliklerini ortaya çıkarmak için titiz bir analiz kullanır. Etik, otoriter hareket tarzında, kuralları empoze etmez. Ahlak da olduğu gibi yerleşik olmadığını savunur.

Tutumların, davranışların, düşüncelerin, inançların, eylemlerin vb. ahlaki vasıfların, insani değerler açısından iyi, doğru ve kabul edilebilir olup olmadıklarına

ilişkin çalışmaları içeren etik (Yatkın, 2008: 213), Aristo'ya göre, günlük hayatta fayda sağlayan insan davranışlarının keşfedilmesidir (Tierney, 1997: 38). Yasa tarafından yönetilmeyen ancak insan davranışlarının sonuçlarına odaklanan töresel bir standart olan etik, yasa tarafından düzenlenen davranışlara kıyasla daha yüksek standartları karşılayan davranışlar gerektirmekle birlikte, kendine özgü davranışlar içermektedir (Kirel, 2000: 231).

Etik, doğru eylemlerin seçilmesine ilişkin bir bütündür. Bir eylem, belirli bir amaç doğrultusunda belirli bir aktör tarafından gerçekleştirilir. Bu eylem, daha sonra belirli sonuçlara yol açabilir. Bu bağlamda, etik teorilerde; eylem, aktör, amaç ya da sonuçlara odaklanılmaktadır. Eylem üzerine odaklanıldığında, görev etiği ya da deontolojik etik üzerine odaklanılmaktadır. Görev etiğinde, çıkış noktası normlardır. Bir eylem, ahlak kuralları ve normlarıyla uyumluysa, ahlaken doğrudur. Görev etiği içindeki bazı teoriler, tüm ahlaki normların elde edildiği temel bir ilkedен ya da kuraldan ayrılmaktadır. Bu genelde, 'monistik görev' etiği olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan, çoğulcu teoriler, norm olarak uygulanan birkaç ilkeye dayanmaktadır. Kant, görev etiğinin en iyi bilinen sistemini geliştirmiştir: Bir adam, kendi üzerinde ahlaki bir norma yer vermelidir ve ona itaat etmelidir. Bu onun görevidir. Daha sonra, ahlaken doğru olanı akıl yoluyla belirlemek mümkün olmalıdır (aerostudents.com).

2.1.1. Etik ve İlişkili Kavramlar

Örgüt kültürü, değer ve erdem etik kavramıyla ilişkili olan önemli kavramlardır. Bu bağlamda etik ile örgüt kültürü, değer ve erdem arasındaki ilişki bu kısımda ele alınmaya çalışılacaktır.

2.1.1.1. Örgüt Kültürü

Kültür; antropologlar, sosyologlar, tarihçiler ve filozoflar tarafından uzunca yıllar tartışılan kavramsal bir terimdir. Her toplum ayırt edici bir kültür tarafından tanımlanmakta ve desteklenmektedir. Kültür, bir toplumun bütün üyeleri tarafından paylaşılan davranış normları, ortak bir anlayış ve düşünce, inançlar, değerler bütünüdür. Kültür, belirgin ve bazen de farkedilemez yollarla, toplumda davranışlara kılavuzluk yapmaktadır (Mobley vd., 2005: 12).

Bir başka tanıma göre kültür, insanın bir organizma ve bir tür olarak hayatta kalabilmek için, değiştirerek ve biçimlendirerek dış ve iç doğaya dâhil olma

potansiyeldir. İnsan, bu süreç içerisinde kendi çevresinden hareketle ve bu çevreyle ilgili olarak araçlar ve değerler yaratır. Bu araç ve değerler, değişen dünya koşullarına göre bunlardan uzaklaşmak gerekinceye kadar, kurumsallaşmalarla ve geleneklerle bağıntılıdır. Kültür, insanın icra ettiği tüm alanları kapsar. Yani, materyallerle ilgili yaşam güvencesinden hareket ederek, sosyal yaşam düzenleri üzerinden geçip, estetik ve değerlere uyumlandırılmış çevre şartlarına kadar uzanır (Ültanır, 2003: 296). Bu tanımdan hareketle ‘insanın olduğu her yerde kültür vardır’ sonucuna ulaşılabilir. Bu durum da göstermektedir ki, etikle kültür birbirleriyle ilişkilidir. Etiğin içinden çıktığı kültürden farklı ilkelere sahip olması düşünülemez.

Bir kavram olarak kültürün, uzun ve inişli - çıkışlı tarihi olmuştur. Son birkaç yılda kültür, örgütleri geliştirmek için ortam ve uygulamalara başvurmak amacıyla bazı örgütsel araştırmacılar ve yöneticiler tarafından da kullanılmaktadır (Schein, 2004: 7). Bu bağlamda örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır (Köse vd., 2001: 222).

Örgüt kültürü üzerine, Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin Kurumsal Kültürü (1984), William Ouchi'nin Z Teorisi (1981), Tom Peters ve Robert Waterman'ın Mükemmelliğin Araştırılması (1982) da dâhil olmak üzere, çeşitli kitaplar yayımlanmıştır. Bu kitaplar örgüt kültürünü popülaritesini yükseltmiştir ve araştırmacılar konuyu ciddi olarak incelemeye başlamıştır. Örgütsel teorisyenler kültürlerin gerçek olduğunu göstermiştir. Onlar örgütlerin tıpkı insanlar gibi kişiliğe sahip olduğunu kabul etmiştir. Örneğin örgütler; esnek ya da sert, destekleyici ya da düşmanca, yenilikçi ya da muhafazakâr olabilir. Organizasyon teorisyenleri, örgüt üyelerinin hayatlarında kültürün önemli bir rol oynadığını belgelendirmiştir (Lunenburg, 2011: 2).

Örgüt kültürü, iç bütünleşme ve dış adaptasyon sorunlarını çözen, bir grupta öğrenilen paylaşılmış temel varsayımların bir örneğidir (Desson ve Clouthier, 2010: 1). Scott'a göre örgüt kültürü, örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarını biçimlendirerek onlara rehber olan bir kontrol mekanizmasıdır (Sezgin ve Bulut, 2013: 183).

Sadece örgüt kültürü olmadığına dikkat etmek önemlidir. Farklı örgütlerin, kendine özgü kültürleri olduğu, akademik literatür ile kabul edilir. Ayrıca, örgütlerde birden fazla kültür olabilir. Kültür çeşitlerinin sınıflandırılmasından biri, Quinn ve Rohrbaugh (1983)'un çalışmalarına dayanan Bradley ve Parker (2006)'in rekabet

değerler sisteminde önerilmektedir. Bu kültür çeşitleri; insan kaynakları modeli olarak adlandırılan grup kültürü, açık sistemler modeli olarak adlandırılan gelişmiş kültür, iç süreç modeli olarak adlandırılan hiyerarşik kültür ve rasyonel amaç modeli olarak adlandırılan rasyonel kültürdür. Grup kültürü; kişisel, samimi ve yardımsever, bağlılık ve gelenek, uyum ve maneviyat, eşitlik gibi özellikleri içerir. Gelişmiş kültür; dinamik ve girişimci, risk alma, yenilik ve gelişme, büyüme ve kaynak edinme, bireysel inisiyatif ödüller gibi özellikleri içerir. Hiyerarşik kültür ise şekillendirilmiş ve yapılandırılmış, kural uygulama, kurallar ve politikalar, kararlılık, rütbeye dayalı ödüller gibi özellikleri içerirken; rasyonel kültür; üretim odaklı, amaç ve hedeflerin peşinde, beceri, rekabet ve başarı, başarıya dayalı ödülleri içerir (O'Donnell ve Boyle, 2008: 6-7)

Örgütün inanç ve değerlerini işgörenlere yansıtan bir dizi sembol, tören ve mitten oluşan örgüt kültürü (Ouchi, 1987: 45); örgütün değerleri, inançları, uygulamaları, ritüelleri ve bir örgütü eşsiz yapmak için birleşen bütün hikayelerdir (Bal ve Quinn, 2001: 15). Yazılmayan kuralları ve örgütün duygusal yönünü oluşturan kültüre herkes katılır ancak kültür genellikle fark edilmeden yerleşir. Böylece örgütler, asıl kültürel normların ve değerlerin aksine yeni bir strateji ya da program gerçekleştireceğinde kültürün gücüyle karşılaşır (Daft, 2004: 361). Örgüt kültürüne genel hatlarıyla değindikten sonra konuyu işletmeler açısından ele alacak olursak, işletmelerin etik ilkeleri örgüt kültürüyle ilintili olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.1.2. Değer

21. yy'ın iş dünyasında, bilgi yönetimi ve maddi olmayan değerler, rekabet avantajının önemli kaynaklarıdır. İşgörenlerin davranışları örgütün itibarına zarar verebilir. Bu, müşterileri, yatırımcıları, çalışanları çekme ve elde tutma yeteneği ve paylaşılan değerler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Küreselleşme, davranışsal çatışmaların potansiyel etkilerini artırır. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir örgüt, diğer kültürlerin değerlerinin ve etik standartlarının kendi değer ve etik standartlarıyla çatıştığını görebilir. Bu konuların her biri her örgütün kendi davranış ilkelerini tanımlama ihtiyacına, örgütsel değerleri özetleyerek, etik kurallar oluşturarak, kurumsal davranışlarla katkı sağlar (IMA, 2008: 1).

Frankena (1967: 229-230) değer kavramını soyut ve somut kavram olarak iki şekilde tanımlamıştır. Soyut bir kavram olarak değer; sadece iyi, arzu edilir ya da değerli

gibi terimlerin tam olarak ifade ettiği Şeyi içine alacak kavram ya da her türlü doğruluk, yükümlülük, fazilet, güzellik, hakikat gibi terimleri içeren kavram olarak tanımlanmaktadır. Somut bir kavram olarak ise değer; değerlendirilen, değerli olduğuna inanılan, iyi ya da arzu edilir olduğu düşünülen Şey olarak tanımlanmaktadır.

Değerler ve etik, organizasyonların merkezinde yer alırlar. Değerler, birileri için önemli ve değerli olan Şeyler olarak tanımlanmaktadır. Bu birileri; birey, topluluk ya da bir örgüt olabilir. Örgüt için değerin önemli olması vizyonu ile iliŐklidir. Örgütsel vizyonun zorunluluklarından biri, dürüstlük, profesyonellik, sevecenlik ve ekip çalışması gibi vizyonun örgütün temel değerleri ile tutarlı olmasıdır. Dr. John Johns "*The Ethical Dimensions of National Security*", (Milli Güvenliğin Etik Boyutları) adlı makalesinde, bütünlüğün unsurları olan değerler için dürüstlük ve sadakatten bahsetmektedir. Değerler bir örgütün tüm yeleri tarafından paylaŐıldığında; yargıda bulunmak, düşünülen eylemlerin muhtemel sonuçlarını değerlendirmek ve alternatifler arasından seçim yapmak için olağanüstü önemli araçlar olmaktadır. Değerler, bir örgütün standartlarının somutlaŐmasıdır ve örgütün üyelerinin davranışları için temel oluŐturmalıdır (Cowings, 2012: 173).

2.1.1.3. Erdem

Erdem sözcüğü Latince "virtus" sözcüğünden gelmektedir. Virtus sözcüğü, erkek anlamına gelen "vir" sözcüğünden türemiştir. İngilizcede ise "virtue" (erdem) sözcüğü, olarak bilinmektedir. Erdem kavramının eski Grekçe'deki karşılığı olan "arete" de, erkeklige ait bir nitelik olarak görülmekte; ayrıca amacın ve fonksiyonun tamamlanması, kişinin potansiyelini tam olarak gerçekleŐtirmesi ya da kişinin doğasını açığa çıkarması Şeklinde anlamları içermektedir. Stoacılara göre, erdem sahibi olmak, Tanrıça Fortuna'nın öngörülemez müdahaleleriyle başa çıkabilmek için gerekli erkekçe niteliklere sahip olmak anlamına gelmektedir (Poole, 1993: 87).

Bir varlığın yerine getirmesi gereken işlevi en iyi biçimde yerine getirmesi olarak anlaŐılan erdem, her tür üstünlük ya da fazilet için kullanılmıştır (MacIntyre, 2001: 185). Aristoteles'e göre, mutluluk erdeme uygun etkinlik olduğu için erdem, ahlakın amacını oluşturan mutluluğun kazanılması için tek vasıta"dır. Bu durumda erdem'in mutluluğu elde etmede önemli bir işlevi bulunmaktadır (Türkeri, 2005: 85).

Etik ile erdemın ilışkisine gelecek olursak; etiğin sadece “Nasıl bir insan olmalıyım?” sorusuna yanıt vermediğini, aynı zamanda “Ne yapmalıyım?”, “Ne yapmam gerekir?” sorularına da yanıt verme çabasında olması gerektiği iddia edilmektedir (Kart, 2006: 105). Bu sorulara ancak sadece etiği benimsemiş değil, aynı zamanda erdemli bir insanın layikiyle cevap verebileceğine inanılmaktadır.

2.1.2. Etik ve Ahlak İlkelerinin Karşılaştırılması

Etik (ethos) ve ahlak (morality) terimleri arasındaki ayırım, özellikle gündelik dilde net değildir. Bazı felsefi metinlerde bile, her iki terim eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Tarihsel olarak, etik terimi; insanların adetleri, alışkanlıkları ve gelenekleri anlamına gelen yunanca ethos (etik) sözcüğünden gelmektedir. Ahlak terimi ise; Yunanca ethos sözcüğüne eşdeğer olarak Cicero tarafından ortaya çıkmıştır. Ahlak (morality) sözcüğü, temelde moris sözcüğüne işaret eden görenek anlamına gelen Latince mos sözcüğünden türetilmiştir. Etik; bireylerin, grupların ya da insanların alışkanlıklarının, geleneklerinin, birlikte yaşama yollarının ve kuralların üzerine felsefi bir yansımadır. Bu Aristo anlayışına yakın bir anlayıştır. Aslında etik, ahlakın ne olduğuna yönelik sistematik bir yansıma olarak da tanımlanmaktadır. Ahlak, insanların iyi ya da doğru hakkında ne düşündüklerini ifade etmesiyle ortaya çıkan eylemlerin, kararların ve fikirlerin bütünüdür. Etik, doğru ahlak türü için sadece bir arayıştır. Etiğin iki türü ayırt edilebilmektedir. Birincisi, mevcut ahlakın betimlenmesiyle ilgilenen tanımlayıcı etikdir. Tanımlayıcı etik, gerçekler hakkındadır. Bu nedenle tanımlayıcı yargılar, doğru ya da yanlıştır. İkincisi ise normatif etik olarak da bilinen perspektif etikdir. Etiğin bu dalı, aslında ahlakı yargılamaktadır. Bu nedenle perspektif etik, değer yargılarıdır. Bir şeyin iyi ya da kötü olup olmadığını gösterir (Gammel, 2009: 18-19).

Etik, genellikle ahlaki değerleri inceleyen felsefe dalıdır. Benzer bir kavram olan ahlak ise görgü ve gelenek anlamlarına gelmektedir (Thompson, 1985: 555). Ahlak, bireysel seviyelerde doğru ya da yanlış davranışlar arasında ayırım yapılması ya da yapılabilmesi becerisine sahip olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Wart, 2003: 332). Etik; ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren felsefe ve bilimin önemli bir parçasıyken; ahlak; yanlış ve doğru, iyi ve kötü, erdem ve kusur ile ilgili olan davranışların sonuçlarıdır (Nuttall, 1997: 15). Lamberton ve Minor (1995)’a göre, ahlak geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir.

Daha soyut kavramlara dayalı olan etik ise bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır. Etik kuralların açık ve belirli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir (Akt. Aydın, 2012: 6-7).

Etik ve ahlak kavramlarının ilişkileri, farklılıkları ve sınırları birlikte değerlendirildiğinde durum aşağıdaki maddelerde sıralandığı gibidir (Mahmutoğlu, 2009: 244-246):

1- Etik; ahlak felsefesinin kavramsal boyutunu ve ahlakın teorik kısmını oluşturmakta, ilke ve kurallar oluşturmakta ve ahlak üzerinde felsefi çerçevede düşünmektedir.

2- Neyin iyi neyin kötü, doğru ve yanlışın ne olduğu, insan yaşamının amacının ne olması gerektiği, ahlaklı ve erdemli bir yaşamın içeriğinin nelerden oluştuğunu araştıran felsefenin bir dalı olarak etik, ahlaki kavramları analiz ederek, iyinin ve doğrunun ne anlama geldiği, bir eylemi iyi ya da yanlış yapan unsurların ne olduğu gibi konular üzerinde durmaktadır.

3- Etik, iyi ve doğru kavramlarının ne olduğunu araştırmaktadır. Ahlak ise kişinin sonradan edindiği tutum ve davranışlar için kullanılırken, aynı zamanda toplumun benimsediği değer sistemlerinin de adı olarak kullanılmaktadır.

4- Etik daha çok kurallara dayalı davranışları ifade ederken, ahlak kavramı ise duygusal boyutu içermektedir

5- Etik ahlakla, ahlaka ilişkin sorun ve yargılarla ya da ahlaki sorun ve yargılarla ilgili felsefe dalı olarak tanımlanabilmektedir. Ama etik sözcüğü her zaman bu felsefe dalına ilişkin olarak kullanılmamaktadır. Bazen tam anlamıyla ahlak sözcüğü gibi kullanılırken, bazen de bir bireyin ya da grubun ahlaki kodunu ya da normatif teorisini göstermek için kullanılmaktadır. Ahlak ve etik kavramları çoğunlukla doğru ya da iyi ile aynı anlamda ve ahlaka aykırı veya etiğe aykırı ile karşıt anlamlarda kullanılmaktadır.

6- Etik, ahlak üretmez ama ahlak üzerine konuşur. Etik ahlaksal olanla ilintili bütün sorunları çok genel, ilkesel ve soyut düzlemde tartışır. Etik iyi olana değil, bir şeyin iyi olduğu hükmüne nasıl varıldığını söyler. Etik, ahlak kavramından hareket ederek eylemlere ve davranışlara anlam kazandırır.

7- Ahlak insanın değer ve tutumlarını içerirken, etik; insanların bireysel ve toplumsal anlamda kurdukları ilişkilerin temelinde var olan değerleri, kuralları, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi kavramları ahlaksal açıdan araştıran felsefe disiplini.

8- Ahlak; toplumsal anlamda var olan davranış ve inançları yönlendiren bir değerler sistemidir. Etik soyut ve kuramsal bakarken, ahlak ise tersine bireylerin günlük yaşamı içerisinde nasıl yaşamaları gerektiğini ince ayrıntılar içinde pratik olarak düşünmektedir.

9- Ahlak; etiğin yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir. Bir başka ifadeyle ahlak ben, etik ise biz anlamına gelmektedir.

10- Etik; adeta bir pusulanın kuzeyi sabit olarak göstererek gidilecek yere ulaşılmasına olanak sağlaması gibi; bir eylemi doğrudan buyurmaz veya yasaklamaz ancak bir eylemin veya davranışın ahlakiliğini gösterip bunu talep eder. Pusula da insana sadece gideceği yeri bulmasında yardımcı olur fakat doğrudan bunu göstermez veya fiilen izleme istemez.

11- Etik insanı eylem yapmaya zorlamadan yalnızca eylem yapma düşüncesine ahlaki açıdan katkı yapar. Gerçek yaşamda bireyler ahlaki eylem ve davranışları yapmaktan kaçınabilecekleri gibi ona aykırı tutum ve davranış da sergileyebilirler.

12- Etik eylem ve davranışları yapan kişileri aydınlatır, bilgilendirir ama doğrudan bu eylem ve davranışı belirlemede etkin değildir. Bu eylem ve davranışı sorgulayarak saydam bir yapıya kavuşturur.

13- Etik ahlakilik konusunda çalışmakla birlikte, etik sorular ile ahlak soruları birbirlerinden farklılaşmaktadır. Ahlak bireysel ve somut sorgulamalar yapmakta iken etik, ahlak ilkesini ve ahlakiliği gösteren eylemleri ve davranışları sorgulamaktadır. Netice olarak etik, ahlak eylemini konu olarak etik alanı oluşturmaktadır.

14- Etik, ahlaki eylemin yerini tutmak yerine bu eylemlerin bilgiye dayalı olan yapısını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bir yandan ahlaki davranış modellerinin ve temel tutumların irdelenip anlaşılması, öte yandan da ahlaki gereksinimlerin yöntem olarak belirlenmesi amacıyla tutum ve davranışlar ile eylemlerin betimlenmesine dönük ölçütler ortaya koyar. Bu yönüyle karmaşık ahlaki eylemleri kavramsal olarak açıklayıp

anlaşılmasına katkı yapar. Böylece etik; ahlak üzerinde sistemli bir düşünce, irdeleme, araştırma, soruşturma, tartışma aracılığı ile ahlaki problemlerle ilgilenmektedir.

15- Etik, bir eylemin içeriği ne olursa olsun, ahlaki olarak tanımlanabilmesi için uyulması gereken koşulları biçimsel yollardan yeniden kurarak, ahlakla ilgili bütün sorunları çok genel, ilkesel ve soyut düzlemde tartışmaktadır. Bu nedenle etik, hangi somut amaçların tek tek iyi ve herkes için ulaşılmaya değer amaçlar olduğunu belirlemez, daha çok ölçütleri belirler ve bu ölçütlere göre öncelikli ve iyi amacın hangisi olduğunun bağlayıcı bir şekilde kabul edilmesi gerektiğini göstermektedir. Özetle etik ilkeler, iyi olanı değil, bir şeyin iyi olduğuna nasıl hükmedildiğini ve varıldığını ifade etmektedir.

16- Ahlaki sorular daha çok emir ve bildirme kipindeki ifadelerdir. Örneğin; yalan söylemeyeceğine söz ver, sadık kalacağına söz ver, işini düzenli ve titiz yap, saygılı davran, yardım et gibi emir ifadeleri ile yardım etmek bir erdemdir, başarı için çok çalışmak gerekir gibi bildirme cümleleridir. Etik ise konu olarak daha temel ve genel soruları ele almaktadır.

17- Etik ahlaktan farklı olarak somut eylem talimatları ve kurallar ortaya çıkarmaz, daha çok iyi davranmak isteyenleri farklı durumlarda önem taşıyan normları sorunlaştırmaya ve özel bir durumda yapılması gerekenin ne olduğuna karar vermeye çağırır.

18- Etik insanları ahlaklı yapmaz. Bir insan yalnızca kendiliğinden, kendi aracılığı ve kendi iradesiyle iyi ya da kötü insan olabilir.

19- Etik bir süper ahlak da değildir ve insanlığa bağlayıcı eylem normları içeren bir katalog sunmamaktadır. Etik bir olaylar koleksiyonu değildir. Elde bir katalog olmadığı için, önceden belirlenmiş ahlaki normlara bakarak belli bir durumda neyin yapılması gerektiğini bildiren en yüksek ahlaki merci de değildir. Böylelikle etik, eylemdeki öznelerin yerini tutan, ahlaken onların üstünde yetkin bir konum alan bir olgu değildir. Sadece eylemde bulunanların bizzat ahlaki yetkinlik kazanmalarını sağlamak ve onların uygulamalarını yönlendirmekle sınırlı bir fonksiyon üstlenebilir. Yapması gereken de yalnızca bundan ibaret olmalıdır.

2.2. ETİK İKLİM KAVRAMI

İlk defa Victor ve Cullen (1987) tarafından ele alınan, ahlaki tutum ve davranışlara yönelik örgütsel değerleri, örgütsel uygulamaları ve prosedürleri içeren etik iklim yazarlar tarafından etik sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği ve etiksel açıdan doğru davranışın ne olduğu konusundaki ortak algılamalar olarak tanımlanmıştır. Parboteeah ve arkadaşları (2005) ise etik iklim kavramını, örgütlerde nelerin doğru, nelerin yanlış kabul edildiğini ortaya koyan veya hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğunu açıklamaya yardım eden kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemler olarak tanımlamıştır (Akt. Çavuş ve Develi, 2015: 1).

Etik iklim, belirli durumlarda, ahlaki açıdan doğru davranış ve doğruluk için yol gösterici ilkeler sağlayan kurallar, standartlar, kanunlar ya da prensiplerdir. Bir örgütün etik iklimi, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Victor ve Cullen (1987), örgüt içinde işgörenlerin formal ve informal sosyalleşme yoluyla nasıl davranılacağını öğrendiklerini belirtmektedir. İşgörenler, yüksek itibara sahip ve ödüllendirilen değerleri öğrenmektedir. Bir örgütün etik iklimini oluşturan etik konularla ilişkili örgütsel değerler, etik olarak neyin doğru kabul edildiğini belirlemektedir (Akt. Appelbaum vd., 2005: 43-44). Örgüt içindeki ilişkileri ve işgörenlerin davranışlarını etkileyen etik iklim, dolayısıyla örgütsel sonuçları da etkilemektedir (Bulutlar ve Öz, 2009: 273). Bir örgütte, etik iklimi etkileyen faktörler ise; kişisel çıkar, şirket karı, işletme verimliliği, takım çıkarları, arkadaşlıklar, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kurallar ve yasalardır (Sims, 1992: 510).

Wimbush ve Shepard (1994), bir örgütün etik iklimin, etik olmayan davranışları ve ters davranışları öngörmek için kullanılabileceğini belirtmiştir. Peterson (2002) ise bir örgütün etik ikliminden, sapkın işyeri davranışının öngörülüp görülemeyeceğini belirlemek için yapmış olduğu araştırmada, örgütte sapma türü ile iklim özdeşleşmesi arasında birkaç korelasyon olduğunu saptamıştır. En açık korelasyonun, politik sapkınlık ile insancıl bir iklim arasında olduğu gözlenmiştir (Akt. Appelbaum vd., 2005: 47).

Etik iklim, bir örgütün kültürünün alt bileşenidir. Cullen, Parboteeah ve Victor (2003: 129) etik iklimi, üyeler tarafından algılandığı gibi bireyin çevresinin bileşenleri olarak tanımlamıştır. Ayrıca etik iklim, bireysel davranışların yer aldığı psikolojik ortamdır (Buchan, 2005: 167). Örgütsel çerçevede, birçok etik iklimin mevcut olduğunu not etmek önemlidir: Güvenlik uyumu, topluma hizmet ve inovasyonun iklimler için

araştırılmış olması sadece bir kaçıdır. Etik iklim, örgütsel iklimin daha yeni bir türüdür. Victor ve Cullen (1988) tarafından literatüre girmiş olan, bir örgütün etik iklimi, etik açıdan doğru algılanan davranışları ifade eder. Bu nedenle, örgütsel olarak söylenirse, bir örgütün kültürü etiğini kurarken, bir örgütün kültürünün değerlerini kurduğu sonucuna ulaşılabilir (Akt. Moore ve Moore, 2014: 3-4).

2.2.1. İş Etiği

İş etiği kavramı 1970’li yıllarda Milton Friedman ile Keith Davis’in tartışmaları ile gündeme gelmiştir. Davis, iş dünyasının yalnızca karlılığı değil, aynı zamanda sorumluluğu da üstlenmesi gerektiği konusunda ısrar etmektedir. Friedman ise iş dünyasının, etiğin yetki alanı içinde olmadığını savunup, iş dünyasının tek meşru rolünün, paydaşların çıkarını korumak olduğunu öne sürmektedir (Walle, 1995: 262-263).

İş etiği ahlaki standartları akla ve düşünce yasalarına uygun bir şekilde değerlendirme ve bu standartları iş ortamlarında uygulama sürecidir (Velasquez, 1998: 35). Gendron (2000: 321) iş etiğini, bir işletmenin sosyal açıdan sorumlu bir şekilde davranması gerektiğini belirten ahlaki bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. İş etiği, iş ortamında karmaşık ahlaki çelişkileri çözmek için etik ilkeleri uygulama disiplini (Weiss, 1998: 7). İş etiği, genel olarak iş dünyasındaki doğru ve yanlış davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (Arıkan, 1995: 173). İş etiği, uygulamalı bir ahlak bilgisi olarak, iş hayatında karşılaşılan sorunları ele almaktadır. Bu sorunlar; işgörenlerin kendi arasında, işgörenlerle yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle ilişki içerisinde olanlarla ya da işletmeyle çevresel faktörler arasında gerçekleşmektedir (Arslan, 2001: 5).

Primeaux ve Stieber (1994), iş kavramının toplumdaki fonksiyonlarının net bir şekilde tanımlanmaması, özel girişimlerde ve kar maksimizasyonunda, iş kavramı tanımlanırken etik kavramının tanımda vurgulanmaması nedeniyle iş etiğinin çok net bir şekilde ifade edilemediğini belirtmiştir. Bu nedenle, iş etiği kavramına farklı anlamlar yüklenebilmektedir. Örneğin iş etiği, yönetimden çok dinin bir konusudur. İşgörenler, iş etiğine uygun davrandığından iş etiğininin dikkate alınmasına gerek yoktur. Daha çok felsefeciler, ilahiyatçılar, akademisyenler ve teleologlar tarafından en iyi şekilde ifade edilebilen ve yol gösterici rolü oynayan bir disiplin olan iş etiği, iyilerin kötülere öğüt vermesiyle ilgili bir konudur (Akt. Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 146-147).

İş etiğinin giderek önem kazanmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tutar vd., 2003: 145):

- Sosyal sorumluluğun gelişmesi,
- İyi ahlakın iyi işle özdeş olduğunun fark edilmesi,
- Ahlak ve iş yaşam konusundaki tartışmaların yöneticiler açısından bir tehdit ya da zayıflık olarak değil, endüstrilerin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının bir uzantısı şeklinde algılanması,
- Çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme gereksinimi,
- Birey ve kurumlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güvene ve birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerçeğine dayanmasıdır.

İş etiği, sıkı çalışma ve titizliğe dayalı bir değerdir. Aynı zamanda iş etiği; güvenilir olmayı, insiyatif sahibi olmayı ve yeni beceriler peşinde koşmayı içerebilir. Teoride iyi bir iş etiği sergileyen işgörenler, daha iyi pozisyonlar ve daha fazla sorumluluk için seçilmelidir (manage.gov.in).

2.2.2. Etik İklim – Liderlik İlişkisi

Etik, ahlakı ve onun vazgeçilmez kavramları olan iyilik, kötülük, erdem, mutluluk, ahlaki kişilik, onurlu yaşam gibi kavramları temellendirmeyi, açıklamayı, yorumlamayı ve belli bir ahlak teorisi kurmayı amaçlar (Kılıoğlu, 1990: 10). Joanne B. Ciulla 1998 yılında, *Liderlik Klasiği* adlı eserinde etiği, “liderliğin kalbi” şeklinde tanımlamıştır. Şöyle ki, etik ve liderlik el ele gitmelidir. Liderlerin değişimi etkileme girişimi tartışıldığında, Craig E. Johnson kahramanlar ve kötü adamlar benzetmesini kullanır. Çünkü bir lider olmaktan gelen güç, iyi kadar kötü içinde kullanılabilir. Etik bir anlayış, hem bireysel hem de örgütsel değerlerin analizi ile başlar. Etkili yöneticiler ve liderler, etik karar vermenin, etik sistemin, ahlak ve değerlerin farkında olmalıdır. Liderlerde aranılan şey iyi karakter ve dürüstlüktür. Aslında, Kouzes ve Posner (2007) araştırmalarında, liderlerin en belirgin karakterlerinden biri olarak dürüstlüğü tespit etmişlerdir (Akt. Mullane, 2009: 1-2).

Etik, rakip değerler karşısında doğru seçim yapmakla ilgilidir. Başarılı bir şekilde etik zorluklarla baş edebilmek için, bir etik lider, aşağıdaki altı belirgin davranışsal özellikleri sergiler (Buell, 2009: 54):

1. Etik açıdan bilinçli: Kişinin günlük eylemlerinin ve kararlarının sonuçları ve etik boyutlar için bir değerlendirmeye sahip olmak.

2. Etik açıdan bağlı olma: Doğru olanı yapmak için tamamen fedakâr olmak. Liderler, bir kararın etik yönlerinden haberdar olabilir. Ancak, bilinçli olarak bir kararın etik yönlerini göz ardı edebilir.

3. Etik açıdan yetkin: Etik kararlar vermek için gerekli anlayışa ve bilgiye sahip olmak.

4. Etik açıdan cesur: Bir eylem, istekli bir şekilde onaylanmayabildiğinde, bu yetkinlik üzerinde davranış sergilemek.

5. Etik açıdan tutarlı: Sakıncalı durumları yapmadan, yüksek etik standartları belirlemek ve sürdürmek. Bunun anlamı, etik olarak kusurlu bir kararı ya da eylemi haklı göstermek için yapılan baskıları geri çevirme gücüne sahip olmaktır.

6. Etik açıdan tarafsız: Çatışan değerleri bağdaştırma karmaşıklığına ilişkin açık ve samimi olmak. Rahatsız edici sorular için hazır olmak ve pasif değil aktif olmak, etik analizin ve etik davranışın savunucusu olmak.

Aronson (2001)'a göre, örgütte etik iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan örnek oluşturması gerekmektedir. Jose ve Thibodeaux (1999), insanların diğer insanlar tarafından etkilenen sosyal varlıklar olduğundan, liderlerin işletmede olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modeli olduğunu savunmuştur (Akt. Ekmekçioğlu, 2015: 200).

2.2.3. Yönetsel Etik

Yönetsel etik, 1970'li yıllarda önem kazanan ve çalışılan bir kavram olmuş; 1980'lerde önemi gittikçe artmıştır (Grossmann, 2009: 11). Yönetsel etik, siyasal iktidarın yönetsel alanda, doğru eyleme ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartlardır. Ayrıca yönetsel etik, doğru ve iyi olanı yapma kararlılığı ile ilgili bir kavram olarak literatüre girmiştir (Kernaghan, 1993: 16).

Yönetsel etik, bireylerin ahlaki kararlar alabileceğini ya da ahlaki kararların nesnelere olabileceğini farz etmektedir. Yönetimin iki ortak görüşü vardır: yöneticiler bir örgütün politikalarını izlemelidir ya da yöneticiler, ahlaki açıdan örgütün yanlışlarından sorumlu olmamalıdır. Yönetsel etik, örgütlerde görevlilerin davranışlarına ahlaki

ilkelerin uygulanmasını gerektirir. Yönetmel etik, daha genel bir şekilde ahlaki ilkeleri siyasi hayata uygulayan siyasi bir yaşam türüdür. Ahlaki ilkeler, birey ve toplumun refahını etkileyecek şekilde hareket ettiklerinde bireylerin hak ve görevlerini belirlemektedir (Thompson, 2006: 555).



Şekil 5. Yönetmel Etiğin Temel Bileşenleri

Kaynak: Svava, (2015: 29)

Yönetmel etiğin temel bileşenleri Şekil 5’de İlke (adalet, yasalara uygunluk), görev (kamuya hizmet, hususi menfaatler üzerinden kamu menfaati) ve Erdem (dürüstlük, bütünlük) olarak yer almaktadır. Yönetmel etiğin temel bileşenleri olarak, dürüstlük ve bütünlük erdemleri, adalet ve yasalara uygunluk ilkeleri üzerinde güçlü bir vurgu vardır (Svava, 2015: 29).

Yönetmel etiğin temel görevleri; hükümet ve vatandaşların arasındaki ilişkinin düzenlenmesine katılmak, mümkün olduğu kadar devlet faaliyetlerinde kamu ve devlet işlerini teşvik etmek, ahlaka dayalı belli davranışsal standartlarla kamu yönetimi personelini tedarik etmektir. Yönetmel etik görevlerinin önemi, profesyonel faaliyetlerde sorumluluk dayatmak ve her kamu görevlisi için etik ölçüt tanımlamak için gereksinimin artmasıdır. Bu, değerler ve ideallerin birleşik bir sistemini ayrıntılarıyla hazırlamayı ve ahlaki ilkeleri ve standartları kolay bir şekilde kurmak için birleşik bir yaklaşım geliştirmeyi gerektirir (UNPAN, 2004: 5).

Yönetimde etik ilkeler; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak, nazik olmak, sır saklamak, mütevazı olmak şeklinde sıralanmaktadır. Bu ilkeler, örgütsel açıdan ise aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 234):

Adalet: Örgüt açısından adalet, iş görenlere, örgüte katkıları ve kurallara uymaları oranında haklarının; kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi gibi,

davranışların uygun karşılık ile buluşmasına yönelik denge sağlayıcı bir anlam ifade etmektedir.

Eşitlik: Eşitlik kavramı üç farklı açıdan ele alınmaktadır. Eşit bireylerden oluşan sınıfa eşit davranılması anlamına gelen, temel eşitlik; toplumdaki farklı gruplara eşitlik sağlanması için farklı uygulamalar ve düzenlemelerin yapıldığı, kısmi eşitlik; gruplar arasında ve alt sınıflar arasında eşitliğin sağlandığı; blokların eşitliği.

Dürüstlük ve Doğruluk: Doğruluk, tüm yaşamın ve eylemlerin gerçekler üzerine kurulmasını gerektirir. Dürüstlük ise doğruluğu içerir ancak farklı bir kavramdır. Doğruluk gerçeği söylemek, dürüstlük söze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmek anlamına gelmektedir.

Tarafsızlık: İnsanın bireyleri ya da nesnelere oldukları gibi görebilmesi ve bu görüntüyü kendi oluşturduğu görüntülerden ayırabilmesidir.

Sorumluluk: Belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir.

Bağlılık: Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleridir.

Tutumluluk: Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktır.

Açıklık: Karşılıklı iletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir. Açıklığın bir başka unsuru da yapılan işlerde açık olmaktır.

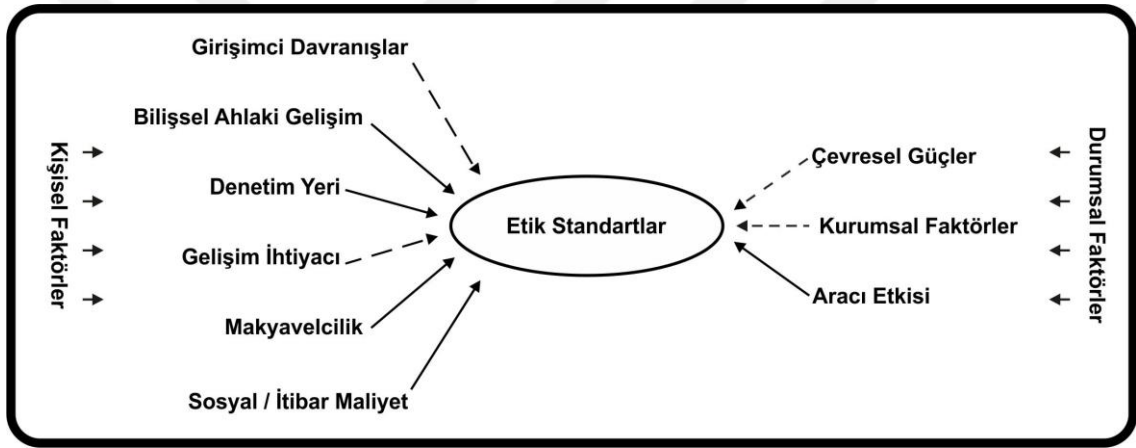
Emeğin Hakkını Verme: İş görenin üretim veya hizmet için örgüte harcadığı emekle yarattığı değer artışından hak ettiği değer kendisine ücret olarak döndürülmesidir.

Bu ilkelerin örgütsel yaşama kazandırılması, örgüt içi ilişkilerde rehberlik yapması, kişiler arası ilişkilerin uyumlaştırılması, işbirliği ve iş barışı konusunda önemli katkılar sağlayacaktır. Gönüllü işbirliğini teşvik edecek uyumlu ilişkiler, aynı zamanda örgütsel iklimin gelişmesini de sağlayacaktır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235).

2.2.4. Bireysel Etik

İş etiğinde incelenecek en önemli konulardan biri örgütlerde bireysel etik davranışlardır. Örgütlerde etğin oluşumuna etki eden unsurların başında 'örgütsel yapı'

gelmektedir. Organizasyondaki aşırı merkeziyetçilik, görev ve sorumlulukların belirlenmemiş olması, görev tanımlarının yapılmamış olması, organizasyonun aşırı büyüyerek hantallaşması, saydamlığın olmaması, gizliliğin öne çıkartılması gibi örgütsel özellikler bireylerin etik davranışlarına olumsuz etki yapabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 506). İş etiği, bireysel etikten kopuk değildir. Bireysel olarak, yalan ve hilenin etik dışı davranış olduğu öğretilir. Aksine gerçeği savunmak, onurlu davranmak ve dürüst olmak etik davranışlar olarak öğretilir. Bireysel etik kod; ebebeyinleri, okulları, din ve medyayı içeren çeşitli kaynaklardan meydana gelmektedir. Bireysel etik kod, iş adamı olarak nasıl davranıldığı konusunda derin bir etkiye sahiptir. Bireysel etik duygusu güçlü olan bir bireyin, bir iş ortamında etik dışı davranma eğilimi daha azdır (Hill ve McShane, 2008: 90).



Şekil 6. Etik Standartları Etkileyen Kişisel ve Durumsal Faktörler

Kaynak: Longenecker, vd., (2006: 167)

Şekil 6'da görüldüğü gibi, kişisel faktörleri oluşturan girişimci davranış, bilişsel ahlaki gelişim, denetim yeri, gelişim ihtiyacı, Makyavelcilik, sosyal/itibar maliyet ve çevresel güçler, kurumsal faktörler, vekâlet etkisi gibi durumsal faktörler bireysel etik standartların belirlenmesinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Kişisel Faktörler (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 239):

Girişimci Davranışlar: Girişimciler farklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Girişimciler yaratıcı çözümleri ve kuralları esnetici çabaları nedeniyle çoğu kez takdir edilseler de girişimci davranışlar bazen kendi etik ikilemlerini oluşturabilir, uzun

dönemde veya seri girişimlerde girişimci hangi davranışın etik olup olmadığı konusunda çatışma yaşayabilir.

