



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE İŞ  
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MERSİN  
İLİ ÖRNEĞİ**

**Şeyda UYSAL**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EYLÜL 2018**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL VE ONAY SAYFASI

Şeyda UYSAL tarafından hazırlanan “Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Mersin İli Örneği” başlıklı bu çalışma 12/09/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı  
Doç.Dr.Tunay KÖKSAL

Jüri Üyesi  
Danışman  
Dr.Öğr.Üyesi Ayhan DEMİRCİ

Jüri Üyesi  
Dr.Öğr.Üyesi Caner ATIŞ  
(Mersin Üniversitesi)

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 21/09/2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

.....12...../.....09...../2018

Şeyda Uysal

İmza

# ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Şeyda UYSAL

TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
2018

## ÖZET

Etik liderlik, çalışanların iş performansı ve iş tatminini kurumlar için oldukça önemli bir olgudur. Bunun yanı sıra işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşılabilmesi adına gerekli en önemli unsurları oluştururlar. Araştırmada öncelikli olarak etik liderlik, iş performansı ve iş tatmini konularına ilişkin ayrıntılı literatür taraması yapılmış olup elde edilen bilgiler doğrultusunda düzenlenerek genel çerçeveye ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın amacı kamu ve özel bankacılık sektöründe etik liderin çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerinde ne derece etki ettiğini işletmeler açısından ortaya koymaktır.

Oluşturulan bu amaç kapsamında Mersin ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankacılık kurumunda çalışan 150 kişiye anket dağıtılmış olup, bunlardan 114 tanesine ( 73 adedi özel bankacılık, 41 adedi kamu bankası çalışanlarından elde edilmiştir) ulaşılarak toplanan verileri istatistiksel bulgular yardımıyla SPSS programında analiz edilmiştir. Analizler sonucunda etik liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ancak ( $r=0,210$ ) çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Etik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ( $r=0,657$ ) orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. İş performansı ve İş tatmini arasında anlamlı ( $r=0,277$ ) zayıf pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Etik Liderlik, İş Performansı, İş tatmini



**THE EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP STAFF ON BUSINESS  
PERFORMANCE AND BUSINESS SATISFACTION: MERSIN  
PROBLEMS IN BANKING SECTOR**

**(Master Thesis)**

**Şeyda UYSAL**

**TOROS UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE  
2018**

**ABSTRACT**

Ethical leadership is a very important factor for organizations in terms of job performance and job satisfaction. In addition, they constitute the most important elements in order to achieve the aims and objectives of the enterprises. In the study, a detailed literature survey on ethical leadership, business performance and job satisfaction topics was conducted. information was arranged in line with the general framework.

The purpose of this study is to show the extent to which the ethical leader in the public and private banking sector affects the performance of employees and job satisfaction in terms of businesses.

Within the scope of this purpose, a questionnaire was distributed to 150 individuals working in public and private banking institutions operating in Mersin province. 114 of them (73 private banking, 41 public bank employees) were accessed and collected data was analyzed by SPSS program with statistical findings. As a result of the analyzes, it is seen that there is a significant but positive relationship between ethical leadership and business performance ( $r = 0,210$ ). It is understood that there is a moderate positive relationship between ethical leadership and job satisfaction ( $r = 0.657$ ). There was a weak positive correlation between job performance and Job satisfaction ( $r = 0.277$ ).

**Key words:** Leadership, Ethical Leadership, Business Performance, Job Satisfaction

## TEŞEKKÜR

Çalışma sürecinde, değerli katkıları ve özeni için Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ'ye teşekkür ederim. Yüksek lisans sürecimin tüm aşamalarında güler yüzü ve anlayışıyla bana destek olan sevgili hocam Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca yanımda olan değerli arkadaşlarım Özge BAHÇECİ ve Gamze KUL'a teşekkür ederim

Son olarak tez çalışmamın her aşamasında sevgisini ve desteğini esirgemeyen ablam Habibe ÖĞÜT'e, abim Mehmet UYSAL'a ve kıymetli anneme ve babama teşekkür ediyorum.

*Hayatı anlamlı kılma çabasında olan tüm insanlara saygıyla...*

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	xiii
EKLERİN LİSTESİ .....	xvi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDER VE ETİK LİDERLİK KAVRAMI

1. LİDER VE ETİK LİDERLİK KAVRAMI.....	2
1.1. Liderlik Tanımı ve Kapsamı .....	2
1.1.1. Liderlik türleri .....	12
1.1.1.1. Otoriter lider.....	12
1.1.1.2. Demokratik ve katılımcı lider.....	14
1.1.1.3. Tam serbesti tanıyan lider.....	15
1.1.1.4. Karizmatik lider.....	16
1.1.1.5. Dönüşümcü lider.....	17
1.1.1.6. Etkileşimci lider.....	18
1.1.1.7. Etik lider .....	19
1.2. Etik Liderlik Kavramı ve Önemi .....	19
1.2.1. Etik liderliğin özellikleri .....	24
1.2.2. Etik liderliğin boyutları .....	28
1.2.2.1. İklimsel etik .....	28
1.2.2.2. İletişimsel etik .....	28
1.2.2.3. Davranışsal etik .....	28

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ**

<b>2. İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>30</b>
2.1. İş Performansı Tanımı, Gelişimi ve Etkileyen Faktörler .....	30
2.1.1. Kişisel faktörler .....	32
2.1.2. Örgütsel faktörler.....	32
2.1.3. Çevresel faktörler .....	33
2.2. İş Tatmini Kavramı, Önemi ve Etkileyen Faktörler .....	34
2.2.1 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	40
2.2.1.1. Ücret .....	40
2.2.1.2. Yöneticiler.....	40
2.2.1.3. Çalışma koşulları.....	41
2.2.1.4. Çalışma arkadaşları.....	42
2.2.2. İş Tatminini etkileyen bireysel faktörler .....	42
2.2.2.1. Cinsiyet .....	42
2.2.2.2. Yaş .....	43
2.2.2.3. Eğitim.....	43
2.2.2.4. Medeni durum.....	43
2.3. Etik Liderliğin İş Performansına Etkisi .....	44
2.4. Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisi.....	45



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

<b>3. ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1. Araştırmanın Amacı</b> .....	<b>46</b>
<b>3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3. Araştırmanın Yöntemi</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3.1. Araştırmanın örnekleme</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3.2. Araştırmanın ölçekleri</b> .....	<b>49</b>
<b>3.4. Anketin Güvenilirliği</b> .....	<b>50</b>
<b>3.5. Araştırmanın Bulguları</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5.1. Etik liderlik, iş performansı ve iş tatmini ölçekleri arasındaki ilişki</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5.2. Araştırma grubunda yer alan banka çalışanlarını demografik özelliklerine ilişkin bulgular</b> .....	<b>53</b>
<b>3.5.2.1. Hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular</b> .....	<b>54</b>
<b>3.5.2.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular</b> .....	<b>57</b>
<b>3.5.2.3. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular</b> .....	<b>60</b>
<b>3.5.2.4. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular</b> .....	<b>61</b>
<b>3.5.2.5. Kurumun sahiplik durumuna ilişkin bulgular</b> .....	<b>64</b>
<b>3.5.3. Banka çalışanlarının etik liderlik, iş performansları ve iş tatminlerinin ne düzeyde olduğuna ilişkin bulgular</b> .....	<b>66</b>



**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>67</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>70</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>77</b>
<b>Ek-1 Tezde Kullanılan Anket .....</b>	<b>77</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>81</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Hayranlık duyulan liderin özellikleri .....	6
Çizelge 1.2. Liderin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken özellikler .....	10
Çizelge 1.3. Etik liderliğin özünü oluşturan temel davranış ve karakter özellikleri.....	22
Çizelge 2.1. İş tatmininin mikro ve makro açıdan faydaları .....	39
Çizelge 3.1. Cronbach alpha güvenirlik katsayısı.....	51
Çizelge 3.2. Pearson korelasyon katsayısı ve ilişki tablosu .....	52
Çizelge 3.3. Pearson korelasyon analizi sonuçları .....	53
Çizelge 3.4. Araştırma grubunu oluşturan banka çalışanlarının araştırmanın demografik değişkenlerine göre dağılımları.....	54
Çizelge 3.5. Ölçeklerin hizmet süresi değişkenine göre betimsel değerleri.....	55
Çizelge 3.6. Hizmet süresi değişkenine göre levene testi sonuçları.....	56
Çizelge 3.7. Hizmet süresi değişkenine göre ANOVA sonuçları.....	57
Çizelge 3.8. Ölçeklerin hizmet süresi değişkenine göre betimsel değerleri.....	58
Çizelge 3.9. Yaş değişkenine göre levene testi sonuçları.....	59
Çizelge 3.10. Yaş değişkenine göre ANOVA sonuçları.....	59
Çizelge 3.11. Ölçeklerin cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi Sonuçları.....	61
Çizelge 3.12. Ölçeklerin öğrenim durumu değişkenine göre betimsel değerleri.....	62
Çizelge 3.13. Öğrenim durumu değişkenine göre levene testi sonuçları .....	63
Çizelge 3.14. Öğrenim durumu değişkenine göre ANOVA sonuçları .....	64
Çizelge 3.15. Ölçeklerin kurum sahiplik durumları değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları.....	65
Çizelge 3.16. Ölçeklere ilişkin betimsel değerlerin dağılımı.....	67

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1 . İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi.....	38
Şekil 3.1. Araştırma modeli.....	48

## EKLERİN LİSTESİ

**Ekler**

**Sayfa**

**Ek 1. Anket Formu.....78**

## GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin arttığı, buna paralel olarak rekabet koşullarının günümüz işletme şartlarının getirdiği yoğun rekabet koşulları işletmelerde çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına etkisi daha da artmıştır. Bu sebeple işletmelerin yönetimi önem kazanmış ayrıca yönetimde uygulanması gereken stratejiler ön plana çıkmıştır. Artık klasik yöntemler varlığını kaybetmekte ve yerini farklı ve güncel yöntemlere bırakmaktadır. Güncel yönetim anlayışında şeffaflık, özveri, saygı ve insan ilişkisi ön plana çıkmaktadır. İnsan odaklı yönetimler hem çalışan personel tarafından benimsenmekte hem de toplum tarafından benimsenmektedir. Çalışma ortamında üstün verim, yüksek performans ve iş tatmini gibi öğeler kurumlar arasında rekabet üstünlüğü sağlamış ve oluşan üstünlüğün yalnızca insan kaynağı ile gerçekleştirilebileceği düşünülmüştür. İş görenlerin sürekliliğini sağlamak, yapmış oldukları çalışmadan keyif almalarının ve işe karşı olumlu düşünceler hissetmeleri iş performansını ve iş tatminini artırırken aksi durumlarda performans düşüklüğüne ve iş tatminsizliğine, örgütün güç kaybına sebebiyet oluştururlar.

Bu bağlamda lider, takım arkadaşlarının iş tatminini çoğaltarak performansını en üst seviyeye çıkarmayı amaç edinir, gereken ilgi ve çabayı gösterir. Dolayısıyla örgüt içinde bulunan çalışma arkadaşları için adaletli, tarafsız, eşit, güvenilir ve dürüst rol model olan gücünü etikten alan ve görevini kötüye kullanmayan, karar verme aşamasında çalışanlarının fikir ve düşüncelerine önem veren, duygularını önemseyen, sorumluluk veren etik anlamda öncülük edip planlayıcı ve yol gösterici olan, iş performansını ve iş tatminlerini arttırmak adına lazım olan strateji ve düzenlemeleri oluşturan etik liderlere gereksinim duyarlar.

Bu araştırmada, liderin etik davranışlarının iş performansı ve iş tatminlerinin birbirleriyle olan ilişkileri literatür doğrultusunda tartışılmış, konuyla ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra uygulamalı çalışmamızın metodolojisinden bahsedilerek, sonuç bölümünde elde edilen bulgular açıklanarak sonuç kısmı oluşturulmuş ve bazı önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde liderlik tanımı ve kapsamı, liderlik türleri, etik liderlik kavramı ve önemi, etik liderliğin özellikleri ve boyutlarından ikinci bölümünde iş performansı tanımı, gelişimi ve etkileyen faktörleri, iş tatmini kavramı, önemi ve etkileyen faktörleri, etik liderliğin iş performansına ve iş tatminine etkisinden üçüncü bölümünde verilerin analizi ve bulgularından ve dördüncü bölümünde ise sonuçlar kısmından bahsedilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK KAVRAMI

#### 1. LİDER VE ETİK LİDERLİK KAVRAMI

##### 1.1. Liderlik Tanımı ve Kapsamı

Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider kelimelerinin AngloSakson kökü, “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” dır. “seyahat etmek” veya gitmek anlamına gelen “leaden” fiiliden gelir. Anglo-Sakson’lar, bu kelimenin manasını, insanların bu yolda veya yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmişlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı tespit edilmiştir. Yunanca’da karşılığı “hegemon” olup, Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesinde olduğu gibi, yol ya da “seyahat” imajına denk düşmektedir. Latince’de geminin dümencisi manasına gelen “gubernatör”, ya da “governor” da (yönetici) da anlam netlik kazanır (Wadsworth 1994: 8). En temel anlatımla liderlik; üstten alta doğru olan bir etki sürecidir. Başka bir deyişle insanlar üzerinde etkin olma yeteneğidir. Ayrıca, bireylerin performansın desteklenerek takdir edilmesinin temelindeki etken liderlik faktörüdür. Bazı araştırmacılara göre liderlik kavramı üst ve astlar arasındaki karşılıklı iletişim odaklı dinamik bir ilişki şeklidir.

Liderlik, belirli durumlarda ve koşullarda insanlar üzerindeki içinde buldukları örgütsel yapının hedeflerine ulaşmak için istekli olarak çalışmasını sağlamak ve örgütün bu hedeflere ulaşmasında yardımcı olarak geçmiş deneyimleri sayesinde etkin rol oynayıp, bireylerin bunları uygulamasını sağlayan ve çalışanların bundan mutlu olmasına neden olan etkileme sürecidir. Liderlik örgüt hedeflerini başarmak için örgüt eylemlerine yol göstererek bireyleri etkileme sürecidir (Werner,1993: 17).

Liderlik net olamayan durumların azaltılması amacıyla kullanıldığında örgüt içi bir davranış özelliği sergilemektedir. 60’tan fazla ülkenin katıldığı bir örneklem kullanılarak yapılan GLOBE çalışması liderliği; “bireylerin etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti’ olarak tanımlar (Bryman, 1992).

Lider; bilgili, cesur ve kararlı olmalıdır. Bu özellikleri ile yerinde ve zamanında aldığı kararlar ile iyi bir strateji planıyla örgütünü iyi bir takım haline getiren kişidir. Bu süreçte lider, örgüt içi iletişimi düzenleyen, uzlaştırmacı stratejiler oluşturan ve bunları sağlam düşünce temellerine dayandıran ve doğru uygulayan bir örgüt yapısı oluşturabilen ve böylece sağlam bir örgüt kültürü ortaya çıkaran kişidir.

Liderlik, daha detaylı anlatacak olursak bir grup insanı belli çizilmiş ve hedeflenmiş amaçlara ulaşmak için etrafında toparlayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için ekibini harekete geçirme yetenekleri içerir. Diğer bir deyimle ekibin amaçlarını ve hedeflerini yapabilmesi için yönünde ekip üyelerini etkisi altında tutabilme becerisidir. Buna göre liderlik herhangi bir gruba sorun çözme ve hedefe ulaşma becerilerini kazandırarak ve geliştirerek grup üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme yeteneği anlamında da kullanılmaktadır. (Demirbilek, 2003: 22-23).

Bir yerde bulunan lider ya da lider konumundaki kişiler çeşitli konularda uzmanlaşmış bilgi ve donanımına sahip grup üyelerinden bazılarını seçerek onlara iş yapma yöntemleri ile ilgili bilgi verir ve onlara karşılaşılabilecekleri sorunlar ile ilgili izlemeleri gereken yöntemi gösterir. İşin doğru bir şekilde tamamlanması için onları eğitir ve ekibini örgütün hedeflerine göre konumlandırır. Grubu içerisinde etkin rol oynayan kişileri belirleyerek onlarla iletişimini daimi kıлып iş motivasyonunu örgüt amacına uygun yönlendirir. Lider bu etkisini naif bir bakış açısıyla grubunun sahip olduğu inanç ve değerleri net bir dille ifade eder, böylece grup üyeleri ileriye dönük hedefler için şimdiden atılacak adımları hesaplayıp harekete geçirmeyi başarır. Bu süreçte lider, kehanet vizyonunu sunarak örgütün mevcut durumunun tersine, kritik düşünme becerisi, sezgi, kavrama kabiliyetlerini kullanarak; aktif bir dinleyici olup, yapıcı söylemleri yanı sıra hem etkili konuşma hem de şahıslarla iletişimi sayesinde taraftarlarının fikirlerini ve inançlarını ifade etmelerine ve görüşlerini almaya, böylece taraftarların anlayış ve belirsizlikten netliğe doğru kaymalarına ve bu sayede organizasyonun gelecekteki durumunu görmelerine ve benimsemelerine, şahsî ve ticarî kaynaklarını kendi arzularıyla feda etmelerini sağlar (Patterson ve Winston, 2006: 7).



Liderlik, grup üyesi olan ancak, örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimsenin davranışı ya da bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1993: 357). Lider, çalışanlarını etki altına alan ve yönetsel anlamda otoritesi olan bireydir. Liderlik, lider kişilerin ne yaptığı ile ilişkilidir. Daha da spesifik olarak ele alacak olursak, hedefleri elde edip başarmak uğruna ekibi etkileme sürecidir.

Liderlik, sosyal bir süreçtir. Liderlik, bireysel ve sosyal davranışlar tarafından yönlendirilen ve bilgilendirilen ve bundan dolayı da geleneksel yaşayış ve ruhsal psikolojik davranış arasında meydana gelen önemli bir bağlantıdır. Liderlik davranışlarının genel vasıfları; güven, doğruluk, dürüstlük, adil ve adalet duygusu, mütevazı, güçlü duruş ve samimiyettir. Varyasyonlara uyum sağlayıp en hızlı biçimde cevap veren, sürekli olarak kendini güncelleyen ve yeniliklere uyum sağlayabilen, geleceğe yönelik liderlik konseptinde; referansını aldığı grubun özellikleri ve kapasitesi hakkında bilgi sahibi, bilgiyi hızlı okuyabilen ve yorumlayan, inisiyatif sahibi, takipçilerine güven aşılmuş, etkili konuşma kabiliyetine sahip nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan kişilik olarak dikkat çekecektir (Balun ve Erbay, 2015: 75-77). Bireyler gruplar halinde yaşamını sürdüren sosyal vasıflı yaşayan canlı olduğu kadar oluşturmuş oldukları ekipleri yönetecek ve amaçlarını yönlendirecek ve bu amaçlar doğrultusunda onlara ulaşacak liderlere ihtiyaç duyan yaratıklardır. Kişi kendi ihtiyaç ve arzularını yerine getirmek, şahsi gayelerine ulaşabilmek adına bir gruba gereksinim duyar ve grup bütünlüğünde hareket etme ihtiyacı hisseder. Bu nedenle belli başlı hedef ve amaçlara eğilim göstermiş birey gruplarının oluşturulması ve gerçekleştirilmesi birçok bireyde nadir bulunan ayrı bir ikna etme ve beceri kabiliyeti gerektirmektedir.

Genel çerçevesiyle liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını oluşturup gerçekleştirmek üzere bir bireyin diğer kişilerin organizasyonlarına etki edebilmek ve yönlendirebilmek adına gerçekleştirdiği süreç olarak açıklanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2001: 465). Lider kavramı ise bir başkası tarafından belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu doğrultuda grup üyelerini etkileyen ve “izlenen kişi” olma özelliği bulunan kişidir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak liderlik kavramının şu özellikleriyle dikkat çektiği söylenebilir (Usal ve Aslan, 1995: 268):

➤ Liderlik; belli bir insan kalabalığı içinde ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflendiğinde söz konusudur.

➤ Liderlik; bu kalabalığı oluşturan insanlar (üyeler) arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır.

➤ Liderlik; bu kalabalığı oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır.

➤ Liderlik; bu belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçirmeye isteklendirmelidir (güdülemelidir).

➤ Lider; hem bu kalabalığı hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaştığında “danışılan”, “hakemlik yapan”, “bağdaştıran”, “barıştıran” bir kişilik sergilemelidir.

Liderlik bir süreç yönetimidir. Bu yönetim anlayışı içinde birçok etkin insan gücünün birleşip aynı zamanda bütünleşip ortaya çıkardıkları büyük bir etkidir aslında. Bir organizasyon içerisinde lider kendini etkisi altında olan kişileri etkileyebilmek için kullandığı beş güç kaynağı mevcuttur. Bu güç kaynaklarını ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür. (Eraslan, 2004:6 ):

**Makam Gücü:** Kurumsal hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içerisindeki statüsünden dolayı elde etmiş olduğu güçtür. Bunlardan birisi üst, bir diğeri ise ast olan iki etkin vazifeli birey arasında gerçekleşen ilişkidir. Üst birimde olan bireyler astlarına verecekleri görevde ve isteklerde yerine gerçekleştirmesinde astlarını mecbur hissettirirler.

**Ödüllendirme Gücü:** İşgörenlerin motivasyonları üzerinde ödül büyük bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılığı attırmada önemli bir rol oynamaktadır. Lider, terfi, ücrette artış prim gibi ödüllerin beraberinde sözcüklerle motivasyon, takdir ve onure etme ile birlikte çalışanlarına işlerinde bağlılık göstermelerinden dolayı somut olan ödüller de verebilir.

**Zorlayıcı Güç:** Liderlerin, belirlemiş olduğu emir ve kurallara karşılık çalışanların bu duruma itaat etmemeleri halinde cezalandırma ve yaptırım uygulama gücüne hakim olmasıdır. İçeriğinde zorla yapılan bir hareket yoktur zorlayıcı gücün. Yalnız çalışan personellerin



liderlerinin direktiflerine gerektiği gibi uymaması halinde gerekli görülen ceza ve kanunların uygulanacağı ve bu şekilde çalışma eylemlerini gerçekleştirecekleri anlamına gelir.

**Uzmanlık Gücü:** Liderde olan bilgi, yetenek, ustalık, tecrübe, uzmanlığından meydana gelen güçtür. Bilgi kavramı önemli ve gereklilik gösterir ve ne kadar az bireyde bu bilgi olursa bireyin hakim olduğu uzmanlık gücü de o kadar çoktur.

**Kişilik Gücü:** Liderin kendi kişilik ve yapısı çalışanlarına yol gösterebilmesi, grubun istek ve temennilerine açıklık getirebilmesi kişilik gücünün özünü oluşturur.

20.000'den fazla bireye Asya, Avrupa, ABD ve Avustralya'da Kouzes ve Posner (2006) tarafından geliştirilen ve uygulanan anket sonucuna göre, bu özelliklerden en çok ele alınanlar Tablo-2'de gösterilmektedir.

**Çizelge 1.1.** Hayranlık duyulan liderin özellikleri

Liderlik Özelliği	Oranı (%)	Liderlik Özelliği	Oranı (%)
Dürüst	%88	Cesur	%29
İleri görüşlü(Vizyon sahibi)	%75	Yaratıcı	%28
İlham Verici,Teşvik edici	%68	İşbirlikçi	%28
Yeterli (İşinin Ehli)	%63	Çalışkan	%23
Makul düşünen	%49	Kararlı	%17
Destekleyici	%41	Deneyimli	%13
Açık Fikirli	%40	İhtiraslı	%13
Zeki	%40	Sadık	%11
Açık Sözlü	%33	Kontrollü	%5
Güvenilir	%32	Bağımsız	%5

Kaynak: Kouzes ve Posner, 2006: 21



Bir lideri çalışanlarından belirleyici bir şekilde ayırt etmesini sağlayan bireysel nitelikler içerisinde dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermek üzere üç temel özellik öne çıkmaktadır (Earle, 1997: 20).