Denetim Yeri: Kuvvetli kişiler dış faktörlere bağlı kalmaksızın kararlarını kendi etik değerleri doğrultusunda vermektedir. Bu durum etik davranışların çeşitlenmesine sebep olacaktır.

Gelişim İhtiyacı: İş önceliklerinin etkisiyle etiğe negatif etki edebilir. Bireyler gelişime odaklanarak, bireysel etik değerleri dâhil olmak üzere diğer konuları gözardı etme eğilimi gösterebilir.

Makyavelcilik: Makyavelist karar alma, kişinin bireysel fayda ve başarısı uğruna, başkalarına negatif etki etme eğilimi olarak ortaya çıkar. Bu durum egoizme dayalı davranışlar oluşturacağından etiğe zarar verecektir.

Sosyal/İtibar Maliyet: Küçük girişimler daha farklı şartlara ve ihtiyaçlara sahiptirler. Dolayısıyla bazı etik konular küçük girişimler için büyük girişimlerde olduğu kadar önem teşkil etmeyebilir. Küçük girişimlerin daha farklı sosyal çevreden etkilenmesi ve sahiplerinin aynı zamanda yönetici olması nedeniyle, bazı durumlarda yöneticilerin sahip oldukları etik değerler daha etkili olabilir.

Durumsal Faktörler (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 239):

Çevresel Güçler: Küçük girişimlerin çevrede oluşacak değişiklikler, zaman kısıtı, nakit sıkıntısı gibi tehlikelerden kurtulması veya girişimin başarısızlığa mahkûm olması arasındaki farklılık; yapılacak aksiyonların etik olarak kabul edilebilir veya kabul edilemez olmasına bağlıdır.

Kuruluşa Ait Faktörler: Girişim büyüdükçe etik standartlar gelişecek ve girişim bünyesindeki formal ve informal sistemler de bu etik standartlara olumlu ya da olumsuz etki edecektir.

Aracı-Vekâlet İlişkisi: Küçük girişimlerde genellikle sahip ve yönetici ayrımı yoktur. Ancak girişim büyüdükçe vekâlet ilişkisi gerekli olacak, girişim sahibi yönetici bir vekil atayacaktır. Bu durumda etik standartlar kolay bir şekilde belirlenemeyecektir. Çünkü girişimcinin değerleri ile profesyonellerin değerleri arasındaki farklılıkların görülmesi normaldir. Bu farklılıklar, zaman zaman değerler arasında çatışmaya da neden olabilir.

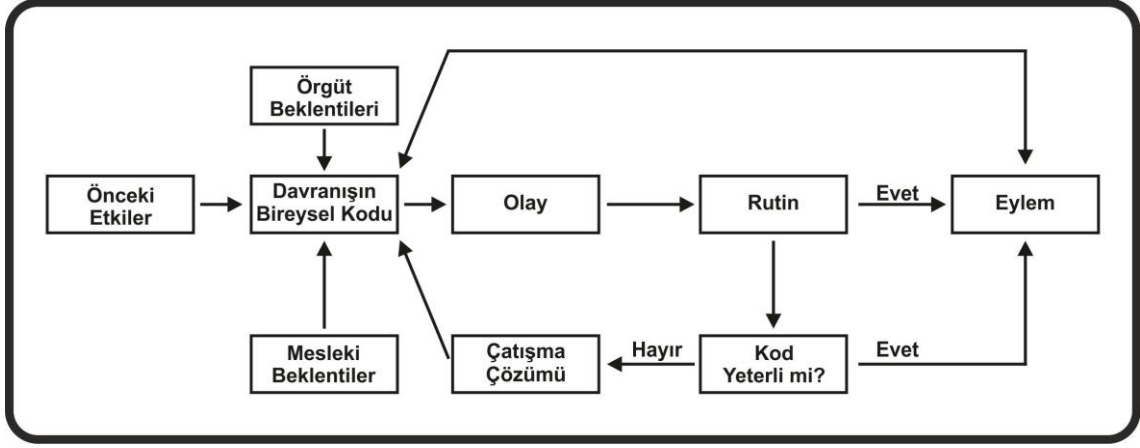
Bütün bu faktörler, örgütsel yapı içinde bir değerler sisteminin oluşmasını sağlamaktadır. Etik standartlar örgütsel yapı içinde oluşan değer sistemine bağlı olarak gelişmekle birlikte, bu standartları çeşitli müdahaleler ile de geliştirmek mümkündür. Bireylerin etik davranışlarını etkileyen bir diğer özellik de ‘çalışanların özellikleridir.’ Çalışanlar üç davranış kalıbı içerisinde değerlendirilmektedir. Bunlar (Özkalp ve Kırel, 2011: 506):

- Çıkarıcı
- Görevci
- Ahlakçı

Çıkarıcı davranış kalıbı içerisinde değerlendirilecek çalışanlar, yönetsel etiğin oluşumuna olumsuz etki yaparlar. Çünkü kendi menfaatlerini içeren davranışlar sergilerler. Görevci davranış kalıbı içerisindeki çalışanlar, iş etiğinin oluşumuna katkısı hem olumlu hem olumsuz olabilir. Bunun sebebi, yasa dışı ve haksız eylemde bulunmayacak olmasıdır. Bu sayede iş etiğine olumlu katkı sunarlar. Fakat üstleri etiğe aykırı bir emir verse dahi uygulayacaklarından olumsuz etkileri de olabilir. Ahlakçı davranış kalıbı içerisindeki çalışanlar ise etik oluşumuna olumlu katkı sağlayacak gruptur (Özkalp ve Kırel, 2011: 506). Ahlakçı davranış sergileyen çalışanların temel davranışlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özkalp ve Kırel, 2011: 506):

- Ahlak ve yasa dışı işler yapmaz, yapılmasına karşı çıkar, yapanları affetmez.
- İşini en iyi biçimde yapar. Yapanları destekler.
- Çıkarıcıların fark edilmesi için çalışmayı ödüllendirir.
- Dürüstlüğü savunur, bürokratik oyunları önlemeye çalışır.
- Açık ve dürüst iletişim kurar.
- Üstlerinin verdiği yasa ve ahlak dışı emirlere direnir.
- Kamu yönetiminin halka hizmet için var olduğu bilinciyle hareket eder.
- İmkânlarını, toplum yararı ve birey özgürlüğünü dikkate alarak kurum amaçları doğrultusunda kullanır.

Bireysel etik kodun gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesinin bilişsel süreci doğada bir döngüdür. Şekil 7’de bu döngüye değinilmiştir.



Şekil 7. Davranışın Bireysel Kodunun Gözden Geçirilmesi ve Oluşumu

Kaynak: Schlachter, (1990: 841)

İş yerinde etik yönetim, beklenen davranışları temin eden ilgili politikaları ve prosedürleri belirleyerek örgütlerde davranışlara yol gösteren değerlere öncelik vermeyi ve belirlemeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda, McNamara (1999) göre altı temel etik değer vardır (Akt. Oseni, 2011: 2):

- Güvenirlilik, dürüstlük, bütünlük, söz tutma ve sadakat.
- Saygı, özerklik, gizlilik, asalet, nezaket, hoşgörü ve kabul /üstlenme.
- Yükümlülük, sorumluluk ve mükemmeliği kovalamak.
- Yardımsever, merhamet, önem, paylaşma, iyilik ve şefkat.
- Adalet, prosedürel adalet, tarafsızlık ve tutarlılık.
- Doğruluk, eşitlik, eşitlikçilik ve gerekli yöntemdir.

Bireysel etik sisteminin en önemli temsilcilerinden olan Martin Buber, bireysel etiğin kaynağının bireyin içinden gelen ses (vicdan) olduğunu savunmaktadır. Bireysel etik, kişinin toplum içerisindeki bireysel duruşunu belirler. Bireyin ahlaki alt yapısını temel alan bu etik anlayış, bireyin yaşadığı ve çevresinde yaşanan olaylar karşısında gösterdiği tepkiler ya da koyduğu tavır ifade etmektedir. Bireyin kendine dönmesi ve kendini kusursuzlaştırmak için gereksinim duyduğu gücü, kendi vicdanından almasını sağlayarak, bireyin karşılaştığı özel durumlarda doğru kararlar vermesinde yarar sağlayabilir. Bireysel etik; gerçeğin - doğrunun sadece zekâdan değil bireyin içinden geldiğini savunmaktadır. Ayrıca bireyin kendisine dönmesini sağlayan bireysel etik anlayışında, bireyin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlı olmaktadır. Bireyi amacına ulaştıracak davranış etik olmalıdır. Birey bir

grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummayıp özgürleşerek kendi etik standartlarını geliştirir. Birey sadece kendi çabaları ile kusursuzluğa erişir. Böylece, bireyler hayatları boyunca geliştikleri için, yeni değerler edinirler (kisi.deu.edu.tr).

2.3. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM

Victor ve Cullen (1987: 51-52), örgütsel etik iklimi, etik olarak doğru davranışın ne olduğunun ve etik sorunların nasıl ele alındığının ortak duyumu olarak tanımlamaktadır. Moran ve Volkwein (1992) ise örgütsel iklimi; yenilik, özerklik, destek, kaynaşma, güven, tanınma ve adaleti içeren faktörlerin çalışanların kolektif algılarını şekillendiren kalıcı bir özellik olarak tanımlamaktadır. Moran ve Volkwein (1992), örgütsel iklimin, örgütün tutumları, değerleri ve durumsal normlarının yorumlanması için temel sağlayarak davranışları etkileyen ve şekillendiren üye etkileşimiyle oluştuğunu belirtmiştir (Akt. Shacklock vd., 2011: 52).

Örgütler; yaratıcılık, liderlik, güvenlik, başarı ve hizmet için bir iklim dahilinde birçok iklime sahip olabilir (Shacklock vd., 2011: 53). Bir örgütün ekonomik ve toplumsal faaliyetlerinde dürüstlük, güven, saygı, adalet gibi davranışları ilke edinen örgütsel etik, toplum tarafından kabul görmüş ilke, norm ve standartlarla tutarlı olup toplumu destekleyici şekilde hareket etmektedir (Newman ve Brown, 1996: 154).

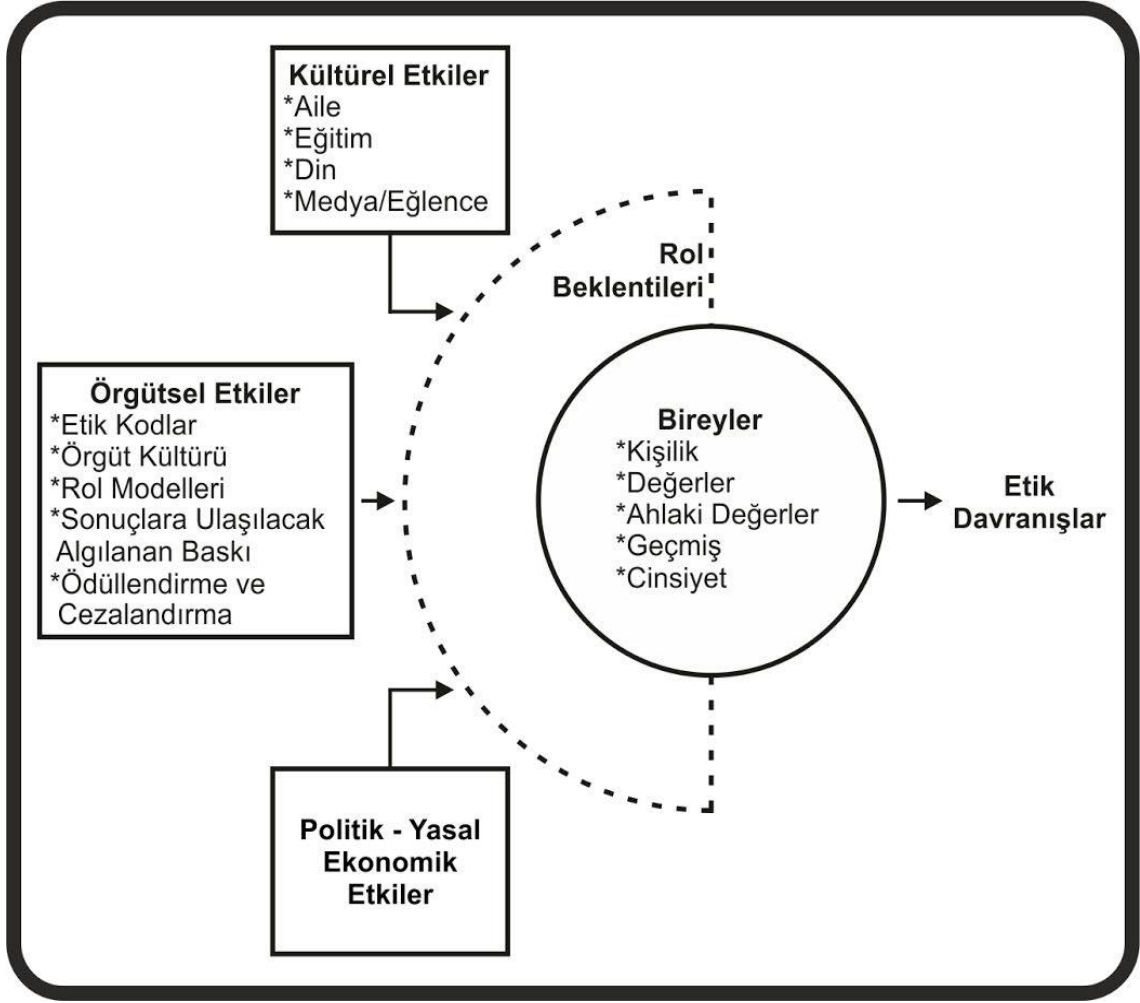
Ahlaki tutum ve davranışlara ilişkin örgütsel değerleri, uygulamaları ve prosedürleri içeren örgütsel etik iklim (Cullen vd., 2003: 128), örgüt üyelerinin, örgütlerindeki etik prosedürler ve politikalarla ilgili psikolojik olarak anlamlı algılamaları olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin örgütteki etik iklim algılamaları, örgütün politikaları, prosedürleri ve ödüllendirme sistemlerinden etkilenmektedir. Etik iklim; kabul edilebilir ya da kabul edilemeyen davranışların belirlenmesi, sorunları değerlendirme ve alternatifleri düşünme açısından işgörelere yardımcı olmaktadır (Erondu vd., 2004: 350-351). Örgütler; yaratıcılık, liderlik, güvenlik, başarı ve hizmet için bir iklim dahilinde birçok iklime sahip olabilir (Shacklock vd., 2011: 53).

Örgütsel etiğin iş için olan değerini ölçmenin bir yolu, onun eksikliğinin getireceği zararlarıdır. İş etiğinin eksikliği de örgüte artı bir maliyet yükler. Etiksel problemlerin farkına varmamak gerek yasal gerekse de mali açıdan örgüte zarar verir. Son yıllardaki örgütsel başarısızlıkların ve önemli iş kayıplarının sebebi etik dışı uygulamaların

olmasıdır. Bu bağlamda etik dışı örgütlerin temel noktaları aşağıdaki gibidir (Özkalp ve Kırel: 515-516):

- Uzun vadeli planlar üzerinden kısa dönemli karlara önem verirler.
- Profesyonel etik kodların kurulmasına önem vermezler veya uygulama konusunda baskı yaparlar.
- Etik problemlerin çözümünü hafife alırlar.
- Finansal kayıplara neden olabilecek etik konulara isteksiz yaklaşır.
- Çalışanlara etik dışı davranışları teşvik edici çevre hazırlarlar.
- Etik problemlerin çözümünü hukuk departmanına gönderirler.
- Halkla ilişkiler gibi konuları etik olarak incelerler.
- Çalışanlarına tüketicilerinden farklı davranırlar.
- Keyfi veya haksız performans değerlendirme standartları uygularlar.
- Etik problemleri çözümlenmede referans olabilecek rehberleri kullanmazlar.
- Çalışanlar arasındaki gıymazlığı ortadan kaldırmazlar.
- Çalışanları kişisel etiklerinden vazgeçmeleri konusunda teşvik ederler.

Örgütsel etik davranış modeli birbirini etkileyebilecek karmaşık yapılardan oluşmaktadır. Bu yapıyı daha iyi ortaya koyabilmek için örgütte etik davranışları belirleyebilecek faktörlerin açıkça ortaya konulmasında yarar görülmektedir. Aşağıdaki şekilde ‘örgütlerde etik davranış modeli’ ortaya konulmaya çalışılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2011: 518).



Şekil 8. Örgütlerde Etik Davranış Modeli

Kaynak: Özkalp ve Kırel, (2011: 518)

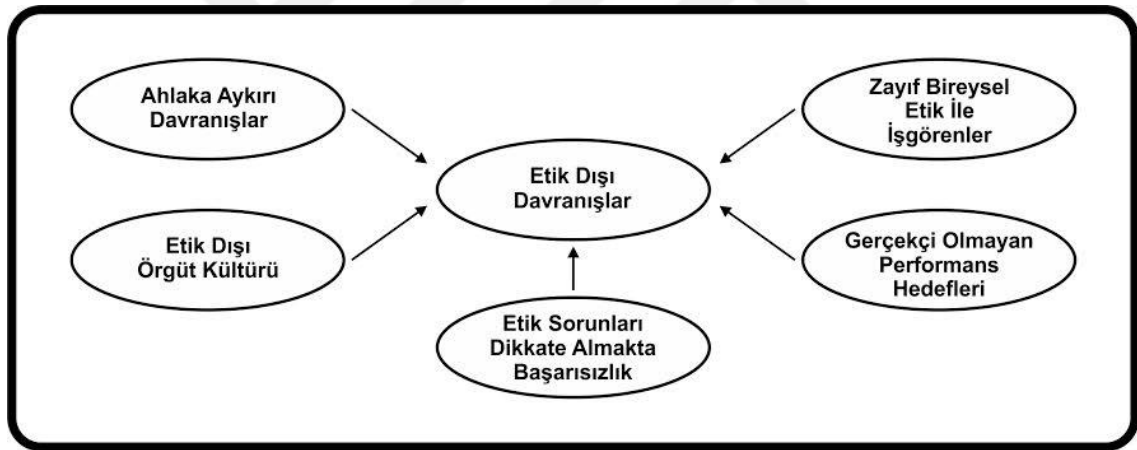
Şekil 8’de anlaşılabileceği üzere, birey etik davranışların merkezindedir. Yani kişilik, değerler, ahlak, bireyin geçmişi, cinsiyeti gibi faktörler etik davranışlara yön vermektedir. Kişinin etikten anladığı, belirli davranışları ödüllendirilmesi ve güçlendirilmesi, diğer davranışların ise cezalandırılmasıdır. Böylece bireyin etik veya etik olmayan davranış algısı oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 518).

Örgütsel etik iklimler, iş ikliminin daha genel dizisinin alt kümesidir. Etik iklim yapısı, ahlaki sonuçlarla örgütsel uygulamaları yansıtan kuralcı iklimlerin bir grubunu açıklamaktadır. Bu tür iklimlerde, üyeler, etik muhakeme ve davranışın belirli biçimlerine inandığında, örgütte ya da alt birimde karar vermede, standartlar ve normlar beklenmektedir. Böylece etik iklimler, bireylerin etik standartları ya da ahlaki gelişim düzeyinin karakterizasyonları değildir. Aksine, bütün iş iklimlerinde olduğu gibi, üyeler

tarafından algılanan bireyin çevre bileşenlerini temsil etmektedir (Cullen vd., 2003: 128-129).

2.3.1. Örgütlerde Etik Dışı Davranışların Nedenleri

Etik dışı davranışlar, toplumun sürdürülebilmesi için yasaların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt normlarının göz ardı edilmesiyle başkalarına zarar verici sonuçlar ortaya çıkaran ve toplum tarafından yasa dışı kabul edilen davranışları kapsamaktadır. Literatüre göre örgütlerde, etik dışı davranışlar üzerinde kontrol odağı, bilişsel ahlaki gelişme ve Makyavelizm gibi bireysel ve iklim, ödül sistemi, davranış kuralları ve normlar gibi örgütsel faktörler etkilidir (Tonus ve Oruç, 2012: 151-152). Şekil 9’da etik dışı davranışların kaynağı beş kategoride değerlendirilmiştir. Bu bağlamda etik dışı davranışların kaynağı olarak ahlaka aykırı davranışların varlığı, etik dışı örgüt kültürünün oluşması, etik sorunları dikkate almamak, zayıf bireysel etik ile işgörenler ve gerçekçi olmayan performans hedeflerinin gerçekleşmesi gösterilebilir.



Şekil 9. Etik Dışı Davranış Kaynakları

Kaynak: Hill ve McShane, (2008: 90)

Etik sorunlar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Ancak çoğu, önemli paydaşların temel hakları, bireysel yöneticilerin ya da örgütün hedefleri arasındaki potansiyel çatışmalardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Paydaşlar saygı duyulması gereken temel haklara sahiptir. Paydaşların haklarını ihlal etmek etik dışıdır. Bu bağlamda, paydaşların yatırımları hakkında zamanında ve doğru bilgi edinme hakkı vardır. Bu durumda, ürünler ve hizmetler hakkında tam ve doğru bilgi edinme hakkına sahip müşterilerin, bu bilgiye erişme hakkını kısıtlamak etik değildir. Ayrıca işgörenlerin güvenli çalışma koşullarına sahip olma, yaptıkları işe yönelik adil bir ücret ve yöneticileri tarafından adil muamele

görme hakkı vardır. Tedarikçiler ve dağıtıcıların da, anlaşmalara / sözleşmelere saygı duyulmasını bekleme hakları vardır. Bu durumda, bir firma, sözleşmeleri fırsatçı bir şekilde yeni baştan yazarak güç eşitsizliği avantajından yararlanmamalıdır. Böylece, rekabetçiler de, tekelcilik karşıtı yasaların temel ilkelerinin ihlal edilmemesi ve bir firmanın rekabetin koşullarına uymasını bekleme hakkına sahiptir. Toplumların ve genel halkın ve onların hükümetteki siyasi temsilcileri dâhil olmak üzere, işletmeler üzerinde bir firmanın toplumsal yerini ihlal etmemesini isteme hakkı vardır (Hill ve McShane, 2008: 86).

Yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken davranışlar olarak değerlendirilen etik dışı davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma ve korkutma, ihmal, istismar, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma, dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, zimmet, bağınazlık olarak sıralanabilir. Ayrımcılık, cinsiyete ve ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkan açık ayrımcılık ve bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunmasına rağmen kadınların ya da azınlıkların örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilememesi olarak ortaya çıkan kurumsal ayrımcılık olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Kayırma ise tinsel – duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da birtakım kişilere ayrıcalıklı davranması olarak tanımlanırken; rüşvet ise para, mal, hediye gibi bir takım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelerle ayrıcalıklı davranılması durumunu ifade etmektedir. Yıldırma – korkutma, iş görenler üzerinde güç gösterisi yaparak astları yıldırmaya çalışma durumudur. Etik dışı davranış olan şiddet–baskı–saldırganlık söz konusu olduğunda, genellikle iki tür şiddetten söz edilebilir, birincisi şiddetin araç olarak kullanılması; ikincisi dışavurum olarak şiddetin kullanılmasıdır. Bedensel ve cinsel taciz, bedensel cezalandırma tokat atma, kulak çekme, sopayla vurma vb., cinsel taciz ise çocuğa, gence, kadına söz atma; el, kol hareketi yapmakla başlayıp daha ileri boyutlara kadar varan geniş bir yelpazedir. Görev ve yetkilerin kötüye kullanımı durumunda, yetki verilmiş amacından başka bir amaç için kullanılmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235).

Kish-Gephart, Harrison ve Trevino'ya göre (2010), etik dışı davranışların en önemli üç öncülü; bireyler, etiksel sorunların kendisi ve örgütsel çevredir. Etik dışı

davranışların seçiminde etkili olan bireysel farklılıklar ya da özellikler dikkate alındığında, bireyler, etik dışı davranışlara bir öncül olabilir. Kish-Gephart, Harrison ve Trevino (2010) tarafından yürütülen bir araştırma sonucunda, negatif etkilerinden dolayı kötü karar alan bireylerin, gruptan çok kendilerini daha çok düşündükleri, yaratıcı eylemlere karşı ters davranış sergiledikleri ve bu eylemlerin olumlu sonuçlarından kaçındıkları görülmüştür. Bu nedenle, negatif özellikleri yansıtan davranış ya da eylemleri gösteren bireylerin, etik dışı davranışlara daha çok eğilimli olduğu kabul edilebilir. Etik dışı davranışlara ek öncül olarak; ahlaki kimlik, bilişsel ahlaki gelişim, ahlaki felsefe ve empati sayılabilir. Ahlaki kimlik, bireylerin bilişsel yeteneklerini temsil eden beceri, sezgi ve algının mantıksal muhasebesini ifade eder. Bilişsel ahlaki gelişim; erdem, bütünlük ve karakterlerin gelişim sürecini ifade eder. Ahlaki felsefe, ahlaki karar alma ile ilişkili olan temel inançları ifade eder. Empati ise başkalarının nasıl hissettiğini anlama becerisidir (Askew vd., 2015: 108-109).

Örgütlerde etik dışı davranışlar, örgüt itibarını tehdit ettiği gibi müşteri ve diğer paydaşlarına kaliteli hizmet vermek için örgütün yeteneği üzerinde yıkıcı bir etkiye neden olmaktadır. Ayrıca, insan ilişkilerine zarar vermektedir. Bu bağlamda, herhangi bir örgütün karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, işgörenlerin etik dışı davranışlarının kötü yönetimidir. Bu durum, örgütlerin sürekliliği üzerinde negatif bir etkiye neden olabilir. Sonuç olarak, örgütte etik dışı eylemleri etkin bir şekilde durdurmak için yönetim üzerinde baskı yerleştirmek, hoşnutsuz paydaşlar için beklenmedik bir durum olabilir. Böylece paydaşlar, kendi çıkarlarını korumak için örgütlerle bir ilişki içine girerler. Dolayısıyla, karşılıklı beklentiler, etik olarak açıklanabilir bir davranışla her iki tarafın çıkarlarına yönelik olarak ortaya çıkabilir (Singh ve Twalo, 2015: 515).

Uluslararası işbirliğinin gelişmesiyle, çok kültürlü şirketler; farklı kültürel varsayımlar, sosyal normlar ve toplumsal değerlerden dolayı yeni zorluklarla yüzleşmek zorundadır. Kültürde farklılıklar, ciddi etiksel ikilemleri artırabilen ve ahlaki sorunlara neden olan çatışmaları yaratabilir. Ayrıca, bir şirketin etik kodları ve bağlılık eksikliğine yol açan şirketin gerçek uygulamaları arasında bir tutarsızlık olduğunda çatışma durumları oluşur. Bu durumda, hem işverenler hem de işgörenler, sosyal olarak ya da yasal olarak ciddi sorunlar doğurabilen uygunsuz davranışlardan haberdar olmak zorundadır. Ayrıca, işgörenlerin ve işverenlerin, uygulamalı etik içinde yeterince eğitilmiş olması gerekmektedir (Constantin, 2010: 17).

2.3.2. Örgütsel Etik İklim Modelleri

Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modelini, Trevino'nun örgütte etiksel karar verme modeli, Victor ve Cullen, Vidaver - Cohen'in, Snell'in ve Schwepker'in örgütsel etik iklim modelini incelemek, etik iklim kavramını anlamak için önem arz etmektedir. Bu nedenle bu kısımda yukarıda adı geçen modellere yer verilmeye çalışılacaktır.

2.3.2.1.Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli

Örgütlerin etiksel karar verme sürecine yönelik geliştirilen bilişsel ahlaki gelişim modeli, J. M. Baldwin (1906), J. Dawey (1930), G. H. Mead (1934), Piaget (1948), Loevinger (1966) ve Kohlberg'in kendi kuramlarını (1966, 1968 ve 1969) içeren sosyal ve bilişsel gelişimin spesifik teorilerinin bir çeşidi olarak ortak varsayımlar ve araştırma stratejilerinin bir dizisini ifade etmektedir. Kohlberg, bilişsel gelişim yaklaşımının genel varsayımlarını tanıtmaya ve doğrulamaya çalışmıştır. Sonra, sosyal öğrenme ve psikanalitik yaklaşımları ile Kohlberg'in yaklaşımıyla çelişen ahlaki sosyalleşme olgusunun uygulamasını dikkate almıştır. Son olarak, imitasyon ve tanımlama süreçlerini dikkate almıştır. Çünkü bu süreçler, psikanalitik sosyal gelişimin ve sosyal öğrenme teorilerin yanı sıra bilişsel gelişim teorilerine temel olmayı savunmaktadır (Kohlberg, 1969: 347).

Kohlberg ahlak aşamalarını saptayabilmek için katılımcılara dokuz tane hikâye verip her birinin ardından doğru ve yanlış davranışları nedenleriyle birlikte sormuştur. Çözümlemede önemli olan ahlaki yargıdır. Kohlberg'e göre ahlak yargılarındaki tutarlılık, ancak ahlaksal düşüncenin davranışa yansımaları ile mümkün olmaktadır (psikiyatricsosyalhizmet.com).

Kohlberg (1969), çocukların, ergenlerin ve genç yetişkinlerin etiksel yargılamalarını incelemek için ahlaki çatışmalarla ilgili birbiriyle çelişen hikâyeleri içeren varsayımsal bir soru formu vermiştir. Araştırmanın sonucunda altı aşamadan oluşan bir model oluşturulmuştur. Model; toplumun yasalar, roller, kurumlar ve genel uygulamalar gibi toplumun biçimsel yapılarına odaklanmaktadır. Etiksel konuları makro düzeyde alan Kohlberg, üç bilişsel ahlaki gelişim düzeyi ortaya koymaktadır (Akt. Seymen ve Polat, 2007: 26-27). "İtaat etme ve ceza yönelimi" ile "bireycilik, amaca dönük değiş tokuş ve saf çıkarıcı eğilim" aşamalarından oluşan birinci düzey, geleneksel öncesidir. Ahlaki değer, kişiler ya da standartlardan ziyade dışsal ödüllere ve cezalara

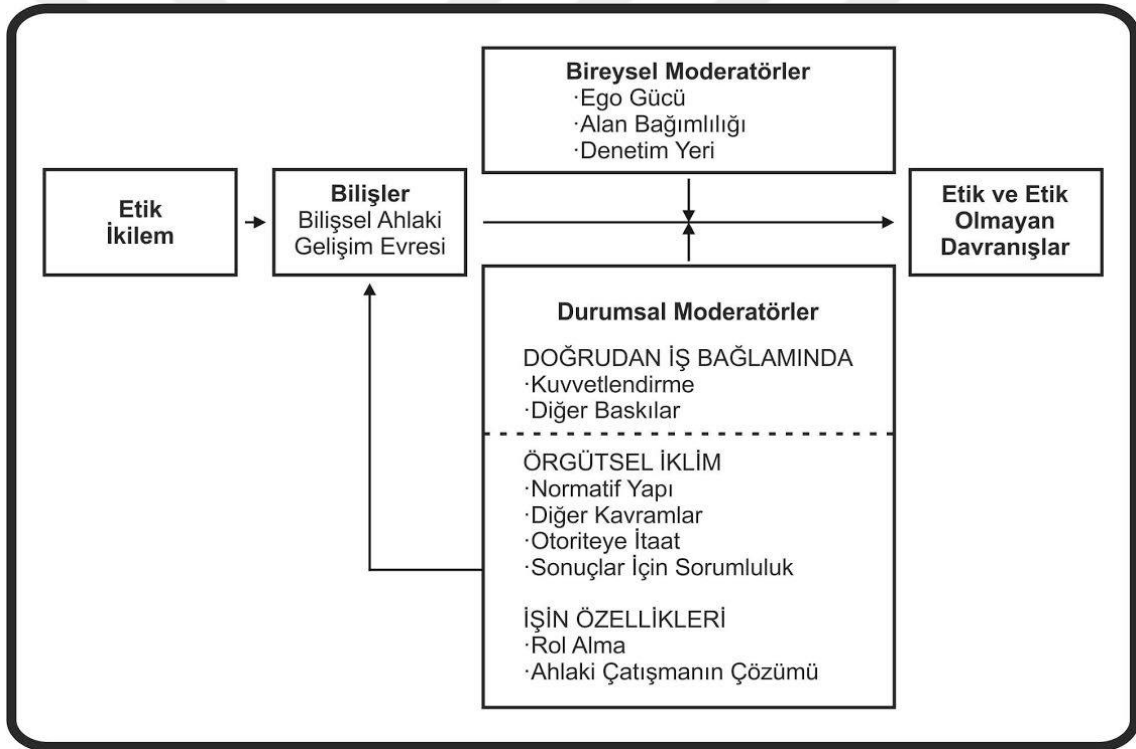
dayalıdır. “Karşılıklı beklentiler, ilişkiler ve kişilerarası uyum” ile “yasalara ve toplumsal düzene uyum gösterme eğilimi ve vicdan” aşamalarından oluşan ikinci düzey, gelenekseldir. Ahlaki değer, daha geniş olarak toplumun ya da aile, referans grubu gibi daha küçük bir bölümün, iyi davranışla ilgili beklentileri doğrultusunda şekillenen bir düzeydir. “Sosyal sözleşme ya da yaratıcılık ve bireysel haklar” ile “evrensel, etiksel ilkeler” aşamalarından oluşan üçüncü düzey, gelenek sonrası ya da ilkeliliktir (Puka, 1991; Trevino, 1986; Ateş ve Erdost, 2001 ve Jones, 1991’den Akt. Seymen ve Polat, 2007: 28-30).

Geleneksel öncesi dönemin (4-9 yaş) itaat etme ve ceza yönelimi olan birinci aşamasında, kurallar başkaları tarafından konulup çocuklar sadece otoriteye uyar ve cezalandırılmaktan kaçınırlar. Olayların dış görünüşüne ve ortaya çıkan zararın büyüklüğüne bakarak karar veren çocuklar için olayların gerisindeki nedenler önemli değildir. Bireycilik, amaca dönük değiş tokuş ve saf çıkarıcı eğilim olan ikinci aşamada, sadece çocukların kendi istekleri ve gereksinimlerinin karşılanması önemli olup diğer bireylerle olan ilişkilerinde bireylerin gereksinimlerinin farkında olsalar da kendi çıkarları ön plandadır. Her şeyin karşılıklı olduğu inancına sahip olan ve çıkarıcı bir şekilde başkalarının gereksinimlerini de dikkate alan somut değişime dayalı adil alışverişler yapmaktadırlar. Maddi eşitlik ilkesi, bu dönemde adalet anlayışının en belirgin göstergesidir. Geleneksel dönemin (10-18 yaş) karşılıklı beklentiler, ilişkiler ve kişilerarası uyum olan üçüncü aşamasında, çocuklar, ait olduğu grubun kurallarına uyup işbirliği içindedir. Başkalarına yardım etmek ve iyi davranmak çocukları mutlu etmektedir. Benmerkezcilik azalmaktadır. Yasalara ve toplumsal düzene uyum gösterme eğilimi ve vicdan olan dördüncü aşamada, grup kurallarının yerini toplumsal kurallar ve kanunlar alır. Kanunlara sorgulanmaksızın uyulup sosyal düzene ve otoriteye uygun olarak kişi görevini yerine getirir. Geleneksel sonrası dönemin (18 yaş üzeri) sosyal sözleşme ya da yaratıcılık ve bireysel haklar olan beşinci aşamasında, yasa ve kanunlara uymak önemlidir. Kanunların demokratik olarak değiştirilebileceği ilkesi hakimdir. Bu dönemde insan hakları ve özgürlük gibi kavramlar, bireyin değerler sisteminde önemli yer tutmaktadır. Evrensel, etiksel ilkeler olan altıncı aşamada ise birey ahlak ilkelerini kendisi seçerek oluşturup bunlara uygun davranır. Genellikle demokratik toplumlarda uygulanan kanun ve yasalara uyumlu olan insan hakları, bütün insanların eşitliği, adalet

gibi soyut ve evrensel düzeydeki ahlak ilkeleri, birey tarafından benimsenir (Çiftçi, 2003: 64-69; MEGEP, 2013: 14-16).

2.3.2.2. Trevino'nun Örgütte Etiksel Karar Verme Modeli

Trevino (1986: 601-602), Lawrence Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modeline dayanarak örgütte etiksel karar verme modelini geliştirmiştir. Trevino'nun modelinde, bireyin bilişsel ahlaki gelişim düzeyinin güçlü bir şekilde, neyin doğru ya da yanlış olduğuna ilişkin bireyin kararını etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Hak, görev ve yükümlülükler belirli bir etik iklimi kapsamaktadır. Şekil 10'da Trevino'nun örgütte etiksel karar verme modeline göre, kişinin bilişsel ahlaki düzeyi, bireysel olarak verilecek bir tepkinin ne olacağını belirleyen bir unsurdur.



Şekil 10. Trevino'nun Örgütte Etiksel Karar Verme Modeli

Kaynak: Trevino, (1986: 603)

Şekil 10 incelendiğinde, örgütte etiksel bir ikilemin varlığı söz konusu olduğunda, bireysel olarak verilecek olan tepkiyi, bilişsel ahlaki gelişim evresi belirlemektedir. Ayrıca bilişsel ahlaki gelişim evresi, etik ikilem karşısında bireylerin doğru ya da yanlış (etik ya da etik olmayan) davranışlara nasıl karar verdiklerini saptamaktadır. Bu bağlamda, bireylerin karar verme sürecinde etkili olan bireysel ve durumsal

moderatörlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bireysel moderatörler olan ego gücü, alan bağımlılığı ve denetim yeri, bireylerin doğru ya da yanlış karar vermelerinde belirleyici unsurlar olmaktadır. Durumsal moderatörler ise bireylerin doğru ya da yanlış karar vermelerinde belirleyici unsur olmanın yanı sıra bilişsel ahlaki gelişim evresinin içinde yer almaktadır. Yani, bilişsel ahlaki gelişim evresini, doğrudan iş bağlamında, örgüt kültürü ve işin özellikleri açısından etkilemektedir (Trevino, 1986: 609-615).

Trevino (1986: 601-615)'un araştırması sonucunda, tümevarıma dayalı bir modelin, örgütlerde etiksel karar vermenin önceden tahmin edilmesi, incelenmesi ve kavranması için kullanılabileceğini öne sürülmektedir. Model, yöneticilerin etiksel ikilemler hakkında nasıl düşündüklerini ve diğer bireysel ve durumsal değişkenlere dayalı karar verme olgusuna nasıl bir yol sağlayacaklarını anlamak için bir fikir vermektedir. Aynı zamanda, diğer bireysel ve durumsal değişkenlere dayalı biliş ve eylem arasında bir ilişki öne sürmektedir Trevino'ya göre iş yaşamında etik olarak hareket etme ve düşünme kaygısının artması, örgütlerde karar verme sürecini etkilemektedir.

2.3.2.3. Victor ve Cullen Örgütsel Etik İklim Modeli

Victor ve Cullen çok boyutlu bir yapı olarak örgütsel etik iklimini etik kriter ve analiz odağı olmak üzere iki boyut olarak ele almıştır. Etik kriter, örgütsel karar almak için kullanılmaktadır. Analiz odağı ise etik kararlarda ima edilen şey olarak kullanılmaktadır. Bu iki boyut, Şekil 11'deki gibi etik iklimin dokuz teorik etik iklim çeşidini doğurmaktadır. Bu dokuz etik iklim; kişisel çıkar, arkadaşlık, kişisel ahlak, şirket karı, takım çıkarı, şirket kuralları ve prosedürleri, verimlilik, kanunlar ve profesyonel kodlar ve sosyal sorumluluktur (Victor ve Cullen, 1988: 104). Ayrıca Victor ve Cullen (1988: 111-112)'in faktör analizi sonucunda, etik kriter ve analiz odağından elde edilen etik iklimin beş boyut belirlenmiştir. Bu beş boyut; başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlıktır. Başkalarının iyiliğini isteme ikliminde, faydacı bir tutum vardır (Deshpande, George ve Joseph, 2000: 212). Kanun ve kodlar ikliminde, işgörenlerin mesleklerinin kodlarına ve talimatlarına uymaları ve dışsal sistemlerin himayesine bağlı kalarak karar vermeleri gerekir. Kurallar ikliminde, işgörenlerin örgütün zorunluluklarına ve kurallarına uymaları beklenmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 959). Araçsallık ikliminde, bireyler, etik bir karar almayı, egoist bir bakış açısıyla değerlendirilen beklenti ve norm olarak görmektedir (Martin ve Cullen, 2006:

178). Bağımsızlık ikliminde ise işgörenler neyin doğru ya da yanlış olduğuna kendi kendilerine karar verirler. Ayrıca işgörenler kendi kişisel ve ahlaki inançlarını takip etmeyi beklerler (Victor ve Cullen 1988: 112).

Etik Kriter	Analiz Odağı			
		Bireysel	Yerel	Kozmopolit
	Egoist	Kişisel Çıkar	Şirket Karı	Verimlilik
	İyilikseverlik	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
Prensip	Kişisel Ahlak	Şirket Kuralları ve Prosedürleri	Kanunlar ve Profesyonel Kodlar	
Tipik Karar Kriteri				

Şekil 11. Teorik Etik İklim Çeşitleri

Kaynak: Victor ve Cullen, (1987: 104)

Etik kriter boyutu, karmaşık ve muğlakken, ahlak felsefesinin çoğu, etik teorisinin üç önemli kategorisi altında organize edilebilir: Egoist, iyilikseverlik ve prensip. Bu teoriler, ahlaki olarak kullanılan temel kriterler açısından farklılık gösterir. Analiz odağı boyutu ise örgütsel kararlara etik kriterleri uygulayarak, kullanılan ahlaki kaynağı tanımlayan bir grup kavramdan oluşur. Bireysel, yerel ve kozmopolit olmak üzere üç kategoride değerlendirilir (Victor ve Cullen, 1988: 104-105).