Washington District of Columbia'da liderlik çalışma programını yöneten Birleşmiş Milletler Sağlık, Eğitim ve Refah Bölümü Sekreteri John W.Gardner "lider yöneticiler"i "basmakalıp yöneticiler"den ayıran beş özelliği şu şekilde sıralamıştır (Maxwell, 2004: 5):

- Lider yöneticiler, günlük rutin oluşabilecek krizlerin arkasını ön gören, uzun zamanlı düşünüp planlayan insanlardır.
- Lider yöneticilerin örgütleri hakkında ilgi alanları, yönettikleri birimle sınırlı kalmaz; örgütün her bir biriminin bir diğerini nasıl ve hangi düzeyde etkilediğini bilmek ister ve daima kendi etkileşim alanlarının bir adım önüne geçerler.
- Liderler vizyon, değerler ve motivasyon üzerinde güçlü ve etkin vurgular yaparlar.
- Lider yöneticiler zor anlarda, tartışma ortamının söz konusu olduğunda karşı koyan güçlü siyasi yetkinliklere sahiptirler.
- Lider yöneticiler "durum bu" cümlesini kabul etmezler.

Lider yönetici için; organizasyondaki insanın mevkisi, statüsü, rütbesi, kadrosu, unvanı, görevi, yetki ve sorumluluğu ne olursa olsun öncelik olarak o kişinin insan olması başlı başına önemli bir unsur olmalıdır. Bunun yanı sıra personelin, mal veya hizmet alan vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyetinin yanı sıra işyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı da lider yönetici için önemli bir unsur olmalıdır (Peker, 1995: 66).

Lider, iş etiği kaidelerini temel alan, değişim ve yaratıcılık merkezli yönetim anlayışının öncüsüdür. Bu mevkide görev yapan kişilerin gayesi statü sahibi olmak ya da ayrıcalık kazanmak değil emek verilen örgüte etik çerçevede bireyleri sinerji yaratarak ortak amaçlar doğrultusunda motive edip onları işe teşvik etmek ve kurumu rakiplerinden her zaman önde olmasını sağlamaktır.

Liderlerin temel anlamda üç görevi vardır. Bunlar çalışanları harekete geçirmek, engelleri ve performans düşüklüğünü ortadan kaldırmak, izleyenlerini motive edebilmektir. (Yuspeh, 2003: 14).

Lider, kişileri harekete geçirici, onlarla iki yönlü bir iletişim kurabilen ve her zaman onların yanında olduğu inancını yaratan kişidir. Günümüzde lider, modern yönetim paradigmalarının örgüt içi değerlere dayandırılması ile hedef belirleme, teşvik etme ve karar verme şeklindeki geleneksel rollerini terk ederek, bunların yerine "sürekli olarak gelişen performansın etkin bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla öğrenimi teşvik edecek yöntemler tasarlamaları için insanlara yardımcı olmaya odaklanma" olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Ay,1997: 79).

Kaya'nın (2006: 44) ifade ettiğine göre liderlik olgusunun birden fazla tanımı bulunmaktadır:

- Liderlik bir ayrıcalık, bir imtiyazlı pozisyon değildir. Kişinin lider pozisyonunda olması onu lider yapmaz.
- Liderlik bir kişilik kültürü yaratmak demek değildir.
- Liderlik vazgeçilmez olmak demek değildir.
- Liderlik herhangi bir kriz veya başarısızlıkta mazeret bulmak değildir.
- Liderlik yasak, tehdit ve kısıtlamalar karşısında vazgeçmek değildir.
- Liderlik insanlarla iyi geçinmek, onların hatalarını görmezden gelmek değildir.
- Liderlik ulaşılmaz, erişilmez, tartışılmaz ve sorgulanmaz demek değildir.
- Liderlik ben demek değildir. Liderlik biz demektir.

Görüldüğü üzere liderlikle ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Bunun yanı sıra pek çok bilim insanının liderlik kavramıyla ilgili araştırmaları söz konusu olmuştur fakat yapılan çalışmalara rağmen herhangi bir uzlaşma sağlanmamış olması aşikar ortada olduğu görülmüştür ve çalışmaların hala devam ettiği bilinmektedir.

Diğer bireylerden ayırt edilecek özellik ve donanımlara sahip olmak, liderlik için olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra liderlik kavramı için gerekli özelliklerin sadece yetenek, beceri ve kapasite olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Lider kişi, aynı zamanda örnek teşkil edecek nitelik ve donanıma sahip olmalıdır. Liderlik için gerekli nitelikler arasında öncelikli olarak dürüst olması beklenilmektedir.

Güçlü bir ekip olabilmek için ileri görüşlü ve vizyon yani plan sahibi olmak gerekmektedir. Günümüzde ülkelerin yönetimi veya iş kollarının yönetim alanlarının kaderleri liderlerine bağlıdır. Lider fikir, fikrindeki kararlı yapısı ile atılması gereken adımları ile güçlenme ve ilerleme adında güçlü bir adım atılmış olmaktadır.

Bahsi geçen nitelikler ve donanımlar da göz önüne alınmak suretiyle liderlik için gerekli görülen diğer temel özellikler, aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (Ertürk, 2009: 152-153) ). Her yönetici veya sorumlu bir ekibi yönetebilir fakat bu sorumluluk ve yöneticilik vasfı onu lider yapmaz.

- Geleceği görebilme (vizyon sahibi),
- İnisiyatif kullanmaktan çekinmeme,
- Başkalarına güven verme,
- Samimi ve açık sözlü olma,
- Kararlı olma,
- Kendine güvenme,
- Kişilerarası ilişki kurabilme yeterliliğine sahip olma,
- Risk almaktan çekinmeme,
- Mükemmeli hedefleme,
- Ekip çalışmasını teşvik etmek,
- Uzun vadeli bir bakış açısı barındırma,
- Donanımlı olma,
- Etik değerlere uygunluk sağlama,
- Kriz yönetebilme ve iş başarma yeteneğine sahip olma şeklindedir.



Yukarıda sıralaması yapılan lider özelliklerimden de anlaşıldığı gibi lider yöneticinin sahip olduğu özellikler, hedeflenen başarıya ulaşmada ve yönetmiş oldukları alanlarda kullandıkları en önemli unsurlardır. Belirtilmiş olan değerlerin yanında bir liderin kişisel olarak kendinde bulunması gereken ahlaki değerlerin de yukarıda belirtilen nitelikler arasında yer aldığı görülmüştür. Sıralamada belirtilen özellikler, liderlik için gereken özelliklerin çok olduğunun ve bu özelliklerin büyük bir çoğunluğunun bir lider üzerinde bulunması gerektiği anlaşılmaktadır.

Daha öncede değinildiği üzere liderlikle ilgili özellikler açıklanırken hepsine değinmenin mümkünatı yoktur. Liderlikle ilgili önem arz eden birçok husus bulunmaktadır. Bu bölümde de benzer biçimde liderliğin gerekliliği kapsamında öne çıkan öğeler üzerine inceleme yapılmaktadır.

Buna göre liderlik kavramı kapsamında sahip olduğu özellikler ve etkiler nedeniyle önemli olan hususlar aşağıdaki gibidir (Tuncer, 2011: 63-64):

Son olarak da aşağıdaki çizelge’de, liderlerin kişisel özellikler ile sahip olması gereken beceriler özetlenmiştir (Torrington, 1989:233).

**Çizelge 1.2.** Liderin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken özellikler

Liderin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1. Durumlara uyum sağlama	1. Akıllı ve zeki
2. Sosyal çevreye dikkat	2. Kavramsal Becerilere sahip
3. Hırslı ve başarıya dönük	3. Yaratıcı
4. Kendine güvenen-iddialı	4. Diplomatik, ince ve zarif
5. İş birlikçi	5. Akıcı ve düzgün konuşma
6. Kesin Kararlı	6. Grup ve toplum görevleri arasında bilgi
7. Güvenilir ve emin	7. Organizatör

- |  |                    |
|--|--------------------|
| 8. Başkaları üzerinde etkisi büyük     | 8. İkna edici      |
| 9. Enerjik                             | 9. Sosyal Bilgiler |
| 10. Israrcı ve inatçı                  |                    |
| 11. Hoşgörülü                          |                    |
| 12. Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen |                    |
- 

Kaynak: Torrington (1989:233)

Üst kısımda bahsedilen liderlikle ilgili vasıflar liderleri ötekilerden farklı tutmaktadır. Günümüzde değişen modern dünya düzenine göre işyeri sahipleri ve kurumlar yöneticiden ziyade liderlere gereksinim hisseder. Konu üzerine yapılan çalışmalar, kurumları ileriye yönelik hedefleri doğrultusunda bir üst boyuta taşıyan liderlerin önemlilik arz eden üç özelliğini meydana çıkarmaktadır.

Liderliğin değişmez üç önemli özelliği aşağıda belirtilmiştir: (Torrington 1989:233)

*Müşteri Odaklıdır:* Liderler, vaktinin büyük bir bölümünü alıcılarla alakalı konuya ayırır. Kurumun var olma sebebinin müşterilerine en iyi kalitede hizmet vermek olacağını bilir. Örgütün karlılığının oluşması için yalnızca iyileştirme veya tasarruf faaliyetlerine bağlı olmadığını, müşterilerin memnuniyetinin ileri zamanlarda artış göstererek kazanç biçiminde geri dönüşüm sağlayacağına inanırlar

Bugün vizyoner bir lider, örgüt içinde, müşterilerin bir numaralı temsilcisi konumundadır. Önüne gelen her proje için, "Bu proje hayata geçerse ne kadar kazanırız?" diye sormak yerine, "Bu iş, uzun vadede işletmemize ve müşterilerimize ne kazandıracak?" diye sorar. Başarılı bir lider, müşteri yaklaşımları konusunda şöyle der: "Müşteri odaklı olmak için, organizasyonun içindeki her toplantıda, her görüşmede müşterinin orada bulunduğunu hissetmek gerekir."



*Eğitimi Sürekli Hale Getirir:* Liderler yaşamları süresince bireylerin fikirlerine ve yeni görüşlere, öğrenime açık kişidirler. ğrenim yaşantısı geri düzeyde kalmış olsa bile, kendi birimiyle alakalı bilimsel araştırmaları takip eder. Uzmanlaştığı alanda tecrübelerini pekiştirecek konferans, eğitim ve seminerleri takip edip katılımını sağlar. Lider vasfına sahip olmayan bazı yöneticiler ise okul yaşantısı sona erdiğinde eğitim hayatının da okulla beraber bittiğini düşünürler.

*Etkin Personel Ekoln Benimser:* Lider, etkin personel yaratmak için önce çalışanlara yatırım yapar. Sonrasında yetkin donanıma sahip yüksek performanslı işinin ehli olanları, kritik yönetim birimlerine atamalarını yapar. Bu yerleştirmelerde vazifelerin çalışanın daha önceki tecrübeleriyle bağdaşmasına dikkat eder.

Kısaca özetlemek gerekirse, liderlik için gereken özellikler içerisinde önem düzeyleri değişkenlik oluşturan pek çok özellikten söz edilmesi olasıdır. Liderlerin çevresindekilere örnek teşkil edebilmesi için gerekli özelliklerin karşılayabilecek seviyede ve donanımda olması gerekmektedir. Bu etmenler beraberinde liderlik özelliklerinin yeryüzünde yaşanan değişimlerden ve gelişmelerden etkilendiği anlaşılmıştır. Gelineen noktada sosyal boyuta sahip olan liderliğin bünyesinden gelen özelliklerin değişimden etkilenmesinin ve yenilenmesinin kaçınılmaz olduğu görülmektedir (nal, 2012: 302).

### **1.1.1. Liderlik türleri**

Bu kısımda liderliğin olmazsa olmazlarından olan liderlik türleri kavramlarına yer verilecektir. Yönetimde yer alan ve alanında ihtiyaç olan liderlikte lider özelliklerinin liderliği açıklamada kifayetsiz kalması nedeni ile konunun önemine istinaden, günümüzün ağdaş liderlik türlerinin özellikleri adlandırılan ağdaş liderlik türleri teorileri ortaya çıkmıştır. Bu zelliklerin hepsini aşağıda açıklayıcı paragraflar şeklinde anlatılmaktadır.

#### **1.1.1.1. Otoriter lider**

Liderin otoritesi elinde bulunan g ve otoriteye dayanmaktadır. Verdiği emirler için hiçbir şekilde hesap vermez ve delil göstermez. Kendisine sunulan öneri ve teklifleri de kabul etmemekle birlikte red eder.

Otoriter lider daha çok geleneksel yapıdaki topluluklarda tutulmaktadır. Böyle bir lider, otoritesini ve sorumluluğunu işgal ettiği makamdan alır (Doğan, 2001: 70).

Otoriter liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Güney, 1999: 128-129; Boone ve Kurtz, 2013: 234; Vugt vd., 2004: 2; Keçecioglu, 1998: 118; Bolat vd., 2014: 202):

- Otoriter lider, örgüt gruplarının hedeflerini ve stratejik politikalarını tamamıyla kendisi oluşturur ve alt birimlerinde çalışanlarına karar oluşturma sürecinde söz söyleme hakkı sunmaz.
- Baskın ruhlu mizaca sahip olduklarından dolayı, gün tamamen kendisinde toplanmasını isterler.
- Otoriter lider, ne gibi işlemlerin yapılması gerektiğini ve bu işlemlerin ne şekilde yerine getirileceğini yine kendisi belirlemektedir.
- Otoriter liderler, iş programını tanımlar, performans standartlarını tespit eder, çalışanların örgüt içindeki görevlerini oluşturur ve çalışma alanını en iyi kaliteyi ve yüksek verimliliği elde edecek yapıda tanzim ederler.
- Otoriter lider, kendisini örgütsel grup aktivitelerinden ayrı tutar.
- Otoriter lider, alt biriminde çalışanlarının hakkında yapmış olduğu negatif çıkarımlarında kişisel bir tavır takınır.
- Otoriter lider sadece talimat verir ve talimatlarının örgüt çalışanları tarafından yapılmasını ister. Talimatlarını titizlikle yerine getiren çalışanlarını ödüllendirirken, yapmayanları uygun bir şekilde cezalandırır.
- Otoriter liderin yetkisi, sahip olduğu güce dayanır.
- Otoriter liderin gücü ise, ödüllendirme ve cezalandırmaya dayanır.
- Otoriter liderler, alt biriminde çalışanlarıyla münakaşaya girmeden almış olduğu kararlarını aktarır.
- Otoriter lider, şahsi olarak yaptığı diğer bir tutumda ödül dağıtımıdır. Hiçbir neden göstermeksizin çalışanlarını eleştirir. Bu yapıda olan lider aktif grup organizasyonlarından uzak kalır.



Otoriter özellikli liderler genel anlamda tüm yetki ve sorumluluğun elinde olmasını isterler. Ancak bu şekilde bağımsız ve güçlü olacaklarına inanırlar. Bu şartlar bu özelliği taşıyan liderleri daha sorumsuz ve rahat hareket etme doğrultusu oluşturur. Çalıştığı ekibin üst birimlerini kendisine bağlayan otoriter lider, ekip üyelerinin içlerinde birbirlerine kontrol sağlamış olurlar. Ve bu şekilde çalışanlar lidere bağlı fakat kendi içlerinde bir rekabet ortamı halinde olurlar. Alt birimlerinde çalışanları tarafından korku oluşturabilmektedir. Bu nedenle otoriter liderlik özelliği taşıyan liderlik olumsuzluk oluşturabilmektedir

### 1.1.1.2. Demokratik ve katılımcı lider

Demokratik liderler, çalışanları yapıkları işler üzerinde etkili olan durumlara ilişkin bilgilendirmekte ve çalışanlarının kendi fikirlerini söylemeleri, öneride bulunup etkin bir rol almaları konusunda yönlendirmede bulunmaktadır. Demokratik, diğer bir ifadeyle katılımcı düşünce yapısına sahip olan liderler plan ve programları belirlerken çalışanlarıyla iş bölümü yapan, gruptaki tüm üyelerin düşüncelerini almaya özen gösteren liderlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211). Grup üyelerini karar alma strateji ve planlama faaliyetlerinde astlarının katılımlarını teşvik etmektedir.

Demokratik liderler çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önünde bulundururlar. Eleştiri yapılmasına her zaman açıktır. Bu liderlik davranışını özümseyen liderler için insan ilişkileri önemlilik taşımaktadır. İnsan ilişkileri bu tip liderlik davranışını benimseyen yöneticiler için oldukça önemlidir. Bu tarz liderler astlarını her konuda destekler ve kararların alınmasında astlarının katılımını her daim arzularlar (Stoner ve Edvard, 1992: 417).

Kurumdaki hedeflerin lider ve astların işbirliğiyle tespit edilen yönetilme şeklidir. Hedef ve stratejilerin belirlenmesinde, iş dağılımlarının yapılmasında ve iş komutların oluşturulmasında demokratik liderler her daim alt birimlerinde çalışanlarından aldığı düşünceler doğrultusunda kritik yapıp hareket eden bir liderlik türüdür.

Demokratik liderlik tarzının en önemli faydalarından biri, astların da örgütün amaç, karar alma ve stratejilerin oluşturulmasında liderlerine öneri ve söz sahibi olma imkânı sağlar. Diğer bir faydasından bahsedecek olursak talep ve düşüncelerine önem verildiğinin hissettirilmesi ve önem verildiğini hisseden astların motivasyonunun olumlu yönde etkilenmesi ve bu duygudan oluşan psikolojik anlamda doyum sağlayabilmeleridir.

Demokratik liderlik tutumunun en mühim sakınca olarak görülebilecek davranışı ise, gerekli gereksiz bütün karar verme aşamalarının ağır bir şekilde ilerlemesinden dolayı yaşanan süre kayıplarıdır. Bu sebepten dolayı acilen karar verilmesi gereken hallerde bu tarz liderlik davranışının kabullenilmemesi gerekmektedir. Bir diğer sakıncası da bazı yeniliklerin ortaya çıkması durumunda kararların etkinliğini kaybetmesi hatta grubun karar alamaz hale gelmesidir (Eren, 2001: 489). Yönetim sorumluluğunu astlarına paylaşma ve aktarım eğiliminde bulunan; Strateji ve hedefleri oluştururken iş taksimi yaparken grup üyelerinin her birinin fikir ve düşüncelerini olmaya dikkat eden liderlik biçimidir.

### 1.1.1.3. Tam serbesti tanıyan lider

Tam serbesti tanıyan liderlik türünde, takipçi konumundaki bireylerin önemli görevleri bulunmaktadır. Zira liderler iş görenlerine gerek gördüklerinde mesuliyet alabilecek kadar bağımsızlık tanımışlardır. Bundan dolayı iş görenlerin yeni fikir çalışmalarını tam serbesti tanıyan liderlikte, uygun bulduğu görüş ve kararları uygulaması söz konusu olabilir. Tam serbesti tanıyan liderlik türünde liderin takipçilerine yönelik sözleri/görüşleri, tavsiye niteliği taşımakta olup görüş belirtme amacından fazlasını taşımamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Tam serbesti tanıyan liderlik, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp yürütme ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle, her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirir (Eren, 2000: 439). Yönetim yetki ve sorumluluğunu genel anlamda kullanmayan, astlarını kendi haline özgürlüğüne bırakan liderlik türüdür.

Herkesin eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesine imkân tanıyan serbest bırakıcı liderlik önemli liderlik tarzları arasında bulunmaktadır. Bu liderlik stilinde izleyiciler ve/veya grup üyeleri hedef, plan ve politikalarını kendileri belirler, işleyişle alakalı kararları da kendileri alıp uygularlar. Donanım seviyelerini yukarılara çekerek sorunlarına en doru ve iyi çözümü bulma hususunda güdülenen izleyiciler ihtiyaç duyduklarında istedikleri kişilerle grup oluşturup konuya ilişkin en doğru ve uygun kararları almak için takip edilmesi gereken basamakları gerçekleştirirler. Bu süreçte az önce de ifade edildiği üzere istenilen kişilerle gruplar oluşturulur, yeni fikirler test edilip sorunlar çözüme kavuşturulur (Eren, 2010).



#### 1.1.1.4. Karizmatik lider

Karizmatik liderler çalışanların rol tanımlarını yapan, performanslarını artıran, böylelikle de iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve takım halinde çalışma şevkini kuvvetlendiren liderlerdir (Choi, 2006: 24-44). Takım arkadaşları üzerinde karizmatik özel etkileşimlere sahip olan benzersiz tutum içinde olan özgüveni yüksek karşısındakileri etkileme konusunda oldukça başarılı ve istekli olan, bireylerin ahlaki öz değerlerine saygı duyan duyarlı liderdirler.

Karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler ana hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türkmen vd., 2013: 71).

- Emsalleriyle karşılaştırıldığında üstün ve istisnai vasıflara sahiptirler.
- Takipçilerini etkileme güçleri oldukça yüksektir.
- Takipçilerinin ihtiyaçlarına önem verirler.
- Kurumun karşılaştığı olumsuz durumlarda mantıklı, makul ve olabiritesi yüksek çözüm yolları oluştururlar.
- Gelecekle ilgili hedeflere ulaşmak için büyük ve önemli riskler alırlar.
- İç ve dış çevreyi göz önünde bulundurarak değişimi tesis ederler.

Etkili bir karizmatik lider, takipçilerini peşinden sürüklemektedir. Gereksinim görülen zamanlardaki çözüm geliştirme yeteneğiyle karizmatik liderlerin kararları irdelenmemektedir. Yine takipçilerine ilham vermesi, sergilediği davranışlar ve sahip olduğu nitelikler aracılığıyla takipçilerinde sadakat, inanç ve güven oluşturması karizmatik liderliğin ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır (Tunçer, 2012: 299).

Birbirinden farklı ve birçok şekliyle yarar oluşturacak bir liderlik şeklini ifade etmektedir. Kurum içinde oluşabilecek herhangi bir sorun karşısında pozitif etkisi, motivasyonu problemlere karşı çözüm yolu ve sergilenecek performansı çoğaltacak nitelikleri bu liderlik türünü önemli ve faydalı hale getirmektedir.

### 1.1.1.5. Dönüşümcü lider

Dönüşümcü liderlik karizmatik etki, yüksek ideal, ahlaki ve moral değerler ile işgörenlerin teşvik edildiği bir süreç biçiminde tarif edilmekte olup bu tip liderlik tarzını sergileyenler çalışmalarının önemli bir kısmını örgütlerin stratejileri doğrultusunda teşvik ederek, ekip ruhunu canlandırıp harekete geçirerek grubun bütünlüğüne hitap eden liderdirler. Bu bağlamda da ortak bir kimlik, yeterlilik ve grup uyumunu sağlamak dönüşümcü liderliğin temel ilkeleri arasında yer alır (Korek vd., 2010: 372).

Geleceğe dair düşüncelerini takipçileriyle paylaşması, dönüşümcü liderlerin özelliklerinin başında gelir. Böylece değişen çevrede bireysel ve örgütsel performansı artırma özelliğinin etkilerinin görülmesi adına başlangıç yapılmış olacaktır. Ayrıca farklı bakış açısı kazandırması ve değişen dünyada gelişime destek olmak, dönüşümcü liderlerin özellikler arasında yer almaktadır (Acar, 2013: 9).

Daha önce oluşturulmuş geleceğe yönelik hedefleri tamimiyle yeni bir hedefe dönüştürerek çizmiş olduğu çerçevede örgüt çalışanlarına yol gösteren dönüşümcü liderlerin öne çıkan özellikleri şunlardır (Tura, 2012: 36);

- Elde olan ihtiyaçları tanır ve onlardan faydalanır,
- İzleyenlerin potansiyel güdüleyicilerini arar,
- Takipçilerinin yüksek düzeydeki gereksinimlerini tatmin eder
- Örgütteki rolleri değişebilir,
- Ahlaki temsilcilerdir,
- Sürdürümcü ve dönüşümcü liderliği sağlar.