Kendine dönük çıkarların artmasına dayanan egoist ikliminde, karar alan kişi genellikle kendi çıkarlarını artırmaya yönelik alternatiflerin neler olduğunu araştırır. Egoist iklimine göre birey kendisi için en fazla yararı olan faaliyeti yapar. Egoist iklimde, etiksel olanı belirleyen kaynak, bireyin kendi çıkarıdır. Egoist iklimlerinde, normlar kişisel kazançlar üzerinde odaklanıp bireyler başkalarının çıkarını ve huzurunu düşünmezler (Victor ve Cullen, 1988: 105). İyiliksever iklimlerde, iyiliksever bireyler, kurallar ya da kanunlardan daha az haberdardır. İyiliksever iklimde, örgüt içinde ve dışında olan bireylerin refahına özen gösterilmesi beklentisi vardır. İşbirliği yaparak olumlu duygular ile örgüt üyeleri arasında pozitif bir etkileşim kurulabilmesi, davranışlar

açısından örgüte ilişkin doğru bilgilerin ve iyi niyetin yayılmasına olanak sağlar. Ayrıca, örgüt üyeleri arasında birliktelik olması, üyelerin birbirlerine karşı daha hassas ve yardıma istekli olmaları sağlar. Böylece bu olumlu etkiler örgütün tümüne yayılarak, örgütsel bağlılık oluşur (Welsch ve La Van, 1981: 1085). Prensipten iklimde ise sosyal bir birimde, normatif beklentiler içerisinde standartlar, yasalar ve kurallar yorumlanıp uygulanarak somutlaşır. Prensipten iklimde kodlara ve kurallara bağlı kalınır (Victor ve Cullen, 1988: 105).

2.3.2.4. Vidaver - Cohen'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Vidaver ve Cohen, 1994 yılında Patricia Werhane'nin "*Yönetimde ahlaki imgelem ve etiksel karar verme araştırması*" adlı konuşmasına karşılık, örgütsel problem çözmede, ahlaki imgelemi yükselten ya da kısıtlayan koşulları araştırmak için analitik bir çerçevede kurumsal teoriyi kullanarak örgütsel etik iklim modelini geliştirmiştir. Örgütsel değişiklikleri yönetmek ve iş etiği teorisini geliştirmek için araştırmasını sürdürmüştür. Ayrıca örgütsel problem çözmede, ahlaki imgelemi entegre etmek için kurumsal faktörlerin kilit noktasının, yönetsel çabaları nasıl etkileyebileceğini araştırmıştır. Vidaver ve Cohen, "İş karar verme sürecinde, örgütler, ahlaki imgelemi nasıl yükseltebilir?" sorusunu, kavramsal faktörleri analiz ederek cevaplamaya çalışmıştır. Vidaver ve Cohen, ilk olarak Werhane'nin konuşmasındaki kilit konuları gözden geçirmiştir (Vidaver ve Cohen, 1994: 123).

Ahlaki imgelem; belirli bir etki sonucunda oluşan olası yardım etme ve zarar verme eylemini zihinde canlandırma, belirli bir durum içinde hareket eden çeşitli olasılıkları hayali olarak fark etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Johnson, 1993: 202). Werhane (1994: 21-22); Adam Smith'in, Immanuel Kant'ın ve çağdaş filozofların fikirlerini birleştirerek, ahlaki imgelem kavramını ele alıp ahlaki kararlar yaklaşım sürecini üç aşamada ele almıştır: Yeniden üretme imgelemi olan ilk aşama, ahlaki bir problem algısını etkileyen bağlamsal faktörlerin farkındalığını kazanmayı içerir. Üretme imgelemi olan ikinci aşama, farklı perspektiflerden problemi yeniden düzenlemeyi içerir. Yaratıcı imgelem olan üçüncü aşama ise problemleri çözmek için ahlaki kabul edilebilir alternatifleri geliştirmeyi gerektirir.

Vidaver ve Cohen, bireysel ve örgütsel faktörlerden daha çok kurumsal köprüler ve bariyerlere yönelik bir çaba üzerine odaklanmıştır. Üstelik ahlaki alanda, değişiklik

için örgütün bir hazırlığını belirlemek ya da bu alanda örgütsel davranışı tahmin etmek ve açıklamak için sistematik olarak birkaç tanısal araca başvurulmuştur. Dönüşüme karşı örgütsel sistemler ya da bireyler; örgütsel imgelemi tanıtmaya ya da başka herhangi bir karar verme müdahalesi için elverişli kurumsal koşullara rağmen, bütün çabayı sarsabilir. Kurumsal odaklı tanısal bir modele başvurmayla kalkışıldığında, öyle bir karşı koymanın sınırsız çeşitliliği ve örgüt yaşamının “karmakarışık gerçekleri”, açık olarak dikkate alınmalıdır. Vidaver ve Cohen, bireysel ve örgütsel engelleri değiştirmenin, bir kurumun engellerinin üstesinden gelmeyi daha çok kolaylaştırabileceğini ve kurumsal engelleri anlayarak, bireysel ve örgütsel karşı koymanın ekstra kaynaklarının aydınlanabileceğini savunmuştur (Vidaver ve Cohen, 1994: 143).

2.3.2.5. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli

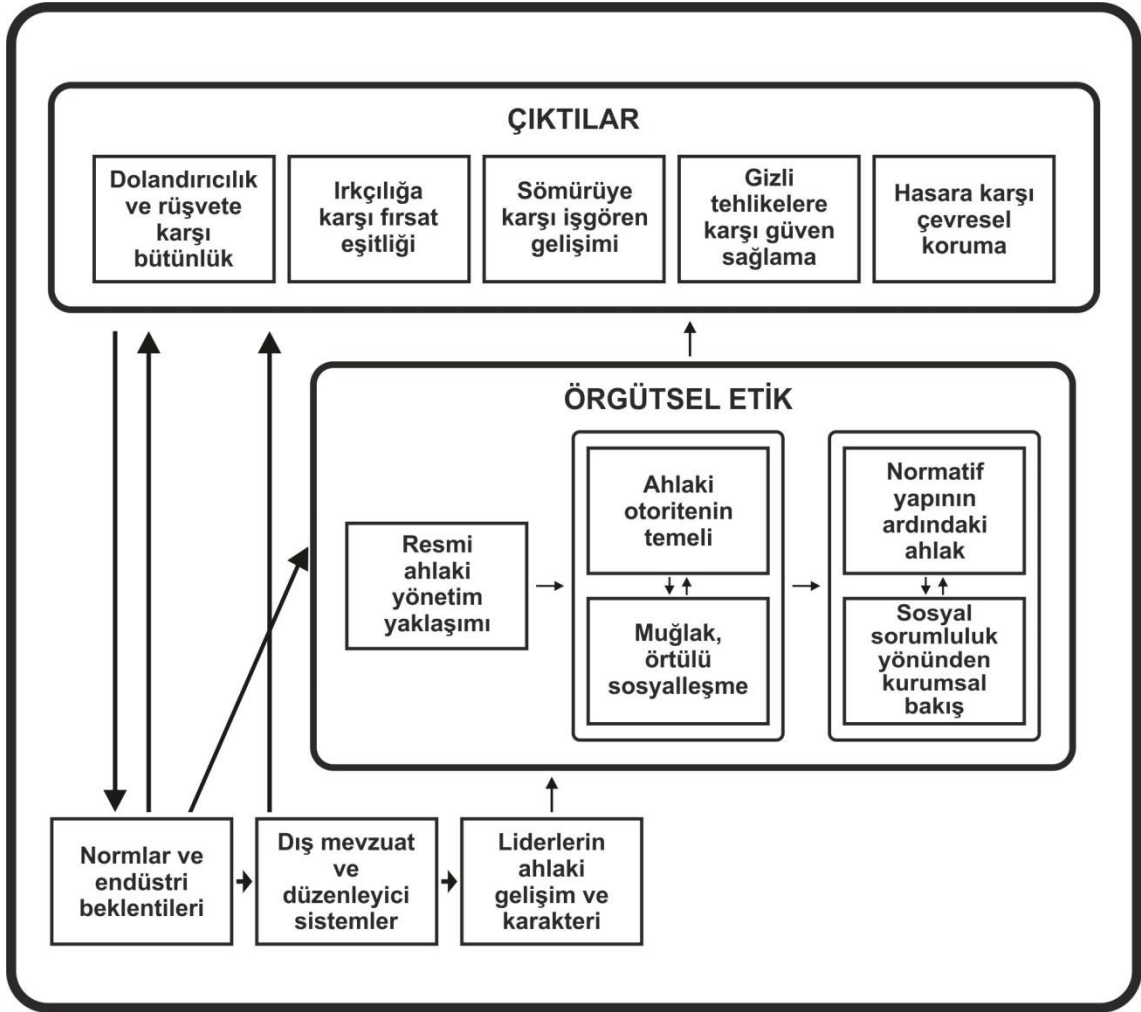
Snell (2000: 278), örgütsel etiğin birbiriyle ilişkili beş alt sistemini, bir çerçevede analiz etmek için Kohlberg'in modelini yeniden formüle ederek bir model geliştirmiştir. Tablo 15'de, resmi ahlaki yönetim yaklaşımı, ahlaki otoritenin temeli, muğlak örtülü sosyalleşme, normatif yapının ardındaki ahlak ve sosyal sorumluluk yönünden kurumsal bakış olarak adlandırılan bu alt sistemlere yer verilmiştir. Ayrıca Snell (2000: 279), liberal bireyci toplumlarda, geleneksel değerler sistemi odaklı örgütsel etiğin; rüşvet, ayrımcılık, işgören sömürsü, riskli/tehlikeli ürünler ve çevresel hasar gibi etik fonksiyon bozukluklarında bir azalmaya yol açan 19 önerme sunmuştur. Daha sonra, örgütsel etik araştırmasında, 6 önerme daha göz önünde bulundurmıştır.

Tablo 15. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Geleneksel öncesi ahlak		Geleneksel ahlak			Geleneksel sonrası ahlak		Düzye
1	2	3	3-4	4	5	6	Aşamalar
Zorlama, itaat ve ceza	Faydalı olma	Kişilerarası onay	Kurumsal uygunluk	Soysal sistem, vicdanı sürdürme	İyi olmak ve sadece adil olmak için soysal sorumluluk ve endişe yönetimi	Sonradan gelen empati, ahlak sorgulama topluluğu, gelişmiş gelenekler	Ahlaki muhakemenin nedenleri
Dayatılan kurallar, kodlar ve komutlar, tehditler ve keyfi yaptırımlarla desteklenir.	Sınırlı çıkarılara hizmet eden dayatılmış kurallar, kodlar ve komutlar, açık cezalar ile desteklenir.	Yönetim kuralları, kodları ve beklentiler, üyelerin sadakatine ve isteğine çağrıda bulunur.	Yönetimin kuralları ve kodları, üyelerin mesleki gurur duygusuna saygınlıktan türemiştir.	Değişen koşullarda, tutarlılığı ve bütünlüğü korumak için yönetimler, kuralları ve kodları gözden geçirir.	Daha yaygın "iyi" nin nasıl ilerleyeceği üzerine yönetim imkanlarının açıklığının tartışılması. Kurallar ve kodlar, ortaya çıkan ortak fikir birliğini temsil etmektedir.	Yönetim imkanlarının açıklığı, ahlaki varsayımların eleştirel tartışması, temel adalet ve merhametle birbirini tutan yeni ahlaki politikalar ortaya çıkmaktadır.	Resmi ahlaki yönetim yaklaşımı
Ahlaki otorite, cezalandırma tehdidinin gücünden türer.	Ahlaki otorite; kurallar, hedefler, yaptırımlar ve teşvikleri etkileyen ayrıcalıklardan türer.	Ahlaki otorite, yardımseverlik, iyi niyet gösterme ve nezaketten türer.	Ahlaki otorite, üyelerin mesleki gururuna saygıdan türer.	Ahlaki otorite, örgütün büyüdüğü gelişmiş nişlerden türer	Ahlaki otorite, örgütün soysal ve çevresel etkisini artıran politikaların güçlendirilmesinden türer.	Ahlaki otorite, çeşitli ahlaki konular ve bakış açılarına duyarlılık ve artan anlayışlardan türer.	Ahlaki otoritenin temeli
Üyeler, yetkililerin isteklerine itaat ediyor görünmeyi öğrenir.	Üyeler, hesaplanmış çıkarılarının peşinden koşmak için birbirini beklerler.	Üyeler yardımcı olur ve saygı duydukları bireylere ya da ait oldukları gruplara sadık olurlar.	Üyeler, doğrudan örgütün ilk çıkarılarını ortaya koyar.	Üyeler, örgütün gelişmesini sağlayan sistemleri artırmayı hedefler	Üyeler daha kapsamlı "iyi"nin anlamını açıklar ve firmanın, genel yaklaşıma bağlılığını geliştirir.	Üyeler, savunabildikleri en iyi ahlaki ilkeleri koruyorken, ahlaki imgelemi uygularlar.	Muğlak, örtülü sosyalleşme
Üyeler, onlara söylendiği gibi ya da başka türlü rollerini üstlenirler.	Üyeler, hesaplanmış çıkarılarının peşinden koşmak için birbirini beklerler.	Üyeler yardımcı olur ve saygı duydukları bireylere ya da ait oldukları gruplara sadık olurlar.	Üyeler, doğrudan örgütün ilk çıkarılarını ortaya koyar.	Üyeler, örgütün gelişmesini sağlayan sistemleri artırmayı hedefler	Üyeler, diğer grupların ve toplulukların ahlaki haklarına saygı duyar ve onlar üzerinde faydalı bir etkiye sahip olmak için çalışırlar.	Üyeler, fikirlerin tüm ahlaki noktaları için empati kurarlar ve örgütün ahlaki geleneklerini geliştirmeye çalışırlar.	Normatif yapının ardındaki ahlak
"zorlamak ya da zorla oldurmak" yönetimin politik kararlarını kontrol eden mücadelelere güç sağlar	Yönetim, kendi çıkarı için özellikle paydaş gruplarla görüşür ya da onları rüşvetle kendi tarafına çevirir	Yönetim, iyi ilişkiler sağlayarak kendi imajını tasarlar.	Yönetim, paydaşların yasal haklarına saygı duyulması için örgüte, güvenilmesini sağlamaya çalışır.	Yönetim, resmi hak ve yetkileriyle paydaş grupların beklentilerini ve ihtiyaçlarını öngörür ve üzerinde düşünür.	Yönetim, bütün paydaş grupların ahlaki iddialarını ve ihtiyaçlarını anlamak ve bunları genel olarak kabul edilmesini sağlamak için çabalar.	Yönetim, örgütsel politikaların ve uygulamaların kritik bir tartışma aracılığıyla bütün paydaş grupların ahlaki iddialarını güçlendirmeye ve onurlandırmaya çalışır.	Sosyal sorumluluk yönünden kurumsal bakış

Kaynak: Snell, (2000: 278-279)

Snell (2000: 280)'in örgütsel etik teorisinin Şekil 12'de özeti yer almaktadır. Şekilde örgütsel etiğin sonuçları, öncülleri ve yönleri arasındaki ilişki açıklanmaktadır.



Şekil 12. Örgütsel Etiğin Sonuçları, Öncülleri ve Yönleri Arasındaki İlişki

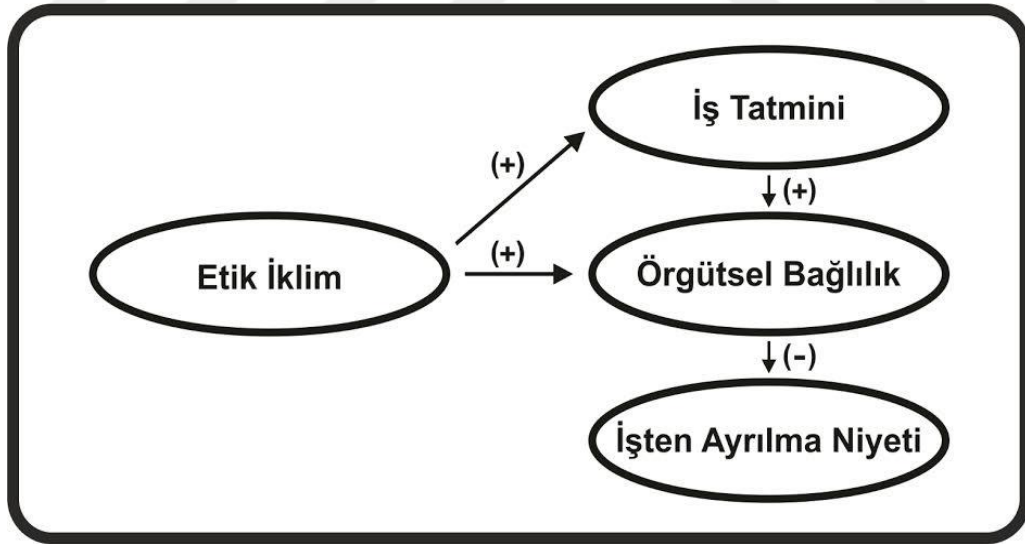
Kaynak: Snell, (2000: 280)

Şekil 12 incelendiğinde, dış mevzuat ve düzenleyici faktörlerin örgütsel çıktılar ve liderlerin ahlaki gelişim ve karakteri üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Normlar ve endüstri beklentileriyle örgütsel çıktılarının karşılıklı etkileşim içinde ve dış mevzuat ve düzenleyici sistemler üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca liderlerin ahlaki gelişim ve karakteri, örgütsel etik üzerinde etkiliyken; örgütsel etiğin beş alt sisteminden biri olan resmi yönetim ahlaki yaklaşımın, birbiriyle etkileşim içinde olan ahlaki otoritenin temeli ile muğlak, örtülü sosyalleşme üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca ahlaki otoritenin temeli ve muğlak, örtülü sosyalleşme sistemleri, normatif yapının ardındaki ahlak ile sosyal sorumluluk yönünden kurumsal bakış olarak adlandırılan diğer

sistemler üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel etiğin; dolandırıcılık ve rüşvete karşı bütünlük, ırkçılığa karşı fırsat eşitliği, sömürüye karşı işgören gelişimi, gizli tehlikelere karşı güven sağlamak ve hasara karşı çevresel koruma gibi sonuçları olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.1.6. Schwegker'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Schwegker, etik iklimin; satış temsilcileri arasında işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini araştırmıştır. Ayrıca satış temsilcilerinin örgütten fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak ayrılmış olmalarına inanılmasına rağmen, örgütsel etik iklimin, onları yine de etkilediğini belirtmiştir. Schwegker araştırmanın sonucunda, satış temsilcilerinin pozitif etik iklim algılamalarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Schwegker, 2001: 39). Buna ek olarak, ahlak normlarının kuvvetlendirilmesi ile ilişkili etik iklim kavramını kullanarak, etik kodların ve etik kuralların daha güçlü biçimde uygulanmasının örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişkisinin olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca, Schwegker (2001), Victor ve Cullen'ın geliştirdiği etik iklim boyutlarının, örgütsel bağlılıkla ilişkisini açıklayan araştırmalar yapılmasının gerekliliğine değinmiştir (Akt. Akbaş, 2010: 126).



Şekil 13. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ile Etik İklim Arasındaki İlişki
Kaynak: Schwegker, (2001: 46)

Şekil 13'de görüldüğü gibi, etik iklim ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Buna bağlı olarak, etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasındaki

ilişki, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa bağlıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda, etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki negatif yönlüdür.

Örgüt içinde etik olmayan davranışları engellemek için bir araç olarak etik iklim oluşturmak ve etik kodları, direktifleri ve politikaları uygulamak sıkça önerilmektedir. Schwepker'in araştırması sonucunda, etik iklim oluşturmanın; daha yüksek iş tatmini, daha güçlü örgütsel bağlılık ve daha düşük işten ayrılma niyeti gibi ekstra avantajlar oluşturabileceği bulgulanmıştır. Ayrıca üst yönetimin, etik iklim algılarını etkilemede önemli bir rolü olduğu da tespit edilmiştir. Bu nedenle, bir örgütün belirli etik kodları ve politikaları, üst yönetim tarafından belirlenmelidir. Yönetim tarafından oluşturulan etik iklim, yalnızca etik davranışı değil aynı zamanda işle ilişkili sonuçları harekete geçiren önemli bir güçtür. Bu bağlamda, etik iklimin, iş çıktılarını doğrudan ve dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen bir değişken olduğu söylenebilir etmiştir (Schwepker, 2001: 49).

ÜÇÜNCÜ KISIM

ÇALIŞAN SESİ

Bu kısımda, ‘örgütsel sessizlik’ ve ‘örgütsel seslilik’ kavramları ve bu kavramların boyutları, türleri üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

Bu kısmın temelini oluşturan ‘sessizlik’ kavramı, ilk olarak 1970’te Albert O. Hirschman’ın “Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States” adlı kitabında tanımlanmaya çalışılmıştır. Hirschman birinin şirketinde, örgütünde ya da ülkesinde, tatmin edici olmayan durumlara karşı, sessizlik olarak ifade ettiği iki tür tepkinin olduğunu savunmuştur. Amerika ideolojisi, gelenek ve uygulamalarına ilişkin “çıkış (exit)” ve “ses (voice)” olarak ortaya çıkan davranışlardır. Çıkış, örgüt içinde yolunda gitmeyen problem ve sorunları düzeltme çabası göstermeden, örgüt ile bir bağ kurmayan işgörenlerin işten ayrılmasını ifade ederken; ses, örgütteki eksiklikleri düzeltme çabasında olan örgüte bağlı işgörenlerin seslerini şikâyet, ses yükseltme gibi davranışlarda bulunmalarını ifade eder (Hirschman, 1970: 272).

3.1. ÇALIŞAN SESİ VE SESSİZLİĞİ

Örgütlerde bireyler, işyerindeki endişeleri hakkında konuşma ya da sessiz kalma konusunda bir seçim ile yüz yüzedir. Bireyler, yüksek sesle konuşma arzusu hakkında örtük normlara sahip sosyal bir sistem bağlamında ve yüksek sesle konuşmadan dolayı insanların cezalandırılmasına neden olabilen problemler hakkında bir şey duymak istemeyen patronların olduğu bir örgütsel hiyerarşi bağlamında bu seçimi yaparlar. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, problemlerin ya da sorunların gelişimi hakkında sessiz kalma kararı, oldukça yaygın görünmektedir. Problemler ya da sorunlar hakkında konuşmamak için bu karar, yalnızca etik olmayan ve yasal olmayan uygulamaları raporlama ve etkili örgütsel öğrenme olasılığını baltalama potansiyelinden dolayı değil aynı zamanda bu kararları almanın bireylerin yaşamlarını etkilediğinden dolayı önemlidir. Problemler ya da sorunlar hakkında yüksek sesle konuşmak risksiz değildir ama sessiz kalmak, bireyler için potansiyel olarak negatif sonuçlar dizisini beraberinde getirir. Zamanla, sorunlar hakkında yüksek sesle konuşamama duygusu ve endişesi; düşük iş tatmini, yüksek işgücü devir hızı ve diğer uzun ömürlü kişisel olumsuz sonuçların yanı sıra çaresizlik duygusuna neden olabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1563).

Örgütsel ve bireysel düzeyde, sessizlik kavramıyla ilgili yıllar itibariyle yapılan çeşitli tanımlara aşağıda değinilmiştir:

- Morrison ve Milliken (2000: 706), sessizlik kavramını örgütsel düzeyde değerlendirip, işgörenlerin, örgütün potansiyel sorunları ve problemleri hakkında gerçeği bildikleri halde fikir, bilgi ve düşüncelerini kolektif olarak bilinçli bir şekilde paylaşmamaları olarak tanımlamıştır.
- Pinder ve Harlos (2001), sessizlik kavramını bireysel düzeyde değerlendirip, etkili değişim ve düzeltme yeteneğine sahip kişilere, bir bireyin örgütsel durumunun davranışsal, bilişsel ya da etkili değerlendirmeleri hakkındaki gerçek ifadesinin herhangi bir biçimini esirgemesi olarak tanımlamıştır.
- Van Dyne ve arkadaşları (2003: 1364), sessizlik kavramını, aslında herhangi bir davranışın olmadığı bir konuşma yokluğu olarak tanımlamıştır. Ancak, herhangi bir konuşma olmadığında, davranışın yokluğu da açık değildir ve dikkat çekmez. Bu durumda, davranışın yokluğunu araştırmak, daha açık ve belirgin bir davranışı araştırmaktan zordur.
- Slade (2008: 50), sessizlik kavramını, işgörenlerin örgüt içerisinde yaşanan sorunlara ve ortaya çıkan problemlere yönelik duygularını ve düşüncelerini kasıtlı olarak açığa vurmadıkları ortak bir davranış olarak tanımlamıştır.

Sessizlik, yalnızca insanların sessizliği anlamına gelmez, aynı zamanda, yazılmayan, görmezlikten ve duymazlıktan gelen negatif tutumları içerir. Örgütlerde sessizlik; susmayı, sansürü, baskıyı, marjinalleşmeyi, önemsizleştirilmeyi, dışlamayı, gettolaşmayı ve işgörenleri motive etmeye yardımcı olan iletişim kanallarını engellemeyi ifade eder. İşgörenlerin kaygıları konusunda yüksek sesle konuşmadan kendilerinden beklenileni yapması, örgütsel uygulamalara karşı protestonun bir yolu ya da geri çekilme işareti olabilir. Bu bağlamda, sessizlik mevcut durumun pasif kabullenişinden daha fazlası olmalıdır. Ayrıca sessizlik, daha fazla açıklama gerektiren bir konuşmanın ya da mesajın bir türü olabilir (Akbarian vd., 2015: 178).

Jensen (1974) sessizliğin, beş tane ikili fonksiyonu yerine getirdiğini belirtmiştir. Bunların birincisi; sessizlik hem insanları bir araya getirir hem de onları ayırmaya zorlar. İkincisi, sessizlik insanlara hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir. Üçüncüsü, sessizlik bilgi temin eder ve saklar. Dördüncüsü, sessizlik derin düşünceye ya da düşüncenin

yokluğuna işaret eder. Beşincisi ise sessizlik hem razı olmayı hem de düşünce ayrılığını ifade edebilir. Sessizliğin çoklu fonksiyonların yanı sıra çoklu anlamları da vardır. Webster'in üniversitelere özgü sözlüğünde, sessizliğin anlamıyla ilişkili beş fark tanımlanmaktadır (Akt. Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Sessiz kalma olgusu (Pinder ve Harlos, 2001: 334);

- Gürültü / ses yapmaktan ya da konuşmaktan kaçınmaktır.
- Ses ya da gürültünün yokluğudur.
- Dile getirmenin ihmali ya da bilginin tutulmasıdır.
- İletişime girmenin ya da kâğıda dökmenin başarısızlığıdır.
- Kayıtsızlık ya da karanlık / bilinmezliktir.

Örgütsel bilimlerin hem içinde hem de dışındaki kavramlarla ilişkili olan ses ve sessizlikle ilgili çalışmaların genişliği gerçekten uçsuz bucaksızdır. 1970'lerin başında başlayan ve günümüze kadar devam eden, farklı bakış açılarıyla ele alınan ses ve sessizlik üzerine odaklanmış çalışmalar ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal dışlanma vs. gibi önemli olan kavramların Tablo 16'da ses ve sessizlik ile ilişkisi yer almaktadır (Brinsfield, 2009: 12-13).

Tablo 16. Ses ve Sessizlik Çalışmalarında Önemli Kavramlar

Terminoloji	Ses ya da Sessizlik	Karakteristik Yön	Karakteristik Analiz Düzeyi	Ses ya da Sessizliğe Tepki Olarak:	Dikkate Değer Tanımlar / Açıklamalar
İşgören sesi	Ses	Yukarıya Yan Aşağıya Dış	Bireysel	Kasıtlı çalışan Anlamli davranışlar	Gözden geçirilmiş davranışlarla ilişkili sessin tüm biçimlerini potansiyel olarak kapsayan geniş bir terim. İşgörenin yüksek sesle konuşma davranışlarının çeşitli biçimleri, öncelikle uyarıcı birinin doğası gereği yüksek sesle konuşmasına tepki olarak farklılaştırılmıştır.
Çoğulcu bilgisizlik	Sessiz	Yukarıya Yan Aşağıya Dış	Bireysel Grup	Toplumsal normlara uygunluk	Özel olarak bir grubun hemen hemen bütün üyelerinin içinde olduğu bir durum, onları kabul eden diğer grup üyelerinin çoğunun inandığı grup normlarını reddeder.
Sorumlu-luğun yayılması	Sessiz	Yukarıya Yan Aşağıya Dış	Bireysel Grup	Büyük bir grup halindeyken hareket etmek için algılanan azaltılmış sorumluluk	Diğer insanların bir olaya şahit olduğu önemsiz algı, belirgin bir şekilde bir bireyin müdahale edeceği olasılığını azaltır.
Sadakat ve ihmâl	Sessiz	Yukarıya	Bireysel	İş tatminsizliğine tepki	Hirschman (1970), kuşkusuz her şeyin daha iyi olacağından, sadık işgörenlerin sessizlik içinde acı çekebileceğini ve kalabileceğini öne sürmüştür. Farrell (1983), sessizlik, pasif geri çekilme ve ilgisizlik ile karakterize olan ihmâlin etiketlendiği iş tatminsizliğini dördüncü tepki olarak belirlemiştir.
Grup düşüncesi	Sessiz	Yukarıya Yan Aşağıya Dış	Grup	Grubun algılanan düşüncesi-ne uyumlu olmayı istemek	Fikirleri test etmeden, değerlendirmeden ve analiz etmeden çatışmayı en aza indirmeye çalışan ve fikir birliğine ulaşan grup üyeleri tarafından ortaya konulan düşüncenin bir biçimidir.
MUM etkisi (istenmeyen mesajlar hakkında)	Sessiz	Yukarıya	Bireysel	Negatif bilgi	Kötü haberleri iletmeye ilgili rahatsızlıktan dolayı negatif bilgiyi yaymak için

suskunluğu korumak)					bireyin genel isteksizliğidir.
Sessizlik sarmalı	Sessiz	Yukarıya Yan Aşağıya Dış	Bireysel Grup Örgüt	Kamuoyu görüşleriyle / dışlanmadan kaçınmayla anlaşmazlık	Kendinden kuşku duyma ve dışlanmanın korkusundan dolayı, kamuoyu görüşüne uyum sağlamada, sessizliğin nasıl açığa çıkabildiğini ve sürdürülebileceğini kavramayı sağlar.
Abilene paradoksu	Sessiz	Yukarıya Yan Aşağıya	Bireysel Grup	Grubun algılanan dileklerine uyumlu olmayı istemek	Grubun algılanan isteklerine ya da arzularına uyumlu olmayı istediklerinden dolayı insanların uzlaşmayla iletişim kurdukları durumdur.
Örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) – Sessizlik odak noktası	Sessiz	Yukarıya Yan Aşağıya Dış	Bireysel	Olumlu sosyal güdüler	Fedakarlık ya da işbirliği güdülerine dayalı, diğer insanlara ya da örgüte faydalı olma amacıyla işle ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bilginin saklanmasıdır.
Sağır kulak sendromu	Sessiz	Yukarıya	Bireysel	İşgörenlerin şikâyetlerine olumlu bir yönde cevap vermek için örgütsel eksiklikler	İşgörenlerin açık ve doğrudan tatminsizliklerini ifade etmelerini yıldıran bir örgütsel norm olarak yükümlülüklerdir.
Sosyal dışlanma	Sessiz	Yan Aşağıya	Bireysel Grup	Dışlayıcı niyet	Genellikle “sessiz davranış” olarak ifade edilen, dışlanılan ya da görmezlikten gelinen eylemdir.
İşten vazgeçme	Sessiz	Yukarıya	Bireysel	Umutsuzluk duyguları	Yüksek sesle konuşmak boş bir inançtır. Böylece, yüksek sesle konuşma, çekilme ve ilişkinin kesilmesi durumunda işgörenleri zorlar.
Örgütsel sessizlik	Sessiz	Yukarıya	Örgütsel	Örgütsel çapta sessizlik normları	Problemlerle ya da sorunlarla ilişkili işe ilişkin endişelerin ya da bilgi ve fikirlerin, işgörenler tarafından kolektif düzeyde saklanmasıdır.
İşgören sessizliği	Sessiz	Yukarıya	Bireysel	Olumlu sosyal güdüler, ilgisizlik ve korkuya dayalı	Etkili değişim ve düzeltme yeteneğine sahip kişilere, bir bireyin örgütsel durumunun davranışsal, bilişsel ya da etkili değerlendirmeleri

					hakkındaki gerçek ifadenin herhangi bir biçiminin esirgenmesidir.
--	--	--	--	--	---

Kaynak: Brinsfield, (2009: 14-16)

İşgörenler, örgütsel hiyerarşi içinde, negatif ya da tehdit gibi yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için genellikle isteksizdir. Yüksek sesle konuşma isteksizliği, sessizlik ya da bilgiyi tutma, işgörenin güven ve maneviyatına zarar veren, hata düzeltmeyi ve örgütsel karar vermeyi baltalayan bir potansiyele sahiptir. Ancak, sessiz kalma, yöneticisinin olumsuz tepkisinden korkan işgören açısından ele alındığında mantıklı olabilir (Milliken vd., 2003: 1456).

İşgörenler, örgütleri ve işi geliştirmek için genellikle yapıcı fikirlere, bilgiye ve düşüncelere sahiptir. İşgörenler, bazen seslerini duyurarak bu fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade ederler; bazen de sessizliği tercih edip saklarlar. Sessizlik örgütlerde, konuşmamayı; ses ise önemli sorunlar ve problemler hakkında yüksek sesle konuşmayı ifade ettiğinden, davranışları ifade etme ya da tutma / saklama zıt kutuplar olabilmektedir. Bu durumda, sessizlik ve ses, örgütlerde işgörenler için farklı sonuçlar doğurabilir. Sessizlik ve ses tarafından sağlanan açık davranış dizilerindeki temel farklılıklara dayanarak, sessizliğin, sestem daha belirsiz olduğu söylenebilir. İşgörenlerin, ses çıkarma davranışlarından daha çok sessizlik davranışları yanlış yorumlanmaktadır. Sessizliğin arkasındaki yanlış yorumlanan güdüler, işgörenler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilir (Van Dyne vd., 2003: 1359).

3.1.1. Örgütsel Sessizliğin Önemi

İşgörenler, örgütlerin başarısı için kritik faktörler olan yenilik, öğrenme, yaratıcılık ve değişimin önemli kaynakları olarak kabul edilmektedir. Ancak çoğu işgörenler, örgütlerinde sorunlar hakkında endişelerini ve fikirlerini dile getirmemeyi tercih etmektedir. Morrison ve Milliken (2000), bir örgütün üyelerinin çoğu, örgütsel sorunlar hakkında sessizliği sürdürmeyi seçtiklerinde, örgütsel sessizlik olarak ifade edilen sessizliğin, kolektif bir davranış haline geldiğini ileri sürmektedir. Örgütsel sessizlik; alternatif görüşleri, negatif geri besleme ve doğru bilgiyi engelleyerek değişim süreçleri ve karar alma üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Birçok örgüt, kültürel açıdan farklı ülkelerde çok sayıda faaliyet gösterdiği için, örgütsel sessizliği anlamak ve

yönetmek, uluslararası bilim adamlarının ve yöneticilerin ilgisini çekmiştir (Akt. Huang vd., 2005: 459).

Örgütler yoğun rekabetin son döneminde, makul ortalamayla maliyetlerini düşürmek için çetin bir şekilde mücadele etmektedir. Ayrıca örgütler; değişimin varlığı, yoğun rekabet esnasında proaktif olmak, daha yüksek müşteri beklentilerini karşılamak ve daha kaliteli hizmet sunmak için, sorumluluk alabilen ve girişimci olan işgörenlere daha çok ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin beklentilerini karşılamak için uyanık, etkileyici ve sorumlu bireylere ihtiyacı vardır. Ancak bazı işgörenler, örgütte egemen olan sorunlar hakkında kaygılarını dile getirdiklerinde ve seslerini yükselttiklerinde hoş görülmemektedir. Böylece sessiz kalmayı tercih etmektedir. Öte yandan, işgörenlerin kaygılarına değer veren örgütlerde, sessizliğin olmaması nedeniyle, örgütlerin yanı sıra işgörenlerde yüksek motivasyon ve daha iyi performans görülmektedir (Fatima vd., 2015: 846).

Günümüzde örgütler, bilgi tabanlı kuruluşlardır. Örgütler, verimliliği artırmak için, örgütün entelektüel sermayesinin avantajlarından yararlanmaya çalışır. Bu yüzden, örgütsel sesi dinlemek, işgörenlerin düşünceleri ve fikirlerini ifade etmeleri gerekir. Örgütlerin gelişimindeki en büyük engellerden biri, bilgi ve güvenin yokluğuna neden olan sessizlik davranışının ortaklaşa sergilenmesidir. Sessizlik, hiçlikten daha çok şeyi ifade eder. Sessizlik, sadece insanların sessizliğini ifade etmez. Aynı zamanda yazmamayı, duymamayı, negatif tutumu ve görmezlikten gelmeyi içerir. İşgörenlerin, kaygısız ve yüksek sesle konuşmadan kendilerinden beklenileni yapması, örgütsel uygulamaları protesto etmenin bir yolu olabilir. Bu açıdan bakıldığında, sessizlik, mevcut durumu pasif olarak kabullenmeden daha çok şey olabilir. Sessizlik, daha çok açıklama yapma ihtiyacı duyulan bir tür konuşma ya da bir tür mesaj olabilir. Örgütteki sessizlik, işgören motivasyonuna yardımcı olan iletişim kanallarını engellemeyi, dışlanmayı, marjinalleşmeyi, önemsizleştirilmeyi, baskıyı, sansürlemeyi ve suskunluğu ifade etmektedir. İşgören sesi ise genellikle performansla ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bir ses olduğunda, işgörenler görevlerini daha iyi yaparlar (Akbarian vd., 2015: 178).

Morrison ve Milliken (2000: 706-707), örgütün gelişimi ve değişimini engelleyen tehlikeli bir engel olarak gördüğü sessizlik davranışının, örgütün büyümesi açısından olumsuz bir etki oluşturabileceğini belirtmiştir. Ayrıca örgütün yaratıcılığını da olumsuz

etkileyen sessizlik, örgütün gelişimi için önemli olan fırsatların önüne geçmektedir (Tangirala, 2006: 15). Bu nedenle örgütler, işgörenleri, fikir ve görüşlerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri için cesaretlendirmelidir.

3.1.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Bazı örgütlerde sessizlik, işgörenlerin son derece ilgisiz olmasına neden olur. İlgisiz işgörenler; işlerine, işverene ve işin kalitesine ilgisiz olan kişilerdir. İlgisiz işgörenler, örgütün para kaybetmesine ve verimsiz işe neden olur. Maalesef örgütlerde, büyük parasal kayıplar tespit edildiğinde, yöneticiler kaybı kurtarmaya çalışarak karşı tepki gösterme eğilimi gösterirler. İşlerini paylaşmayan işgörenlerden daha çok, karşılaştıkları problemler hakkında sesini yükseltmeyen işgörenler, işgören sessizliğinin sürekli bir döngü haline gelmesine neden olur. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik, işgörenler arasında tatminsizliği, işgücü devir hızını, işe devamsızlığı artıran ve diğer istenmeyen davranışlara neden olan, örgütlere zarar veren kolektif bir davranış olduğundan, örgütler açısından sessizliğin nedenlerini ortaya koymak önemlidir (Bagheri vd., 2012: 50). Örgütsel sessizlik kavramına ilişkin ilgili literatür incelendiğinde, sessizliğin nedenleri farklı kategorilerde incelenmişse de, araştırmanın devamında, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında değerlendirilecektir.

3.1.2.1. Bireysel Nedenler

Bireysel faktörler, işgören sessizliğini etkileyen temel nedenler olarak görülmektedir. Sessizlik davranışıyla ilişkili bireysel faktörler arasında cinsiyet, iç psikolojik algı, kendini uyarılma, öz saygı ve kişilik özellikleri sayılabilir (Lu ve Xie, 2013: 48). Pinder ve Harlos (2001: 3549) bunlara ek olarak; kontrol odaklılık ve iletişim endişesini de bireysel faktörler olarak belirtmiştir. Ayrıca, Milliken ve arkadaşları (2003: 1461-1462) ile Pinder ve Harlos (2001: 334) göre güven eksikliği, dışlanma korkusu ve ilişkilerin zedelenme korkusu bireysel faktörler arasında sayılabilir. İşgörenlerin sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olan diğer bireysel faktörler ise; yaş, eğitim ve deneyimlerdir (Akt. Taşkiran, 2011: 84).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bireyler için çalıştıkları örgütlerde olağanüstü zorluklar oluşturur. İş yerinde, kadınlar erkeklere oranla daha fazla yardımcı pozisyonlarda çalışmaya eğilimlidir. İşgörenler arasında örgütsel ses ve sessizlik içinde, cinsiyet farklılıklarının sürdürülmesi için kritik bir özellik ve temel rasyonalizasyon, her

iki cinsiyetin yüz yüze geldiği eşitsizliklerin varlığıdır. Örgütsel ses ve sessizlikle ilişkili zorluklar incelendiğinde, cinsiyeti düşünmek esastır. Kadın ve erkeklerin, aynı sektörde ve mesleklerde istihdam ederken bile gereksinimlerin ve baskıların farklı biçimleri ve çalışma ortamında farkları açıktır (Fapohunda, 2015: 58). Gilligan (1982), erkeklerle kıyaslandığında kadınların daha fazla sessizlik davranışı gösterdiklerini belirtmiştir. Bowen ve Blackmon (2003), kadın işgörenlerin, kişisel fikirlerini açıklamayı ve yüksek sesle konuşmayı tercih etmediklerini; deneyimlerini paylaşmaktan kaçındıklarını tespit etmiştir (Akt. Lu ve Xie, 2013: 49).