Yöneticiler dönüşümsel liderliğin çalışanlarının başarıları ve gelişimleri için bireysel destek boyutunda onların bireysel gereksinimlerine rehber gibi hareket etmek suretiyle özel bir ilgi ve alaka gösterirler. İşgörenler sahip oldukları potansiyellerinden daha üst seviyede performans ve başarı göstermelerine yönelik olarak geliştirilirler. Destekleyici ortam tesis edilmek suretiyle öğrenme imkânları sağlanır. İhtiyaç ve beklentilerde bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulur (Cemaloğlu, 2007: 189).



### 1.1.1.6. Etkileşimci lider

İlk defa 1970'ler de Burns tarafından ortaya atılan etkileşimci liderlik yaklaşımı başta Bass olmak üzere birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve konuyla ilgili geliştirmeler yapılmıştır. Lider ile ekip elemanları arasındaki iletişimin işe dayandığından hareketle söz konusu yaklaşım "işlemsel liderlik", "görevsel liderlik", "yönetsel liderlik" şeklinde de tanımlanmaktadır(Koçel, 2005:695). Kurumsal amaçlar doğrultusunda yüksek düzey performans elde ederek kişisel gereksinimlerin çözülmesiyle beraber takipçilerinin motive edilmelerini sağlayan ve aynı zamanda da geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik türüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Etkileşimci liderlik davranışı istisnalarla yönetim ve koşullu ödüllendirme olmak üzere iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Koşullu ödüllendirme boyutunda etkileşimci liderler izleyenlerine görevlerinin ne olduğunu, nasıl yapılacağını ve istenilen performans seviyesine ulaşılması durumunda izleyenleri nasıl ödüllendirileceği anlatılmaktadır. Ayrıklıklarla yönetim boyutunda lider, işler belirlendiği gibi gitmediği zaman somut olaya müdahale etmektedir. Bu liderlik tarzı, aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, göreve ilişkin hedeften sapmalar oluşmaya başladığında duruma müdahale eder. Pasif lider, olumsuz geri bildirim veya herhangi bir uyarı yapmadan önce, izleyenlerin hatalarının kendi dikkatlerini çekmesini bekler (Akyurt vd., 2015: 52).

Çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların yapmaları gereken işler, liderlerinin emir ve itaatlerini gerçekleştirmenin yanı sıra yapılması gereken işleri yapmaları durumunun karşılığında ellerine geçecek ödül açık bir şekilde ortaya konulur.

Etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik olgusu bazı ödüller vasıtasıyla takipçilerin lideri izlemesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (Black ve Porter, 2000:433). Etkileşimci liderlikte çalışanlarının gereksinim ve ihtiyaçlarını karşılıklı olarak katkılarının oluşturulduğu ve ödüllendirildiği iki tarafında birbirlerine bağımlı olarak ilişki kurarak oluşturup, karşılıklı yardıma yardımcı olur. Etkileşimci lider, takipçilerinin hedeflerine erişimlerinde yardımda bulunur; takipçileri de liderlerine uyarlar ona uymalarının kendi lehlerine yararlı olacağını bilincindedirler.

### 1.1.1.7. Etik lider

Günümüzde yönetim ve organizasyonlarda ve hizmet kollarından daha çok etkili olduğu etik liderlik kavramıyla ilgili bilgileri alt sayfalardaki bölümlerde etik liderlik kavramlarında detaylı bir şekilde incelenecektir. Konu hakkındaki geniş ve uzun bilgilere o alanlarda etkileri ve etkilerinin sonuçları hakkında da detaylı bilgiler görülecektir.

## 1.2. Etik Liderlik Kavramı ve Önemi

Literatür kaynaklar incelendiğinde etik kavramıyla ilgili birçok açıklama yapılmıştır. Etik kavramı ki farklı anlam ifade eden ve köken olarak, Yunanca “ethos” cümlesinden gelmektedir ve iki farklı anlam ifade etmektedir. Bu anlamların ilkinde etik; adet, gelenek ve alışkanlık anlamındadır. Şöyle ki eylemlerini antik şehirde geçerlilik gösteren adet ve geleneklere bağlı kalarak eğitim şekliyle düzenlemeye alışkın bireyin, toplum tarafından genel kabul gören ahlak kurallarına uygun davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. İkincisinde ise fiili gerçekleştiren kişinin, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürmesidir (Pieper, 1999:30).

Yaşantımızda ciddi bir yere sahip olan etik değerlerin varoluşu hayatımızı kolaylaştırmak ve bir düzen içerisinde yaşam sürmemiz adına önemli yer tutmaktadır. Bireylerin kültürel yaşayış tarzları, yetiştirme şekli inançlar, eğitim durumu kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda işletme çalışanlarının farklı düşünme şekillerinden dolayı kimi zaman inovasyon ve başarıyı birlikte getirebileceği gibi, ciddi etik değer sorunlarının da nedenini oluşturabilir. Kurumlarda bireylerin bir iletişim halinde bir arada olunan yerlerde değer yargı problemlerinin olması durumu kaçınılmazdır ve bu problemlerle karşılaşıldığında nelerin etik neyin etik değil gibi sorulara yanıt aranmaya çalışılır ki bu bağlamda sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturulsun.

Liderliğin kişisel eylemlere dayalı olmasından ötürü etik davranışların değerler temelinde gerçekleştiği ifade edilebilir (Calabrese, 1988). Topluma ilişkin kültürel değerlerle uyumluluk gösteren etik değerlerin genel kabul gören ve kısa vadeli değiştirilemez özellikte olduğu göz önüne alınırsa, izleyicileri etkilemenin en etkili aracı olarak kullanılması doğal karşılanabilir (Madenoğlu vd., 2014: 48).



Etik değer yargıları, doğruyu, yanlışı, iyiyi, kötüyü adaleti ve adil olmayanı ahlaksal yönden belirli bir duruma getirmeye çalışan bir felsefe dalıdır. Ahlaki açıdan değerlendirilecek olursa bir davranışın doğruluğu, o davranışın oluşturmuş olduğu neticeler doğrultusunda, daha önceden belirlenmiş olan kanunlar, gelenekler, toplumsal normlar ve bireylerin vicdanı ile oluşturulur.

Etik liderlik kavramı çalışma ortamında oluşan etik problem ve krizlere bir reaksiyon olarak günümüz koşullarında daha verimli ve sağlıklı çalışma ortamı sağlamak adına bahsi geçen bir kavram olmuştur. Fakat etik liderlikle ilgili tam manasıyla açıklık getiren net bir tanıma ulaşılammıştır. Etik değerlerin ve etik liderliğin gerekliliği ve önemi yalnızca günümüzde değil, 1069 ve 1070 yıllarından Yusuf Has Hacıp' in Kutadgu Bilig adlı eserinde liderde olması gerekli özellikleri etik değerler; adil, haya ve takva sahibi, doğru sözlü, cesaretli, dürüst, güvenilir, sabır ve sükûnetli, alçak gönüllü, ılımlı ve cömert olmak, fesati ve kötü alışkanlıklar sahibi olmamak, doğru kuralları koymak ve zulmetmemek, hizmette bulunanları ödüllendirmek şeklinde açıklamıştır.(Yılmaz, 2006: 27 ). Bilhassa 2000'li dönemlerde petrol ve bankacılık departmanlarında yaşanmış olan skandallar neticesinde daha da ön plana çıkan etik liderlik, örgütsel yapı içerisinde etik ilkelerinin yerleşmesi için sorumluluk üstlenmektedir (Eisenbess, 2012: 791). Etik lider adil yaklaşımları sürekli gündemde tutan, doğru, dürüst ve güvenilir davranışlarda bulunan liderdir (Brown vd., 2005). Örgütlerin hedef ve vizyonunu tayin eden kişi lider olduğuna göre, etik kavramının bir kurumda yerleşmesi de yalnız liderlerin rol model olup yönlendirmesiyle oluşacaktır.

Literatür incelendiğinde genel anlamda etik liderin özelliği olarak güvenilirlik, dürüstlük örgüt içindeki çalışanlarını düşünen mesleki etik prensiplerine uygun davranışlar sergileyen adaletli ve tarafsız kişilerdir. Etik liderlik kavramı, liderin çalışma evrenindeki alanı algılaması ve bunu anlamsallaştırıp kurumsallaştırmasıyla başlar. Kurumlar için liderlerin ve liderlerin öne çıkardığı davranışlar oldukça önemlidir. Adalet, güven ve doğruluk gibi tanımlarla bütünleşen etik liderlik tarzının kurumdaki çalışan personellere olumlu açıdan katkısı olduğu öngörülebilir.

Etik liderlik kavramı konusunda göz önünde bulundurmanız gereken diğer bir konu ise kurumsal yapının temelinde şeffaflık üzerine kurulması üzerinedir. Bu bağlamda kurumun lideri, şeffaf bir kurum oluşturmak istiyorsa öncelikle etik kurallara uymalıdır. Şeffaflık adına liderin takip etmesi gereken etik kurallar; doğru sözlü olması ve her zaman gerçeği paylaşması, işini hakkıyla en iyi şekilde yapmaya çalışması ve dürüst olmasıdır (Dilenschneider, 2005: 13).

Son zamanlarda iş hayatında yaşanan sorunlar sonrasında kurumsal kimliğin zedelenmesi, maddi ve manevi yönden yaşanan kayıplar etik vakasını gündeme taşır. İş yaşamında yaşanan etik problemler karşısında son günlerde etik liderlik kavramı araştırmacılar tarafından dikkat çeken ve önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Etik ilkeler kapsamında izlenecek yolla beraber adaletli, dürüst, insan eğilimli gibi niteliklerle etik liderliğin sağlıklı bir şekilde oluşumu sağlanacaktır.

İnsan ve işletmeler bakımından bir bütün olarak ele alındığında, liderlik özelliği açısından etik, örgüt bünyesi içinde adil ve tarafsız bir bütün olarak işlemesi ve tatbik edilmesi adına en uygun ve uyum içinde bulunan liderlik anlayışı olduğu görülmektedir. Dinamik bir etik lider oluşturduğu ekip arkadaşlarıyla geleceğe yönelik sağlam, sağlıklı bir çalışma vizyonu oluşturarak örgütün çalışma koşulları ve yönetimi açısından başarı elde etmiş olur.

Etik liderliğin tanımını yapan teorisyenler etik liderliği tanımlarken etik değer vasfı taşıyabilecek birçok davranış ve karakteristik özelliklerden yola çıkmışlardır. Etik liderliğin esasını oluşturan temel davranış ve karakter özellikleri ile ifade eden teorisyenler aşağıda tabloda yer almaktadır (Yılmaz, 2006: 28).

**Çizelge-1.3.** Etik liderliğin özünü oluşturan temel davranış ve karakter özellikleri

<b>Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özellikleri</b>	<b>Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özelliklerini İfade Eden Teorisyenler</b>
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek	Gardner, Greenleaf, Plato
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer, Ryan ve Oestrich, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith
Güvenirlilik, inanılrlık, samimiyet	Kauzes & Posner, Nair, Terry,
Kişilerarası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılımı destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı, kibar olma	Kauzes & Posner, Plato, Ricoeur

*Kaynak: Yılmaz, E., 2006 s.29.*



Kurumsal olarak etik kuralları benimseyen ve uygulayan bir yönetim sistemi çalışanların performanslarını artırır ve şirket ile olan bağlarını güçlendirerek verimi ve kaliteyi yükseltir. Şirketlerde alınan kararları alırken çalışanlarında katılmasının özendirilmesi, iş doyumunun artırılmasının yanı sıra şirket kararlarının da çeşitlendirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayacaktır. Alınan bu kararlara iştirak eden işgören, çalışma arkadaşlarına, işine ve de üst yönetimine pozitif düşünceler geliştirecek bunun yanı sıra iş tatmin düzeyleri ve performansları artacaktır (Erdil, 2011: 19).

“Güven bir ruha benzemektedir, bir kere kaybolduğunda tekrar geri gelmesi mümkün değildir” cümlelerinden de anlaşılacağı üzere güven ilkesinin önemliliğini açıklayan ve anlatan birçok sayıda deyim bulunmaktadır. Bilişim çağının getirdikleri ve rekabet ortamının fazlasıyla yoğun olduğu, günümüz örgütleri ve liderleri birbirlerinden ayırıştıran önde gelen kavramların başını güven unsuru oluşturmaktadır. Güven kavramın bu kadar önemli olması dolayısıyla, örgütlerin etik prosedürlere ve etik liderlik tarzını benimsemiş olan liderlere sahip olmasıyla mümkün olabilir. Güven konusunda en büyük sorumluluk ve yetkiye kişiler olan önder ve liderlerin astlarının güvenini kaybetmemek için etik sorun ve karışıklıklarla karşılaştıklarında etik liderlik davranışlarının içselleştirilmesi ve aldığı kararları etik prosedürlere uygun alması ayrıca uygun davranışlar sergilemesi önemli bir etken olacaktır. Etik liderlik tarzının kabullenilip uygulanması ile de organizasyonun etik prosedürlerle yönetilmeye çalışılan bir örgüt olma isteği de daha anlamlı hale gelecektir. Eğer etik kurallara uygun yönde bir sisteme geçiş başarılabilirse işletme, öncelikli olarak tüketicilerle ve işgörenlerle olmak üzere şirket rekabet ettiği birçok alanda güven duyulan ve bağlılık gösterilen kurumsal bir yapıya dönüşecektir (Özdemir 2003: 166-167).

Lider şeffaflık ilkesini benimsemiş tutarlı davranışlar sergilemelidirler. Çünkü düzey farkı gözetmeksizin tüm çalışma arkadaşları, hedeflerini ve başarı gerçekleştirebilmeleri için kendilerinden ne tarz bir beklenti içinde olduğunu ve nelerin gereksinimlerine ihtiyaç olduklarını bilmek isterler. Kurumların başarılı olmasında göze çarpan özelliklerinden birisi de, tutarlı ve paylaşılmış değerler platformuyla çalışan iş görenlerinin olmasıdır. Değerler arasında bir uyumsuzluk oluştuğunda ve liderlerin tutarsız davranışlarından ötürü firmalar sıkıntı ve stres çekebilmektedirler. Bu sebeple paylaşılmış bir değerler platformu sayesinde karar verme süreci etkin hale getirilerek, zaman döngüleri azaltılarak, takım çalışması ve iş birliği teşvik edilerek verimlilik artışı sağlanılabilir (Kaynak, 1989: 83).



### 1.2.1. Etik liderliğin özellikleri

Etik liderlerin, dürüst, güvenilir, adil, etik davranış ilkelerine bağlı karar veren, iş ya da özel yaşantı gözetmeksizin tüm hayatı süresince, ahlaklı bireyler olması gerekli görülmektedir. Liderin özel yaşantısında etik davranışlarda bulunmaması, liderlik rolü olarak etik anlam ifade etmeyen davranışlara yönelmesine sebebiyet oluşturacaktır (Palmer, 2009: 529).

Etik liderlik kavramlarıyla ilgili yapmış olduğu araştırmalar sonucu Harvey, etik liderliğin temel özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır (Harvey,2004: 23).

- Etik liderler, ortak değerlerini ve kalıplaşmış etik standartlarını sistemli ve sürekli bir şekilde gündeme taşırlar ve bunların izleyicileri tarafından anlaşılıp, benimsetilmesini sağlarlar.
- Bireylere sorumluluk duygusunu ve sorumluluklar verirler. Etik liderler, etik değer ve kurallara uygun davranış gösterme konusunda önce kendilerini daha sonra insanları sorumlu tutarlar.
- İzleyicilerine örnek teşkil edecek, başka bireylerden de aynı dürüst davranışı beklerler
- Bu liderler, karar alma aşamalarında izleyicilerine ve kendisine rehber olarak edindiği ilkeleri göz ardı etmezler. Sergilemiş oldukları her davranışta etik değerlerini muhafaza ederler.
- Etik liderler, gerçekleştirilen ve izlenecek olan politikaların birbirleriyle ahenk içinde olması konusunda titizlik gösterirler.
- Etik liderler, kişilerin doğru olarak bildikleri inanışlarını, insanlar için iyi eylemlere dönüştürmelerini sağlamak açısından gerekli güveni ve becerileri elde etmelerine yardımcı bulunma amacıyla vakit ve kaynak ayırırlar.
- Etik liderler, elde bulunan etki alanları içindeki herkesin duygu, düşünce ve tavırlarına dikkat ederler.

- Etik liderler, etik norm ve değerlere uyum sağlanmasının belli bir birikimin sonucunda olduğundan, pek çok alanda birçok sayıda küçük çapta iyileştirmeler gerçekleştirirler.
- Etik liderler, çalıştıkları örgüt için personel temin edilmesi ve temin edilen bu çalışanın üst birime yükselttirilmesi mevzusunda karar alırken, kabul görmüş olduğu vizyon, misyon ve değerlerini baz alarak kıstas olarak kullanır.
- Etik liderler, gerçekleşmiş olumsuz bir olay karşısında suçlu aramak ve yahut birilerinin harekete geçmesini beklemek yerine, kendilerini öne atarlar ve etik konusunda yön gösterici olmak adına izleyenlerini motive ederler.

Etik liderlikle ilgili örgütsel koşullar ve izleyen davranışlarına dair Brown ve Trevino da aşağıdaki açıklamalarda bulunmuşlardır.(Brown ve Trevino, 2006: 601).

- Etik manada rol model olmak, etik liderlikle pozitif anlamda bağlantılıdır.
- Etik davranışın gerçekleşmesini oluşturacak bir ortam, etik liderlikle pozitif manada ilişkilidir.
- Etik liderlik ile etik ortam arasındaki birbirleriyle olan bağlantıyı moral güç olumlu doğrultuda güçlendirir.
- Anlaşılabilir olmak, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Vicdan sahibi olmak, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Sinirlilik, endişe, kaygı ve kuşku duygularını barındırmak etik liderli olgusuyla olumsuz yönde bağlantılıdır.
- Gücünü başkaları için yarar sağlamak adına kullanma, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi olumlu yönde kuvvetlendirir.
- Takipçileri üzerinde baskı oluşturmak, etik liderlikle negatif yönde bağlantılıdır.

- Liderin moral seviyesinin ve örgüt çalışanlarıyla iletişim düzeyinin fazla olması, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Liderin almış olduğu kararların sonucunda moral yargılamayı kullanması, moral muhakeme ve etik liderlik arasındaki ilişki düzeyini yükseltir.
- Liderlerin iç kontrol sistemini kullanması, liderlerin dış kontrol sistemini kullanmasına göre daha güçlü etik liderlik özelliklerine sahip olduklarını gösterirler.
- Kendini sorgulama (öz değerlendirme), sosyal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkinin uyumunu artırır.
- İzleyicilerinin etik karar verebilmesi ile pozitif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, kurum içindeki sosyal tutumu ile olumlu bir şekilde ilişkilidir.
- Etik liderlik, örgüt içerisindeki anti-sosyal davranışlarla negatif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, takipçilerin iş tatmini, performans, motivasyon düzeyi ve örgütsel bağlılıkları ile pozitif yönde bağlantılıdır.

Yukarıda bahsi geçen kavramların yanı sıra liderin sahip olduğu karakter özelliğinin yanında, liderin kendi içinde olan etik değerler, kurum içinde göstereceği tavır ve tutumları ortaya koyar. Bunun sebebi liderin etik davranışların, kurumsal yapının etikselleşmesi üzerinde etkisi var olduğudur. Örnek verecek olursak, etik değerler ve yönelimlere sahip olmayan bir lider, belki diğer liderlik özellikleri açısından başarılı bir lider olabilir. Ancak yapısal olarak etik değerlere sahip bir örgüt oluşturamadığı için, örgüt üyelerine kendini değer yargılarını kabullendirme de zorluklar yaşayabilir. Etik lider, yapmış olduğu eylemlerden ve alacağı kararlarında etiksel sorumluluk üstlenen kişidir (Çelik, 2000: 91)

Etik ilkeler doğrultusunda hareket eden kişilerdir etik liderler. Yönetimde uyulması gereken etik prensipleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydın, 2001: 49).

- i. *Adalet*: Liderler, kurumda sorumlulukların yetki ve görevlerin, yükümlülüklerin, sorumlulukların ve faydaların eşit bir biçimde dağıtılmasından sorumludur. Herkese eşit bir şekilde davranılması adaletin oluşması için yeterli bir ölçüt değildir, hakkın gözetilmesi gerekir.



- ii. *Eşitlik*: Faydaların, sıkıntı ve sorunların, hizmetlerin dağılmasında uygulanacak limitlerin saptamasını içerir. Adalet, dürüstlük, eşitlik ve doğruluk kavramlarıyla bütünlük oluşturmuş bir dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş bir olgudur.
- iii. *Dürüstlük ve Doğruluk*: Dürüst ve samimi olmak etik davranış için bir esastır. Samimi ve dürüst davranış sergilemeyen yöneticilere karşı güven duygusu oluşmaz. Liderlerin fikir ve tutumları uygun, dengeli, yalansız olmalıdır. Aksi durumlarda lidere karşı güven duygusu oluşmaz.
- iv. *Tarafsızlık*: Lider çalışanlarıyla olan münasebetlerinde onların inanç ve fikirlerine göre davranmamalıdır. Yansız bir şekilde hizmet vermesi gereklidir.
- v. *Hak ve özgürlükler*: Yasal olmayan işler ve eylemler için yetkilerini astları üzerinde kullanamazlar. Bunun yanı sıra çalışanlar liderlerinden birtakım şeyleri isteme hakkına sahiptirler. Örneğin izin alma.
- vi. *Emeğin hakkını verme*: Liderler iş görenlerinin çalışma ve çabalarının hakkını layık olduğu ölçüde vermelidir. İşgörenlerinin emek ve çabalarına saygı duymalı, emeklerini kişisel menfi duyguları doğrultusunda kullanmamalıdır.

Etik liderliğin, kuramsal açıdan bakıldığında özellik ve durumsallık kuramlarıyla benzer yetilere sahip olduğu düşünülmektedir. Etik liderin öncelikli olarak taşıması gereken bazı etik ilke ve değer yargıları özellik teorisiyle bağdaştırmaktadır. Bu yönden ele alacak olursak etik liderlik kavramında liderde olması gereken vasıflardan yalnızca etiksel özellik öne çıkmaktadır. Yalnız bu koşullarda uygun bir örgüt platformunun olması etik liderlerin etiksel davranışını gösterebilmesi için önemli ve gereklidir. Elverişli koşulların olması ise daha çok kurumun içinde bulunduğu kültürel bünyesiyle bağlantılıdır. Bundan dolayı kültürel liderlikle etik liderliğin birbirleriyle yakinen bir bağlantı içinde olduğu gözlenilmektedir. Etik değer yargıların izleyenler tarafından kabul görülmesi ve onaylanması örgüt kültürünün güçlü olmasına bağlıdır. Etik liderin ne kadar etkili olduğunu ortaya koyan temel faktör, örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olma durumudur (Çelik, 2000: 210).

Genel anlamda etik liderlik tanımlarına bakıldığında etik liderlik kurum içinde ahlaki ve etik ilkeler bakımından bu doğrultuda tutum sergileyerek başkalarına örnek teşkil eder. Örgüt içerisinde etik olgusunu oluşturarak adaletli ve ahlaki bir vizyon belirleyip doğabilecek sorunlara karşı harekete geçip tedbir alırlar. Benmerkezcilikten uzak ve örgüt içinde çalışanlara ilham kaynağı oluştururlar.



Etik liderler astlarının duygu ve düşüncelerini önemser aynı zamanda herhangi bir problemle karşılaştığında onları iyi bir şekilde dinleyerek destekleyicidirler. Kendisine güven oluşturulmasını sağlar. Gerçekleştiremeyeceği sözleri vermez vermiş olduğu sözlerini de kesinlikle gerçekleştirir ve örgüt içinde kendine güven olgusunu oluşturur. Aksiyon ve kararlarında etiksel sorumluluk alırlar.

## **1.2.2. Etik liderlik boyutları**

### **1.2.2.1. İklimsel etik**

Etik kaideler medeniyetler arasında farklılık gösteren etik normlar ve üniversal etik kurallar olacak şekilde iki dalda değerlendirilir. Doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik ve adillik duyguları etik kurallara örnek gösterilirken büyüklerimize gösterilen hürmet ve saygı kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bundan dolayı etik kurallar genel ve bağlantılı olarak değerlendirme yapılabilir.