Millikken ve Moorrison (2003) ise işgören sessiliğini etkileyen bireysel faktörlerden psikolojik algının ana faktör olduğunu belirtmiştir. Psikolojik algı; negatif etiketlenme, ilişkilerin bozulması, cezalandırma, yüksek sesle konuşmanın bir fark oluşturmayacağına olan inanç ve diğerleri üzerindeki negatif etki oluşturma gibi korkuları içermektedir (Akt. Lu ve Xie, 2013: 49).

Kendini uyarılama, ortama ayak uydurma davranışıdır. Kendini uyarılama düzeyi yüksek işgörenler, toplumda iyi izlenim bırakma adına sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahip kişilerdir. Kendini uyarılama düzeyi düşük işgörenler ise kendi içindeki duyguları, düşünceleri ve yargıları yansıtma eğiliminde olan kişilerdir (Çakıcı, 2010: 24). Premeaux ve Bedeian (2003: 1537), kendini uyarılama düzeyi düşük olan bireylerin, yüksek uyarılama düzeyine sahip olan kişilere kıyasla daha çok yüksek sesle konuştuklarını belirtmişlerdir.

Öz saygı, insanların kendi hakkında geliştirdikleri ve sürdürdükleri değerlendirmelerdir (Çakıcı, 2010: 23). İşgörenlerin öz saygı düzeyi, onların davranışlarını etkiler. Öz saygı düzeyi düşük olan bireyler, kendilerini daha çok koruma eğilimindedir. Başkaları tarafından kendilerine bir olumsuz bir davranışın yapılmasını istemezler. Bu yüzden, sessizliği tercih etmeleri daha yüksek bir olasılıktır (Lu ve Xie, 2013: 49).

Kişilik teorilerinin tümü, insanların kişiliklerinin, onların davranışlarını önceden haber verdiği sonucuna varmıştır. Örgütsel sessizlik, mikro düzeyde, kişilik özelliklerinin çerçevesinde ortaya çıkar. Bu bağlamda, kişiliğin örgütsel sessizlik üzerinde etkili bileşenlerden biri olarak kabul edilebilir. Sessizlik, bireylerin kişiliklerinin özellikleri ve farklı görüş açılarıyla gözden geçirilebilir ve analiz edilebilir. Korku, üzüntü, öfke,

kızgınlık, suçluluk duygusu, sürekli hayal kırıklığı, utangaçlık, karamsarlık; olaylar, bireyler ve olgular hakkında negatif duygulara sahip olmak ve düşük güven hissi gibi kişilik özellikleri işgörenlerin sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olabilir (Malekpoor ve Fakhr-Eddini, 2015: 135).

Bir bireyin kendi davranışlarına bağlı olan olayları ya da değişen koşullar altında daha çok ya da daha az olduğu farz edilen nispeten kendi kalıcı özelliklerini algılama derecesi olarak tanımlanan kontrol odağı, dışsal ve içsel olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Dışsal kontrol odaklı birey, hayatını yönlendiremediği algısına sahip olduğundan düşünce ve davranışlarında özgür bir bakış açısına sahip olabilir. Kontrol odaklı birey ise hayatını bizzat kendisinin yönlendirdiği algısına sahip olduğundan özgür düşünüp, özgür davranışlar sergileyebilir. Genel olarak kontrol odağı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu, alt boyutlar açısından ise içsel kontrol odağının, olumsuz sessizlik (razı olma ve savunma) ile ve dışsal kontrol odağının, olumlu sessizlik (prososyal) ile negatif yönlü ilişkilerinin olduğunu göstermektedir (Kahya, 2015: 1).

İletişim, örgütlerin başarısının bir anahtarıdır. İşgören sessizliği oluşursa, iletişim zarar görür ve bunun sonucunda, örgütlerin genel işleyişi de zarar görür. İşgören sessizliği, yeniliği öldürür ve bozuk alt yönetim, düşük moral ve kusurlu ürünlere neden olan kötü planlanmış projeleri sürekli hale getirir. Bu göstergeler, sırf doğru iletişim eksikliğinden örgüte zarar verebilir (Bagheri vd., 2012: 50).

3.1.2.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel faktörler, özellikle mağdur işgörenler arasında, işgören sessizliğinin güçlü nedenleri olabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 345). Hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu örgütsel sessizliğe neden olan ve geliştiren örgütsel faktörlerdir (Çakıcı, 2010: 25).

Grup halinde çalışmak, en az üç önemli konuyu beraberinde getirmektedir. İlki, grup üyelerinin olası problemlerin çözümlerini ve örgütün hedeflerini yürütmek için grubun hedefleri ve stratejileri üzerinde hem fikir olamamalarıdır. Grup üyeleri, huzurlu ve verimli bir şekilde toplu kararlar almalıdır. İkincisi, gruplar özveriyle davranmaya motive olmalı ve grubun başarısına katkıda bulunmalıdır. Böyle bir davranış, kişisel yatırım ve fedakârlık gerektirir. Üçüncü olarak, gruplar, kolektif başarıya doğru uyum

içinde çalışan üyelerin bireysel davranışlarını koordine etmelidir. Örneğin gruplar, üyeler arasında iletişimi sürdürmeli, grup içi çatışmaları en aza indirmeli, görev ve sorumlulukları paylaşmalıdır. İşlevsel bakış açısına göre, hiyerarşiler, bu problemlerin her birini çözmeye yardımcı olmalıdır (Anderson ve Brown, 2010: 4). Ancak, hiyerarşik yapı, üst yöneticilerle açık iletişimi ve eleştiriyi sınırlamaktadır (Çakıcı, 2008: 94). Görüş farklılıklarının olumsuz olarak değerlendirildiği ve her şeyin en iyisini bildiğini düşünen yöneticilerin olduğu örgütlerde, aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını kontrol etmeye çalışan yöneticilerin tehdit edici olarak algıladıkları bilgi ve geri beslemelerden sakınma eğilimi, örgütlerin karar almada çok daha merkezi olmasını ve yukarıya doğru geri besleme sistemini sınırlamaktadır. Ayrıca, işgörenlerin karar alma sürecinden uzak tutulması, yöneticileri çekişme ve olumsuz geri beslemelerden sakınmalarına neden olmaktadır. Bu durumda, örgütsel yapı bakımından, örgütsel hiyerarşinin fazla olduğu merkezi örgüt biçimlerinde örgütsel sessizliğin desteklenme ihtimali yüksek olmaktadır. Böylece, üst yönetimin alt kademelerindeki işgörenlerle etkileşimi, ilgilenmesi ve onlara güvenmesi muhtemelen düşük düzeyde olacaktır (Durak, 2012: 70). Üstlerine güvenmeyen ve açık bir şekilde konuşmaktan zarar göreceklarini düşünen işgörenler, bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, süzerek iletme eğiliminde olabilirler. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak ya da filtreleyerek vermenin etkili karar alımını olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir (Çakıcı, 2010: 26).

Adil olmayan iş ilişkilerinde, çalışma ile ilişkili olan haksızlık kültürü örgütsel sessizliğe bir tepkidir (Pinder ve Harlos, 2001: 345). Haksızlık kültürünün olduğu örgütlerde; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete yönelik bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf yönetim gibi ortak özellikler yaşanmaktadır (Çakıcı, 2010: 25-26). Çevresinde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendiren bireyler, karşılaşılan adaletsizliklere farklı şekillerde tepkiler vermektedir. Bireylerin adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortam, iş yerleridir. Bu bağlamda işgörenler, aldıkları ücretin adil olup olmadığını, amirlerinin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı konusundaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedir (İçerli, 2010: 68). Bu durumda işgörenler, kendilerine haksızlık yapıldığını hissettikleri örgütlerde, sessizlik davranışı gösterebilirler.

Sessizlik iklimi, işgörenlerin örgütteki sorunlarla uğraşırken, farklı alanlarla iletişim içine girmeden kendi faaliyet alanları içinde hareket ederek sorunları iyileştirmeye çalışmalarını ifade eden bir atmosferdir (Vakola ve Bouradas, 2005: 442). Morrison ve Milliken, herhangi bir örgütsel bağlamda sessizlik iklimini, iki paylaşılmış inançla karakterize ederek tanımlamıştır: Birincisi, örgütte sorunlar hakkında yüksek sesle konuşmak, değerli bir çaba değildir. İkincisi, bireylerin fikirlerini ve kaygılarını söylemesi, tehlikelidir. Bunlar, sessizlik iklimini oluşturan ve besleyen örgütsel ve içeriksel faktörlerin karmaşık bir dizisini belirler. Örgütsel politikalar ve yapılar, demografik özellikler, üst yönetim takımlarının inanç yapıları, kolektif algı oluşturma ve iletişim dâhil olmak üzere, bu faktörler; alt düzey işgörenlerin yüksek sesle konuşma konusunda ne kadar hayal kırıklığına uğradıklarını ve korktuklarını açıklayan bir modelin birleşimidir (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Sessizlik iklimi, örgütün hatalarını ortaya çıkarma ve öğrenme yeteneğini olumsuz yönde etkilemektedir (Çakıcı, 2010: 25).

Peirce, Smolinski ve Rosen (1998), sağır kulak sendromuna ilişkin üç konu tespit etmişlerdir. Birincisi, cinsel taciz şikâyetlerini yönetmek için yetersiz örgütsel politikalar ve prosedürlerdir. İkincisi, bu tür şikâyetlerle yüz yüze gelindiğinde hareket etmekte başarısız olduğu için yönetsel reaksiyonlar ve rasyonalizasyonlardır. Üçüncüsü ise eylemsiz eğilimler ya da sağırlığa katkıda bulunan örgütsel özelliklerdir. Yetersiz cinsel taciz politikaları ve prosedürleri, yönetsel eylemsizlik için zemin hazırlar. Peirce, Smolinski ve Rosen (1998: 43), cinsel taciz şikâyetlerine karşı sağırlığın olduğu örgütlerle ilişkili yetersiz politikaları ve prosedürleri üç kategoride değerlendirmiştir: kötü yazılan politikalar ya da politikaların hiç olmaması, cinsel tacizin belirsiz tanımları ve hantal / ağır raporlama prosedürleridir. Herhangi bir cinsel taciz politikalarının yokluğunda ya da belirsiz ve kötü yazılmış politikalar ışığında, cinsel taciz olaylarını görmezden gelmek ve gözden kaçırmak örgütler için kolaydır. Ayrıca, amirine cinsel taciz olaylarını bildirmek için bir kurban gerektiren politikalar, taciz eden kimsenin amirin kendisi olması durumunda işlemez / uygulanmaz. Yetersiz politikalar ve prosedürler, cinsel taciz şikâyetlerini telafi etme çabalarına engel olurken, nispeten iyi geliştirilmiş politikalarla bile örgütlerin, yöneticilerinin cinsel taciz suçlamalarına rasyonalizeden uzak ya da savunmacı bir şekilde tepki vermesi durumunda, etkili bir yanıt vermesi olası değildir (Peirce vd., 1998: 45). Özetle, Peirce ve arkadaşları (1998) tarafından sağır kulak sendromu, örgütsel bir hareketsizlik olarak tanımlanır. İşgörenlerin hoşuna

gitmeyen şeyleri, açıklama cesaretinin oluşmadığı ortamlarda oluşur. Büyük maliyetlere, düşük verim ve yüksek işgücü devir hızına neden olabilir. Örgütsel norm olarak sağır kulak sendromu, işgörenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan ve açık bir şekilde ifade edebilmeleri konusunda cesaretlerini kırar (Akt. Pinder ve Harlos, 2001: 346).

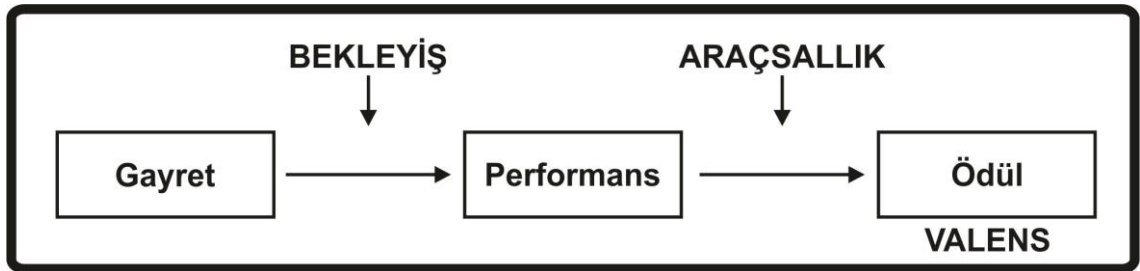
3.1.3. Çalışan Sesiyle İlgili Temel Yaklaşımlar

Vroom (1964) tarafından ortaya atılan ve daha sonra E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi, Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı ve Ajzen (1985) tarafından geliştirilen davranış teorisinin çalışan sesi ile ilişkisini irdelemek, örgütlerin gelişimi ve değişimi açısından sessizlik kavramının önemini daha açık bir şekilde ortaya koyabilir. O nedenle bu bölümde yukarıdaki çalışmalara yer verilecektir.

3.1.3.1. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Victor H. Vroom (1964)'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır: Birincisi kişinin ödülü arzulanma derecesini ifade eden valens; ikincisi ise ödüllendirilme olasılığını ifade eden bekleyiştir. Dolayısıyla;

Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak göstertilebilir (Koçel, 2011: 633).



Şekil 14. Temel Beklenti Teorisi

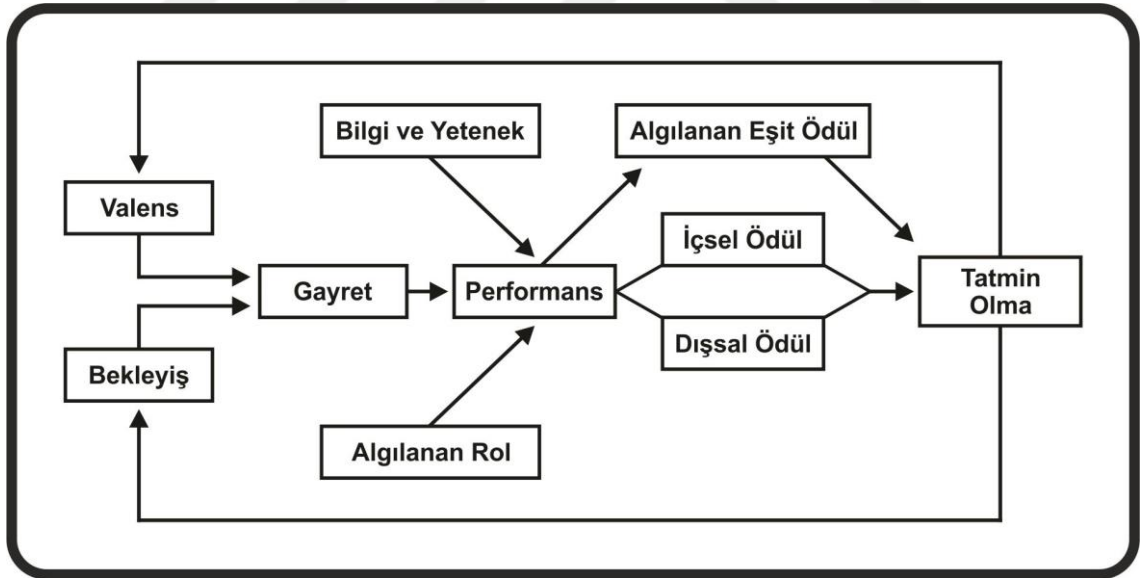
Kaynak: Lunenburg, (2011: 2)

Şekil 14 incelendiğinde, modelin üç temel kavramı bulunduğu görülmektedir: Valens, Bekleyiş ve Araçsallık. Valens faktörüne göre belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. İnsan ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle bazıları böyle bir ödülü arzu ederken bazıları da bu ödüle değer vermez. Bekleyiş faktörüne göre kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa

daha fazla gayret sarf eder. Araçsallık faktörüne göre kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir (Koçel, 2011: 633).

Beklenti kavramını Vroom (1964), belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak da tanımlamaktadır. Buradaki geçicilik bu inançların değişebileceğini göstermektedir. Görüldüğü gibi bu kavram bir eylem-sonuç ilişkisini göstermektedir. Beklenti sıfırdan +1'e kadar çeşitli değerler almaktadır. Sıfır noktasında bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık yok demektir. +1 durumundaysa bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı kesindir. Burada söz konusu olan olasılık öznel bir olasılıktır, yani o eyleme girişen, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır (Akt. Onaran, 1981: 73).

Lawler ve Porter (1968)'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanamaz. Araya iki değişken girmektedir. Bunlardan birincisi, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, ikincisi kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir.



Şekil 15. Lawler - Porter Beklenti Teorisi

Kaynak: Koçel, (2011: 634)

Şekil 15 incelendiğinde; gayret, algılanan rol, bilgi ve yetenek değişkenlerine göre gösterilen performansın belirli bir ödülle ödüllendirileceği görülmektedir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Herkesin kendi performansı ile başkalarının

performansını karşılaştırarak, kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda algısı oluşur. Kişinin fiilen aldığı ödül, algılanan ödülünden az ise kişide tatminsizlik gözlenir. Dolayısıyla kişinin bekleme etkilenir. Tatmin olma derecesine göre Valens ve bekleme etkilendiğinden süreç yeniden işler (Koçel, 2011: 635).

3.1.3.2. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Nuemann'ın sessizlik sarmalı teorisi, kamuoyunun görüşlerinin yayılmasını ve gelişmesini açıklayan bir teoridir. Sessizlik sarmalı terimi, azınlıkta olan insanların, kendi görüşlerini gizlemeyi düşündükleri zaman hissettikleri artan baskıyı / basıncı ifade etmektedir. Noelle-Nuemann, televizyonların, sarmalı hızlandırdığına inanmaktadır. Ancak toplumun tahammül edeceği, sürekli değişen standartlara yönelik insanların olağanüstü hassasiyetini anlama süreci içinde, kitle iletişim araçlarının rolünü kavramak gerekmektedir (Noelle-Nuemann, 1974: 372).



Şekil 16. Sessizlik Sarmalı Teorisi

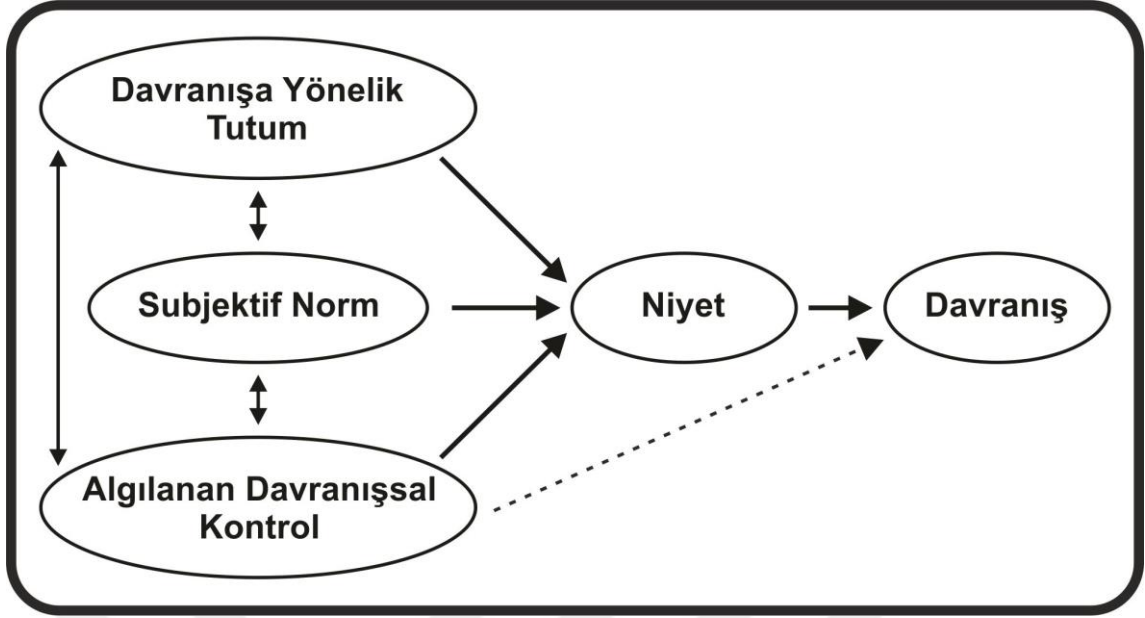
Kaynak: Noelle-Nuemann, (2009: 378)

Şekil 16'daki sessizlik sarmalı teorisine göre gruplar toplum tarafından kabul görmeyen düşünceleri, fikirleri ve görüşleri izolasyon korkusu nedeniyle dile getirmezler. Noelle-Nuemann'a (2009: 373) göre izolasyon korkusu, sessizlik sarmalını hızlandıran merkezkaç / savunma kuvvetidir. Bu teoriye göre insanlar, algılanan grup baskısına karşı koyamayacak ve düşüncelerinin açık kanıtını görmezden gelecektir.

Noelle-Nuemann (2009: 374-375), medyanın sessizlik sarmalı içinde, azınlığın sesini kısmasını hızlandığını belirtmiştir. Dışlanma ya da yalnız kalma korkusu nedeniyle bireyler, kendi görüşleri yerine medya tarafından dile getirilip yayılan ve en sonunda baskın gelen görüşü olduğu gibi kabul edip sessiz kalırlar ya da kendi görüşlerinin toplum tarafından kabul gördüğünü ya da yaygınlaştığını hissettikleri zaman, yüksek sesle görüşlerini söyleme ihtiyacı duyarlar. Bu bağlamda insanlar, çoğulcu cehalet (pluralistic ignorance) olarak adlandırılan kamuoyu görüşü olan yanlış bir düşünceye sahip olmaktadır.

3.1.3.3. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Planlanmış davranış teorisi, Fishbein ve Ajzen (1975)'in geliştirdikleri mantıksal davranış teorisinin genişletilmiş halidir (Kocagöz ve Dursun, 2010: 140). İnsanların toplumsal davranışları belirli faktörlerin kontrolü altında olup belirli nedenlerden kaynaklanır. Böylece planlanmış bir şekilde ortaya çıkar. Bir insanda bir davranışın ortaya çıkabilmesi için öncelikle davranışa yönelik niyetin oluşması gerekmektedir. Davranışa yönelik niyeti etkileyen faktörler; davranışa yönelik tutum, subjektif norm ve algılanan davranışsal kontroldür (Erten, 2002: 220).



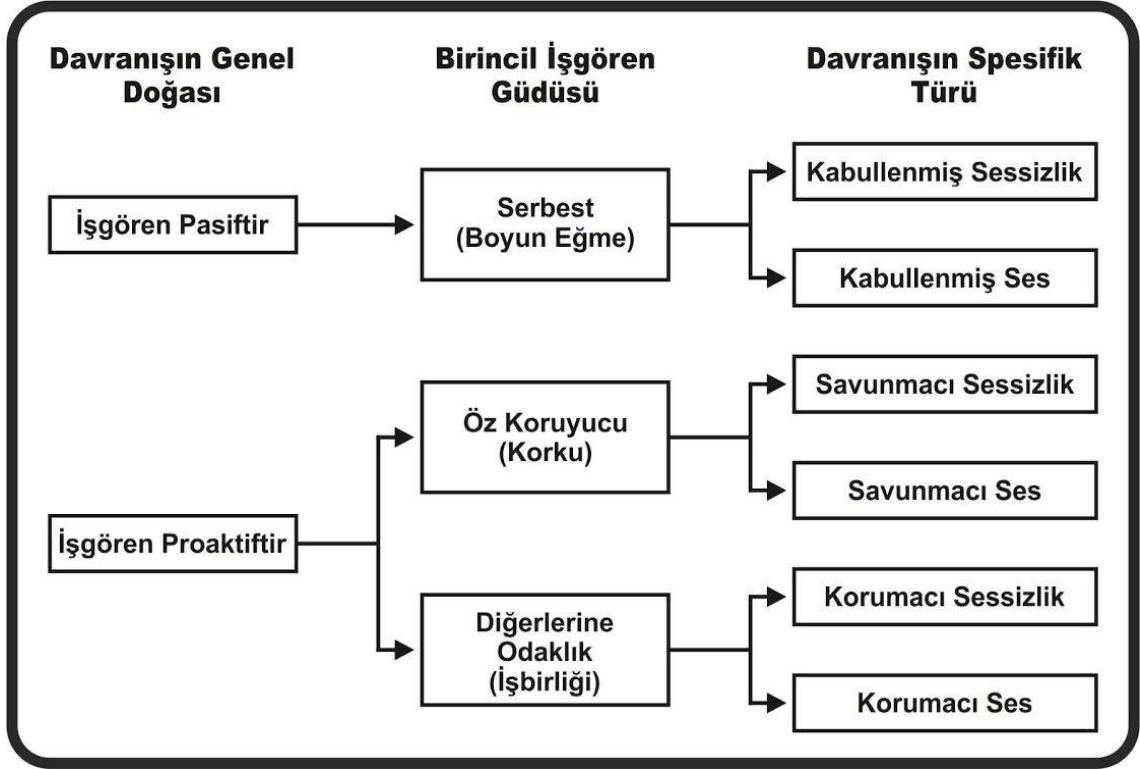
Şekil 17. Planlanmamış Davranış Teorisi

Kaynak: Ajzen, (1991: 182)

Sosyal psikoloji tabanlı bir kuram olan ve birçok farklı disiplin alanına giren davranışları açıklamada yaygın olarak kullanılan planlanmış davranış teorisi, insan davranışlarını tahmin etmek amacıyla tasarlanmış bir davranış teorisidir. Şekil 17’de görüldüğü gibi planlanmış davranış teorisinde; davranışa yönelik tutumlar, kişisel normlar ve algılanan davranışsal kontrol tarafından açıklanan niyet, bireylerin bir davranışı gerçekleştirmelerinin birincil açıklayıcısıdır (Bozkurt, 2014: 30). Niyetin, bir davranışı etkileyen motivasyonel faktörleri cezbetiği varsayılır. Niyet, davranışı gerçekleştirmek amacıyla, insanların ne kadar çaba göstermeye istekli olduklarını planlayan bir göstergedir (Ajzen, 1991: 181).

3.1.4. Sessizlik ve Sesin Türleri

Pinder ve Harlos (2001: 348-349), işgören sessizliği olgusunu, altında yatan nedenlere bağlı olarak farklı anlamlar üstlenebildiğini belirtmiştir. Sessizliği; pasif sessizlik ve kabullenilmiş sessizlik olarak iki farklı şekilde ayırmıştır. Pasif sessizlik, kasıtlı ihmali ifade ederken, kabullenilmiş sessizlik, boyun eğmeye dayalı sessizliği ifade etmektedir. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ise daha kapsamlı bir şekilde, ses ve sessizliğe dair altı farklı işgören davranışını Şekil 18’de olduğu gibi kategorilendirmiştir.



Şekil 18. Sessizlik ve Sesin Önemli Özellikleri Olarak İşgören Güdülleri

Kaynak: Van Dyne, vd., (2003: 1362)

Şekil 18’de görüldüğü gibi işgörenlerin pasif olduğu durumda, örgütün şartlarına razı olma (boyun eğme) eğilimi görülmektedir. Ancak işgören proaktif bir davranış içinde ise kişinin korku duygusuna dayalı kendini koruma / öz-koruyucu (savunmacı) ve örgütü koruma duygusuna dayalı diğerlerine odaklı (işbirliği) bir eğilimi olduğu görülmektedir. Sessizlik ve ses türlerine araştırmanın devamında detaylı olarak değerlendirilmektedir.

3.1.4.1. Kabullenilmiş Sessizlik

Kabullenilmiş sessizlik, işgörenlerin herhangi bir sorun hakkında gelişen durumları pasif olarak kabullenmesi sonucunda, fikir, bilgi ve görüşleri olmasına rağmen açıkça dile getirmemesi ya da paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda, işgörenler pasif ve ilgisiz bir davranış sergileyerek mevcut durumu kabullenir ve düzeltme eğilimi içine girmezler. İşgörenler, birbirleriyle aktif bir iletişim içine girmekten kaçınırlar (Van Dyne vd., 2003: 1366). Bu durumda işgörenler; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumun hiçbir şekilde değişmeyeceğine dair bir anlayışı benimsemektedirler (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 402).

Kabullenilmiş sessizlik ile öğrenilmiş sessizlik arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Öğrenilmiş çaresizlik içindeki insanlar, daha önceki deneyimlerinde ne yapsalar da çevrelerini kontrol edemediklerini görmektedirler. Ayrıca, sineye çekme ve sessizleşme davranışına büyük bir yatkınlık gösterirler. Bu kişiler kurumları ya da işyerleri ile ilgili sorunlara karşı duyarsızdırlar. Ancak kabullenilmiş sessizlikte, örgütsel konu ve sorunlara karşı kasıtlı ilgisizlik ya da düşük düzeyde ilgi söz konusudur. Yapılan işi değiştirme çabası olmayıp sadece verilen işi yapıp zaman doldurma amacı vardır. Kabullenme ataletle dayalı pasif bir davranışı karakterize eder. Anlamlı değişkenlerin grubun yeteneklerinin ötesinde olduğu inancı da kabullenici sessizliğe neden olur (Çakıcı, 2010: 33). Bllensinkopp ve Edwards'a (2008) göre korku, öfke ve pesimistik duyguları içeren kabullenici sessizlik, konuşma esnasında ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara olan inançlardan beslenmektedir (Akt. Taşkiran, 2011: 78).

Kabullenilmiş ses, pasiflikten daha derin bir sessizliği ifade etmektedir. Kabullenilmiş işgörenler, pasif meslektaşlardan daha az istekli ve sessizliklerinin daha az bilincindedirler. Motivasyonel kapasite daha zayıftır. Kabullenilmiş işgörenler, iyileşme / düzelme için bir ihtimal ya da umuda zemin oluşturabilen dış olayların öneminden habersizdir ve verimli hale gelme umudunu kaybetmiştir. Ayrıca, gönülsüz bir şekilde sessizliği seçerler. Statüko için tolerans, nispeten yüksektir. Kabullenilmiş işgörenler, normal olarak şartları kabul etmiştir. Stres düzeyi düşüktür. Alternatiflerden haberdar olma, konuşma eğilimi, işten ayrılma eğilimi ve dominant duygular düşük düzeydedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350).

3.1.4.2. Savunmacı Sessizlik

Savunmacı sessizlik, işgörenlerin, zarar görebilecekleri düşüncesinden dolayı örgütle ilgili sorunlar konusunda görüşlerini açıklamamaları olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, dış tehditlerden kendilerini korumak için alternatifleri düşünerek bilinçli ve korkuya dayalı olarak sessiz kalmayı tercih ederler (Van Dyne vd., 2003: 1367). Burada işgörenin kendisi açısından fayda-maliyet ya da yarar-zarar analizi yaparak konuşması halinde göreceği zararın yarardan fazla olacağını düşünmesi ve bu durumda korkudan sessizliği tercih etmesi durumu söz konusudur (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 402). Proaktif bir davranış görülür. Farkındalık yüksektir (Pinder ve Harlos, 2001: 359). Böylece cezalandırılacaklarının farkında olan bireyler, sorun yaratanlar olarak

etiketlenir ya da örgüt sorunları hakkında konuşmamayı seçerler. Bu durum, savunmacı sessizliğin sonucu olarak, yüksek sesle konuşmanın olumsuz sonuçlarından işgörenlerin kendilerini korumalarına yol açar (Dedahanov vd., 2015: 483).

MUM (keeping mum about undesirable message) etkisi, savunmacı sessizliğe örnek olarak verilebilir. MUM etkisi, istenilmeyen mesajlar hakkında sessizliği korumak olarak tanımlanmaktadır. MUM etkisi oldukça güçlü bir olgu olarak görünmektedir (Tesser vd., 1971: 651). MUM etkisi, ilginç bir risktir. Bir paydaş, önemli bilgileri saklamaya karar verdiğinde, genellikle olumsuz sonuçlardan kaçınmayı amaçlar. Farklı düzeylerdeki MUM etkisi; önemli çatışmalara, ikincil gecikmelere ve projelerin bozulmasına neden olabilir (Ramingwong ve Ramingwong, 2013: 48).

3.1.4.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik, açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan çok başkalarının iyiliğini düşünüp sessiz kalmayı tercih etmekle ilgilidir (Çakıcı, 2010: 34). Korumacı sessizlik, işgörenlerin işbirliğine dayalı olarak başkalarını ve örgütünü koruma amacıyla söylenmemesi gereken görüşleri, bilgiyi ve fikirleri bilinçli olarak paylaşmamaları durumunu ifade etmektedir. Korumacı işgörenler, alternatiflerin farkındadır (Van Dyne vd., 2003: 1368). Böylece işgörenler; örgüt için yararlı olmaya, örgütün itibarını korumaya ve örgüt imajına zarar verebilen bilgiyi gizlemeye çalışırlar (Dedahanov vd., 2015: 483).

3.1.4.4. Kabul edilmiş Ses / Konuşma

Kabul edilmiş ses, boyun eğme hissine dayalı işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerin maksatlı olarak açıklanmasını ifade etmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1373). Kabul edilmiş ses pasif olması nedeniyle diğer ses türlerine göre farklılık gösterir. Yönetim ve sosyal psikoloji alanlarından olan abilene paradoksu ve çoğulcu cehaleti, kabul edilmiş sese örnek verilebilir. Abilene paradoksu, bazen insanların bir grup ya da birim olarak hiç birinin yeterince ikna olmadıkları ancak karşı çıkarak sivrilmek istemedikleri ve bazı şeyleri yapmak zorunda kaldıkları durumu ifade etmektedir. Çoğulcu cehalet ise insanların kendi düşüncelerinin, inançlarının ve tutumlarının başkalarınınkinden farklı olmasına rağmen, onlarınkiyle aynıymış gibi algılama eğilimi içinde oldukları durumu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle çoğulcu cehalet, bireyin kendi görüşünü diğerlerininkinden farklı ve tek doğru görüş olarak kabul etmesine

rağmen, çoğunluğun desteklediği baskın görüşe kendisinin de katılmasıyla ortaya çıkan bir durumdur (Durak, 2012: 38-39).

3.1.4.5. Savunmacı Ses / Konuşma

Korkuya dayalı olarak ortaya çıkan ve bir fark yaratmada yetersiz olan savunmacı ses, işgörenlerin işle ilgili fikir, düşünce ve görüşlerini kendilerini korumak amacıyla ifade etmeleri durumu olarak tanımlanır. Savunmacı ses, kendini koruma / öz-koruyucu bir davranıştır. Schlenker ve Weigold (1989), öz-koruyucu kavramını; daha az kişisel sorumluluk alma durumu, güvenlik kararları ve güven ile karakterize edilen bir davranış olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda savunmacı ses, korkuya bağlı olarak dikkati başka yöne çekecek fikirleri ileri sürme ve kendini koruma amacını kapsayan ve diğerlerine odaklanan fikirleri önerme durumunu ifade etmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1371-1373).

3.1.4.6. Korumacı Ses / Konuşma

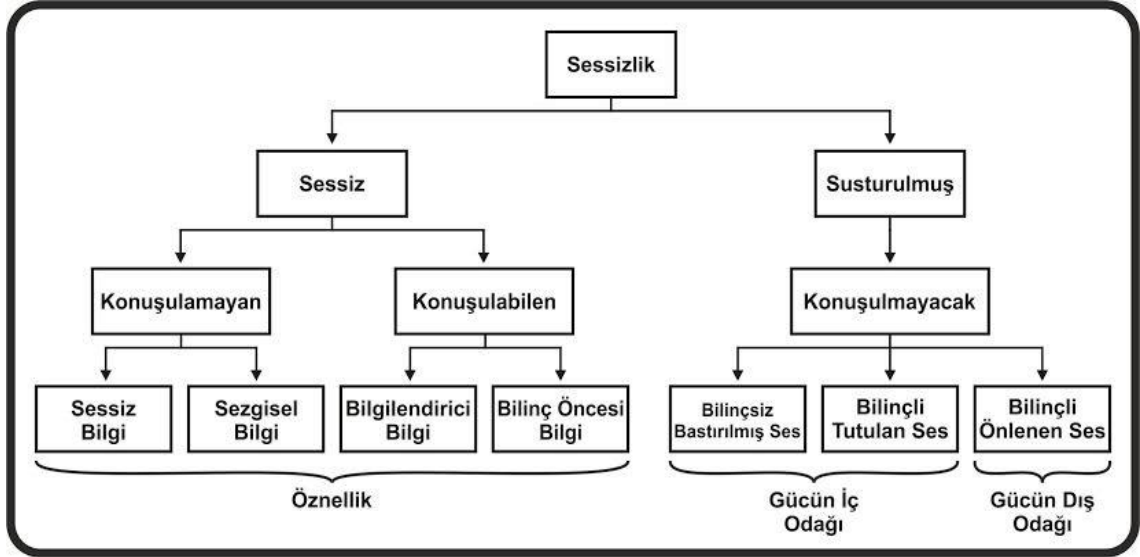
Korumacı ses, özgecilik güdüsüne dayalı olan diğerlerini korumaya odaklı proaktif bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Korumacı ses davranışıyla, örgüt ve diğerlerinin yararına bireyler işle ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini işbirlikçi bir tutumla ifade etmektedir. Başka bir ifade ile korumacı ses, işbirliğine dayalı olarak problem çözme temelli konuşmak ve örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler ileri sürmek olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1370-1371).

Korumacı sessizlik davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir. Bateman ve Organ'a (1983) göre örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; işle alakalı problemlerde kişinin iş arkadaşlarına yardım etmesi, bir karışıklık olmadan talimatları kabul etme, şikâyet etmeden geçici dayatmaları hoşgörüyü karşılama, çalışma alanını temiz ve düzenli tutmaya yardımcı olma, iş birimi ya da örgüt yöneticileri hakkında örgütle ilgisi olmayanlara karşı olumlu şekilde ve zamanında yapıcı açıklamalar yapma, kişiler arasında yaşanan çatışmalarla yaratılan dikkat dağıtıcı olayları minimize eden ve tolere edebilen bir iş iklimini destekleme gibi davranışları kapsayan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Üngüren ve Ercan, 2015: 122).

3.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Etimolojik açıdan bakıldığında “suskun (tacit) ya da sessiz (silence)” teriminin kelime anlamı, sözsüz olarak başka bir ifadeyle anlatılamaz ve kelimelerle ifade edilemez

bilgiyi ifade etmektedir. Ayrıca, bireyin bilgiyi açıklamak ya da açığa vurmamak istememe durumunu da ifade etmektedir. Suskun diğer bir ifadeyle sessiz, gönüllü olarak sessiz kalma eğiliminde olan kişidir. Blackman ve Sadler-Smith (2009), sessizliğin iki farklı durumda ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Sessiz kalmak ve susturmak olarak ortaya çıkan sessizliğin bu iki durumu arasındaki ayrım üzerine kurulmuş bir tipolojisi Şekil 19’da yer almaktadır.



Şekil 19. Örgütsel Öğrenme ve Bilgide Sessizliğin Taksonomisi

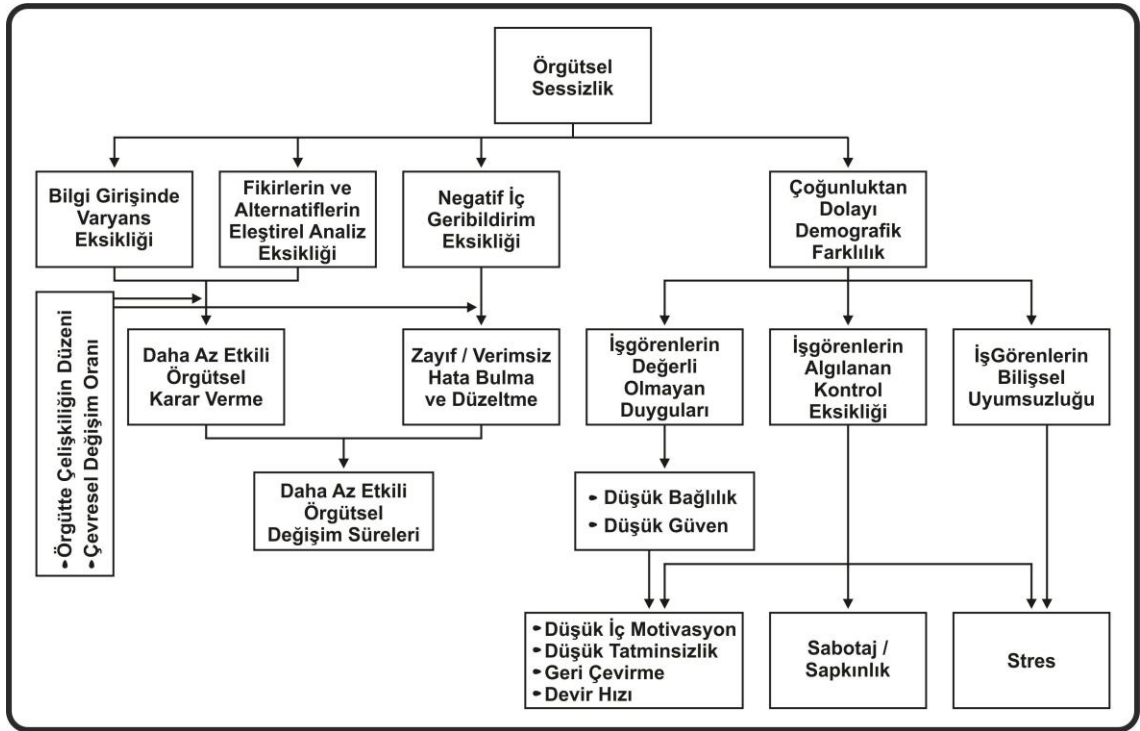
Kaynak: Blackman ve Sadler-Smith, (2009: 573)

Konuşulamayan ya da henüz konuşulamayan sesi ifade eden sessiz kalma, konuşamama ve ifade edememe durumunu; susturulmuş ses ise konuşulabilen ancak konuşulmayan / söylenmeyen sesi ifade etmektedir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 572). Şekil 19’da görüldüğü gibi sessizlik; konuşulamayan ve konuşulabilen bilgi olmak üzere iki kategoride oluşmaktadır. Konuşulamayan bilgi, sessiz ve sezgisel iken; konuşulan bilgi, bilgilendirici ve bilinç öncesi olup öznedir. Sessiz bırakılma ise konuşulmayacak bilgidir. Bilinçsiz bastırılmış, bilinçli tutulan ve bilinçli önlenebilir ses olmak üzere üç durumda ortaya çıkmaktadır. Bilinçsiz ve bilinçli bastırılan ses, gücün iç odağıdır. Bilinçli önlenebilir ses ise gücün dış odağıdır.

3.1.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizlik, önemli cesaret kırıcı güç olmanın yanı sıra örgütsel gelişimin ve değişimin önündeki kritik bir engeldir (Morrison ve Milliken, 2000: 721). Bu bağlamda,

işgörenler, işle ilişkili sorunları çözmek için ana kaynak olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, örgüt üyeleri sessiz kalmayı tercih ettiklerinde, farklı türdeki çözümlerin avantajlarını ve dezavantajlarını belirlemek zordur. Ancak işyerinde yenilikleri engelleyen işgören sessizliğinin; örgüte bağlılığın azalmasına, rüşvet / yolsuzluğun artmasına, devamsızlığın artmasına, yüksek işgücü devir hızına ve diğer istenmeyen olumsuz davranışlara neden olduğu görülmektedir. Bu nedenle sessiz kalmayla ilişkili olan faktörler, örgüt yönetiminde temel bir sorun olmaya devam etmektedir (Dedahanov vd., 2015: 1843).



Şekil 20. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Kaynak: Morrison ve Milliken, (2000: 718)

Morrison ve Milliken (2000), Şekil 20'de örgütsel sessizliğin gelişme olasılığını artıran faktörleri ve sessizliğin örgütte nasıl yayıldığını bir modelle açıklamış ve sessizliğin örgütsel sonuçlarına dikkat çekmiştir. Şekilde görüldüğü gibi örgütsel sessizlik; bilgi girişinde varyans eksikliği, fikirlerin ve alternatiflerin eleştirel analiz eksikliği, negatif iç geri bildirim eksikliği gibi faktörlerle ve çoğunluktan dolayı demografik farklılığın etkisiyle oluşabilen işgörenlerin değerli olmayan duyguları, işgörenlerin algılanan kontrol eksikliği ve işgörenlerin bilişsel uyumsuzluğu nedeniyle yayılmaktadır. Böylece örgütte çeşitlilik düzeyi ve çevresel değişim oranına bağlı olarak

örgütsel karar verme süreci daha az etkili olmakta ve hata bulma ve düzeltme zayıf / verimsiz olarak gerçekleşmektedir. Bu duruma bağlı olarak örgütsel değişim süreçlerinin etkisi azalmaktadır. Ayrıca işgörenlerin duygularına / hislerine değer verilmediğine olan inançları, örgüte olan bağlılığı ve güveni azaltmaktadır. İşgörenlerin bilişsel uyumsuzluğu ve kontrol eksikliği ise strese neden olurken; aynı zamanda, işgörenlerin kontrol eksikliği ve duygularına değer verilmediğine olan inançları; motivasyon kaybına, düşük tatminsizliğe, geri çekilme ve yüksek işgücü devir hızına yol açmaktadır.

Örgütsel sessizliğin diğer sonuçları arasında, örgüt içinde çatışmaların yaygınlaşması ve yönetime negatif ya da pozitif geri bildirimlerin önlenmesi sayılabilir. Ayrıca işgören sessizliği; farklı fikirlerden kazanılan kazançların azalmasına ve güvenin azalmasına da neden olmaktadır. Bu nedenle sessizliğin negatif sonuçlarından kaçınmak için örgütte işgören sessizliğinin öncüllerini araştırmak kritik bir önem arz etmektedir (Dedahanov vd., 2015: 481).

DÖRDÜNCÜ KISIM

ÇALIŞMANIN KONUSU VE GEÇMİŞİ

Bu kısımda daha önceki kısımlarda yer alan teorik çerçeve doğrultusunda çalışmanın konusuna ve bu konuyla ilgili yerli ve yabancı literatürdeki daha önce yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

4.1. ÇALIŞMANIN KONUSU

Değer kavramı yıllarca psikoloji, felsefe, sosyoloji ve antropoloji gibi disiplinlerin merakla takip ettiği bir konu olmuştur. Psikolojide değerler, kişilerin ölçülebilir özellikleri olarak görülürken (Hitlin ve Piliavin, 2004: 362), sosyolojide toplumun devamlılığını sağlayan araçlar olarak ele alınmıştır (Balcı ve Yanpar Yelken, 2010: 82). Felsefik açıdan ise değer benzersiz, evrensel ve kimliği saptanabilir-tanımlanabilir nitelikte olduğu ileri sürülmüştür (Aydın, 1981). Filozoflar, yüzyıllardır “değer” ve “insana verilmesi gereken değer” konusunda birbirinden güzel düşünceler üretmişlerdir. İnsanların bu konuların önemini algılamaya başlamaları için yönetim bilimlerinin, işletmeciliğin ve pazarlamanın uygulama ve öğretilerinin de gelişmesi gerekmektedir (Tek, 2006: 95). Yönetim perspektifinden bakınca değerleri, “çalışanlar ve liderlerin davranışlarının altında yatan tutum ve inançlar” şeklinde tanımlamak mümkündür (Viinamäki, 2009: 7). Değer merkezli liderlik yaklaşımı ise özellikle değerlerin günden güne azaldığı çağımızda, dönemin ana değişikliklerden bazılarına tepki olarak önerilen çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir (Shatalebi ve Yarmohammadian, 2011: 3705). Değer merkezli liderlik temel değerlerinizi, prensiplerinizi ve inançlarınızı hayatınızın merkezine koyup bu sayede etrafınızdaki insanların sıra dışı performanslarını ortaya çıkarmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Sehring, 2015: 30).

Etik kavramı ele alınacak olursa etik için, “bireylerin ve grupların belirli durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini belirlemek amacıyla sistemli bir şekilde yapılan sorgulamadır” şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür (McDaniel, 2004: 19). Etik iklim ise belirli durumlarda, ahlaki açıdan doğru davranış ve doğruluk için yol gösterici ilkeler sağlayan kurallar, standartlar, kanunlar ya da prensiplerdir. Bir örgütün etik iklimi, örgüt kültürünün bir parçasıdır (Victor ve Cullen, 1987). Ayrıca etik iklim, bireysel davranışların yer aldığı psikolojik bir ortamdır (Buchan, 2005: 167). Etiğin organizasyonlarda çok önemli bir rolü vardır. İş etiğinin eksikliği örgüte artı bir maliyet

yükleyebilir. Etiksel problemlerin farkına varmamak gerek yasal gerekse de mali açıdan örgüte zarar verebilir. Son yıllardaki örgütsel başarısızlıkların ve önemli iş kayıplarının sebebi etik dışı uygulamaların olmasıdır (Özkalp ve Kirel: 515-516). Bu nedenle etik kavramı işletmeler açısından azımsanmayacak bir öneme sahiptir.

Örgütlerde sessizlik kavramı, başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas itibariyle çalışanın örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve görüş sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010: 9). Başka bir deyişle örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen tepkileri ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Örgütlerin beklentilerini karşılamak için uyanık, etkileyici ve sorumlu bireylere ihtiyacı vardır. Ancak bazı işgörenler, örgütte egemen olan sorunlar hakkında kaygılarını dile getirdiklerinde ve seslerini yükselttiklerinde hoş görülmemektedir. Böylece sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Öte yandan, işgörenlerin kaygılarına değer veren örgütlerde, sessizliğin olmaması nedeniyle, örgütlerin yanı sıra işgörenlerde yüksek motivasyona sahip olmasını ve daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır (Fatima vd., 2015: 846). Örgütsel sessizlik kavramı bu şekilde önem kazanmaktadır. Çalışan sesinin yüksek olduğu, fikirlerin cesurca paylaşabildiği organizasyonlar fark yaratabilecek organizasyonlardır.

4.2. ÇALIŞMANIN GEÇMİŞİ

Araştırmanın konusunu kısaca yukarıdaki şekilde özetlemek mümkündür. Yukarıdaki konularla ilgili literatürde en çok rastlanan başlıca çalışmalar ise aşağıdaki gibidir.

O, Toole'un (1996) yaptığı çalışma değer merkezli liderlik konusunu teorik olarak ele alan ilk çalışmalardan biridir. Konunun kapsamını ve değer merkezli liderin taşıması gereken özellikleri ele aldığı kitabında liderlik yaklaşımına ve bir liderde bulunması gereken özelliklere yeni bir boyut kazandırmıştır. O'Toole'a göre değer merkezli bir liderin taşıması gereken başlıca özellikler: dürüstlük-bütünleştiricilik, vizyon, güvenilirlik, dinleyicilik, takipçilerine saygı duyma, açık düşüncelilik ve kapsayıcılıktır.

Garg ve Krishnan (2003), yaptıkları çalışmalarında dönüştürücü liderlik ve örgütsel yapının oluşmasında değer merkezli liderliğin rolünü araştırmışlardır. Bu çalışma değer merkezli liderlik konusunda yapılan ilk ampirik çalışmalardan biridir. 20

ifadeli bir değer merkezli liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Değer merkezli liderliğin yetki devrini ve kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmanın bulguları, değer merkezli liderlik algısının ortadan kalkması durumunda, dönüştürücü liderlik değişkenlerinin yapı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Hood (2003), liderlik stili ve liderin değerlerinin organizasyonlardaki etik iklimi nasıl etkilediğine dair bir çalışma ortaya koymuştur. Araştırmada, değerleri göz önünde bulunduran liderlerin etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik tarzlarına daha yakın olduklarına ve bireysel ve örgütsel değerlerin organizasyondaki etik anlayışı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Graber ve Kilpatrick (2008), sağlık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin başarıları için değer merkezli liderliğin önemini açıklamaya yönelik bir çalışma ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre, sağlık sektöründe değer merkezli liderin nasıl olmasına dair dört temel prensip ortaya konulmuştur. Bu prensipler; 1) Bireysel ve örgütsel değerlerin tanımlanması, 2) Organizasyonun beklentilerinin tanımlanması ve liderin bu beklentileri ne kadar etkileyecek düzeyde olduğunun belirlenmesi, 3) İç paydaşların sahip oldukları değerlerin anlaşılması ve bu değerlerin liderin sahip olduğu değerlerle birleştirilmesi, 4) Kendini değer merkezli liderliğe adama şeklinde sıralanmıştır.

Copeland (2014) çalışmasında, 21. yüzyılın başlarında çalkantılı liderlik hataları değer merkezli liderlik teorilerinin ortaya atılmasına veya zaten var olan değer merkezli liderlik anlayışlarının gün yüzüne çıkmasına neden olduğunu iddia etmiştir. Ayrıca çalışmasında, hizmetkâr liderlik, sorumlu liderlik, ilişkilere dayalı liderlik, fedekar liderlik, karmaşık sistem liderliği, bağlamsal liderlik, paylaşılan liderlik, ruhsal liderlik, otantik liderlik ve etik liderlik teorilerinin aynı zamanda değer merkezli liderlik teorileri olduğunu savunmuştur.

Schweper (2001), etik iklim kavramını kullanarak ahlak normlarının kuvvetlendirilmesiyle ilişkili araştırmasında, etik kodların ve kuralların daha güçlü bir şekilde uygulanmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini bulgulamıştır.

Sims ve Kroeck (1994), araştırmalarında etik uyumun işgören tatmini, işgören bağlılığı ve işgörenin işten ayrılma niyetleri ile ilişkisini incelemişlerdir. Kişi ile örgüt uyumunda etik iklimin önemli bir değişken olduğu varsayımından yola çıkarak, iyi bir

etiksel uyum gösteren işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ve işten ayrılma niyetlerinin az olduğunu bulgulamışlardır. Bu bağlamda, düşük etiksel uyum gösteren işgörenlerin tatmin düzeyi ve örgüte bağlılıkları düşük; işten ayrılma niyetleri yüksek olabilmektedir.

Etik liderleri; adil davranışlar gösteren, ortak değerleri paylaşan, bireysel ve iş yaşamında doğru ve dürüst davranışları ile işgörelere esin kaynağı olan liderler olarak nitelendiren Brown ve Trevino (2006) yaptıkları araştırmada, etik liderlerin buldukları kurumlardaki işgörelerin örgüte bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir.

Ostrof (1993), etik iklim boyutları ve işle ilgili çıktılar arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmada, etik iklim boyutları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir.

Deshpande (1996) araştırmada, etik iklim ve etik davranış arasında bağlantı olup olmadığını incelemiştir. 252 orta düzey yöneticiyle yapmış olduğu araştırma sonucunda; etik davranışın başarıyla bağlantılı olduğu gözlenmiştir. Başarılı olan yöneticilerin, başarısız yöneticilere göre daha etik davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. Ancak bazı yöneticilerin başarılı olmak için etik dışı davranışın gerekliliğini savundukları belirlenmiştir.

Peterson (2002) araştırmada, bir iş yerindeki sapkın davranışların, bir örgütün etik ikliminden tahmin edilip edilemeyeceğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, sapma türü ile örgütte belirlenen iklim arasında birkaç korelasyon belirlenmiştir. En açık ilişki, politik sapkınlık ile önemseme iklimi arasında görülmüştür. Diğerleri ise kurallar ve profesyonellik iklimiyle ilişkili olan varlık / servet sapkınlığıdır. Bu bağlamda şirket kuralları ve yasalar, varlık / servet sapkınlığını daha çok zedelemektedir. Üretim sapkınlığının önemli prodüktörleri; üretken, bağımsız ve önemseme iklimidir. Üretken iklim, öncelikle bireylerin kendi çıkarlarını koruma adına üretim sapkınlığıyla pozitif ilişkilidir. Aksine bağımsız ve önemseme iklimi, üretim sapkınlığıyla negatif ilişkilidir.

Akbaş (2010), yapmış olduğu araştırmada, sanayi sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli mobilya işletmelerinin örgütsel etik iklimlerinin, bu işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Örgütsel etik iklim değişkeni için uygulanan faktör analizine göre örgütsel etik iklim boyutlarından; arkadaşlık boyutu ile takım çıkarı boyutu birleşerek bir tek faktör oluşturmuştur. Yasa ve meslek ahlâkı kodları, arkadaşlık/takım çıkarı, firma kuralları ve prosedürleri, kişisel ahlâklılık örgütsel etik iklimlerinin, örgütsel bağlılık boyutlarından; duygusal, normatif ve devam örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif etkisine ilişkin hipotezler kabul edilmiştir. Bulgulara göre yasa ve meslek ahlakı kodları etik iklimi ile arkadaşlık/takım çıkarı iklim türleri örgütsel bağlılık boyutları üzerinde en yüksek etkisi olan örgütsel etik iklimlerdir. Kişisel çıkar örgütsel etik ikliminin duygusal örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisi bulgulanmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde örgütsel etik iklim türlerinden; sosyal sorumluluk etik iklim türünün olumlu, firma çıkarı örgütsel etik iklim türünün olumsuz etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Verimlilik örgütsel etik ikliminin ise örgütsel bağlılık boyutlarının tümü üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Celep ve arkadaşları (2004), eğitim örgütlerindeki iş etiği anlayışını, öğretmenlerin mesleki, okul, meslektaş ve işe adanmışlık (bağlılık) düzeyini öğretmen görüşlerine bağlı olarak değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, genelde öğretmenlerin okula, işe, mesleğe ve çalışma grubuna adanmalarının yüksek düzeyde olduğu bulgulanmıştır. Diğer taraftan, çok boyutlu iş etiği açısından, öğretmenlerin çok çalışmaya, işe odaklanmaya, zamanı etkili ve verimli kullanmaya, çalışmayı ve verimliliği olumlu yönde etkileyecek etik değerlere önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenler, kendilerine çalışma ortamında gereğinden fazla boş zaman yaratılmasına yönelik anlayışı benimsemedikleri gözlenmiştir. Ayrıca, çok boyutlu örgütsel adanmışlıkla çok boyutlu iş etiği arasında doğru orantılı anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015) araştırmalarında, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan mavi yaka ve beyaz yaka işgörenlerin, etik liderlik ve etik iklim algısının örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, etik liderlik - etik iklim; etik liderlik - örgütsel bağlılık; etik iklim - örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Etik iklim ve etik liderlik örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılığı ve duygusal bağlılıkla pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; devam bağlılığı arasında negatif yönlü fakat anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel bağlılığın yüksek oranda etik liderlik tarafından açıklandığı

ve buna karşılık etik iklimin etkisinin çok daha az olduğu tespit edilmiştir. Son olarak yaş, çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, mavi/beyaz yaka ve eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılığın değişmediği gözlenmiştir.

Saylı ve Uğurlu (2007) araştırmalarında, yönetsel etik ile kurumsal itibar kavramlarını irdeleyerek bu kavramlar arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, kurumsal itibarı koruma ve iyileştirme açısından etik davranmanın ve sosyal sorumluluğun önemi büyük olduğundan ve gittikçe arttığından kurumsal itibarı koruma ve iyileştirme ile etik davranma arasında önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tuna ve Yeşiltaş (2014) araştırmalarında, etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, etik iklim türleri olan kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, diğer etik iklim türlerinin özdeşleşme ve yabancılaşma üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gül (2006) araştırmasında, devlet hastanelerinde çalışmakta olan sağlık personelinin etik dışı davranışlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin etik dışı davranışları tasvip etmediği ve hastane yönetimlerinin ussallaştırma çabalarının olumlu sonuçlar verdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tonus ve Oruç (2012) araştırmasında, insan kaynakları yönetimi birimlerinin etik dışı davranışları engellemede ve etik davranışları özendirmede personel yönetmeliklerinden yararlanma yaklaşımlarını incelemektedir. Araştırma, işletmelerin etik bir çalışma ortamı oluşturmada personel yönetmeliklerinden etkili bir biçimde yararlanabileceklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, işletmenin personel yönetmeliğinin bölümlerinde etik dışı davranışları önlemeye yönelik birçok maddenin olduğu görülmüştür. Etik davranışları yönlendirmek ve destekleyebilmek için iş ahlakı ilkeleri başlığıyla ayrı bir bölüm olduğu gözlemlenmiş ve yönetmeliğin içinde yer alan diğer bölümlerin maddelerinin de bu ilkeleri desteklediği belirlenmiştir.

Akbarian ve arkadaşları (2015), yapmış oldukları araştırmalarında, işgörenlerin örgütlerindeki problemler hakkında değerli fikirlerini ve kaygılarını iletmemek için sessiz kalmayı neden seçtiklerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu bağlamda ilgili literatür

araştırması yapılarak, sessizlik olgusunu yaratan faktörler ele alınmıştır. Araştırma sonucunda sessizliğe neden olan faktörler arasında örgüt kültürü, korku, yönetim tarafından yapılan negatif geri bildirim, güven eksikliği, geçmişteki kötü deneyimler ve karakteristik farkların varlığı olduğu görülmüştür.

Van De Vliert ve Van Der Vegt (2005) araştırmalarında, kolektif sessizlik ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 24 ülkede çok uluslu bir şirketin 421 örgüt biriminde elde edilen veriler kullanılarak, işgören katılımı ve katılımcı iklimin, zayıf güç mesafesi olan ülkelerde, işgörenleri, fikirlerini dile getirme konusunda cesaretlendirdiği tespit edilmiştir. Büyük güç mesafesi olan ülkelerde ise işgören katılımı, sadece güçlü algılanan katılımcı iklimin etkisi durumunda, işgören sesiyle ilişkilidir.

Nikmaram ve arkadaşları (2012) araştırmalarında örgütsel sessizlik ikliminin boyutları ile bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, sessizlik iklimi, işgörenler arasında güçlü olmasına rağmen örgütsel bağlılığın profesörlere karşı daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Çaloğlu (2014) araştırmasında, örgütsel sessizlik ile Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk; dikey toplulukçuluk, yatay toplulukçuluk, dikey bireycilik ve yatay bireycilik olmak üzere dört boyuta ayrılmıştır. Araştırma sonucunda, dikey toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat örgütsel sessizlik ile yatay bireycilik, dikey bireycilik ve yatay toplulukçuluk arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) araştırmalarında, işgören sessizliği ile işgörenlerin buldukları örgütle olan bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya katılanların bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığın puan ortalaması 3,156, devam bağlılığının puan ortalaması 3,290 ve normatif bağlılığın ise puan ortalaması 3,143 olarak bulunmuş ve her üç alt boyut ortalamasının üzerinde değer almıştır. Böylelikle işgörenlerin işletmelerine, ortalamasının üzerinde bir bağlılık içinde olduğu söylenebilir. Ayrıca sessizliğin, kabullenici alt boyutunun puan ortalaması 2,011, korunma alt boyutunun puan ortalaması 1,870 ve koruma alt boyutunun puan ortalaması ise 4,253 olarak bulunmuştur. Sadece

koruma alt boyutundan, ortalamanın da üzerinde en yüksek puan elde edilmiştir. Böylece, araştırma kapsamındaki örgütlerde, işgörenlerin daha çok koruma alt boyutunda kalarak sessizliği tercih ettikleri ya da daha çok bu boyutta yoğunlaştıkları fark edilmiştir. Koruma alt boyutunda sessizliğin daha çok tercih edilir olması, örgüt için olumlu olduğunun göstergesi olarak yorumlanmıştır.

Tayfun ve Çatır (2013) araştırmalarında, işgörenlerin sessizlik ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca örgütsel sessizlik boyutları ve çalışanların performans düzeyleri ile çalışanların yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve örgütteki hizmet süreleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda; kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunmuştur. Kabul edilen seslilikle çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilikle çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Ehtiyar ve Yanardağ (2008) araştırmalarında sessizlik ikliminin boyutlarını; üst yönetimin ve amirlerin tutumlarını, iletişim fırsatlarını, işgörenlerin davranışlarını ve iş tatminini ele almışlardır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin iş tatmin düzeyleri yüksek olduğunda örgüte bağlılıklarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmacıların otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel sessizliğin düşük düzeyde olduğunu belirlemişlerdir.

Alparslan'ın (2010), örgütsel sessizliğin en düşük seviyede olması beklenen bir kamu kurumu olan üniversitede yapmış olduğu araştırmasında, öğretim elemanlarının kurumlarında, birimlerinde ya da bölümlerinde sessizlik iklimi algısı sorgulanmaktadır. Bunun yanında, oluşabilecek sessizlik davranışlarının altında yatan eğilim (ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, prososyal olma, ilişkileri koruma) tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespitlerin yanında örgütsel sessizlik iklimi ile sessizlik davranışlarının arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığı istatistiksel yollar ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, ekonomik durum, unvan, kurumda çalışma yılı) ile sessizlik davranışları arasında

ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre işgörenlerin gösterdikleri sessizlik davranışları algılanan örgütsel sessizlik iklimi ile karşılıklı etkileşim halinde olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının demografik özelliklerinden ise yaş, kurumda çalışılan süre ve ekonomik durum açısından sessizlik davranışının altında yatan sebeplerin değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.

Wang ve Hsieh (2013), araştırmalarında etik iklim ve örgütsel sessizlik ilişkilerini bir arada incelemişlerdir. Tayvan'da gerçekleştirilen araştırma, yüksek teknoloji şirketlerinde çalışan 408 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, etik iklimin kabullenilmiş sessizlik üzerinde etkili olduğu ancak savunmacı sessizlik türü üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI BİR OTEL ZİNCİRİNİN TÜRKİYE VE ALMANYA ŞUBELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi üzerine yapılan alan araştırmasına yer verilecektir. Bu bağlamda araştırmanın anakütlesi, örnekleme, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, değişkenleri, yöntemi ve toplanan verilerin analizleri başlıca başlıkları oluşturacaktır.

2.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, anakütlesi, örnekleme, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri ve araştırmanın yöntemine yer verilecektir.

2.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Tüketiciler artık sadece ürün veya hizmetle ilgilenmekten ziyade işletmelerin imajıyla da ilgilenmektedir. Bu nedenle işletmelerin toplumla bütünleşmesi için değer, ahlak, etik gibi kavramlar büyük önem arz etmektedir. Bundan dolayı araştırma bu kavramlar ekseninde şekillendirilmiştir. Bu kavramları işletmelere kazandıracak olanlar, çalışanlar ve yöneticilerdir. Bu gerçekten hareketle araştırma değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi bağlamında ele alınmıştır.

Bu araştırmanın önemi; daha önce Türkçe literatürde “değer merkezli liderlik” kavramının incelenmesine rastlanmamış olması, örnek kütlerde bulunan organizasyonlardaki durumunun saptanmasına yardımcı olması ve bu araştırmanın sonucunda elde edilecek bulguların, problemin tespiti için veri oluşturmasıdır.

Araştırmanın amacı ise; organizasyonlardaki değer merkezli liderlik algılarının ölçülmesi ve değer merkezli liderlik ile etik iklim ve çalışan sesi arasındaki ilişkilerin farklı kültürlerdeki durumunun ortaya konulmasıdır. Bu temel amaç doğrultusunda belirlenen alt amaçlar ise;

- Değer merkezli liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Değer merkezli liderlik ile çalışan sesi boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Etik iklim ile çalışan sesi boyutlarının arasındaki ilişkinin belirlenmesi,

- Demografik bilgiler ile (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yönetici cinsiyeti, çalışma süresi, çalışılan pozisyon, uyruk) değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

2.1.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesi, Türkiye’de 44 şubesi 6785 personeli ve Almanya’da 22 şubesi 3253 personeli bulunan bir otel zincirinin çalışanları ve yöneticileridir. Ancak, tüm bireylere ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

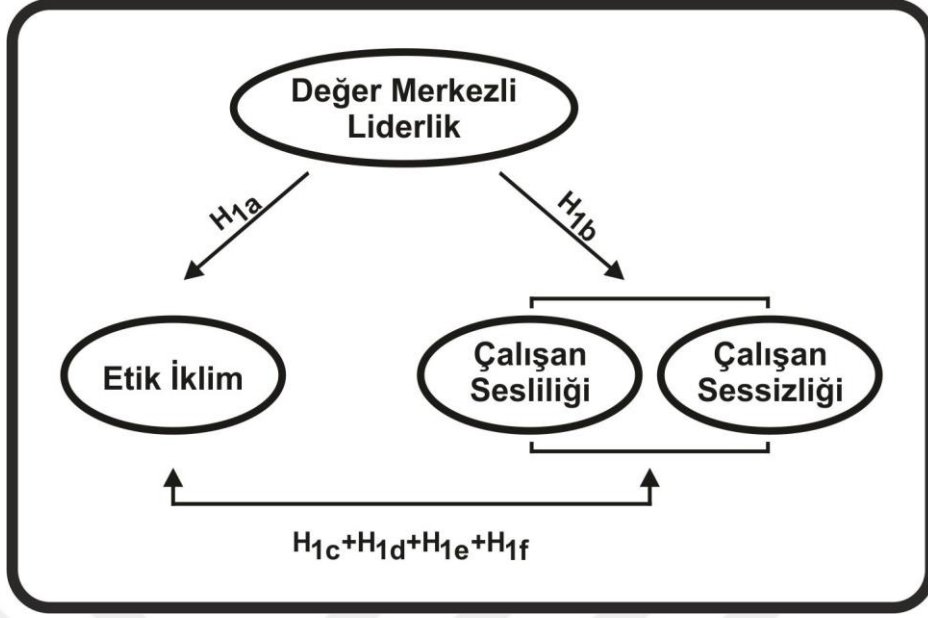
Örneklemin iki ülkeden seçilmesinin sebebi, karşılaştırmalı bir model oluşturabilmektir. Bu bağlamda araştırma, her iki ülkede de faaliyette bulunan bir otel zinciri çalışan ve yöneticilerine uygulanmıştır. Zincir otelin seçilmesinin sebebi ise tek bir coğrafyada faaliyette bulunmuyor olmasıdır. Zincir, Türkiye’de 44, Almanya’da ise 22 bölgede faaliyette bulunmaktadır. Böylece, sadece bir bölgedeki çalışanların düşüncülerinden ziyade, ülke genelindeki çalışanların görüşlerine başvurulmuştur.

2.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, değer merkezli liderliğin, etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir. Bu bağlamda, bir zincir otelin Türkiye ve Almanya’da faaliyette bulunan şubelerindeki çalışan ve yöneticilerine bir anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sadece otelcilik sektöründe yapılmış olması bir sınırlılıktır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin iş yoğunluğu nedeniyle araştırmaya katılmaktan çekinmeleri ve araştırmanın farklı bir ülkede yapılmasından kaynaklanan iletişim sorunları diğer bir sınırlılıktır. Çalışmada uygulanan anketler, zincir otelin genel merkezinden ulaşılan çalışan ve yöneticilerin, e-mail ve posta adreslerine gönderilmek suretiyle yapılmıştır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise genel merkezin, anketlerin sadece Şubat – Nisan 2016 zaman dilimi içerisinde yapılmasına izin vermiş olmasıdır.

2.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri ve modeline yer verilecektir. Araştırmanın modeli Şekil 21’de görüldüğü gibidir.



Şekil 21. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel hipotezi; “*H₁: Değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi arasında ilişki vardır*” hipotezidir. Bu temel hipotezden hareketle belirlenen alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_{1a}: Değer merkezli liderlik etik iklimi etkiler

H_{1b}: Değer merkezli liderlik çalışan sesini etkiler

H_{1c}: Etik iklim çalışan sesliliğini etkiler

H_{1d}: Etik iklim çalışan sessizliğini etkiler

H_{1e}: Çalışan sesliliği etik iklimi etkiler

H_{1f}: Çalışan sessizliği etik iklimi etkiler

H₂: Demografik bilgilere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yönetici cinsiyeti, çalışma süresi, çalışılan pozisyon, uyruk) göre, değer merkezli liderlik algısı farklılık gösterir.

H_{2a}: Cinsiyet değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder

H_{2b}: Yaş değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder

H_{2c}: Eğitim durumu değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder

H_{2d}: Yönetici cinsiyeti değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder

H_{2e}: Çalışma süresi değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder

H_{2f}: Çalışılan pozisyon değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder

H_{2g}: Uyruk değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder

H₃: Demografik bilgilere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yönetici cinsiyeti, çalışma süresi, çalışılan pozisyon, uyruk) göre, etik iklim algısı farklılık gösterir.

H_{3a}: Cinsiyet değişkeni, etik iklim algısına etki eder

H_{3b}: Yaş değişkeni, etik iklim algısına etki eder

H_{3c}: Eğitim durumu değişkeni, etik iklim algısına etki eder

H_{3d}: Yönetici cinsiyeti değişkeni, etik iklim algısına etki eder

H_{3e}: Çalışma süresi değişkeni, etik iklim algısına etki eder

H_{3f}: Çalışılan pozisyon değişkeni, etik iklim algısına etki eder

H_{3g}: Uyruk değişkeni, etik iklim algısına etki eder

H₄: Demografik bilgilere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yönetici cinsiyeti, çalışma süresi, çalışılan pozisyon, uyruk) göre, çalışan sesi algısı farklılık gösterir.

H_{4a}: Cinsiyet değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder

H_{4b}: Yaş değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder

H_{4c}: Eğitim durumu değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder

H_{4d}: Yönetici cinsiyeti değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder

H_{4e}: Çalışma süresi değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder

H_{4f}: Çalışılan pozisyon değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder

H_{4g}: Uyruk değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder

2.1.5. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma üç grup değişkenden oluşmaktadır. Birinci grup, değer merkezli liderlik algısını ölçmeye yönelik 20 ifadeden oluşmaktadır. İkinci grupta, etik iklim boyutunu ölçmeye yönelik 7 ifade bulunmaktadır. Üçüncü grupta ise çalışan sesliliği ve sessizliği boyutlarını ölçmeye yönelik 5 ifade bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 17. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği ve Kodları

DEĞER MERKEZLİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ	
İfadeler	Kod
1. Yöneticimin davranışları doğru, dürüst ve ahlaki çerçevededir.	DML1
2. Yöneticim, özgüven sahibidir ve kendine saygılıdır.	DML2
3. Yöneticim, hedeflerini gözden kaçırmaz ya da prensiplerinden ödün vermez.	DML3
4. Yöneticim pragmatiktir. Yani, aniden gelişen olaylarda kaybetmekten çekinmez çünkü onun asıl amacı nihai hedeften şaşmamaktır.	DML4
5. Yöneticim, ilham verici bir vizyona sahiptir.	DML5
6. Yöneticim, vizyonunu çalışanlara aktarmanın yollarını bulur.	DML6
7. Yöneticim çalışanlara, güven ve umut konularında ilham verir.	DML7
8. Yöneticim, çalışanlarına sadıktır.	DML8
9. Yöneticim, hizmet etmeye isteklidir.	DML9
10. Yöneticim, çalışanlarını dinler.	DML10
11. Yöneticim, en yakın danışmanları arasında karşıt fikirliyi teşvik eder.	DML11
12. Yöneticim çalışanlarına karşı, saygı ilkesine bağlıdır.	DML12
13. Yöneticim, değişimden etkilenen olan personeli karar sürecine dâhil eder.	DML13
14. Yöneticimin, 'insan doğası, organizasyonun rolü, performansın ölçümü vb.' konularındaki inançları açıktır.	DML14
15. Yöneticim çalışanların, ihtiyaçlarını, fikirlerini, isteklerini dinler ve iyi gelişmiş bir inanç sistemi içerisinde onlara cevap verir.	DML15
16. Yöneticimin fikirleri vardır.	DML16
17. Yöneticim çalışanlarla bilgileri paylaşır.	DML17
18. Yöneticim, kolektif bilinci (ortak düşünce, istek ve heyecan) teşvik eder.	DML18
19. Yöneticim tutarlı bir ödül, yapı, süreç ve iletişim sistemi oluşturur.	DML19
20. Yöneticim, tüm çalışanların ' <i>organizasyona katkı sağlayabilme fırsatına sahip olması</i> ' ilkesine bağlıdır.	DML20

Tablo 17'de yer alan ölçek, Garg ve Krishnan (2003) tarafından geliştirilmiş, 20 ifadeli değer merkezli liderlik ölçeğidir. Ölçek herhangi bir soru eklenip çıkarılmadan Türkçe ve Almanca'ya çevirilip kullanılmıştır.

Tablo 18. Etik İklim Ölçeği ve Kodları

ETİK İKLİM ÖLÇEĞİ	
İfadeler	Kod
1. Çalıştığım kurumda, etik kurallar yazılı ve resmidir.	EI1
2. Çalıştığım kurum, etik kuralların uygulanması konusunda çalışanları zorlar.	EI2
3. Çalıştığım kurum, etik davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	EI3
4. Çalıştığım kurum, etiğe uygun davranışlara ilişkin politikaların uygulanması konusunda çalışanları zorlar.	EI4
5. Çalıştığım kurumda, etik dışı davranışlara tahammül edilmez.	EI5
6. Kurumumda çalışanlardan biri, kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır.	EI6
7. Kurumumda çalışanlardan biri, şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır.	EI7

Tablo 18'de yer alan etik iklim ölçeği, Schwepker (2001) tarafından geliştirilmiş, 7 ifadeli etik iklim ölçeğidir. Ölçek herhangi bir soru eklenip çıkarılmadan Türkçe ve Almanca'ya çevirilip kullanılmıştır.

Tablo 19. Çalışan Sesi Ölçeği ve Kodları

ÇALIŞAN SESİ ÖLÇEĞİ	
İfadeler	Kod
1. Benim düşüncelerim işyerimin gerçekleriyle çelişse dahi fikirlerimi beyan etmekten çekinmem.	CS1
2. İşyerimdeki bir planın veya fikrin işe yaramayacağını hissedersen, bu konudaki görüşümü paylaşırım.	CS2
3. Tartışmalı konular karşısında fikirlerimi ifade etmektense, sessiz kalmayı tercih ederim.	CS3
4. İşyerimde söylenmesi gereken şeyleri dile getirmekten çekinmem.	CS4
5. Eğer işe yaramayacağını düşündüğüm bir fikre işyerimdeki herkes katılıyorsa, sessiz kalmayı tercih ederim.	CS5

Tablo 19’da yer alan çalışan sesi ölçeği, Premeaux (2003) tarafından geliştirilen, Öztürk (2014) tarafından revize edilip uygulanan ölçektir. Ölçek Öztürk’ün (2014) uyguladığı haliyle, herhangi bir ifade eklenip çıkarılmadan Türkçe ve Almanca’ya çevirilip kullanılmıştır.

2.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak, literatür taramasından oluşan ilk bölümün yanı sıra, Türkiye ve Almanya’da faaliyette bulunan bir otel zincirindeki uygulamasını içeren bir uygulama bölümünden oluşmaktadır.

Konuyu araştırmak amacıyla, dört bölümden oluşan bir anket çalışması yapılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini ölçmeye yönelik 8 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan ‘değer merkezli liderlik ölçeği’ 20 ifadeden oluşmaktadır ve Garg ve Krishnan (2003) tarafından geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde yer alan ‘Etik iklim ölçeği’ Schwepker (2001) tarafından geliştirilmiştir ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Son bölümdeki ‘Çalışan sesi ölçeği’ ise Premeaux (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Öztürk (2014) tarafından revize edilip daha önce uygulanmıştır. 2 alt boyuttan ve 5 ifadeden oluşan ölçek Öztürk’ün (2014) kullandığı son şekliyle kullanılmıştır. Her bir ifade için “Hiç Katılmıyorum”, “Büyük Ölçüde Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Büyük Ölçüde Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklindeki katılım düzeylerini belirten, 5’li Likert tipinde bir tercih listesi bulunmaktadır. Puanlamada önermelere verilen yanıtlar “Hiç Katılmıyorum” ifadesinden “Tamamen Katılıyorum” ifadesine doğru 1-2-3-4-5 şeklinde puanlanmıştır.

Araştırma, Türkiye ve Almanya’da uygulandığı için ankette yer alan ifadeler Türkçe’ye ve Almanca’ya çevrilmiştir. Daha sonra ölçeklerin anlaşılabilirliğini, güvenilirliğini, geçerliliğini ölçmek ve doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizi yapmak amacıyla bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Türkiye ve Almanya’da uygulanan pilot uygulamaya, 145 çalışan katılmıştır. 85 erkek ve 60 kadın çalışanın katıldığı bu pilot uygulamada, *değer merkezli liderlik* ölçeğinin alpha değeri, $\alpha = 0,967$, *etik iklim* ölçeğinin alpha değeri, $\alpha = 0,883$, *çalışan sesi ölçeğinin* alpha değeri ise birinci boyut için, $\alpha = 0,840$, ikinci boyut için, $\alpha = 0,773$ bulunmuştur. Cronbach’s alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre “*0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek*” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005). Bu bağlamda yapılan pilot uygulamaya göre ölçeklerin ‘*yüksek derecede güvenilir*’ olduğu görülmüştür.

Araştırmanın anakütlesi, Türkiye’de ve Almanya’da faaliyette bulunan bir zincir otelin çalışanları ve yöneticileridir. Ancak, tüm bireylere ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Bu örnekleme türünde, veri toplama amacıyla anakütleyi oluşturan bireylere gönderilen anket formlarını doldurarak anketlere cevap verenlerin tümü örnekleme dâhil edilmektedir. Örneklemin ana kütleyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak, her iki ülkede faaliyette bulunan bir zincir otelin çalışan ve yöneticileri tercih edilmiştir. Zincirin genel merkezinden alınan bilgilere göre, Türkiye’de 44 oteli ve 6785 çalışanı, Almanya’da 22 oteli ve 3253 çalışanı bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında $e=5\%$ hata payı ile Türkiye’den katılanlar için $n=357$, Almanya’dan katılanlar için $n=322$ olarak belirlenmiştir (Cohen, Manion ve Morrison, 2005: 94). İşletmenin genel merkezinden bilgilerine ulaşılan yaklaşık 1000 kişiye posta ve e-mail aracılığıyla anketler ulaştırılmıştır, Türkiye’den 419, Almanya’dan 112 olmak üzere toplamda 531 kişi dönüş yapmıştır. Anketlerden 528 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya Türkiye’den katılım sayısı, örneklem büyüklüğü miktarı $n=357$ ’den büyük olduğu için tüm testler uygulanarak analiz edilmiştir. Fakat Almanya’dan katılanların sayısı örneklem büyüklüğü $n=322$ ’nin altında olduğu için yapısal eşitlik modellemesi analizi yapılamamıştır. Buna rağmen karşılaştırmalı analizlerde anlamlı sonuçlar verdiği için analiz sonuçlarına çalışmada yer verilmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizi SPSS 21 paket programı ile test edilmiş ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Ölçek puanları için yapılan normallik testi sonuçlarına göre ölçekler normal dağılım göstermediklerinden, karşılaştırma analizlerinde parametrik olmayan (Spearman korelasyon, Mann Whitney, Kruskal Wallis) istatistik yöntemler kullanılmıştır. Ayrıca değer merkezli liderlik ile etik iklim ve çalışan sesi ölçeklerinin ilişkisine yönelik YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) Amos 21 paket programı ile analiz edilmiştir.

2.2. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi SPSS 21 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Çalışmada uygun test seçimi normallik testi sonucuna göre belirlenmiştir.