### **1.2.2.2. İletişimsel etik**

Etik liderliğin temelinde yönetici ile çalışanın arasında oluşan verimli iletişimdir. Çalışan ve liderleri arasında doğru ve adil pay edinimlerinin yapılması ve sosyal çalışma ortamında uyumun, ambiyansın sağlanabilmesi bu verimli iletişim bağına bağlılık gösterir. Ahlaksal yargıların yöneticilerden takipçilerine aktarılmasında iletişim ilişkilerinin yeri oldukça önemlidir.

İletişimini verimli bir biçimde devam ettiren, iletişim algılarını açık tutan ve çalışanına kıymet verdiğini gösteren lider izleyicilerinde saygı ve güven duygusu oluşturmaktadır. Lider ve astlarının iletişimi güçlü olması halinde yönetimin tüm işlevlerini daha da etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi sağlanabilir.

### **1.2.2.3. Davranışsal etik**

Kişilerin davranışlarının nasıl olursa doğru ve yahut yanlış ya da etik olup olmadığı toplumsal kurallar kapsamında belirlenilmektedir. Aynı biçimde kurum içindeki davranışlarında etiklik durumu söz konusudur. İnsani ilişkilerin söz konusu olduğu bütün platformlarda etik davranışlar gösterilmesi öncelik kazanmakta, yapılan davranışların direk ya da dolaylı bir şekilde değer yargılarıyla bağlantılı olduğu görülmektedir.

Davranışsal etik tanımı genel kabul görmüş olan ahlaki ve dürüst davranış normlarına göre hükmedilen kişisel davranışlar olarak tanımlanabilir. Örgütsel hak ve hukuk algısıyla da bütünleştirilmiş ve bütün işgörenlerine eşit ve adaletli bir biçimde davranılmasıyla özdeşleşmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ

### 2. İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İş Performansı Tanımı, Gelişimi ve Etkileyen Faktörler

Performans, “yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek”, iş performansı ise “kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi” anlamına gelmektedir (Kesen, 2016: 540). Sözlük anlamı ile performans tanımını ele alacak olursak “bir işin üstesinden gelinmesi, bir işin başarılması veyahut bireylerin kendi üzerine düşen vazifeyi etkin bir şekilde tamamlayıp sonuçlandırmasıdır”. Aynı çalışmada performans, “amaçlı ve planlı” faaliyetlerle elde edilen sonuçları nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olarak ele alınmıştır (Kuyucak vd., 2016: 143).

Genel anlamda kurumlar, liderler ve iş görenler için esas bir olgudur iş performansı kavramı. Şirketlerin içinde buldukları bölümde rekabet gücü oluşturabilmeleri için, aynı zamanda belirlenmiş hedeflerini verilen zamanda tutturabilmeleri, çalışanlarının yapmış oldukları işte yüksek düzeyde performans göstermelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumlar için önemli olduğu kadar çalışanlar içinde önemlilik arz etmektedir yüksek iş performansı. Görevlerini uygun görüldüğü gibi layığıyla tamamlamak ve çalışmalarında en iyi başarıyı göstermek, bireyler için bir onur, beceri ve tatmin kaynağı oluşturduğu gibi; iş performansı, daha üst seviyede gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Hough & Ones, 2001). Kurumsal başarının altın anahtarlarında olan iş performansı, kurumların amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan çalışanların ölçülebilir iş sonuçları, eylem ve davranışlarıdır (Viswesvaran ve Ones, 2000).Ekip çalışmalarında kurum içerisindeki sinerjinin açığa çıkartılması grup içindeki performansla yakından ilgilidir ve oluşan sinerji performansa doğrudan etki etmektedir.

Günümüz örgütlerinin birçoğunun yaşadığı belli başlı sorunlardan birisi de çalışan bireylere verilen vazife ve mesuliyetlerin çalışanlarca ne ölçüde gerektiği gibi yerine getirdiği ya da çalışanın verilen işi yapabilme kapasitesinin ne düzeyde olduğunun tespit edilmesi hakkındadır. Kurumların sık sık karşılaşmış olduğu bu sorun örgütsel yapılarda performansın önemini vurgulayarak arttırmıştır. Gerek şirketler için gerekse lider ve çalışanlar açısından iş performansı kavramı değer bakımından eşit ölçüttedir.



Bunun yanı sıra örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmelerini ve içinde oldukları sektörde rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlayabilmelerini mümkün kılan en önemli kıstaslardan biri, işlerinde fazla performansa sahip olanlardır çalışanlar. Örgütler belli başlı hedefler doğrultusunda iş yapar ve başarı üstünlüğü sağlamak isterler. Bununla birlikte kurumların başarı hikâyelerinde çalışan performansı önemlilik göstermektedir. Verimli ve güçlü çalışan performansı başarıyı da beraberinde getirecektir. İş performansının yüksek olması durumu hem çalışanlar için hem de şirketler için önemlidir. Belirlenmiş sorumluluk ve görevlerin gereğiyle yapmış olmak çalışan bireyler için tatmin edici ve gurur verici olduğu kadar gelecekleri bakımından çok daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar oluşturmalarını sağlar.

İş performansı, liderlerin çalışanlarına vermiş olduğu işi uygulamak için göstermiş olduğu bütün gayretleri doğrultusunda yaptığı başarı düzeyidir. İşgören iş amaçlarına ulaştığında mükâfatlandırılırsa iş tatmin düzeyi artar ve bundan sonra yapacağı işlerde performans ve başarı seviyesini etkiler. İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki sanayi ve örgüt psikolojisi zaman içerisinde dikkat çekmeye devam etmiştir (Yıldız vd. 2014: 240). Örgüt kültürünün önemli bir parçası olan iş performansı kavramına genel olarak bir açıklama yapacak olursak çalışan bireyin bireysel ya da gruplar halinde işini ne doğrultuda iyi yaptığını değerlendirmeler doğrultusunda elde edilen verilerin verimliliğini analiz ederek ortaya çıkan durumdur. Elde edilen durumlar doğrultusunda çalışana verilmiş olan görevlerin bireyler kendi gereksinimlerini karşılamak için farklı kurumlarda mesuliyet üstlenmek ve göreve almak isterler. Bu isteklerine ulaşmak için harcadıkları zaman ve çabaya iş performansı denir. Bu çaba amaçlanan düzeyde gerçekleşirse iş gören ödüllendirilir ve sonuçta iş tatmini artar (Barutçugil, 2002: 40).

Yönetim bilimciler için iş performansı mühim olduğu gibi kurumların, her aşaması açısından önemlilik arz eden başlıca öğelerdendir. İşletmeler örgütsel amaçlarına ulaşabilmeleri ve çalışmalarını devam ettirdikleri pazarda rekabetlerini sürdürebilmeleri için, yapmış oldukları işte üst seviyede çaba sarf eden çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemli bir durumdur (Çerçi, 2013: 55).

Örgütlerin iş performansını etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler, çevresel faktörler olmak üzere 3 başlık altında aşağıda bahsedilecektir.

### 2.1.1. Kişisel faktörler

İşgörenlerin işiyle ilgili performansı, insan davranışlarının diğer tüm aşamalarında olduğu gibi kişilerin sahip olduğu bireysel nitelikleri ve içinde bulunduğu koşulların ortak bir olgusunu da içermektedir. Çalışanlar sorumlu olarak davrandıkları işlerini gerçekleştirirken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içinde bulabilirler. Kişilik özelliklerine göre verilen tepkiler farklılaşmaktadır (Akşit, 2010:203). İş görenlerin kişilik yapısı fiziksel özellikleri, iş tanımında olan yetkinlikleri karşılayabilme, algılama yetileri, sosyo kültürel çevre iş performansını etkileyebilir. Bu sebeple iş tanımında olan yetkinliklere sahip ve iş tanımın getirdiği gerekliliklere vakıf olan bireyler seçilmesi takdirde yüksek iş performansı sağlanacaktır.

### 2.1.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler arasında iş performansını etkileyen en önemli faktörler arasında bulunmuş olan ekip içerisindeki uyum ve ahenk gelmektedir. İş ortamındaki ekip içerisindeki en ufak bir uyumsuzluk başta kendisini olmak koşulu ile tüm ekibi ve tüm iş ortamını etkilemektedir. Bu sebeple ekip arkadaşlarının iş yapış tarzları karşılıklı görüş alışverişinde bulunularak yapılmalı ve tüm ekip bireylerinin görüş ve önerileri alınmalıdır. Liderlerinin yapmış oldukları önerilerin ışığında her geçen gün iş yapış şekillerinin geliştirilmesine katkı sağlanmalıdır. Belirli hafta ve dönemlerde tüm ekip arkadaşları bir toplantı yaparak ekip içerisinde fikir ve görüşlerin alınması ile birlikte yapılacak olan bir beyin fırtınası kişilerin hem kendisini geliştirme yolunda önemli bir adım olacaktır, hem de buldukları ortamı geliştirmede önemli katkı sağlayacaktır.

İş yerlerinde performansı tayin eden örgütsel unsurlar, örgütün çalışma şartları, fiziksel şartları, kurum gayeleri ve bu kavramlara bağlılık göstererek ortaya çıkan ve yahut oluşabilecek tüm problemler, iş görenlerin çalışma verimliliğini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilerken, aynı faktörleri içinde barındıran stres ve sıkıntı iş stres unsurları da kişiyi doğrudan etkileyerek, çalışanın yetkin stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına ya da fazla sıkıntı ve stres altında verimsiz ve düşük performansla çalışmasına sebebiyet oluşturmaktadır. Kurumsal çalışma alanında, çalışan kişilerin iş performansına etki eden faktörler arasında fazlasıyla karşı karşıya kalınan engeller, iş yerinde yapılan iş taksimlerinin yanlış ve hatalı yapılmasından kaynaklı ortaya çıkan zaman problemi işin



başarı gösterebilmesi için gerek olan araç, gereç eksikliği, teknik donanım olanaklarının, iş yapımını kolaylaştıracak plan programlar ve düzenlemelerin yetersizliği, otorite eksikliği, çalışan bireylerden kapasitesinin ve donanımlarının üstünde başarı beklentisi içine girilmesi şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel faktörler olarak iş alanı içinde örgüt şemasının görev ve sorumlulukların tam netleşmemesi gibi faktörlerde gözlenmektedir. Bu sebeple ekip içerisinde bir görev karışıklığı olarak bireylerin görevlerini tamamlamaması ve işin eksik olması kaçınılmazdır. Bu sebeple bireylerin her birinin yetki tanım ve sınırları belirli olmalıdır. Ekip içerisinde farklı fikirler çıkması durumunda bunu ekip liderine aktararak ekibe katkı sağlanabilir. Ekip liderine aktarılmış olan fikir veya geliştirme önerisi liderin deneyim ve özelliklerinden faydalanılarak geliştirilmeli ve fikir veya düşünce sağlam bir zemine oturtulmalıdır.

### 2.1.3. Çevresel faktörler

Çevresel faktörler olarak tanımlayacağımız etkenler arasında en önemli olanı iş alanının oluşturmuş olduğu fiziki ortam veya iş alanını oluşturan etkenlerdir. Bunları sıralayacak olursak

#### ➤ İş ortamının oturma alanı ve kullanılan kişisel alan

İş ortamında olması gereken kişisel alan minimum 5 metre kare kişisel alan olması gerekmektedir. Bu şekilde bireylerin personellerin kişisel alanı olarak belirlenen alanda daha rahat ve daha özgür çalışacağı için iş erimi artacak ve bu şekilde daha rahat çalışacaktır.

#### ➤ Bina ve sosyal alan

İş ortamında binanın yeri ve konumu kişisel olarak kişileri etkilediği gibi içinde bulundurmış olduğu sosyal alanda bireylerin ve insanları işe motive etmek açısından önem arz etmektedir. Çünkü sosyal alanlarda iş yapış zamanında oluşan stres ve iş yükünden kullanılmaktadır.