Tablo 20. Ölçek Puanlarının Normallik Testleri

Uyruk		Shapiro-Wilk		
		İstatistik	n	p
Değer Merkezli Liderlik	Alman	,967	112	,007
	Türk	,962	416	,000
Etik İklim	Alman	,968	112	,008
	Türk	,966	416	,000
Çalışan Sessizliği	Alman	,949	112	,000
	Türk	,908	416	,000
Çalışan Sessizliği	Alman	,939	112	,000
	Türk	,911	416	,000

Ölçek puanları için yapılan normallik testi sonuçlarına göre tüm ölçekler normal dağılım göstermediklerinden ($p < 0,05$) karşılaştırma analizlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

Çalışmada parametrik olmayan test tekniklerinden Spearman korelasyon, Mann Whitney, Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Spearman korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Mann Whitney bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında, Kruskal Wallis bağımsız k grubun ($k > 2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test teknikleridir.

Çalışmada ölçek puanlarının ilişkisi Spearman korelasyon testi ile ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu Mann Whitney ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir.

2.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 21’de görüldüğü gibidir.

Tablo 21. Kişisel Bilgiler

		Uyruk					
		Alman		Türk		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	75	67,0	161	38,7	236	44,7
	Erkek	37	33,0	255	61,3	292	55,3
Yaş	18-24 arası	45	40,2	205	49,3	250	47,3
	25-34 arası	26	23,2	166	39,9	192	36,4
	35-44 arası	10	8,9	35	8,4	45	8,5
	45 yaş ve üstü	31	27,7	10	2,4	41	7,8
Eğitim	İlköğretim - Lise	79	70,5	34	8,2	113	21,4
	Ön lisans - Lisans	13	11,6	338	81,3	351	66,5
	Yüksek lisans - Doktora	20	17,9	44	10,6	64	12,1
Yöneticinin cinsiyeti	Kadın	28	25,0	90	21,6	118	22,3
	Erkek	84	75,0	326	78,4	410	77,7
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	28	25,0	110	26,4	138	26,1
	1-3 yıl	37	33,0	136	32,7	173	32,8
	4-9 yıl	23	20,5	148	35,6	171	32,4
	10 yıl ve üstü	24	21,4	22	5,3	46	8,7
İşletmedeki pozisyon	Çalışan	76	67,9	288	69,2	364	68,9
	Orta kademe yönetici	25	22,3	96	23,1	121	22,9
	Üst kademe yönetici	11	9,8	32	7,7	43	8,1

Araştırmaya katılan Almanların %67’si kadın %33’ü erkek; Türklerin %38,7’si kadın %61,3’ü erkek; toplamda ise %44,7’si kadın %55,3’ü erkektir.

Almanlarda 18-24 yaşındakilerin oranı %40,2; 25-34 yaşındakilerin %23,2; 35-44 yaşındakilerin %8,9; 45 yaş ve üstündekilerin oranı ise %27,7’dir. Türklerde 18-24 yaşındakilerin oranı %49,3; 25-34 yaşındakilerin %39,9; 35-44 yaşındakilerin %8,4; 45 yaş ve üstündekilerin oranı ise %2,4’dir. Toplamda ise 18-24 yaşındakilerin oranı %47,3; 25-34 yaşındakilerin %36,4; 35-44 yaşındakilerin %8,5; 45 yaş ve üstündekilerin oranı ise %7,8’dir.

Almanlarda ilköğretim-lise mezunlarının oranı %70,5; lise-ön lisans mezunlarının %11,6; yüksek lisans-doktora mezunlarının oranı ise %17,9;dir. Türklerde ilköğretim-lise mezunlarının oranı %8,2; lise-ön lisans mezunlarının %91,3; yüksek lisans-doktora

mezunlarının oranı ise %10,6'dır. Toplamda ise ilköğretim-lise mezunlarının oranı %21,4; lise-ön lisans mezunlarının %66,5; yüksek lisans-doktora mezunlarının oranı ise %12,1'dir.

Almanlarda %25,0'inin yöneticisi kadın %75,0'inin erkek; Türklerde %21,6'sının yöneticisi kadın %78,4'ünün erkek; toplamda ise %22,3'ünün kadın %77,7'sinin erkektir.

Almanlarda kurumunda 1 yıldan az süredir çalışanların oranı %25,0; 1-3 yıldır çalışanların %33,0; 4-9 yıldır çalışanların %20,5; 10 yıl ve üstü süredir çalışanların oranı ise %21,4'dir. Türklerde kurumunda 1 yıldan az süredir çalışanların oranı %26,4; 1-3 yıldır çalışanların %32,7; 4-9 yıldır çalışanların %32,4; 10 yıl ve üstü süredir çalışanların oranı ise %8,7'dir. Toplamda ise kurumunda 1 yıldan az süredir çalışanların oranı %26,1; 1-3 yıldır çalışanların %32,8; 4-9 yıldır çalışanların %32,4; 10 yıl ve üstü süredir çalışanların oranı ise %8,7'dir.

Almanlarda çalışan pozisyonundakilerin oranı %67,9; orta kademe yönetici pozisyonundakilerin %22,3; üst kademe pozisyonundakilerin oranı ise %9,8'dir. Türklerde çalışan pozisyonundakilerin oranı %69,2; orta kademe yönetici pozisyonundakilerin %23,1; üst kademe yönetici pozisyonundakilerin oranı ise %7,7'dir. Toplamda çalışan pozisyonundakilerin oranı %68,9; orta kademe yönetici pozisyonundakilerin %22,9; üst kademe yönetici pozisyonundakilerin oranı ise %8,1'dir.

2.2.2. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO (Kaiser Mayer Olkin) ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Kaiser, bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez (.90'larda mükemmel, .80'lerde çok iyi, .70'lerde ve .60'larda vasat, .50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir (Tavşancıl, 2010). Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir.

Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı olan Scree Plot grafiği oluşturulan ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü

değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Bir değişkenin 0.3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu gösterir. Bu düzeydeki varyans dikkat çekicidir ve genel olarak, işaretime bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir. Bu durumun gerekçesi olarak maddenin her iki faktörde de yer alma durumunun olabilmesi nedeni ile karmaşıklık yaratmasıdır.

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre “*0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek*” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005).

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açımlayıcı faktör analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000).

DFA'da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI),

Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA).

Tablo 22. Uyum Değerlerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri

Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$
GFI > 0.90
AGFI > 0.90
CFI > 0.90
RMSEA < 0.08
RMR < 0.08

Çalışmada DFA analizi AMOS 21.0 programı ile yapılmış ve ölçeğin orijinal yapısı olan 5 faktörlü yapı incelenmiştir.

4.2.1.1. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği

Değer merkezli liderlik ölçeğine yönelik açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 23. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği AFA Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa
DML15	,874	61,352	,967
DML14	,840		
DML7	,834		
DML18	,833		
DML19	,823		
DML9	,820		
DML6	,813		
DML10	,800		
DML20	,796		
DML5	,794		
DML12	,785		
DML1	,783		
DML17	,782		
DML8	,778		
DML2	,760		
DML13	,751		
DML4	,720		
DML3	,697		
DML16	,677		
DML11	,670		

KMO=0,962; Bartlett's $X^2=3733,245$; $p<0,05$

Değer Merkezli Liderlik Ölçeği faktör yükleri 0,670 ile 0,874 arasında değişen 20 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 61,352; Cronbach's Alfa katsayısı 0,967 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Tablo 24. Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin Madde Analizi

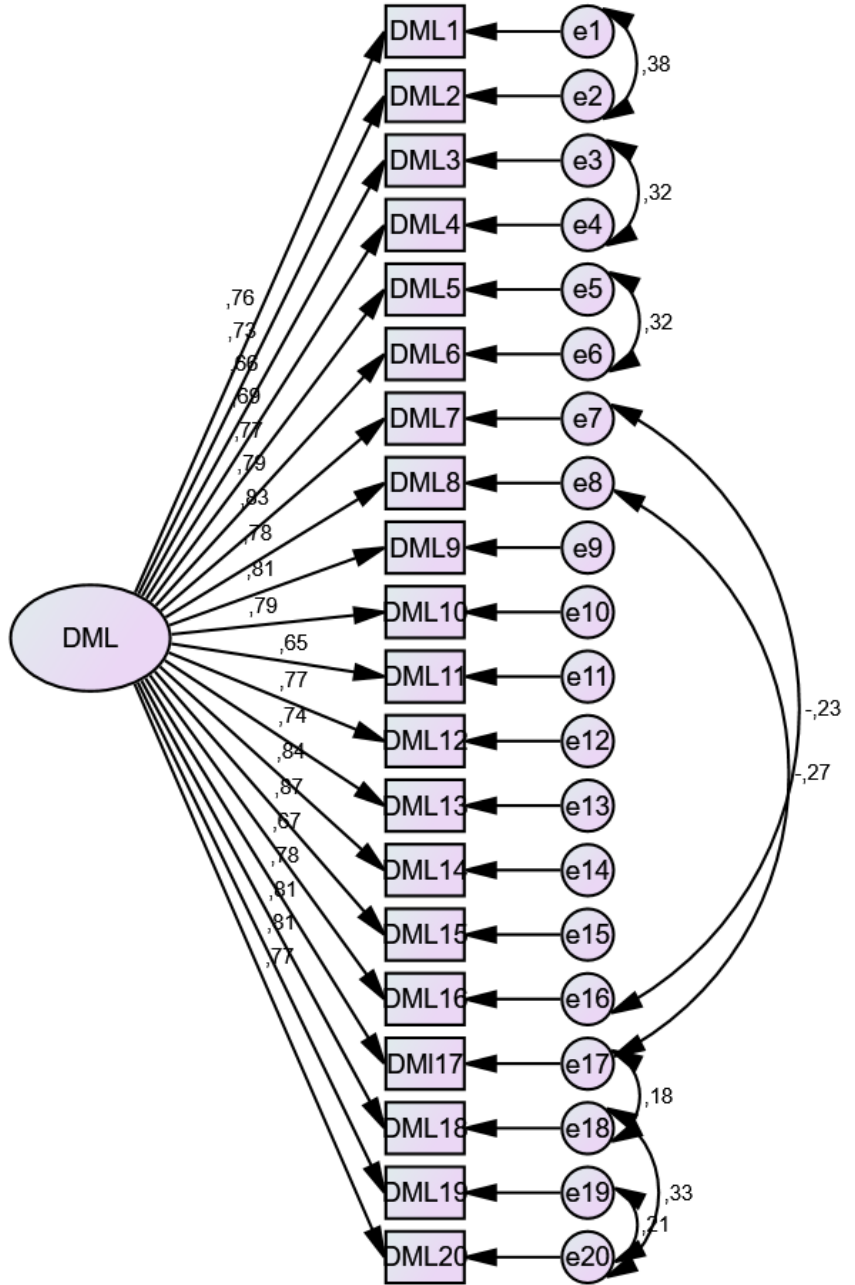
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
DML1	65,186	338,588	,757	,965
DML2	65,009	338,898	,732	,965
DML3	65,323	342,433	,667	,966
DML4	65,438	339,492	,691	,966
DML5	65,558	334,061	,768	,965
DML6	65,460	335,298	,789	,964
DML7	65,522	333,042	,811	,964
DML8	65,416	338,182	,751	,965
DML9	65,243	337,012	,797	,964
DML10	65,336	336,793	,774	,965
DML11	65,642	344,124	,637	,966
DML12	65,142	337,687	,757	,965
DML13	65,513	341,184	,721	,965
DML14	65,363	336,046	,818	,964
DML15	65,416	332,937	,854	,964
DML16	65,000	345,769	,644	,966
DML17	65,341	339,275	,753	,965
DML18	65,425	335,890	,810	,964
DML19	65,465	336,712	,799	,964
DML20	65,252	335,416	,768	,965

Ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 25. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd = 2,071$
GFI = 0,872
AGFI = 0,835
CFI = 0,953
RMSEA = 0,069
RMR = 0,053

Değer Merkezli Liderlik Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna göre model doğrulanmıştır. Değer merkezli liderlik ölçeğinin path diyagramı Şekil 22’de verilmiştir.



Şekil 22. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Path Diyagramı

4.2.1.2. Etik İklim Ölçeği

Etik iklim ölçeğine yönelik açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 26. Etik İklim Ölçeği AFA Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa
Eİ6	,801	58,824	,883
Eİ7	,795		
Eİ3	,782		
Eİ5	,771		
Eİ4	,770		
Eİ2	,730		
Eİ1	,715		

KMO=0,831; Bartlett's $X^2=821,094$; $p<0,05$

Etik İklim Ölçeği faktör yükleri 0,715 ile 0,801 arasında değişen 7 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 58,824; Cronbach's Alfa katsayısı 0,883 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Tablo 27. Etik İklim Ölçeğinin Madde Analizi

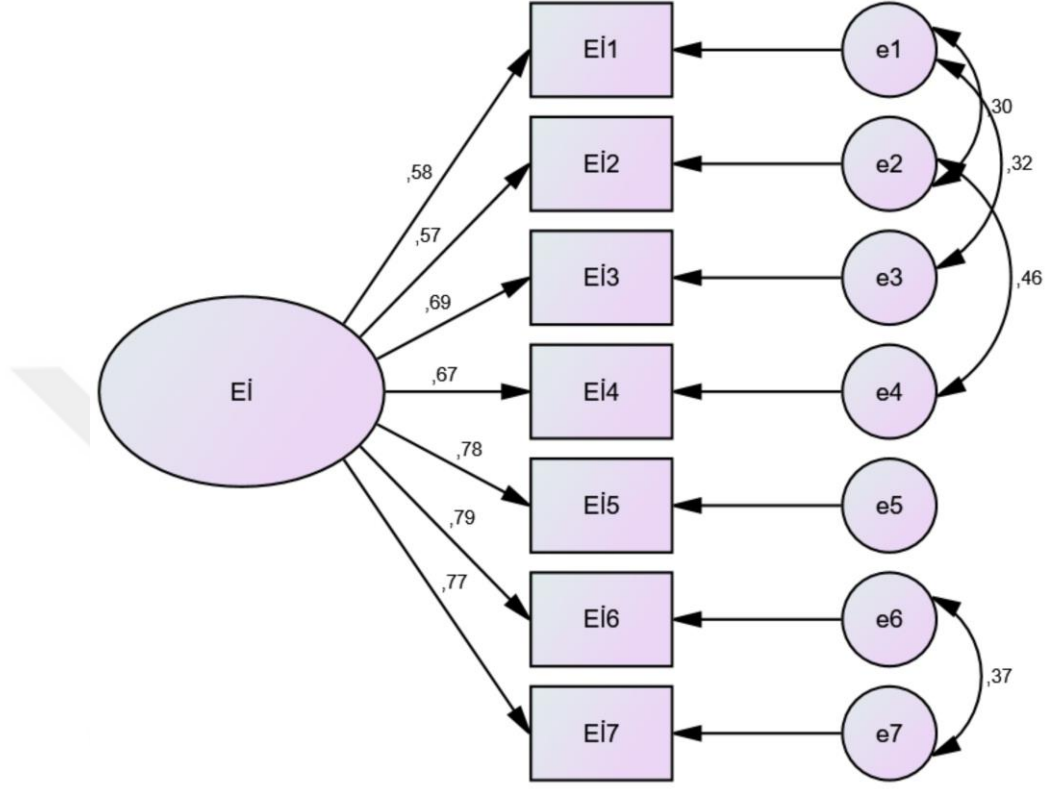
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
Eİ1	19,805	33,677	,611	,873
Eİ2	19,912	33,494	,627	,871
Eİ3	19,885	33,293	,690	,864
Eİ4	19,903	33,262	,675	,865
Eİ5	19,920	32,127	,676	,865
Eİ6	19,881	31,937	,711	,860
Eİ7	19,942	31,921	,704	,861

Ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 28. Etik İklim Ölçeği DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd = 2,510$
GFI = 0,969
AGFI = 0,914
CFI = 0,981
RMSEA = 0,082
RMR = 0,052

Etik İklim Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna göre model doğrulanmıştır. Etik iklim ölçeğinin path diyagramı Şekil 23’te verilmiştir.



Şekil 23. Etik İklim Ölçeği Path Diyagramı

4.2.1.3. Çalışan Sesi Ölçeği

Çalışan sesi ölçeğine yönelik açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 29. Çalışan Sesi Ölçeği AFA Sonuçları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa
Çalışan Sessizliğı	ÇS1	,871	45,275	,840
	ÇS2	,852		
	ÇS4	,845		
Çalışan Sessizliğı	ÇS5	,907	33,030	,773
	ÇS3	,866		

KMO=0,723; Bartlett's $X^2=419,596$; $p<0,05$

Çalışan Sesi Ölçeğı faktör yükleri 0,845 ile 0,871 arasında değışen 3 madde ve faktör yükleri 0,866 ile 0,907 arasında değışen 2 maddeden oluşan 2 boyuttan oluşmaktadır. Çalışan sessizliğı boyutunun toplam varyansı açıklama yüzdesi 45,275; Cronbach's Alfa katsayısı 0,840; çalışan sessizliğı boyutunun toplam varyansı açıklama yüzdesi 33,030; Cronbach's Alfa katsayısı 0,773 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğın toplamının ise toplam varyansı açıklama yüzdesi 78,306; Cronbach's Alfa katsayısı 0,781 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğın boyutlarının ve genelının güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Tablo 30. Etik İklim Ölçeğının Madde Analizi

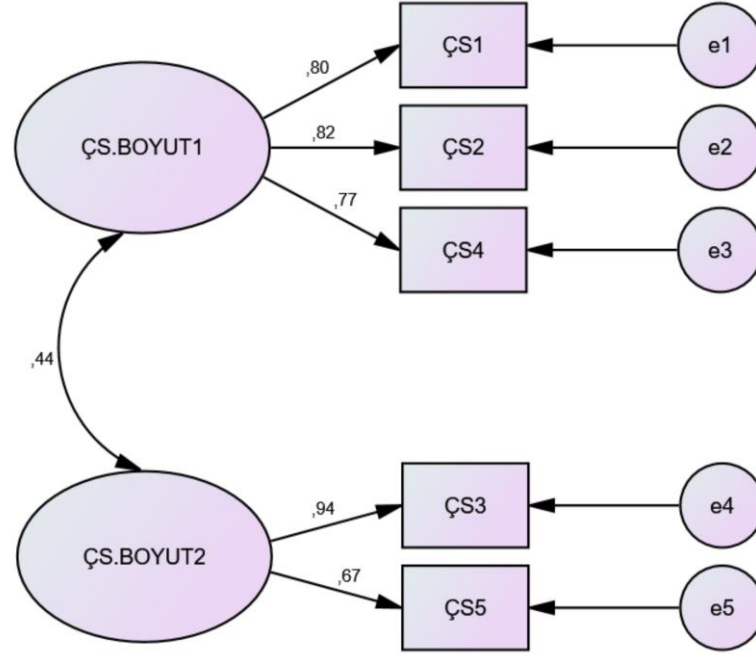
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ÇS1	13,288	16,224	,588	,731
ÇS2	13,221	15,969	,629	,718
ÇS3	13,504	15,682	,550	,743
ÇS4	13,248	16,072	,596	,728
ÇS5	13,748	16,367	,442	,783

Ölçeğın tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 31. Etik İklim Ölçeğının DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd = 0,069$
GFI = 0,995
AGFI = 0,982
CFI = 1,000
RMSEA = 0,000
RMR = 0,025

Çalışan Sesi Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna göre model doğrulanmıştır. Ölçeğin path diyagramı Şekil 24’te verilmiştir.



Şekil 24. Çalışan Sesi Ölçeği Path Diyagramı

2.2.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modelleri (YEM); gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir. Yöntemin temel özelliği, tamamen teoriye dayalı olmasıdır ve örtük değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu kabul etmesidir (Yılmaz, 2004).

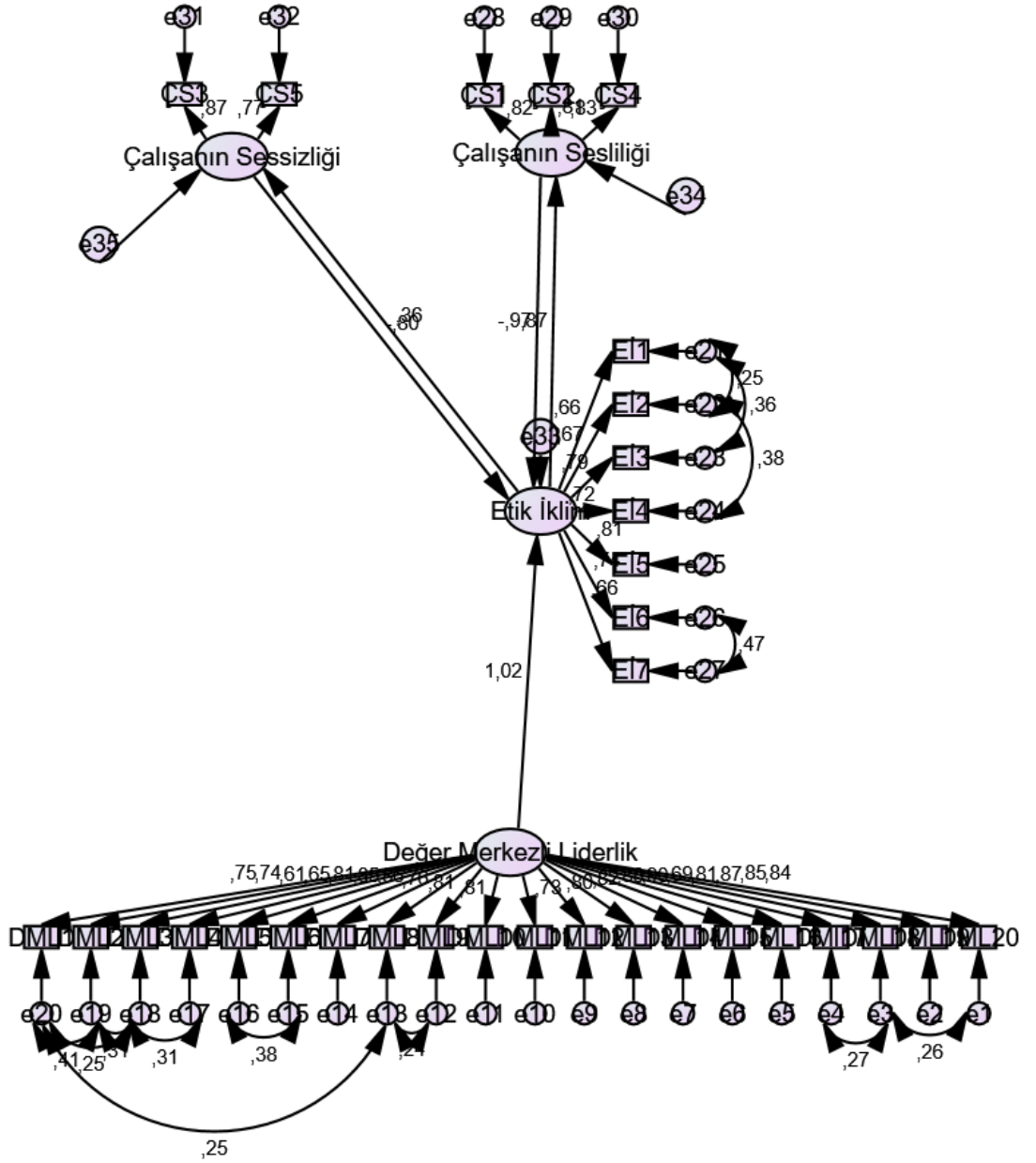
Verilerin modeli destekleyip desteklemediğini değerlendirmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi literatüründe kullanılan en yaygın yöntem, iki aşamalı yöntemdir (Anderson ve Gerbing, 1988). Analizlerde birinci aşama olarak önce ölçme modeli test

edilerek (Huchting vd., 2008) modelde yer alan yapılara ait ölçümlerin ilgili yapıları doğru ölçüp ölçmediğine bakılır, ikinci aşamada ise yapısal modeller incelenir.

Yapısal eşitlik modellemesi kavramı, iki önemli özelliğe dikkat çekmektedir: çalışılan süreç bir seri yapısal eşitlik (örneğin regresyon eşitlikleri) içermektedir ve oluşturulan bu yapısal eşitlikler, hipotezlerin daha kolay anlaşılabilmesi için görsel olarak çizimle gösterilebilmektedir. Bu iki temel özelliği gösteren bir YEM'in analizi, oluşturulan modelin görünen ve/veya görünmeyen tüm değişkenlerin birlikte test edilmesi ile elde edilen sonucun, eldeki verilerle ne derece uyumlu olduğunun ortaya konulmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2015: 5).

Yapısal eşitlik modelinde ilk olarak jenerik (ölçme modeli) model test edilir. Bu modelde bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra ya da sorunlar çözüldükten sonra yapısal model test edilir (Şimşek, 2007). Modelin test edilmesiyle elde edilen uyum indeksleri model ile veri arasında uyum olduğunu gösteriyorsa, yapısal olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmekte; uyum indeksleri böyle bir uyumun var olmadığını ortaya koyuyorsa hipotezler reddedilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 5).

Yapısal Eşitlik Modeli için literatürde uyum istatistikleri (goodness-of-fit) hakkında değişik parametreler kullanılmıştır. Hangi parametrelerin kullanılması gerektiği hakkında bir fikir birliği olmasa da, birkaç parametrenin birlikte kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, en azından üç uyumluluk (fit) test grubundan birer adet kullanılmalıdır (Garson, 2015). Literatürde en çok kullanılan uyum istatistik değerleri şunlardır: $\chi^2-p-\chi^2/df$, RMSEA-PCLOSE, TLI-CFI değerleri ile HOLTER Index değeridir (Uryan, 2010: 70-73; Kula, 2011: 69-74). Araştırmamıza ait YEM analizi aşağıdaki gibidir.



Şekil 25. Türkiye'den Katılanlar İçin Model Testi (YEM)

Tablo 32. Türkiye'den Araştırmaya Katılanlar İçin DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd = 2,799$
GFI = 0,844
AGFI = 0,815
CFI = 0,929
RMSEA = 0,066
RMR = 0,150

Türkiye'den katılanların verileri ile yapılan YEM analizi sonucunda modelin uyum değerlerini sağladığı görülmüştür.

Tablo 33. Türkiye'den Katılanlar İçin YEM ile Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı (Etkilenen)	Bağımsız (Etkileyen)	Tahmin	sh	Kritik Oran	P
Etik İklim	<--- Değer Merkezli Liderlik	0,761	0,102	7,461	***
Çalışan Sessizliği	<--- Etik İklim	0,519	0,148	3,518	***
Çalışan Sessliliği	<--- Etik İklim	1,047	0,146	7,163	***
Etik İklim	<--- Çalışan Sessizliği	-0,559	0,109	-5,111	***
Etik İklim	<--- Çalışan Sessliliği	-0,803	0,166	-4,835	***

Türkiye'den katılanlar için yapılan YEM analizi sonucuna göre Değer Merkezli Liderlik, Etik İklimi pozitif yönde etkilerken, Etik İklim Çalışan Sessizliğini ve Çalışan Sessliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessliliği ise Etik İklimi negatif yönde etkilemektedir. Regresyon katsayıları incelendiğinde etik iklimi çalışan sessliliği, çalışan sessizliğine göre daha fazla azaltmaktadır. Buna göre hipotezlerin durumu aşağıdaki gibidir.

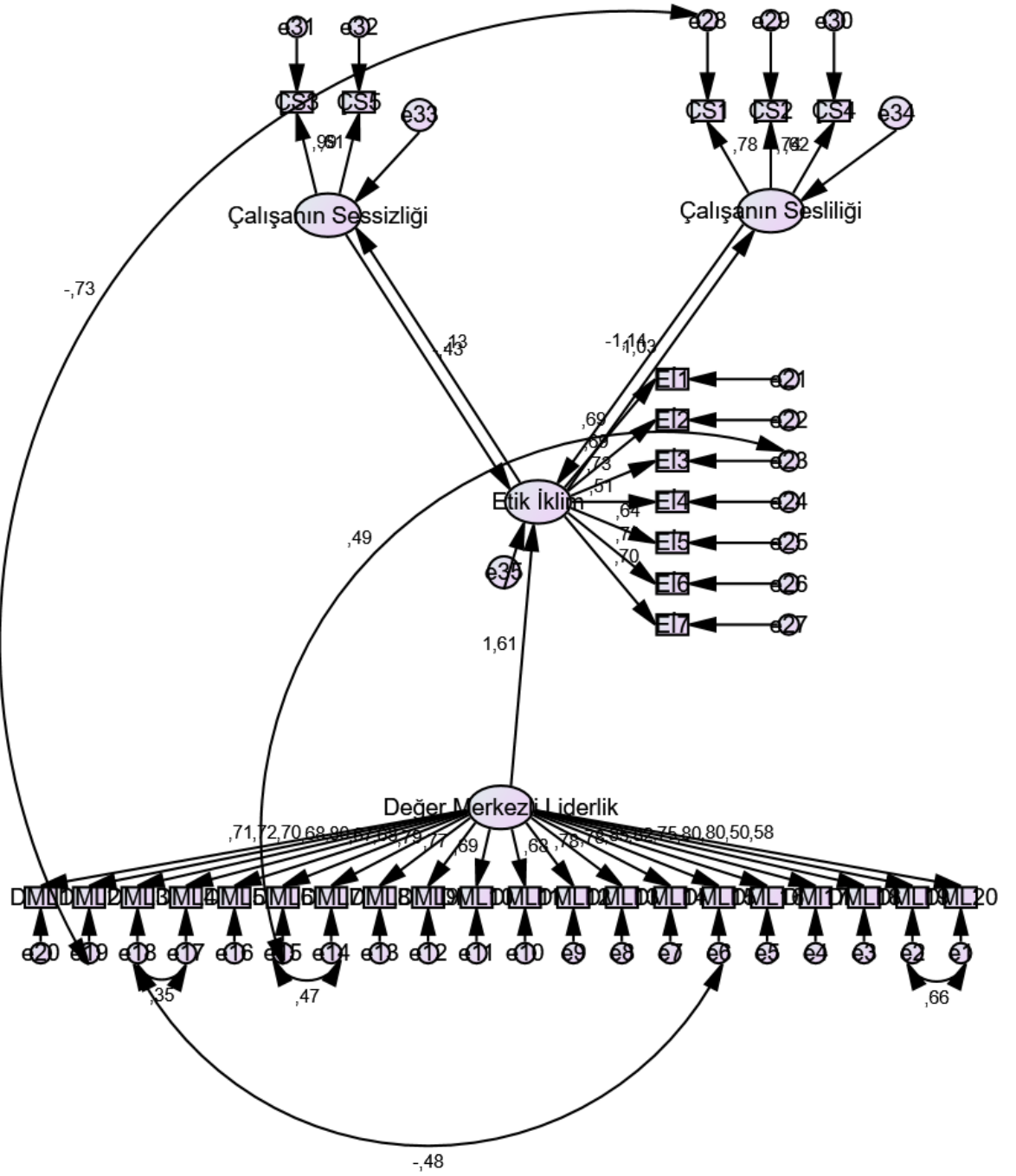
H_{1a}: Değer merkezli liderlik etik iklimi etkiler hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1b}: Etik iklim çalışan sessliliğini etkiler hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1c}: Etik iklim çalışan sessizliğini etkiler hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1d}: Çalışan sessliliği etik iklimi etkiler hipotezi red edilmiştir.

H_{1e}: Çalışan sessizliği etik iklimi etkiler hipotezi red edilmiştir.



Şekil 26. Almanya'dan Katılanlar İçin Model Testi (YEM)

Tablo 34. DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd = 3,456$
GFI = 0,844
AGFI = 0,816
CFI = 0,918
RMSEA = 0,068
RMR = 0,114

Almanya'dan katılanların verileri ile yapılan YEM analizi sonucunda modelin uyum değerlerini sağlamadığı görülmüştür. Uyum indekslerinin sağlanmama sebebi örneklem sayısının azlığıdır. Bu nedenle araştırmaya Almanya'dan katılanlar için YEM analizi ile hipotez testleri yapılamamıştır. Almanya'dan katılanlar için bu hipotezler korelasyon analizlerine göre değerlendirilip ileriki bölümlerde verilecektir.

2.2.4. Ölçeklere Göre İlişki Analizleri

Bu bölümde araştırmanın ölçeklerine göre ilişki analizlerine yer verilecektir. Bu bağlamda ilk olarak Tablo 35'de ölçek puanlarının betimsel istatistikleri verilmiştir.

Tablo 35. Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	Uyruk			
	Alman		Türk	
	X	ss	X	ss
Değer Merkezli Liderlik	73,16	16,14	68,26	21,03
Etik İklim	24,42	5,45	24,07	7,18
Çalışan Sessizliği	10,42	2,50	11,29	3,27
Çalışan Sessizliği	5,39	2,25	5,31	2,61

Tablo 35'e göre, Almanya'dan katılanların, Değer Merkezli Liderlik puan ortalaması $73,16 \pm 16,14$; Etik İklim puan ortalaması $24,42 \pm 5,45$; Çalışan Sessizliği puan ortalaması $10,42 \pm 2,50$; Çalışan Sessizliği puan ortalaması ise $5,39 \pm 2,25$ 'tir.

Türkiye'den katılanların, Değer Merkezli Liderlik puan ortalaması $68,26 \pm 21,03$; Etik İklim puan ortalaması $24,07 \pm 7,18$; Çalışan Sessizliği puan ortalaması $11,29 \pm 3,27$; Çalışan Sessizliği puan ortalaması ise $5,31 \pm 2,61$ 'dir.

Tablo 36. Almanya'dan Katılanların Ölçek Puanlarının İlişki Analizleri

Uyruk=Alman		Değer Merkezli Liderlik	Etik İklim	Çalışan Sessizliği	Çalışan Sessizliği
	<i>r</i>	1,000	,672**	,579**	-,154
Değer Merkezli Liderlik	<i>p</i>		,000	,000	,104
	<i>n</i>		112	112	112
	<i>r</i>		1,000	,371**	-,145
Etik İklim	<i>p</i>			,000	,128
	<i>n</i>			112	112
	<i>r</i>			1,000	-,339**
Çalışan Sessizliği	<i>p</i>				,000
	<i>n</i>				112
	<i>r</i>				1,000
Çalışan Sessizliği	<i>p</i>				
	<i>n</i>				

****p<0,01 ; *p<0,05**

Tablo 36'ya göre Almanya'dan katılanlarda; Değer Merkezli Liderlik ile Etik İklim, Çalışan Sessizliği arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır. Etik İklim ile Çalışan Sessizliği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan Sessizliği ile Çalışan Sessizliği arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Buna sonuçlara göre YEM analizi ile test edilemeyen hipotezlerin durumu aşağıdaki gibidir.

H_{1a}: Değer merkezli liderlik etik iklimi etkiler hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1b}: Etik iklim çalışan sessizliğini etkiler hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H_{1c}: Etik iklim çalışan sessizliğini etkiler hipotezi red edilmiştir.

H_{1d}: Çalışan sessizliği etik iklimi etkiler hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1e}: Çalışan sessizliği etik iklimi etkiler hipotezi red edilmiştir.

Tablo 37. Türkiye'den Katılanların Ölçek Puanlarının İlişki Analizleri

Uyruk=Türk		Değer Merkezli Liderlik	Etik İklim	Çalışan Sessizliği	Çalışan Sessizliği
	<i>r</i>	1,000	,594**	,332**	-,053
Değer Merkezli Liderlik	<i>p</i>		,000	,000	,279
	<i>n</i>		416	416	416
	<i>r</i>		1,000	,383**	-,027
Etik İklim	<i>p</i>			,000	,576
	<i>n</i>			416	416
	<i>r</i>			1,000	-,457**
Çalışan Sessizliği	<i>p</i>				,000
	<i>n</i>				416
	<i>r</i>				1,000
Çalışan Sessizliği	<i>p</i>				
	<i>n</i>				

****p<0,01 ; *p<0,05**

Tablo 37'ye göre araştırmaya Türkiye'den katılanlarda; Değer Merkezli Liderlik ile Etik İklim arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki; Çalışan Sessizliği ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Etik İklim ile Çalışan Sessizliği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan Sessizliği ile Çalışan Sessizliği arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

2.2.5. Demografik Bilgilere Göre Karşılaştırma Analizleri

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik bilgilerine göre karşılaştırma analizlerine yer verilecektir. Bu bağlamda ilk olarak Tablo 38'de ölçek puanlarının betimsel istatistikleri verilmiştir.

Tablo 38. Uyruk Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Uyruk		N	Sıra Ortalama	U	p
Değer Merkezli Liderlik	Alman	112	288,63	20593,5	,059
	Türk	416	258,00		
Etik İklim	Alman	112	264,63	23281,0	,992
	Türk	416	264,46		
Çalışan Sessizliği	Alman	112	221,66	18497,5	,001*
	Türk	416	276,03		
Çalışan Sessizliği	Alman	112	272,82	22364,0	,511
	Türk	416	262,26		

***p<0,05**

Farklı Uyrak Grupları İçin Yapılan Mann Whitney Testine Göre:

Araştırmaya Almanya'dan ve Türkiye'den katılanlar arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Almanya'dan katılanların puan sıra ortalaması 221,66 iken Türkiye'den katılanlarınki 276,03'tür. Buna göre; Türklerin Çalışan Sessizliği puanı daha yüksektir.

Almanya'dan ve Türkiye'den katılanlar arasında, Değer Merkezli Liderlik; Etik İklim ve Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 39. Almanya'dan Katılanların Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet (Alman)		N	Sıra Ortalama	U	p
Değer Merkezli Liderlik	Kadın	75	56,91	1356,5	,848
	Erkek	37	55,66		
Etik İklim	Kadın	75	63,42	868,5	,001*
	Erkek	37	42,47		
Çalışan Sessizliği	Kadın	75	59,43	1167,5	,167
	Erkek	37	50,55		
Çalışan Sessizliği	Kadın	75	54,88	1266,0	,447
	Erkek	37	59,78		

* $p<0,05$

Araştırmaya Almanya'dan katılan farklı cinsiyet grupları için yapılan Mann Whitney testine göre:

Almanya'dan katılanların, cinsiyet grupları arasında Etik İklim puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kadınların puan sıra ortalaması 63,42 iken erkeklerin 42,47'dir. Buna göre kadınların Etik İklim puanı daha yüksektir.

Almanya'dan katılanların, cinsiyet grupları arasında Değer Merkezli Liderlik, Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessizliği puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 40. Türkiye'den Katılanların Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet (Türk)		N	Sıra Ortalama	U	p
Değer Merkezli Liderlik	Kadın	161	219,87	18697,5	,125
	Erkek	255	201,32		
Etik İklim	Kadın	161	205,77	20088,5	,713
	Erkek	255	210,22		
Çalışan Sessizliği	Kadın	161	187,99	17226,0	,005*
	Erkek	255	221,45		
Çalışan Sessizliği	Kadın	161	205,86	20102,5	,719
	Erkek	255	210,17		

* $p < 0,05$

Araştırmaya Türkiye'den katılanların, farklı cinsiyet grupları için yapılan Mann Whitney testine göre:

Türkiye'den katılanların, cinsiyet grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kadınların puan sıra ortalaması 187,99 iken erkeklerin 221,45'tir. Buna göre erkeklerin Çalışan Sessizliği puanı daha yüksektir.

Türkiye'den katılanların, cinsiyet grupları arasında Değer Merkezli Liderlik, Etik İklim ve Çalışan Sessizliği puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 41. Almanya'dan Katılanların Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yaş (Alman)	N	Sıra Ortalama	X ²	p	
Değer Merkezli Liderlik	18-24 arası	45	48,84	9,291	,026*
	25-34 arası	26	50,63		
	35-44 arası	10	64,45		
	45 yaş ve üstü	31	69,97		
Etik İklim	18-24 arası	45	55,10	10,619	,014*
	25-34 arası	26	42,54		
	35-44 arası	10	56,15		
	45 yaş ve üstü	31	70,35		
Çalışan Sessizliği	18-24 arası	45	55,46	6,651	,084
	25-34 arası	26	48,25		
	35-44 arası	10	78,70		
	45 yaş ve üstü	31	57,77		
Çalışan Sessizliği	18-24 arası	45	61,86	4,698	,195
	25-34 arası	26	59,52		
	35-44 arası	10	40,80		
	45 yaş ve üstü	31	51,26		

***p<0,05**

Araştırmaya Almanya'dan katılanların, farklı yaş grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre:

Almanya'dan katılanların, yaş grupları arasında Değer Merkezli Liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. 18-24 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 48,84; 25-34 yaşındakilerin 50,63; 35-44 yaşındakilerin 64,45; 45 yaş ve üstündekilerin puan sıra ortalaması ise 69,97'dir. Buna göre 18-24 yaşındakilerin Değer Merkezli Liderlik puanı en düşük iken 45 yaş ve üstündekilerin en yüksektir.

Almanya'dan katılanların, yaş grupları arasında Etik İklim puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. 18-24 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 55,10; 25-34 yaşındakilerin 42,54; 35-44 yaşındakilerin 56,15; 45 yaş ve üstündekilerin puan sıra ortalaması ise 70,35'tir. Buna göre 25-34 yaşındakilerin Etik İklim puanı en düşük iken 45 yaş ve üstündekilerin en yüksektir.

Almanya'dan katılanların, yaş grupları arasında Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessizliği puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p>0,05).

Tablo 42. Türkiye'den Katılanların Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yaş (Türk)	N	Sıra Ortalama	X ²	p	
Değer Merkezli Liderlik	18-24 arası	205	211,54	21,305	,000*
	25-34 arası	166	186,36		
	35-44 arası	35	265,71		
	45 yaş ve üstü	10	313,40		
Etik İklim	18-24 arası	205	201,32	22,175	,000*
	25-34 arası	166	197,05		
	35-44 arası	35	268,66		
	45 yaş ve üstü	10	335,25		
Çalışan Sessizliği	18-24 arası	205	187,01	21,074	,000*
	25-34 arası	166	217,41		
	35-44 arası	35	274,09		
	45 yaş ve üstü	10	271,60		
Çalışan Sessizliği	18-24 arası	205	223,14	10,425	,015*
	25-34 arası	166	201,86		
	35-44 arası	35	156,33		
	45 yaş ve üstü	10	201,15		

***p<0,05**

Araştırmaya Türkiye'den katılan, farklı yaş grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre:

Türkiye'den katılanların, yaş grupları arasında Değer Merkezli Liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. 18-24 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 211,54; 25-34 yaşındakilerin 186,36; 35-44 yaşındakilerin 265,71; 45 yaş ve üstündekilerin puan sıra ortalaması ise 313,40'dır. Buna göre 25-34 yaşındakilerin Değer Merkezli Liderlik puanı en düşük iken 45 yaş ve üstündekilerin en yüksektir.

Türkiye'den katılanların, yaş grupları arasında Etik İklim puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. 18-24 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 201,32; 25-34 yaşındakilerin 197,05; 35-44 yaşındakilerin 268,66; 45 yaş ve üstündekilerin puan sıra ortalaması ise 335,25'tir. Buna göre 18-24 yaşındakilerin Etik İklim puanı en düşük iken 45 yaş ve üstündekilerin en yüksektir.

Türkiye'den katılanların, yaş grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. 18-24 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 187,01; 25-34 yaşındakilerin 217,41; 35-44 yaşındakilerin 274,09; 45 yaş ve

üstündekilerin puan sıra ortalaması ise 271,60'dır. Buna göre 18-24 yaşındakilerin Çalışan Sessizliği puanı en düşük iken 35-44 yaşındakilerin en yüksektir.

Türkiye'den katılanların, yaş grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. 18-24 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 223,14; 25-34 yaşındakilerin 201,86; 35-44 yaşındakilerin 156,33; 45 yaş ve üstündekilerin puan sıra ortalaması ise 201,15'tir. Buna göre 35-44 yaşındakilerin Çalışan Sessizliği puanı en düşük iken 18-24 yaşındakilerin en yüksektir.

Tablo 43. Almanya'dan Katılanların Eğitim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Eğitim (Alman)	N	Sıra Ortalama	X ²	p
Değer Merkezli Liderlik	İlköğretim - Lise	79	60,50	4,085 , 130
	Ön lisans - Lisans	13	46,15	
	Yüksek lisans - Doktora	20	47,43	
Etik İklim	İlköğretim - Lise	79	59,01	1,616 , 446
	Ön lisans - Lisans	13	49,96	
	Yüksek lisans - Doktora	20	50,85	
Çalışan Sessizliği	İlköğretim - Lise	79	55,50	0,350 , 839
	Ön lisans - Lisans	13	56,85	
	Yüksek lisans - Doktora	20	60,23	
Çalışan Sessizliği	İlköğretim - Lise	79	60,32	8,151 , 017*
	Ön lisans - Lisans	13	61,85	
	Yüksek lisans - Doktora	20	37,95	

*p<0,05

Araştırmaya Almanya'dan katılan, farklı yaş grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre:

Almanya'dan katılanların, yaş grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. İlköğretim-Lise mezunlarının puan sıra ortalaması 60,32; ön lisans-lisans mezunlarının 61,85; yüksek lisans-doktora mezunlarının puan sıra ortalaması ise 37,95'tir. Buna göre yüksek lisans-doktora mezunlarının Çalışan Sessizliği puanı en düşük iken ön lisans-lisans mezunlarının en yüksektir.

Almanya'dan katılanların, yaş grupları arasında Değer Merkezli Liderlik, Etik İklim ve Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 44. Türkiye'den Katılanların Eğitim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Eğitim (Türk)		N	Sıra Ortalama	X ²	p
Değer Merkezli Liderlik	İlköğretim - Lise	34	254,25	8,854	,012*
	Ön lisans - Lisans	338	208,57		
	Yüksek lisans - Doktora	44	172,58		
Etik İklim	İlköğretim - Lise	34	232,59	5,968	,051
	Ön lisans - Lisans	338	211,05		
	Yüksek lisans - Doktora	44	170,33		
Çalışan Sessizliği	İlköğretim - Lise	34	211,26	0,153	,926
	Ön lisans - Lisans	338	209,06		
	Yüksek lisans - Doktora	44	202,09		
Çalışan Sessizliği	İlköğretim - Lise	34	196,07	0,523	,770
	Ön lisans - Lisans	338	208,85		
	Yüksek lisans - Doktora	44	215,40		

*p<0,05

Araştırmaya Türkiyeden katılan, farklı yaş grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre:

Türkiye'den katılan, yaş grupları arasında Değer Merkezli Liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. İlköğretim-Lise mezunlarının puan sıra ortalaması 254,25; ön lisans-lisans mezunlarının 208,57; yüksek lisans-doktora mezunlarının puan sıra ortalaması ise 172,58'dir. Buna göre yüksek lisans-doktora mezunlarının Değer Merkezli Liderlik puanı en düşük iken ilköğretim-lise mezunlarının en yüksektir.

Türkiye'den katılan, yaş grupları arasında Etik İklim, Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 45. Almanya'dan Katılanların Yöneticinin Cinsiyet Gruplarına Göre Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yöneticinin cinsiyeti (Alman)		N	Sıra Ortalama	U	p
Değer Merkezli Liderlik	Kadın	28	46,13	885,5	,051
	Erkek	84	59,96		
Etik İklim	Kadın	28	58,11	1131,0	,761
	Erkek	84	55,96		
Çalışan Sessizliği	Kadın	28	42,79	792,0	,009*
	Erkek	84	61,07		
Çalışan Sessizliği	Kadın	28	54,95	1132,5	,768
	Erkek	84	57,02		

* $p < 0,05$

Araştırmaya Almanya'dan katılan, farklı yönetici cinsiyet grupları için yapılan Mann Whitney testine göre:

Almanya'dan katılanların, yöneticilerinin cinsiyet grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yöneticisi kadın olanların puan sıra ortalaması 42,79 iken erkek olanların 61,07'dir. Buna göre yöneticisi erkek olanların Çalışan Sessizliği puanı daha yüksektir.

Almanya'dan katılanların, yöneticilerinin cinsiyet grupları arasında Değer Merkezli Liderlik, Etik İklim ve Çalışan Sessizliği puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 46. Türkiye'den Katılanların Yöneticinin Cinsiyet Gruplarına Göre Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yöneticinin cinsiyeti (Türk)		N	Sıra Ortalama	U	p
Değer Merkezli Liderlik	Kadın	90	194,52	13411,5	,213
	Erkek	326	212,36		
Etik İklim	Kadın	90	208,39	14660,5	,992
	Erkek	326	208,53		
Çalışan Sessizliği	Kadın	90	210,47	14492,5	,859
	Erkek	326	207,96		
Çalışan Sessizliği	Kadın	90	210,30	14508,0	,871
	Erkek	326	208,00		

Araştırmaya Türkiye'den katılanların, farklı yönetici cinsiyet grupları için yapılan Mann Whitney testine göre:

Türkiye’den katılanların yöneticisinin cinsiyet grupları arasında Değer Merkezli Liderlik, Etik İklim, Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessizliği puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 47. Almanya'dan Katılanların Kurumda Çalışma Süresi Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Kurumda çalışma süresi (Alman)	N	Sıra Ortalama	X^2	p	
Değer Merkezli Liderlik	1 yıldan az	28	48,50	4,498	,212
	1-3 yıl	37	57,95		
	4-9 yıl	23	67,20		
	10 yıl ve üstü	24	53,35		
Etik İklim	1 yıldan az	28	38,79	15,717	,001*
	1-3 yıl	37	65,77		
	4-9 yıl	23	69,15		
	10 yıl ve üstü	24	50,75		
Çalışan Sessizliği	1 yıldan az	28	54,91	1,921	,589
	1-3 yıl	37	56,05		
	4-9 yıl	23	64,13		
	10 yıl ve üstü	24	51,73		
Çalışan Sessizliği	1 yıldan az	28	54,34	13,808	,003*
	1-3 yıl	37	69,04		
	4-9 yıl	23	37,57		
	10 yıl ve üstü	24	57,83		

* $p<0,05$

Araştırmaya Almanya’den katılanların, kurumda çalışma süresi grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre:

Almanya’den katılanların, kurumda çalışma süresi grupları arasında Etik İklim puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların puan sıra ortalaması 38,79; 1-3 yıldır çalışanların 65,77; 4-9 yıldır çalışanların 69,15; 10 yıl ve üstü süredir çalışanların puan sıra ortalaması ise 50,75’tir. Buna göre kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların Etik İklim puanı en düşük iken 4-9 yıldır çalışanların en yüksektir.

Almanya’den katılanların, kurumda çalışma süresi grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların puan sıra ortalaması 54,34; 1-3 yıldır çalışanların 69,04; 4-9 yıldır çalışanların 37,57; 10 yıl ve üstü süredir çalışanların puan sıra ortalaması ise

57,83'tür. Buna göre kurumda 4-9 yıldır çalışanların Çalışan Sessizliği puanı en düşük iken 1-3 yıldır çalışanların en yüksektir.

Yine Almanya'dan katılanların, kurumda çalışma süresi grupları arasında Değer Merkezli Liderlik ve Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 48. Türkiye'den Katılanların Kurumda Çalışma Süresi Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Kurumda çalışma süresi (Türk)	N	Sıra Ortalama	X ²	p	
Değer Merkezli Liderlik	1 yıldan az	110	215,51	23,236	,000*
	1-3 yıl	136	216,49		
	4-9 yıl	148	181,34		
	10 yıl ve üstü	22	306,77		
Etik İklim	1 yıldan az	110	206,17	18,845	,000*
	1-3 yıl	136	201,21		
	4-9 yıl	148	200,92		
	10 yıl ve üstü	22	316,23		
Çalışan Sessizliği	1 yıldan az	110	202,30	8,762	,033*
	1-3 yıl	136	206,16		
	4-9 yıl	148	204,44		
	10 yıl ve üstü	22	281,30		
Çalışan Sessizliği	1 yıldan az	110	196,87	2,924	,403
	1-3 yıl	136	216,24		
	4-9 yıl	148	213,79		
	10 yıl ve üstü	22	183,20		

* $p<0,05$

Araştırmaya Türkiye'den katılanların, kurumda çalışma süresi grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre:

Türkiye'den katılanların, kurumda çalışma süresi grupları arasında Değer Merkezli Liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların puan sıra ortalaması 215,51; 1-3 yıldır çalışanların 216,49; 4-9 yıldır çalışanların 181,34; 10 yıl ve üstü süredir çalışanların puan sıra ortalaması ise 306,77'dir. Buna göre kurumda 4-9 yıldır çalışanların Değer Merkezli Liderlik puanı en düşük iken 10 yıl ve üstü süredir çalışanların en yüksektir.

Türkiye'den katılanların, kurumda çalışma süresi grupları arasında Etik İklim puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kurumda 1 yıldan az

süredir çalışanların puan sıra ortalaması 206,17; 1-3 yıldır çalışanların 201,21; 4-9 yıldır çalışanların 200,92; 10 yıl ve üstü süredir çalışanların puan sıra ortalaması ise 316,23'tür. Buna göre kurumda 4-9 yıldır çalışanların Etik İklim puanı en düşük iken 10 yıl ve üstü süredir çalışanların en yüksektir.

Türkiye'den katılanların, kurumda çalışma süresi grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların puan sıra ortalaması 202,30; 1-3 yıldır çalışanların 206,16; 4-9 yıldır çalışanların 204,44; 10 yıl ve üstü süredir çalışanların puan sıra ortalaması ise 281,30'dur. Buna göre kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların Çalışan Sessizliği puanı en düşük iken 10 yıl ve üstü süredir çalışanların en yüksektir.

Türkiye'den katılanların, kurumda çalışma süresi grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 49. Almanya'dan Katılanların Çalışılan Pozisyon Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

İşletmedeki pozisyon (Alman)	N	Sıra Ortalama	X ²	p
Değer Merkezli Liderlik	Çalışan	76	58,16	1,601 ,449
	Orta kademe yönetici	25	56,56	
	Üst kademe yönetici	11	44,91	
Etik İklim	Çalışan	76	60,24	4,868 ,088
	Orta kademe yönetici	25	53,26	
	Üst kademe yönetici	11	38,00	
Çalışan Sessizliği	Çalışan	76	53,49	5,807 ,055
	Orta kademe yönetici	25	69,66	
	Üst kademe yönetici	11	47,36	
Çalışan Sessizliği	Çalışan	76	62,11	7,205 ,027*
	Orta kademe yönetici	25	44,60	
	Üst kademe yönetici	11	44,82	

* $p<0,05$

Araştırmaya Almanya'dan katılanların, iş pozisyonu grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre:

Almanya'dan katılanların, iş pozisyonu grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Çalışanların puan sıra ortalaması 62,11; orta kademe yöneticilerin 44,60; üst kademe yöneticilerin puan sıra ortalaması ise 44,82'dir. Buna göre çalışan pozisyonundakilerin Çalışan Sessizliği puanı daha yüksektir.

Yine Almanya'dan katılanların, iş pozisyonu grupları arasında Değer Merkezli Liderlik, Etik İklim ve Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 50. Türkiye'den Katılanların Çalışılan Pozisyon Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

İşletmedeki pozisyon (Türk)		N	Sıra Ortalama	X^2	p
Değer Merkezli Liderlik	Çalışan	288	208,27	9,728	,008*
	Orta kademe yönetici	96	189,89		
	Üst kademe yönetici	32	266,41		
Etik İklim	Çalışan	288	199,15	7,473	,024*
	Orta kademe yönetici	96	221,31		
	Üst kademe yönetici	32	254,19		
Çalışan Sessizliği	Çalışan	288	193,78	14,496	,001*
	Orta kademe yönetici	96	239,19		
	Üst kademe yönetici	32	248,94		
Çalışan Sessizliği	Çalışan	288	213,67	2,060	,357
	Orta kademe yönetici	96	193,63		
	Üst kademe yönetici	32	206,56		

* $p<0,05$

Araştırmaya Türkiye'den katılanların, iş pozisyonu grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre:

Türkiye'den katılanların, iş pozisyonu grupları arasında Değer Merkezli Liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Çalışanların puan sıra ortalaması 208,27; orta kademe yöneticilerin 189,89; üst kademe yöneticilerin puan sıra ortalaması ise 266,41'dir. Buna göre orta kademe yönetici pozisyonundakilerin Değer Merkezli Liderlik puanı en düşük iken üst kademe yöneticilerin en yüksektir.

Türkiye'den katılanların, iş pozisyonu grupları arasında Etik İklim puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Çalışanların puan sıra ortalaması 199,15; orta kademe yöneticilerin 221,31; üst kademe yöneticilerin puan sıra ortalaması ise 254,19'dur. Buna göre çalışan pozisyonundakilerin Etik İklim puanı en düşük iken üst kademe yöneticilerin en yüksektir.

Türkiye'den katılanların, iş pozisyonu grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Çalışanların puan sıra ortalaması 193,78; orta kademe yöneticilerin 239,19; üst kademe yöneticilerin puan sıra ortalaması

ise 248,94'tür. Buna göre çalışan pozisyonundakilerin Çalışan Sessizliği puanı en düşük iken üst kademe yöneticilerin en yüksektir.

Türkiye'den katılanların, iş pozisyonu grupları arasında Çalışan Sessizliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Çalışanların puan sıra ortalaması 213,67; orta kademe yöneticilerin 193,63; üst kademe yöneticilerin puan sıra ortalaması ise 206,56'dır. Buna göre orta kademe yönetici pozisyonundakilerin Çalışan Sessizliği puanı en düşük iken çalışan pozisyonundakilerin en yüksektir.

Yukarıdaki analizlere göre araştırmaya katılanlar için tüm hipotezlerin kabul ve red durumu Tablo 51'de verilmiştir.



Tablo 51. Hipotez Testi Sonuçları

Ana Hipotezler	Kabul Durumu	
	Türkiye	Almanya
H1: Değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi arasında ilişki vardır	Kabul Edilmiştir	Kabul Edilmiştir
H2: Demografik bilgilere göre, değer merkezli liderlik algısı farklılık gösterir.	Kısmen Kabul	Kısmen Kabul
H3: Demografik bilgilere göre, etik iklim algısı farklılık gösterir.	Kısmen Kabul	Kısmen Kabul
H4: Demografik bilgilere göre, çalışan sesi algısı farklılık gösterir.	Kısmen Kabul	Kısmen Kabul
Alt Hipotezler	Kabul Durumu	
	Türkiye	Almanya
H1a: Değer merkezli liderlik etik iklimi etkiler	Kabul Edilmiştir	Kabul Edilmiştir
H1b: Etik iklim çalışan sesliliğini etkiler	Kabul Edilmiştir	Kabul Edilmiştir
H1c: Etik iklim çalışan sessizliğini etkiler	Kabul Edilmiştir	Reddedilmiştir
H1d: Çalışan sesliliği etik iklimi etkiler	Reddedilmiştir	Kabul Edilmiştir
H1e: Çalışan sessizliği etik iklimi etkiler	Reddedilmiştir	Reddedilmiştir
H2a: Cinsiyet değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder	Reddedilmiştir	Reddedilmiştir
H2b: Yaş değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Kabul Edilmiştir
H2c: Eğitim durumu değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Reddedilmiştir
H2d: Yönetici cinsiyeti değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder	Reddedilmiştir	Reddedilmiştir
H2e: Çalışma süresi değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Kabul Edilmiştir
H2f: Çalışılan pozisyon değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Reddedilmiştir
H2g: Uyruk değişkeni, değermerkezli liderlik algısına etki eder	Reddedilmiştir	Reddedilmiştir
H3a: Cinsiyet değişkeni, etik iklim algısına etki eder	Reddedilmiştir	Kabul Edilmiştir
H3b: Yaş değişkeni, etik iklim algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Kabul Edilmiştir
H3c: Eğitim durumu değişkeni, etik iklim algısına etki eder	Reddedilmiştir	Reddedilmiştir
H3d: Yönetici cinsiyeti değişkeni, etik iklim algısına etki eder	Reddedilmiştir	Reddedilmiştir
H3e: Çalışma süresi değişkeni, etik iklim algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Reddedilmiştir
H3f: Çalışılan pozisyon değişkeni, etik iklim algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Reddedilmiştir
H3g: Uyruk değişkeni, etik iklim algısına etki eder	Reddedilmiştir	Reddedilmiştir
H4a: Cinsiyet değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Reddedilmiştir
H4b: Yaş değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Reddedilmiştir
H4c: Eğitim durumu değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder	Reddedilmiştir	Kabul Edilmiştir
H4d: Yönetici cinsiyeti değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder	Reddedilmiştir	Kabul Edilmiştir
H4e: Çalışma süresi değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Reddedilmiştir
H4f: Çalışılan pozisyon değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Kabul Edilmiştir
H4g: Uyruk değişkeni, çalışan sesi algısına etki eder	Kabul Edilmiştir	Kabul Edilmiştir

SONUÇ

Bu çalışmada, değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi, teorik ve uygulamalı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda iki bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümü teorik çerçeveyi kapsamaktadır. Dört kısımdan oluşan birinci bölümün ilk kısmı değer merkezli liderliktir. İkinci kısmı etik iklim, üçüncü kısmı çalışan sesidir. Son kısımda, çalışmanın konusu ve daha önceki yapılan çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölüm ise uluslararası bir otel zincirinin Türkiye'deki ve Almanya'daki şubelerinde yapılan bir araştırmanın uygulamasından oluşmuştur.

Kraemer (2011) organizasyonların, daha büyük bir küresel bilince sahip olmaları için çabalarını gerektiğine inanmaktadır, bunun da ancak doğru olanı yapmakla ve değerlere bağlı kalmakla mümkün olduğunu belirtmiştir. Kraemer, değerlere bağlı olarak doğru olanın yapılmasının sadece organizasyonlara değil aynı zamanda topluma da katkı sağlayacağına inanmaktadır. Yani doğru olanı yapan işletmelerin çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve toplum nezdinde en iyi organizasyon olduğunu düşünmektedir. Kraemer'e (2011) göre, değer merkezli liderlik etiği yeniden inşa edip, yeniden güvenin kazanılmasına ve zamanla inançların oluşumuna çok ciddi bir biçimde etki edecektir.

Türkiye'den katılanlar için yapılan YEM analizi sonucuna göre; değer merkezli liderliğin, etik iklimi pozitif yönde etkilediği; etik iklimin, çalışan sessizliğini ve çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, etik iklimi çalışan sesliliği, çalışan sessizliğine göre daha fazla azaltmaktadır. Almanya'dan katılanlar için yapılan YEM analizi, yeterli sayıda katılım olmadığından anlamlı sonuç vermemiştir. Fakat hipotezlerin testi için yapılan Spearman Korelasyon analizlerine göre; değer merkezli liderlik ile etik iklim ve çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca etik iklim ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bulguları, Türkiye'den katılanlar için; değer merkezli liderin, organizasyonlarda etik iklimi inşa edebileceği şeklinde yorumlanabilir. Oluşan bu etik iklim ise çalışan sesini etkilemektedir. Konuya diğer taraftan bakacak olursak, örgütsel sessizliğin etik iklimi olumlu yönde etkilediği gibi çarpıcı bir sonuca ulaşılmaktadır. Yani ilginç bir şekilde, çalışan sesliliğinin organizasyonun etik iklimini bozduğu gözlemlenmiştir. Yine Almanya'dan katılanlar için, değer merkezli liderliğin, etik iklim

ve çalışan sesini etkilediği görülmüştür. Ayrıca Türkiye’den ulaşılan sonuçların aksine; Almanya’daki organizasyonlarda çalışan sesliliğinin etik iklime olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Değerler ile etik iklimin ilişkisi konusunda Victor ve Cullen (1988) bazı çıkarımlarda bulunmuşlardır. Buna göre; çalışanların ahlaki tutumları ve değerleri ile örgütün etik iklimi arasında uyumluluğun önemine dikkat çekilmiştir. Bu iki değişken arasında uyum yoksa stres, tatminsizlik ve işten ayrılma gibi istenilmeyen sonuçların ortaya çıkabileceği belirtilmiştir.

Tangirala ve Ramanujam’a göre (2008) çalışanların adalet algısı, organizasyona adanmışlık düzeyleri, takım çalışması gibi unsurlar çalışan sesini olumlu olarak etkilemektedir. Bu bağlamda çalışan sessizliğinin önüne geçmek için özellikle adalet ikliminin önemine vurgu yapmışlardır. Martin ve Cullen (2006), örgüt içi iletişimin güçlü olduğu organizasyonlarda, çalışan sesinin olumlu yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Schneider ve Reichers (1983) örgütsel etik iklimin, çalışanların davranışlarından, bireysel ihtiyaçlarından veya motivasyonlarından daha belirleyici ve daha güçlü olduğunu iddia etmişlerdir. Bu bağlamda, organizasyonlarda etik iklim ve adalet, adanmışlık gibi değerler ile iletişimin, çalışan sesi üzerinde ciddi bir olumlu etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışan sesiyle etik iklimin ilişkisini, Salancik ve Pfeffer (1978)’in *sosyal bilgi işleme teorisi* ile açıklamak mümkündür. Teoriye göre bireyler, sosyal ortamda nasıl davranılması gerektiği konusunda, doğrudan sosyal bağlamda var olan bilgiyi kullanır (örneğin, kişilerarası etkileşim normu). Buna göre etik iklim, etik uygulamalar, değerler ve normlar organizasyondaki bireylerin tutum ve davranışlarının belirleyen bir bilgi kaynağıdır. Benzer şekilde Weber (1995), etik değerlerin organizasyona yerleştirilmesinin; çalışanların ve yöneticilerin kararlarını, tutumlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyeceğini savunmuştur.

Araştırma’nın ölçeklerine göre yapılan analizlerde ise değer merkezli liderlik ve etik iklim arasında ülkelere göre herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir. Buna karşın, Türkiye’den katılanların çalışan sesliliğinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Almanya’dan katılan kadın ve erkeklerin etik iklim algılarının farklı olduğu gözlemlenmiştir. Kadınların etik iklime daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Türkiye’den katılanlarda ise kadınların çalışan sessizliğinin daha düşük olduğu görülmüştür.

Yaş değişkenine göre yapılan analizlerde, Almanya’dan katılanların değer merkezli liderlik ve etik iklim algılarının yaşlara göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ilerledikçe değer merkezli liderliğe ve etik iklime verilen önemin arttığı gözlemlenmiştir. Türkiye’den katılanlarda ise durum Almanya’dakine benzerdir. Fakat Almanya’daki sonuçların aksine Türkiye’den katılanların çalışan sesi de yaşlara göre değişmektedir. Yaş arttıkça çalışan sesi de artmaktadır. “Sus küçüğün, söz büyüğün” şeklinde bir atasözünü barındıran bir kültürde, organizasyonlardaki durumun da bundan farklı olmadığı görülmüştür.

Eğitim durumunun değişkenleri etkileme durumuna göre yapılan analizlerin sonucuna göre; Almanya’dan katılanların çalışan sessizliği algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Buna göre, lisansüstü eğitim gören personelin çalışan sesi en yüksek düzeydedir. Türkiye’den katılanlarda ise değer merkezli liderlik açısından bir farklılık göze çarpmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça değer merkezli liderlik algısı azalmaktadır.

Almanya’dan katılanların, yöneticilerinin cinsiyetlerine göre takındıkları tutum incelendiğinde; yöneticileri erkek olan çalışanların çalışan sesinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’den yapılan araştırmalarda, yönetici cinsiyetinin çalışan üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Almanya’daki işletmelerdeki çalışanların ve yöneticilerin, çalışma sürelerinin değişkenlerimiz üzerindeki etkisi; etik iklim ve çalışan sessizliği üzerinde görülmüştür. Buna göre; kurumda çalışma süresi ile etik iklim algısı 9 yıla kadar doğru orantılıdır. Fakat 10 yıl ve üzerinde çalışan işgörenlerin etik iklime bakışlarında bir gerileme görülmüştür. Yine aynı şekilde kurumda 9 yıla kadar çalışan sesi giderek yükselirken, 10 yıl ve üzerinde çalışanlarda gerilemektedir. Türkiye’deki işletmelerdeki çalışanlarda ise çalışma süresi tüm değişkenlere etki etmektedir. Değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi değişkenlerinin tümü de 10 yıl ve üzeri çalışanlarda en yüksek seviyededir.

Çalışılan pozisyona göre yapılan analizlerin sonucuna göre; Almanya’dan katılanların çalışan sesi, çalıştıkları pozisyon yükseldikçe artmaktadır. Yani çalışan sesi en düşük olan grup, çalışanlar grubu iken; en yüksek olanlar üst kademe yöneticilerdir.

Türkiye’den katılanlarda ise durum çok daha farklıdır. Çalışılan pozisyon, değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi tutumlarının üçünü birden etkilemektedir. Her üç grupta da en yüksek algı üst kademe yöneticilere aittir.

Genel itibariyle yapılan araştırmanın sonuçlarının Türkiye ve Almanya açısından farklılıklar gösterdikleri görülmüştür. Bu da kültürün çalışan tutumları üzerindeki etkilerini gözler önüne sermektedir.

Araştırma modeline göre elde edilen sonuçlar, konu ile ilgili çalışmalarla uyum göstermektedir (O’Toole, 1996; Garg ve Krishnan, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Kraemer, 2011; Weber, 1995; Salancik ve Pfeffer, 1978; Martin ve Cullen 2006; Schneider ve Reichers, 1983; Hood, 2003; Graber ve Kilpatrick, 2008; Wang ve Hsieh, 2013; Çaloğlu, 2014; Nikmaram vd., 2012; Van De Vliert ve Van Der Vegt, 2005; Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015; Deshpande, 1996; Victor ve Cullen, 1988).

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, yöneticilere ve işletmelere de çeşitli öneriler sunulmaktadır. Buna göre;

- Yöneticilerin faaliyetlerini gerçekleştirirken doğru, dürüst ve ahlaki çerçevede olması, karşındakine saygı duyması, çalışanları dinlemesi, kolektif bir bilince sahip olması gerekmektedir. Böylece çalışanlar kendilerini daha değerli hissedebilir ve organizasyona daha yüksek katkı sağlayabilirler.
- Yöneticilerin hedefleri, prensipleri, vizyonları olmalıdır ve bunları çalışanlarına aktarabilmelidirler. Böylelikle çalışanlarla amaç birliği yaparak organizasyonun başarısı için birlikte hareket edebilirler.
- Yöneticilerin yakın danışmanları içerisinde karşıt görüşlü kişilere de yer vermesi, alınan kararların daha etkili ve daha geniş bir kesimi kapsayıcı olmasını sağlayabilir.
- Etik iklimin oluşmasında, etik kuralların çalışanlara aktarılması büyük önem arz etmektedir. Bunu başarmanın en iyi yolu, etik kuralların yazılı ve resmi hale getirilmesidir. Böylelikle etik davranışlara uyulması bir yönetim politikası haline gelebilir. Bu sayede çalışanların bu kuralları benimsemesi daha kolay olabilir.
- İnsanları, bir şeyleri yapması için zorlamak pek hoş bir durum olmayabilir. Fakat organizasyonlardaki etik kurallara uyulması konusunda bu durum esnetilebilir. Bu sayede zamanla insanlar kendiliğinden bu kurallara uyar hale getirilebilir. Yani

kendisine veya organizasyona çıkar sağlamak için dahi olsa, etik dışı davranışlara tahammül edilmediğini çalışanların anlaması sağlanabilmelidir.

- Çalışanların fikirleri işletmelerin önemli değerlerinden bir tanesidir. Bu nedenle çalışanların fikirlerini rahatça beyan edebilecekleri, çok sesli, katılımcı bir iklim oluşturulmalıdır. Alınan kararlara çalışanların da dâhil edilmesi, çalışanların fikirlerini rahatlıkla paylaşabilmesi, organizasyonun genelini ilgilendiren durumlar karşısında sessiz kalmak yerine kendilerini rahatça ifade edebilmesi, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında olumlu katkı sağlayabilir.
- Yöneticiler tutarlı bir ödül, yapı, süreç ve iletişim sistemi oluşturmalarıdır. Organizasyondaki bireyler adil bir ortamın olduğuna inanırlarsa, eşit hareketin karşılığında eşit ödül veya cezayla karşılaşacaklarını bilirlerse, iş tatminleri ve çalışan seslilikleri olumlu yönde etkilenebilir.
- Organizasyon içerisinde etkin bir iletişim ağını oluşturmak da yöneticinin temel görevlerindedir. Bu sayede çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar ortadan kalkar ve bireylerin birbirlerine karşı gizliden gizliye husumet beslemelerinin önüne geçilebilir. Bu sayede organizasyonda etik iklimin oluşumuna ve çalışan sesliliğinin artmasına katkı sağlanmış olunabilir.

Çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara da yol gösterici olması beklenmektedir. İleride yapılacak çalışmalar, değer merkezli liderlik literatürünü teorik olarak geliştirmeye katkı sağlayabilecektir. Araştırma, sadece bir sektördeki çalışanlar üzerinde yapıldığı için, diğer sektörlerde de uygulanması konunun gelişimine katkı sağlayacaktır. Karşılaştırmalı bir model olarak ele aldığımız çalışma Türkiye’de ve Almanya’da uygulanmıştır. Türk kültürü ile diğer kültürlerin karşılaştırılabilmesi için, Almanya dışındaki ülkelerin çalışanlarına da, benzer bir çalışmanın uygulanması konuya katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AAKER, David A., (1995), *Building Strong Brands*, New York: Free Press.
- AJZEN, Icek, (1991), "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50, s. 179-211.
- AKBARIAN, Akram, vd., (2015), "Review Organizational Silence Factors", *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), s. 178-181.
- AKBAŞ, Türkmen Taşer, (2010), "Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), s. 121-137.
- ALTUN AKBABA, Sadegül, (2003), "Eğitim yönetimi ve değerler", *Değerler Eğitimi Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 1.
- ALPARSLAN, Ali Murat, (2010), *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta (Türkiye).
- ANDERSON, Cameron ve E. Courtney Brown, (2010), "The Functions And Dysfunctions Of Hierarchy", *Research in Organizational Behavior*, <http://haas.berkeley.edu/faculty/papers/anderson/functions%20and%20dysfunctions%20of%20hierarchy.pdf>, (Erişim Tarihi: 08/02/2016).
- ANDERSON, James C. ve David W. Gerbing, (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103, s. 411-423.
- APPELBAUM, Steven H., Kyle J. Deguire ve Mathieu Lay, (2005), "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour", *Corporate Governance*, 5(4), s. 43-56.
- ARIKAN, Semra, (1995), "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, s. 171-180.
- ARSLAN, Mahmut, (2001), *İş ve Meslek Ahlakı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ASAN, Tezer vd., (2008), “Bireysel Değerler Envanteri’nin Dilsel Eşdeğerlik Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 27, s. 15-38.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/maruaebd/article/viewFile/1012000984/1012000861>
(Erişim Tarihi: 12/08/2015).

ASKEW, Octavia A., Jeffrey M. Beisler ve Jetonga Keel, (2015), “Current Trends of Unethical Behavior Within Organizations”, *International Journal of Management & Information Systems*, 19(3), s. 107-114.

ATEŞ, Gökhan, (2005), *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya (Türkiye).

AVOLIO, Bruce J. vd., (2004), “Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

AYDIN, İneyet, (2012), *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

AYDIN, İneyet, (2014), *Değer Kavramı ve Değer Yükleme*, Prof. Dr. Haydar Taymaz Armağan Kitabı (S. 42-49), Ankara: Pegem Akademi.

AYDIN, Mehmet, (1981), *Kant ve Çağdaş İngiliz Felsefesinde Tanrı-Ahlak İlişkisi*, Ankara: Umran Yayınları.

AYDIN, Mustafa, (2003), “Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), s. 121-144.

http://www.academia.edu/9873264/Cilt_1_Say%C4%B1_3_Gen%C3%A7li%C4%9Fin_De%C4%9Fer_Alg%C4%B1s%C4%B1_Konya_%C3%96rne%C4%9Fi_Yard._Do%C3%A7_Dr._Mustafa_Ayd%C4%B1n (Erişim Tarihi: 16/07/2015).

AYDIN, Mustafa, (2011), “Değerler, İşlevleri ve Ahlak”, *Eğitime Bakış*, 7(19), s. 39-45.
http://vizyon21yy.com/documan/egitim_ogretim/egitim/degerler_egitimi/degerler_islevleri_ve_ahlak.pdf (Erişim Tairih: 31/07/2015).

- AYTEMİZ SEYMEN, Oya ve Tamer Bolat (2007), “Kohlberg’in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 13, s. 24-61.
- BAGHERI, Ghodratollah, Reihaneh Zarei ve Mojtaba Nikaeen, (2012), “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)”, *Ideal Type of Management*, 1(1), s. 47-58.
- BAL, Vidual ve Laura Quinn, (2001), “The Missing Link: Organizational Culture and Leadership Development”, *LIA*, 21(4), s. 14-17.
- BALCI, Ayşe F. ve Tuğba Yanpar Yelken, (2010), “İlköğretim Öğretmenlerinin “Değer” Kavramına Yükledikleri Anlamlar”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 39, s. 81-90.
- BEKTAŞ, Çetin ve Mehmet Ali Köseoğlu, (2008), “İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılma Süreci”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), s. 145-158.
- BLACKMAN, Deborah ve Eugene Sadler-Smith, (2009), “The Silent and The Silenced in Organizational Knowing and Learning”, *Management Learning*, 40(5), s. 569-585.
- BLOCK, Peter, (1993), *Stewardship*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- BOZKURT ÇETİNKAYA, Özlem, (2014), “Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Öğrencilerin Girişimci Olma Niyetlerinin İncelenmesi”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), s. 27-47.
- BRICKLEY, James A., Smith Clifford W. ve Jerold L. Zimmerman, (2002), “Business Ethics and Organizational Architecture”, *Journal of Banking & Finance*, 26(9), s. 1821-1835.
- BRINSFIELD, Chad T., (2009), *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The Ohio State University, Ohio (Amerika).
- BROWN, Michael E., Linda K. Trevino ve David A. Harrison, (2005), *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and*

- Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, s. 117–134.
- BROWN, Michael E., Linda K. Trevino, (2006), “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, *Leadership Quarterly*, 17(6), s. 595–616.
- BUCHAN, Howard F., (2005), “Ethical Decision Making in the Public Accounting Profession: An Extension of Ajzen’s Theory of Planned Behavior”, *Journal of Business Ethics*, 61(2), s. 165-181.
- BUCKNER, Ramona K., (2013), *Values-Based Leadership: College Leaders’ Perceptions on Maintaining Values in Decision Making* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Oklahoma State University, Oklohama (ABD).
- BUDAK, Gülay ve Gönül Budak, (2004), *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- BUELL, John M., (2009), “Ethics and Leadership”, *Healthcare Executive*, s. 54-57. https://www.ache.org/abt_ache/MA09_Ethics.pdf, (Erişim Tarihi: 07/12/2015).
- BULUTLAR, Füsun ve Ela Ünler Öz, (2009), “The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace”, *Journal of Business Ethics*, 86, s. 273-295.
- BURKE, Ronald J., (2001), “Organizational Values, Job Experiences and Satisfaction Among Managerial and Professional Women and Men: Advantage Men”, *Women in Management Review*, 17(5/6), s. 228-236.
- BURNS, James M., (1978), *Leadership, USA: Harper Perennial Modern Classics*.
- CADMUS, Nancy E., (1916), “Ethics”, *The American Journal of Nursing*, 16(5), s. 411-416.
- CELEP, Cevat, (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara: Anı Yayınları.
- CELEP, Cevat vd., (2004), “Eğitim Örgütlerinde Çokboyutlu İş Etiği Ve Örgütsel Adanmışlık”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*.
- CEYLAN, Adnan, (1997), “Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar”, *21. YY.’da Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: DHO Matbaası.

- CHOI, Yeon ve Renate R. Mai-Dalton, (1999), The Model of Followers' Responses to Self-Sacrificial Leadership: An Empirical Test, *Leadership Quarterly*, 10(3), s. 397-421.
- CHU, Wenyi, (2001), "Contingency Organizations and Shared Values: Multiple Logics in Managing Diversification", *Asia Pacific Journal of Management*, 18, s. 83-99.
- CIULLA, Joanne B., (2003), "Ethics and Leadership Effectiveness", *Ethics and Leadership Effectiveness*, s. 302-327. <http://www.ila-net.org/members/directory/downloads/antonakis-ciulla-13.pdf>, (Erişim Tarihi 09/12/2015).
- CLAYTON, Susan, (2002), *Strateji Geliştirme*, çev. Onur Yıldırım, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- COHEN, Louis, Lawrence Manion ve Keith Morrison, (2005), *Research Methods in Education*, 5. Basım, New York: Routledge Falmer.
- COLE, David A., (1987), "Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, s. 1019-1031.
- CONGER, Jay A., ve Rabindra N. Kanungo, (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oask, CA: Sage Publications.
- CONNORS, Paul Verella, (2006), *The Development of Social Capital in Managerial Groups: The Effects of Values-Based Leadership* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Haskayne School of Business, Calgary (Kanada).
- CONSTANTIN, Elena Claudia, (2010), "Ethics And Individual Behaviour", *Professional Communication and Translation Studies*, 3(1-2), s. 15-18.
- COWINGS, John S., (2012), *Strategic Leadership and Decision Making*, UK: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- COPELAND, Mary Kay, (2014), "The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review", *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), s. 107-135.

- CULLEN, John B, Praveen K. Parboteeah ve Bart Victor, (2003), “The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 46(2), s. 127-141.
- ÇAKICI, Ayşehan, (2008), “Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri”, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar’ın İçinde, Ed. Tarık Solmuş, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- ÇAKICI, Ayşehan, (2010), Örgütlerde İşgören Sessizliği, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÇALOĞLU, Dila Özge, (2014), *Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (Türkiye).
- ÇAVUŞ, Mustafa Fedai ve Alptekin Develi, (2015), “Etik İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/280557859_Etik_Iklim_ve_Orgutsel_Vatandaslik_Davranisi, (Erişim Tarihi: 10/01/2016).
- ÇİFTÇİ, Nermin (2003), “Kohlberg’in Bilişsel Ahlak Gelişimi Teorisi: Ahlak ve Demokrasi Eğilimi”, *Değerler Eğitim Dergisi*, 1(1), s. 43-47.
- DAFT, Richard L., (2004), *Organization Theory and Design*, 12. Basım, South Western, Ohio: South-Western College Pub.
- DE BONO, Edward, (2007), *6 Değer Madalyası*, çev. Selen Y. Kölay, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- DEDAHANOV, Alisher Tohirovich ve Jaehoon Rhee, (2015), “Examining the Relationships Among Trust, Silence And Organizational Commitment”, *Management Decision*, 53(8), s. 1843-1857.
- DEDAHANOV, Alisher Tohirovich, Choonghyun Kim ve Jaehoon Rhee, (2015), “Centralization and Communication Opportunities as Predictors of Acquiescent or Prosocial Silence” *Social Behavior and Personality*, 43(3), s. 481-492.

- DEMİRDAĞ, Gülfiz Ergin ve Emre Burak Ekmekçiöglu, (2015), “Etik İklim Ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), s. 197-216.
- DESHPANDE, Satish P., Elizabeth George ve Jacob Joseph, (2000), “Ethical Climates and Managerial Succes In Russian Organizations”, *Journal of Business Ethics*, 23, s. 211-217.
- DESHPANDE, Satish P., (1996), “Ethical Climate and the Link Between Success and Ethical Behaviour: An Empirical Investigation of a Non-Profit Organization”, *Journal of Business Ethics*, 15(3), s. 315-20.
- DESSON, Kenneth ve Joseph Clouthier, (2010), “Organizational Culture – Why Does It Matter?”, <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>, (Erişim Tarihi: 10/01/2016).
- DİKMEN, Bahar, (2012), *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Türkiye).
- DOBEWALL, Henrik ve Micha Stark, (2014), “Relationship of Inglehart’s and Schwartz’s Value Dimensions Revisited”, *International Journal of Psychology*, 49(4), s. 240-248.
- DOĞAN, Binali, (2012), *Örgüt Kültürü*, (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- DOĞAN, Binali, Olcay Bige Aşkun, Uğur Yozgat, (2007), *Türkiye’de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul: Beta Yayınları.
- DÖNMEZER, Sulhi, (1994), *Toplumbilim*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- DRUCKER, Peter F., (1997), *Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler*, Executive Excellence, İstanbul: Rota Yayın.
- DURAK, İbrahim, (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- EHTİYAR, Rüya ve Melek Yanardağ, (2008), “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), s. 51-68.

- EKMEKÇİOĞLU, Emre Burak, (2015), “Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), s. 197-216.
- ELIZUR, Don ve Abraham Sagie, (1999), “Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values”, *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), s. 79-87.
- ENGLAND, George W. ve Raymond Lee, (1974), “The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India, and Australia”, *Journal of Applied Psychology*, 59(4), s. 411-419.
- ERBEN, Gül Selin ve Ayşe Begüm Güneşer, (2008), “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 82, s. 955-968.
- ERCİŞ, Aysel vd., (2013), “Kişisel Değerler İle Marka Değeri Arasındaki İlişkiler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), s. 21-41.
- ERDAL, Mehmet, (2007), *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi* (Yüksek Lisans Projesi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş (Türkiye).
- ERDEM, Ali Rıza, (2003), “Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), s. 55-72.
- ERDEM, İnci, Suna Tevrüz ve Tülay Bozkurt, (2012), *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- EREN, Erol, (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERKAN, Hüsnü, (1991), *Ekonomi Sosyolojisi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını.
- EROĞLU, Ahmet Hüsrev, Orhan Adıgüzel ve Umut Can Öztürk, (2011), “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İklimi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), s. 97-124.

- ERONDU, Emmanuel A., Alex Sharland ve John O. Okpara, (2004), "Corporate Ethics in Nigeria A Test of the Concept of an Ethical Climate", *Journal of Business Ethics*, 51, s. 349-357.
- ERTEN, Sinan, (2002), "Planlanmış Davranış Teorisi ile Uygulamalı Öğretim Metodu", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 19(2), s. 217-233.
- FAPOHUNDA, Tinuke M., (2015), "Gender, Voice and Silence: Strategies for Inclusion of Female Employees", *Archives of Business Research*, 4(1), s. 55-66.
- FATİMA, Afsheen, vd., (2015), "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), s. 846-850.
- FERNALD, Jr., Lloyd W., (1987), "Values and Creativity", *Journal of Creative Behavior*, 21(4), s. 312-324.
- FERNANDEZ, Jorge ve Robert T. Hogan, (2002), "Values Based Leadership", *The Journal for Quality and Participation*, 25(4), 25-26.
- FICHTER, Joseph, (1990), *Sosyoloji Nedir?*, çev. Nilgin Çelebi, Konya: Selçuk Üniversitesi Basım Evi.
- FİDAN, Mustafa, (2013), *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri Ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Erzurum (Türkiye).
- FRANKENA, William K., (1967), "Value and Valuation", *Encyclopedia of Philosophy*, Edit. Paul Edwards, New York: Macmillan Publication Co., 8, ss. 229-232.
- GAMMEL, Stefan, (2009), "Ethics and Morality", *Ethics Portfolio, Basic Ethical Concepts*, <http://www.nanocap.eu/Flex/Site/Downloadadd0bd.pdf?ID=3982>, (Erişim Tarihi: 30/11/2015).
- GARDNER, William L. vd., (2005), "Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

- GARG, Garima ve Venkat R. Krishnan, (2003), “Transformational Leadership and Organizational Structure: The Role of Value-Based Leadership”, Ed. In S. Bhargava, New Delhi: Response Books (Sage Publications).
- GARSON, David G., (2015), Structural Equation Modeling, USA: Statistical Associates Publishers.
- GENÇ, Nurullah (2005), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GENDRON, Corrinne, (2000), “Enjeux Sociaux Et Representations De L’Entreprise”, *Revue Du Mauss*, 15, s. 320-325.
- GOETHALS, George R. vd., (2004), Encyclopedia of Leadership, 4 Vol Set., USA: Sage Publications, Inc.
- GÜL, Hasan, (2006), “Etik Dışı Davranışlar Ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10, s. 65-79.
- GÜL, Hasan ve Kübra Şahin, (2011), “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, s. 237-249.
- GÜNDÜZ, Hasan Basri vd., (2011), “Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), s. 520-544.
- GÜNEY, Salih, (2009), Davranış Bilimleri, 5. Basım, Ankara: Nobel Yayın Basım.
- GÜNEY, Salih, (2012), Liderlik, Ankara: Nobel Yayınevi.
- GÜNEY Semra, (2006), “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, *Celal Bayar İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), s. 135-148.
- GRABER, David R. ve Anne Osborne Kilpatrick, (2008), “Establishing Values-Based Leadership and Value Systems in Healthcare Organizations”, *Journal of Health and Human Services Administration*, 31(2), s. 179-197.
- GRANGER, Robert L., (1971), Educational Leadership an Interdisciplinary Perspective, USA: Intext Educational Publishers.

- GRAVES, Clare W., (1970), "Levels of Existence: An Open System Theory of Values"
Journal of Humanistic Psychology, 10 (2), s. 131-154.
- GREENLEAF, Robert K., (2002), *Servant Leadership*, New Jersey: Paulist Press.
- GROSSMANN, Jan, (2009), *Management Ethics: Ethical Principles Of Managers*,
Bachelor Thesis, Tomas Bata University, Faculty of Humanities, Zlin (Çek
Cumhuriyeti).
- HAN, Jingcai, (2000), "A Framework of Value-Focused Systems Thinking", *Systemic
Practice and Action Research*, 13(1), s. 97-109.
- HENRIKSEN, Kerm ve Elizabeth Dayton, (2006), "Organizational Silence and Hidden
Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, 41(4), s. 1539-1555.
- HILL, W.L. Charles ve Steven L. McShane, (2008), *Principles of Management*, Boston,
MA: McGraw-Hill/Irwin.
- HITT, William D., (1990), *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*,
Columbus, OH: Battelle Press.
- HITLIN, Steven ve Jane Allyn Piliavin, (2004), "Values: Reviving a Dormant Concept",
Annual Review of Sociology, 30, s. 359-393.
- HIRSCHMAN, Albert O., (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in
Firms Organizations and States*, Massachusetts and London: Harvard University
Press.
- HOFSTEDE, Geert, (1980), *Culture's consequences: International differences in
workrelated values*, Newbury Park, CA: Sage.
- HOOD, Jacqueline N., (2003), "The Relationship of Leadership Style and CEO Values
to Ethical Practices in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 43(4), s. 263-
273.
- HÖKELEKLİ, Hayati, (2013), *Değerler psikolojisi ve eğitimi*, 2. Basım, İstanbul: Timaş
yayıncılık.
- HUANG, Xu, Evert Van de Vliert ve Gerben Van Der Vegt, (2005), "Breaking the
Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding
Cross-Nationally", *Management and Organization Review*, 1(3), s. 459-482.

- HUCHTING, Karen K. vd., (2008), “An Application of the Theory of Planned Behavior to Sorority Alcohol Consumption”, *Addictive Behaviors*, 33, s. 538–551.
- HUETTEMAN, Lisa, (2013), “Five Keys to Success through Values-Centered Leadership”, <http://corporatecomplianceinsights.com/five-keys-to-success-through-values-centered-leadership>, (Erişim Tarihi: 03/08/2016).
- HULTMAN, Ken, (2005), “Evaluating Organizational Values”, *Organizational Development Journal*, 23(3), s. 39-48.
- HUNT, Richard A., (1968), “The Interpretation of the Religious Scale of the Allport-Vernon-Lindzey Study of Values”, *Journal for the Scientific Study of Religion*, 7(1), s. 65-77.
- HÜSEYİNKLİOĞLU, Buket, (2010), *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana (Türkiye).
- IMA’s Statement on Management Accounting (2008), “Values and Ethics: From Inception to Practice”, s. 1-27.
- İÇERLİ, Leyla, (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), s. 67-92.
- İNANÇOĞLU, Evren, (2003), “Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi”, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002, s. 146-160, Antalya.
- JOHNSON, Mark, (1993), *Moral Imagination: Implications of Cognitive Science for Ethics*, Chicago: University of Chicago Press.
- KANBUR, Aysun, (2010), *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İmkb Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya (Türkiye).

- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, (2012), *Günümüzde İnsan ve İnsanlar (Sosyal Psikolojiye Giriş)*, 13. Basım, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- KAHLE, R., Lynn, (1983), *Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America*, New York: Praeger.
- KAHLE, R., Lynn vd., (1986), “Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List Of Values (Lov) And Values And Life Style (Vals)”, *Journal Of Consumer Research*, 13(3), s. 405-409.
- KAHLE, R., Lynn vd., (2001), “The Social Values of Fans for Men’s Versus Women’s University Basketball,” *Sport Marketing Quarterly*, 10(2), s. 156-162.
- KAHYA, Cem, (2015), “The Relationship Between Locus of Control and Organizational Silence: A Study On The Turkish Academicians”, *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(19), s. 1-18.
- KARACAOĞLU, Korhan ve Cengiz Küçükköylü, (2015), “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 15(3), s. 401-408.
- KART, Berfin, (2006), “Erdem Etiği Normatif Midir?”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), s. 101-108.
- KERNAGHAN, Kenneth, (1993), *Promoting Public Service Ethics; the Codification Aption, Ethics In Public Service*, Ed. Richard A. Chapman, Ottawa: Carleton Universty Pres.
- KILLINGER, Barbara, (2010), *Integrity: Doing the Right Thing for the Right Reason*, USA: McGill-Queen's Press.
- KILLIOĞLU, İsmail, (1990), “Ahlak Maddesi”, *Sosyal Bilimler Ansiklopedisi*, Cilt: 1, İstanbul: Risale Yayınları.
- KIREL, Çiğdem, (2000), “Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Kavramına Kültürel Yaklaşımlar”, *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), s. 231-248.
- KLUCKHOHN, Florence R. ve Fred L. Strodtbeck, (1961), *Variations in Value Orientations*, Evanston, USA: Row, Peterson.

- KOCAGÖZ, Elif ve Yunus Dursun, (2010), “Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen’in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), s. 139-152.
- KOÇEL, Tamer, (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- KOÇEL, Tamer, (2011), *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- KOLHBERG, Lawrence, (1969), *Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization*, Chicago: College Publishing Company.
- KÖSE, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan, (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), s. 219-242.
- KRAEMER, Harry M., (2011), *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KULA, Sedat, (2011), *Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Public Affairs in the College of Health and Public Affairs at the University of Central Florida Orlando, Florida (Amerika).
- KUŞDİL, M. Ersin ve Çiğdem Kağıtçıbaşı, (2000), “Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), s. 59-76.
- LEE, Robert J. ve Sara King, (2001), *Discovering the Leader in You: A Guide For Realizing Your Personal Leadership Potential*, San Francisco: Jossey-Bass.
- LIEDTKA, Jeanne M., (1989), “Value Congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems”, *Journal of Business Ethics*, 8, s. 805-815.
- LIPMAN-BLUMEN, Jean, (1996), *Connective Leadership*, New York: Oxford University Press.
- LONGENECKER, Justin G., vd., (2006), “Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades”, *Journal of Small Business Management*, 44(2), s. 167-183.
- LU, Jie ve Xiajuan Xie, (2013), “Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise”, *Asian Social Science*, 9(17), s. 47-52.

- LUNENBURG, Fred C., (2011), "Expectancy Theory of Motivation: Motivating By Altering Expectations", *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), s. 1-6.
- LUNENBURG, Fred C., (2011), "Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset", *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 29(4), s. 1-12.
- LUTHANS, Fred ve Bruce J. Avolio, (2004), Authentic Leadership: A Positive Development Approach, Ed. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, Positive Organizational Scholarship, p. 241-258, San Francisco: Berrett-Koehler.
- MACINTYRE, Alasdair, (2001), Erdem Peşinde, çev. Muttalip Özcan, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- MAHMUTOĞLU, Abdulkadir, (2009), "Etik ve Ahlak; Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler", *Türk İdare Dergisi*, 463-464, s. 225-249.
- MAIER, Thomas, vd., (2015), "Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership Principles", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14, s. 382-397.
- MALBASIC, Ivan, Carlos Rey, Vojco Potocan, (2015), "Balanced Organizational Values: From Theory to Practice", *Journal of Business Ethics*, 130, s. 437-446.
- MALEKPOOR, Saeed ve Seyed Heydar Mir Fakhr-Eddini, (2015), "Review of the Effect of Personality on Organizational Silence and Its Consequences", *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 5(5), s. 134-139.
- MARION, Russ ve Mary Uhl-Bien, (2002), Leadership in Complex Organizations, *The Leadership Quarterly*, 12(4), s. 389-418.
- MARTIN, Kelly D. ve John B. Cullen, (2006), "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics*, 69, s. 175-194.
- MAZNEVSKI, Martha L. vd., (2002), "Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework", *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(3), s. 275-295.

- <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/distefano5.pdf> (Erişim Tarihi: 18/08/2015).
- MEYDAN, Cem H. ve Harun Şeşen, (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi - AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- McCRAE, Robert R., (2004), "Human Nature and Culture: Atrait Perspective", *Journal of Research in Personality*, 34, s. 3-14.
- McDANIEL, Charlotte, (2004), *Organizational Ethics: Research and Ethical Environment*, Aldershot, UK: Ashgate.
- McDONALD, Paul ve Jeffrey Gandz, (1991), "Getting Value from Shared Values", *Organizational Dynamics*, 20, s. 64-77.
- MEGEP, (2013), "Çocuk Gelişimi ve Eğitimi: Ahlak Gelişimi", http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Ahlak%20Gelişimi.pdf, (Erişim Tarihi: 03/01/2016).
- MILLIKEN, Frances J., Elizabeth Wolfe Morrison ve Patricia F. Hewlin, (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1453-1476.
- MOBLEY, William H., Lena Wang ve Kate Fang, (2005), "Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization", s. 11-20, <http://www.ceibs.edu/link/latest/images/20050701/1394.pdf>, 10.11.2015.
- MOORE, Heather L. ve T. Winters Moore, (2014), "The Effect Of Ethical Climate On The Organizational Commitment Of Faculty Members", *Journal of Academic and Business Ethics*, 9, s. 1-15.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe ve Frances J. Milliken, (2000), "Organizational silence: A Barrier To Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), s. 706-725.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe ve Frances J. Milliken, (2003), "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1353-1358.

- MULLANE, Susan P., (2009), “Ethics and Leadership”, University of Miami, Leadership Institute, https://www.bus.miami.edu/_assets/files/executive-education/leadership-institute/ethics-and-leadership.pdf, (Erişim Tarihi: 07/12/2015).
- NEWMAN, Dianna L. ve Robert D. Brown, (1996), *Applied Ethics for Program Evaluation*, California: Sage Publishing.
- NIKMARAM, Sahar vd., (2012), “Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran”, *World Applied Sciences Journal*, 17(10), s. 1271-1277.
- NOELLE-NUEMANN, Elisabeth, (2009), “The Spiral Of Silence”, In *A First Look at Communication Theory*, 7. Baskı, Ed. Em Griffin, New York: McGraw-Hill Higher Education, s. 372-382.
- NUTTALL, Jon, (1997), *Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*, çev. Abdullah Yılmaz, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- O’DONNELL, Orla ve Richard Boyle, (2008), “Understanding and Managing Organisational Culture”, *Institute of Public Administration*, Ireland.
- O’REILLY, Charles A. vd., (1991), “People and Organizational Culture.: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, 34(3), s. 487-516.
- O’TOOLE, James, (1996), *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- ONARAN, Oğuz, (1981), *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*, Ankara: A. Ü. Siyasal Bilgiler FakÜltesi Yayınları.
- OSENI, Abubakar Idris, (2011), “Unethical Behavior by Professional Accountant in an Organization”, *Research Journal of Finance and Accounting*, 2(2), <http://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/viewFile/188/72>, (Erişim Tarihi: 17/04/2016).

- OSTROFF, Cheri, (1993), “The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), s. 56-90.
- OUCHI, William G. (1987), Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, çev. Yakut Guneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- ÖZENSEL, Ertan, (2003), “Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 217–239. <http://www.dem.org.tr/ded/3/ded3mak9.pdf> (Erişim Tarihi: 25/06/2015).
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel, (2008), Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel, (2011), Örgütsel Davranış, 5. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayım.
- ÖZTÜRK, Yasin, (2014), *The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate with Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Türkiye).
- ÖZTÜRK SAMUR, Ayşe, (2011), *Değerler Eğitimi Programının 6 Yaş Çocuklarının Sosyal ve Duygusal Gelişmelerine Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya (Türkiye).
- QUAQUEBEKE, Niels Van, vd., (2014), “Ideal Values and Counter-ideal Values as Two Distinct Forces: Exploring a Gap in Organizational Value Research”, *International Journal of Management Reviews*, 16, s. 211-225.
- PEARCE, Craig L. ve Jay A. Conger, (2003), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- PEIRCE, Ellen, Carol A. Smolinski ve Benson Rosen, (1998), “Why Sexual Harrasment Complaints Fall on Deaf Ears” *Academy of Management Executive*, 12(3), s. 41-54.
- PETERSON, Dane K., (2002), “Deviant workplace Behavior And The Organization’s Ethical Climate”, *Journal of Business and Psychology*, 17(1), s. 47-61.

- PHANEUF, Margot, (2009), "Ethics: Some Definitions", http://www.infiressources.ca/fer/Depotdocument_anglais/Ethics-Some_Definitions.pdf, (Erişim Tarihi: 10/01/2016).
- PIEPER, Annemarie, (1999), Etiğe Giriş, ev. Veysel Atayman ve Gnl Sezer, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- PINDER, Craig C. ve Karen P. Harlos, (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice" *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s. 331–369.
- POOLE, Ross, (1993), Ahlak ve Modernlik, ev. Mehmet Kk, Ayrıntı Yayınları: İstanbul.
- PREMEAUX, Sonya Fontenot ve Arthur G. Bedeian, (2003), "Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace", *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1537-1562.
- RAMINGWONG, Sakgasit ve Lachana Ramingwong, (2013), "A Tale Behind Mum Effect", *International Journal Of Information Systems And Project Management*, 1(3), s. 47-58.
- ROBBINS, Stephen P. ve Timothy A. Judge, (2013), Organizational Behavior, ev. İnci Erdem, 14. Basımdan eviri, Ankara: Nobel Yayın.
- ROKEACH, Milton, (1973), The Nature of Human Values, New York: The Free Press.
- ROKEACH, Milton ve John F. Regan, (1980), "The Role of Values in the Counselling Situation", *The Personnel and Guidance Journal*, 58(9), s. 576-582.
- RUE, Bob, (2001), "Values-Based Leadership: Determining Our Personal Values", *Behavioral Science*, 30, s. 12-16.
- SABAN, Metin ve Banu Atalay, (2005), "Yönetim Muhasebecileri Açısından Etik ve Etik Davranışın nemi", *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 5(16), s. 49-60.
- SAGIE, Abraham, Jeffrey Kantor, Dov Elizur ve Musa Isa Barhoum, (2005), A Cross-cultural Investigation of Personal Values: The Israeli-Palestinian Case, *Problems and Perspectives in Management*, 2, s. 148-157.

- SAGNAK, Mesut, (2003), *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Alguları ile Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu (Türkiye).
- SAGNAK, Mesut, (2004), “Value Congruence and Results in Organizations”, *Educational Administration in Theory & Practice*, 37, s. 72-95.
- SALANCIK, Gerald R. ve Jeffrey Pfeffer, (1978), “A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design”, *Administrative Science Quarterly*, 23, s. 224-253.
- SARAÇ, Gülşen ve Ertan Kılıcıgil, (2004), “Farklı Ülkelerin Üniversite Bayan ve Erkek Takım Voleybolcularının Sosyal Değer Anlayışları”, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), s. 81-89.
<http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/936/1407.pdf?show> (Erişim Tarihi: 04/08/2015)
- SAYLI, Halil ve Duygu Kızıldağ, (2007), “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), s. 231-251.
- SAYLI, Halil ve Özlem Y. Uğurlu, (2007), “Kurumsal İtibar ve Yönetmelik Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*, 12(3), s. 75-96.
- SCHLACHTER, Paul J., (1990), “Organizational Influences on Individual Ethical Behavior in Public Accounting”, *Journal of Business Ethics*, 9, s. 839-853.
- SCHNEIDER, Benjamin ve Arnon E. Reichers, (1983), “On the Etiology of Climates”, *Personnel Psychology*, 36(1), s. 19-39.
- SCHWEPKER, Charles H., (2001), “Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce”, *Journal of Business Research*, 54, s. 39-52.
- SCHWARTZ, Shalom H., (1994), “Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?”, *Journal of Social Issues*, 50(4), s. 19-45.

- SCHWARTZ, Shalom H. ve Wolfgang Bilsky, (1987), “Toward A Universal Psychological Structure of Human Values”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), s. 550-562.
- SCHEIN, Edgar H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- SEHRING, Tatiana, (2015), “The Power of Values-Based Leadership”, *Workforce*. 94(7), s. 30 -31.
- SEZGİN, Murat ve Beyza Bulut, (2013), “Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), s. 182-194.
- SHACKLOCK, Arthur, Mark Manning ve Linda Hort, (2011), “Dimensions and Types of Ethical Climate within Public Sector Human Resource Management”, *Journal of New Business Ideas & Trends*, 9(1), s. 51-66.
- SHATALEBI, Badri ve Mohammad Hossien Yarmohammadian, (2011), “Value Based Leadership Paradigm”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, s. 3703–3707.
- SIMS, Randi L. ve K. Galen Kroeck, (1994), “The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover”, *Journal of Business Ethics*, 13(12), s. 939-947.
- SIMS, Ronald R., (1992), “The challenge of ethical behavior in organizations”, *Journal of Business Ethics*, 11, s. 505-13.
- SINGH, Prakash ve Theminkosi Twalo, (2015), “Mismanaging Unethical Behaviour in the Workplace”, *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), s. 515-530.
- SINGER, Peter, (1999), *Practical Ethics*, Second Edition, Centre for Human Bioethics Monash University, United Kingdom: Cambridge University Press.
- SİLAH, Mehmet, (2005), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- SLADE, Michael Ross, (2008), *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), George Washington University, Washington (ABD).

- SOMERS, Mark John, (2001), “Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values”, *Journal of Business Ethics*, S. 30, s. 185-195, <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1006457810654> (Erişim Tarihi: 29/06/2015).
- STANLEY, Smith, (1975), *Fundamentals of Curriculum Development*, USA: World Book.
- SÜMER, Nebi, (2000), “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), s. 49-74.
- ŞİMŞEK, Ömer F., (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- TANGIRALA, Subrahmaniam, (2006), *Individual, Group and Leader Influences on Employee Communication In High Reliability Contexts* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Purdue University, Indiana (Amerika).
- TANGIRALA, Subrahmaniam ve Rangaraj Ramanujam, (2008), ‘Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate’, *Personnel Psychology*, 61(1), s. 37-68.
- TARTAKOVSKY, Eugene ve Eti Cohen, (2014), “Values in the Bank: Value Preferences of Bank Frontline Workers and Branch Managers”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), s. 769-782.
- TAŞKIRAN, Erkan, (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- TAVŞANCIL, Ezel, (2010), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi Yazar*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Akademi.
- TAYFUN, Ahmet ve Ozan Çatır, (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), s. 114-134.
- TAYLOR, Davis H., (2010), “The Power of Values-based Leadership”, *The Imperfect Leader*, USA: Author House Pub.

- TEK, Ömer Baybars, (2006), Pazarlamada Değer Yaratmak, 1.Basım, İstanbul: Hayat Yayınları.
- TESSER, Abraham, Sidney Rosen ve Marsha Tesser, (1971), “On The Reluctance To Communicate Undesirable Messages (The MUM Effect): A Field Study”, *Psychological Reports*, 29, s. 651-654.
- THOMPSON, Dennis F., (1985), “The Possibility of Administrative Ethics”, *Public Administration Review*, 45(5), s. 555-561.
- TIERNEY, Elizabeth P., (1997), İş Ahlakı, çev. Günhan Günay, Etkin Yönetim Dizisi, İstanbul: Rota Yayınları.
- TONUS, H. Zümrüt ve İlke Oruç, (2012), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi”, *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), s. 149-181.
- TREVINO, Linda K., (1986), “Ethical Decision Making In Organizations: A Person-Situation Interactionist Model”, *The Academy of Management Review*, 11(3), s. 601-617.
- TUNA, Muharrem ve Murat Yeşiltaş, (2014), “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), s. 105 – 117.
- TURAN, Selahattin ve Dilek Aktan, (2008), “Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), s. 227-259.
- TUTAR, Hasan, M. Kemal Yılmaz ve Cumhuri Erdönmez, (2003), İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara: Nobel Basımevi.
- TÜRKERİ, Mehmet, (2005), “Aristoteles’in Etiğinde ‘Nefsine Hâkim Olma’, ve ‘Erdem’ ile İlişkisi”, *D.E.Ü.İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 21, s. 77-94.
- UNPAN, (2004), “Administrative Ethics: Sociological Aspects”, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN004661.pdf>, (Erişim Tarihi: 08/12/2015).
- URYAN, Yıldırım, (2010), *Organizational Safety Culture and Individual Safety Behavior: A Case Study of the Turkish National Police Aviation Department*

- (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Central Florida, Orlando (Amerika).
- USTA, Aydın, (2011), “Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak” , *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), s. 39-50.
- ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri Mirze, (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- ÜLTANIR, Gürcan, (2003), “Eğitim ve Kültür İlişkisi - Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı”, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), s. 291-309.
- ÜNAL, Sevtap ve Aysel Erciş, (2006), “Pazarın Satın Alma Tarzlarına ve Küresel Değerlere Göre Bölümlendirilmesi”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), s. 359-383. <http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2006%20I-II/18-PAZARIN-SATIN-ALMA-TARZLARINA-VE-KISISEL-DEGERLERE-GORE.pdf> (Erişim Tarihi: 12/08/2015).
- ÜNGÜREN, Engin ve Aysen Ercan, (2015), “Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), s. 157-179.
- VAKOLA, Maria ve Dimitris Bouradas, (2005), “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27(5), s. 441-458.
- VAN DYNE, Linn, Soon Ang ve Isabel C. Botero, (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1359-1392.
- VAN WART, Monty, (2003), “Codes of Ethics as Living Documents: the Case of The American Society for Public Administration”, *Public Integrity*, 5(4), s. 331-346.
- VELASQUEZ, Manuel G., (1998), *Business Ethics: Concepts and Cases*, 4th Edition, USA: Prentice-Hall.

- VEUGELERS, Wiel ve Paul Vedder, (2003), “Values in Teaching”, *Teachers and Teaching: theory and practice*, 9(4), s. 377-389.
- VICTOR, Bart ve John B. Cullen, (1987), “A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations”, Edit. W. C. Fredrick ve L. Preston, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI, London, s. 51–71.
- VICTOR, Bart ve John B. Cullen, (1988), “The Organizational Bases of Ethical Work Climates”, *Administrative Science Quarterly*, 33, s. 101–125.
- VIDAVER-COHEN, Deborah, (1998), “Moral Imagination in Organizational Problem-Solving: An Institutional Perspective”, *Business Ethics Quarterly*, Cambridge University Press, s. 123-148.
- VIINAMÄKI, Olli-Pekka, (2009), “Intra-Organizational Challenges of Values-Based Leadership”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(2), s. 6-13.
- VURGUN, Levent ve Sezai Öztöp, (2011), “Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), s. 217-230.
- YATKIN, Ahmet, (2008), “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi: Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması”, *Fırat University Journal of Social Science*, 18(1), s. 211-231.
- YAZICI, Kubilay, (2006), “Değerler Eğitimi’ne Genel Bir Bakış”, *Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi*, 19, s. 499-522.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/tubar/article/view/5000072921> (Erişim Tarihi: 22/12/2015)
- YEŞİL, Rüştü ve Davut Aydın, (2007), “Demokratik Değerlerin Eğitiminde Yöntem Ve Zamanlama”, *TSA Dergisi*, 11(2), s. 65-84.
<http://www.tsadergisi.org/tsadergi/arsiv/agustos2007/05.pdf> (Erişim Tarihi: 31/07/2015).
- YILMAZ, Veysel, (2004), “Consumer Behaviour of Shopping Center Choice”, *Social Behavior and Personality*, 32(8), s. 783-790.

- YÜKSEL, Cüneyt, (2005), “Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik”, *Tüsiad Devlette Etik Altyapı Dizisi*, 1, s. 1-328.
- WALTER, Kate, (1995), “Value Statements That Augment Corporate Success”, *HR Magazine*, 40(10), s. 87-92.
- WALLE, Alf H., (1995), “Business Ethics and Tourism: From Micro to Macro Perspectives”, *Tourism Management*, 16(4), s. 263-268.
- WANG, Yau-De ve Hui-Hsien Hsieh, (2013), “Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation”, *Human Relations*, 66(6), 783-802.
- WEBER, James, (1995), “Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Multi-Departmental Analysis of a Single Firm”, *Organization Science*, 6, s. 509-523.
- WEISS, Joseph W., (1998), *Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach*, 2. Edition, USA: The Dryden Press.
- WELSCH, Harold P. ve Helen La Van, (1981), “Interrelationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behaviour and Organizational Climate”, *Human Relations*, 34, s. 1079-1089.
- WERHANE, H. Patricia, (1994), “Moral Imagination and The Search For Ethical Decision-Making In Management”, *The Ruffin Lectures In Business Ethics*, Charlottesville, VA: The Darden School, University of Virginia.
- WILLIAMS, Michael, (2006), *Mastering Leadership*, Second Edition, UK: Thorogood Press.
- WITESMAN, Eva ve Lawrence Walters, (2014), “Public Service Values: A New Approach to the Study of Motivation in the Public Sphere”, *Public Administration*, 92(2), s. 375-405.
- <http://kisi.deu.edu.tr//oguz.sarvan/Meslek%20Etiği%20Ders%20Notları.pdf>, (Erişim Tarihi: 17/04/2016).
- <http://www.aerostudents.com/files/ethics/ethicalTheories.pdf>, (Erişim Tarihi: 01/12/2015).

<http://www.manage.gov.in/studymaterial/workethics.pdf>, (Erişim Tarihi: 06/12/2015)

http://psikiyatriksosyalhizmet.com/wp-content/uploads/2010/02/ahlak_gelisimi.pdf,
(Erişim Tarihi: 04/01/2016)

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52aec98b2faae9.57017167 (Erişim Tarihi: 06/05/2015).



EK-1: TÜRKİYE’DE UYGULANAN ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu araştırma işletmelerdeki liderlik, etik iklim ve çalışanların kararlara katılımı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bir araştırmadır. Sizlerin de değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya katılımınız bizim için çok önemlidir. Vereceğiniz cevapların sadece akademik amaçla kullanılacağı ve şahsi bilgilerinize ihtiyacımızın olmadığını önceden belirtir, araştırmanın objektif sonuçlanması için ankete dikkatle cevap vereceğinizden ötürü teşekkür ederiz.

Berat ÇİÇEK

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyet

Bayan ()
Erkek ()

2. Yaşınız

18-24 ()
25-34 ()
35-44 ()
45-54 ()
55 ve üzeri ()

3. Eğitim Durumunuz

İlköğretim ()
Lise ()
Önlisans ()
Lisans ()
Yüksek Lisans ()
Doktora ()

4. Yöneticinizin Cinsiyeti

Bayan ()
Erkek ()

5. Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz

1 yıldan az ()
1-3 yıl arası ()
4-9 yıl arası ()
10 yıl ve üzeri ()

7. İşletmedeki Pozisyonunuz

Çalışan ()
Orta Kademe Yönetici ()
Üst Kademe Yönetici ()

8. Uyruğunuz

T.C. ()
Diğer () (Lütfen Belirtiniz)

DEĞER MERKEZLİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
Yöneticinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Yöneticimin davranışları doğru, dürüst ve ahlaki çerçevededir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yöneticim, özgüven sahibidir ve kendine saygılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yöneticim, hedeflerini gözden kaçırmaz ya da prensiplerinden ödün vermez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yöneticim pragmatiktir. yani, aniden gelişen olaylarda kaybetmekten çekinmez çünkü onun asıl amacı nihai hedeften şaşmamaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yöneticim, ilham verici bir vizyona sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yöneticim, vizyonunu çalışanlara aktarmanın yollarını bulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yöneticim çalışanlara, güven ve umut konularında ilham verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yöneticim, çalışanlarına sadıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yöneticim, hizmet etmeye isteklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yöneticim, çalışanlarını dinler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yöneticim, en yakın danışmanları arasında karşıt fikirlileri teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yöneticim çalışanlarına karşı, saygı ilkesine bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yöneticim, değişimden etkilenecek olan personeli karar sürecine dahil eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yöneticimin, 'insan doğası, organizasyonun rolü, performansın ölçümü vb.' konularındaki inançları açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yöneticim çalışanların, ihtiyaçlarını, fikirlerini, isteklerini dinler ve iyi gelişmiş bir inanç sistemi içerisinde onlara cevap verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yöneticimin fikirleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Yöneticim çalışanlarla bilgileri paylaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Yöneticim, kolektif bilinci (ortak düşünce, istek ve heyecan) teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yöneticim tutarlı bir ödül, yapı, süreç ve iletişim sistemi oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yöneticim, tüm çalışanların ' <i>organizasyona katkı sağlayabilme fırsatına sahip olması</i> ' ilkesine bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ETİK İKLİM ÖLÇEĞİ					
Çalıştığınız kurumdaki, karşılaşılmaması muhtemel durumlar karşısında takındığınız tutumla ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurumda, etik kurallar yazılı ve resmidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çalıştığım kurum, etik kuralların uygulanması konusunda çalışanları zorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çalıştığım kurum, etik davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalıştığım kurum, etiğe uygun davranışlara ilişkin politikaların uygulanması konusunda çalışanları zorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalıştığım kurumda, etik dışı davranışlara tahammül edilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kurumumda çalışanlardan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kurumumda çalışanlardan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÇALIŞAN SESİ ÖLÇEĞİ					
Çalıştığınız kurumdaki, karşılaşılmaması muhtemel durumlar karşısında takındığınız tutumla ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Benim düşüncelerim işyerimin gerçekleriyle çelişse dahi fikirlerimi beyan etmekten çekinmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşyerimdeki bir planın veya fikrin işe yaramayacağını hissedersen, bu konudaki görüşümü paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tartışmalı konular karşısında fikirlerimi ifade etmekten, sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşyerimde söylenmesi gereken şeyleri dile getirmekten çekinmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Eğer işe yaramayacağını düşündüğüm bir fikre işyerimdeki herkes katılıyorsa, sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anketimizi Cevapladığınız İçin Teşekkür Ederiz...

EK-2: ALMANYA'DA UYGULANAN ANKET FORMU

Sehr geehrte Teilnehmer, diese Umfrage ist eine Forschung bezüglich der Feststellung der Beziehung zwischen der Leitung, der ethischen Atmosphäre und der Teilnahme der Mitarbeiter bei der Beschlussfassung. Ihre Teilnahme durch die Aufwendung Ihrer kostbaren Zeit ist für uns von großer Bedeutung. Wir möchten im Voraus darauf hinweisen, dass Ihre Antworten nur für akademische Zwecke verwendet werden und dass wir Ihre persönlichen Angaben nicht benötigen. Bitte beantworten Sie die Umfrage sorgfältig, damit das Resultat dieser Forschung objektiv ausfällt. Wir bedanken uns im Voraus für Ihre Bemühungen.

Berat ÇİÇEK

Demografische Angaben

1. Geschlecht

Frau
Mann

2. Ihr Alter

18-24
25-34
35-44
45-54
55 und darüber

3. Ihr Ausbildungsstatus

Grundschule
Oberschule
Bachelor
Masters
Promotion

4. Geschlecht Ihres Direktors

Frau
Mann

5. Seit wann arbeiten Sie in dieser Anstalt

Weniger als 1 Jahr
Zwischen 1-3 Jahren
Zwischen 4-9 Jahren
10 Jahre und mehr

7. Ihre Position im Unternehmen

Mitarbeiter
Leiter mittleren Ranges
Leiter oberen Ranges

8. Ihre Nationalität

Deutsch
Andere (Bitte ausführen) ...

WERT FOKUSierter LEITUNGSMaßTAB					
Bitte führen sie mit den unten aufgelisteten Aussagen Ihre Beteiligungs-niveau bezüglich Ihres Direktors aus.	Ich stimme in keiner Weise zu.	Ich stimme in großem Maße nicht zu.	Ich stimme teilweise zu.	Ich stimme in großem Maße zu.	Ich stimme vollkommen zu.
	1	2	3	4	5
1. Das Verhalten des Direktors ist richtig, aufrichtig und im ethischen Rahmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mein Direktor besitzt Selbstvertrauen und respektiert sich selbst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mein Direktor weder verliert seine Ziele aus den Augen noch gibt er seine Prinzipien auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mein Direktor ist Pragmatiker. Das heißt, er hat keine Hemmungen gegenüber unerwarteten Ereignissen, da dessen Hauptziel nicht von dem Endzweck abzuweichen ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mein Direktor besitzt inspirierende Vision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mein Direktor findet Wege, seinen Mitarbeitern über seine Vision zu übermitteln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mein Direktor übermittelt seinen Mitarbeitern in Sachverhalten wie Sicherheit und Hoffnung Inspiration.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mein Direktor ist seinen Mitarbeitern gegenüber loyal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mein Direktor ist willig, Dienst zu leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mein Direktor hört sich seine Mitarbeiter an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mein Direktor unterstützt die Meinungsverschiedenheiten der seinen vertrautesten Beratern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mein Direktor ist gegenüber seinen Mitarbeitern mit dem Respektprinzip verbunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mein Direktor bezieht das Personal, welches von der Änderung betroffen ist, in den Entscheidungsprozessen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Die Überzeugungen meines Direktors 'die menschliche Natur, die Rolle der Organisation, Leistungsbemessung u.ä.' sind offen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mein Direktor hört sich die Bedürfnisse, Ideen, Wünsche an und antwortet darüber im Rahmen eines gut entwickelten Glaubenssystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mein Direktor hat Ideen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mein Direktor teilt Informationen mit seinen Mitarbeitern mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mein Direktor unterstützt ein kollektives Bewusstsein (gemeinsames Denken, Ansprüche und Aufsehen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mein Direktor etabliert ein kontinuierliches Belohnung-, Struktur-, Prozess- und Kommunikationssystem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mein Direktor ist mit dem Prinzip verbunden, <i>dass alle seiner Mitarbeiter die Gelegenheit haben sollen, Beiträge zur Organisation zu liefern.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ETHISCHE ATMOSPHEREN MABSTAB					
Bitte führen sie mit den unten aufgelisteten Aussagen Ihr Beteiligungsniveau in der Anstalt, in der Sie arbeiten, aus.	Ich stimme absolut nicht zu.	Ich stimme in großem Maße nicht zu.	Ich stimme teilweise zu.	Ich stimme in großem Maße zu.	Ich stimme vollkommen zu.
	1	2	3	4	5
1. Die ethischen Regeln sind in der Anstalt, in der ich arbeite, schriftlich und offiziell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die Anstalt, in der ich arbeite, zwingt die Mitarbeiter zur Einhaltung der ethischen Regeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die Anstalt, in der ich arbeite, besitzt eine Politik, bezüglich ethischen Verhaltens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Die Anstalt, in der ich arbeite, zwingt die Mitarbeiter zum Einhalten der Politik, bezüglich ethischen Verhaltens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. In der Anstalt, in der ich arbeite, werden unethische Verhalten nicht geduldet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Falls einer der Mitarbeiter der Anstalt ein unethisches Verhalten zum Zweck der Selbstbereicherung aufzeigt, wird er gerügt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Falls einer der Mitarbeiter der Anstalt ein unethisches Verhalten zum Zweck der Bereicherung der Firma aufzeigt, wird er gerügt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

STIMME DER MITARBEITER MABSTAB					
Bitte führen sie mit den unten aufgelisteten Aussagen Ihr Beteiligungsniveau gegenüber einer wahrscheinlich entstehenden Situation in der Anstalt, in der Sie arbeiten, aus.	Ich stimme absolut nicht zu.	Ich stimme in grosem Maße nicht zu.	Ich stimme teilweise zu.	Ich stimme in großem Maße zu.	Ich stimme vollkommen zu.
	1	2	3	4	5
1. Selbst, wenn meine Gedanken mit den Realitäten des Arbeitsplatzes im Widerspruch stehen sollten, zögere ich nicht diese zu äußern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Falls ich bemerken sollte, dass ein Plan oder ein Gedanke in meinem Arbeitsplatz unnützlich sein könnte, dann teile ich meine diesbezüglichen Gedanken mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Anstelle meiner Gedanke angesichts eines umstrittenen Themas zu äußern, ziehe ich es vor zu schweigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich halte mich nicht zurück, falls Notwendiges am Arbeitsplatz geäußert werden muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Falls an meinem Arbeitsplatz jeder einer Idee zustimmt, von der ich denke, dass sie nichts nützen wird, dann schweige ich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wir bedanken uns, daß Sie unsere Umfrage beantwortet haben...