## ➤ Ulaşım

İş performansını etkileyen çevresel faktörler olarak ulaşım çok önemlidir. Çalışanın iş yerlerine mesafelerinin yakın veya uzak olması performansını etkilemektedir. Şöyle ki uzak olması durumunda trafik şartlarının yoğunluğu ve zaman kaybı olumsuz yönde etkiler. Mesafenin yakın olması durumunda da hem zaman kaybı oluşmaz hem de trafik stresi yaşanmamış olur.

### 2.2. İş Tatmini Kavramı, Önemi ve Etkileyen Faktörler

İşletmelerde insan unsurundan doğan problemlerin gün geçtikçe çoğalması ve bu problemlerin çözüme ulaşılması amacıyla bireylerin çalışma alanındaki iş tatmini olgusu son zamanlarda önem kazanmakta ve sorunların çözümü adına araştırılmaların arttığı görülmüştür. Kuşkusuz bireyin yapmış olduğu işinden hissettiği tatminin iş hayatı üstünde büyük bir etki gücü bulunmaktadır. Bu etki gücü zamanının büyük bir bölümünü çalışma hayatında geçiren işgörenlerin, yapmış oldukları işten çoğu zaman kendilerine bir anlam ifade etmediği düşüncesiyle şikayetlenmektedirler. Bahsi geçen olumsuz etki sadece iş tatminsizliğini yaşamış olan kişinin kendiyile kısıtlı kalmayıp, direkt ya da dolaylı bir şekilde içinde var olduğu kuruma ve yapmış olduğu iş gücüne de yansıtacaktır. Bunun yanı sıra çalışan bireylerin yapmış oldukları işlerinden duydukları mutluluğun çalışanların verimlilikleri ve performansları üstünde olumlu ve yapıcı etkiler oluşturduğu da birçok araştırmacının konuyu ele alışıyla birlikte ortaya konmuştur.

Genel olarak tatmin bir etkinlikten, bir işten, olaydan, uyarımdan haz alma, doyum sağlama manasına gelmektedir. Tanımlar doğrultusunda ele alacak olursak tatmin; arzu edilen herhangi bir durumun gerçekleşmesi, elde edinilmesi ve istenilen doygunluğa erişilmesi veyahut istek ve ihtiyaçların gerçekleşmesi sonucunda oluşan mutluluk seviyesi olarak açıklanabilir. İş tatmininin ise bireyin yapmış olduğu işte istek ve temennilerine, değer yargılarına uygunluk göstermelerine, beklentilerine ve gereksinimlerinin giderilme durumunda yapmış olduğu işten memnuniyet duymasıdır. Çalışma hayatında gereksinimlerin karşılanması, çalışan personelin iş tatmini ile sonuçlanmaktadır.

İş tatmini konusu kişilere beklentileri, gereksinimleri, hedefleri ve performansları hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir. Çünkü örgütlerde iş tatmini, verimlilik, yüksek performans ve sağlıklı iletişimin olmasına bağlıdır. Bu sebeple iş tatmini sürecini anlayabilmek için bireylerin motivasyon kaynakları, amaçları, kişisel ihtiyaçları anlayabilme gibi konuların üzerinde durulması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 277-278).

İş tatmini, çalışanların fiziksel ve ruhsal esenliklerinin aynı zamanda da duygu ve düşüncelerinin belirtisidir. İş tatmini denilince yapılan işten elde edilen parasal çıkarlar ile çalışanların birlikte çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşlarıyla yapıt ortaya çıkarmanın sağlamış olduğu akla gelmektedir.

Bu tanımlar ışığı altında iş tatmini ile ilgili etmenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Bingöl, 1990: 201-202):

- Tatmin, işgörenin işten sağlamış olduğu maddesel çıkarlarla ilgilidir.
- Tatmin iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kapasitesi ve elverişliliğiyle ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Umud vadeden mesleki plan ve projelerle ilgilidir.
- Tatmin işin gidişatını ve şiddetini denetleyecek, iş görenin kapasitesiyle ilgilidir.
- Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir iş görenin görevleri yerine getirdiği örgütün herhangi bir alt grubuna dahil olmasından dolayı duyduğu tatmin de iş tatmini içinde düşünülür.
- Tatmin örgütün genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin sendikal ilişkilerle ilgilidir.

Örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de çalışanların işlerinden aldıkları tatmin ya da kısaca iş tatminidir.



İş tatmininin varlığı, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasından stresin azalmasına kadar birçok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır. İş tatminsizliği ise işe gelmemek ve işten gönüllü olarak ayrılmak gibi örgüt açısından parasal yönden külfetli sonuçlara neden olabilmektedir (Çarıkçı, 2000:155).

İş tatmini denilince işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. Bu tanımlar ışığı altında iş tatminiyle ilgili etmenler şöyle sıralanabilir (Cummings ve Scott, 1969: 283-290, Mitchell ve Larson, 1987: 85-108):

- İş tatmini, işgörenin yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir işgören çalışması karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık, yetkilendirme düzeyi ölçüsünde doyuma ulaşacaktır. Bunun yanı sıra işgörenin elde ettiği bu çıkarların, örgüt iklimi içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekir.
- Bir iş gören becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan, görevlerini yerine getirmekten dolayı tatmine ulaşır. Bunun yanı sıra, iş görenin, yaptığı işin, gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.
- İş tatmini, işten çıkarılmanın az olduğu, iş görenin sağlığının ve güvenlik önlemlerinin alındığı bir platformda daha yüksek bir seviyede olacaktır.
- Şayet çalışan personelin çalıştığı yerde terfi olanaklarına sahipse ve yükselmeler çoğunlukla çalışma performansına bağlı olarak gerçekleştirilirse, işgörenin yaşayacağı tatmin duygusu yüksek olacaktır.
- İş, çalışma alanındaki pozitif ilişkilerle de bağlantılıdır. Bu sebeple çalışanın vazife ve sorumluluklarını yerine getirdiği kurumun herhangi bir alt topluluğa aidiyet hissetmesinden dolayı duyduğu mutlulukta iş tatmini içerisinde düşünülür. Burada bahsi geçen grup, çalışanın iş ortamındaki arkadaşlıklarına olan sevgi ve bağlılık yönünden tanımlayan mutluluk olgusunu oluşturan gruptur.
- İş tatmini örgütün genel durumuyla ilgilidir; işgörenin tatmin duygusunda, örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü rol oynar.

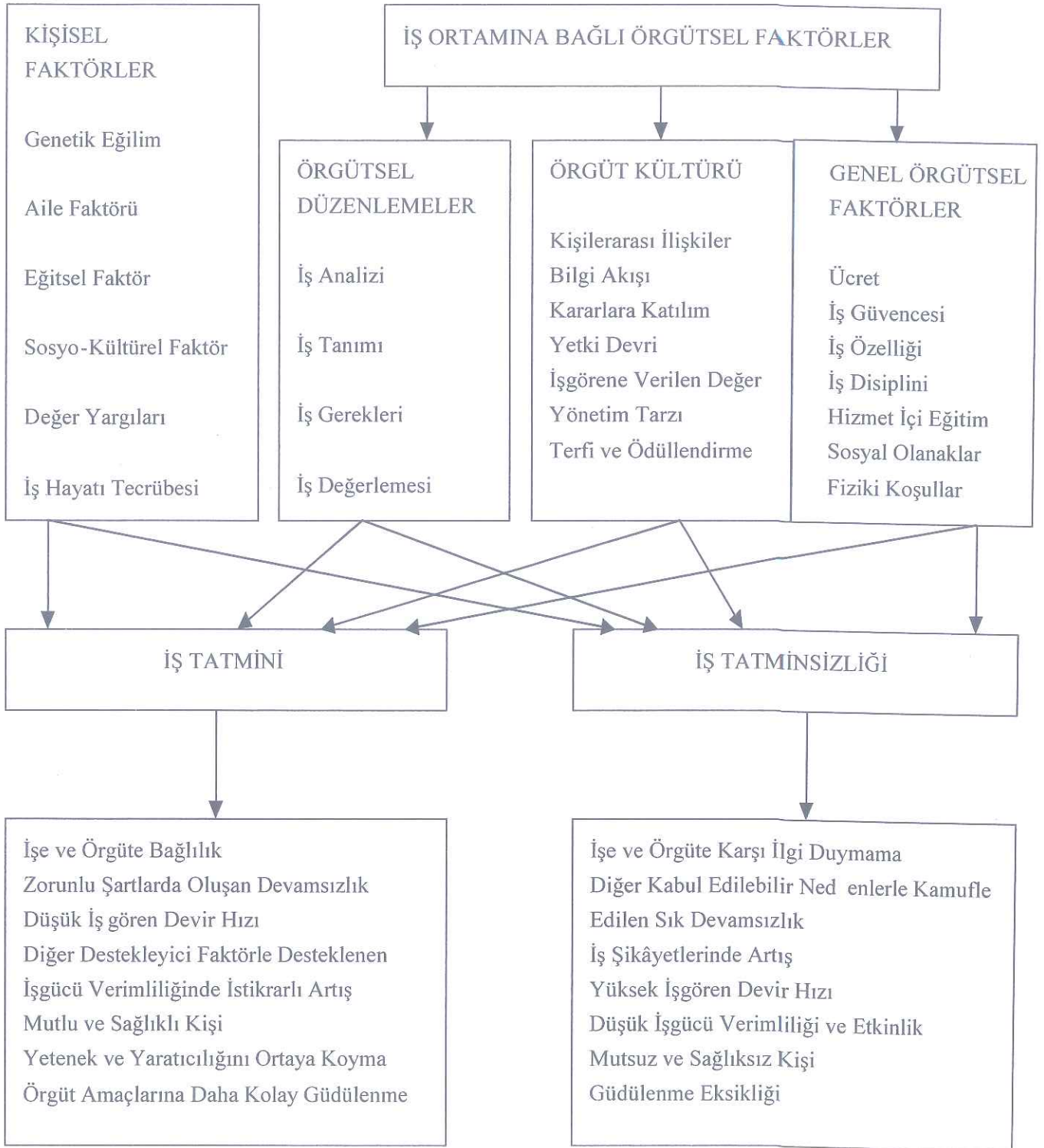


- İş tatmini, çalışana liderinin tutumuyla da ilgilidir; liderin çalışanlarına karşı pozitif davranışı ona değerli olduğunu hissettirmesi, onla alakalı konularda işgörene üstünün tutumuyla da ilgilidir; üstün işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi, onunla ilgili konularda yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi, karara katılımının sağlanması kişinin işinde mutlu olmasına sebep olan ayrı bir unsurdur.

Çalışan personelin iş tatmini konusuyla ilgili gerekli donanıma sahip olması ve bu konuyla ilgili gerekli geliştirme çalışmalarını sağlaması hiç kuşkusuz örgütler için büyük bir yarar sağlayacaktır. Bu manada çalışanların kurum amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmelerini ve optimum düzeyde performans sağlamaları, yapmış oldukları işten yeterli bir şekilde doyum sağlayabilmelerine bağlı olmaktadır.

İş tatmini kişinin istekleriyle, gerçekleşen olayların uyumlu olması durumu arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir. Bu yüzden iş tatmini esasen tecrübe edilen iş ile beklenen iş niteliği arasındaki ilişkidir. Ancak kişi bu ilişki sonucunda her zaman memnun yani tatmin olmamaktadır. Dolayısıyla işine karşı olumlu bir deneyim sağladığında tatmin olmuş demektir. Aksi durumda yani olumsuz bir deneyim sağlayamadığında tatminsizlik olarak ifade etmek daha doğru ve açıklayıcı bir anlatım olacaktır (Çelen, 2016: 40). Etkin bir iş tatmini ve çalışma verimi sağlanması için iş yerinde çalışma ortamının verimliliği, takım arkadaşlarının birbirleriyle olan ilişkileri ve çalışma koşulları birbiriyle entegre halinde olması durumunda iş tatmini hususunda yüksek performans oluşacaktır. Ayrıca çalışanların verimliliği ve performansının artması işletmenin de yararına olup kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde fayda sağlayacaktır. Bunun yanı sıra İş tatminsizliği durumunda performans düşüklüğü, işten kaynaklanan şikâyetler işe ve çalışılan yere karşı ilgisizlik, mutsuz ve sağlıksız birey, iş yerine duyulan gitmeme hissi ve devamsızlık, yüksek işgören devrinde artış gibi negatif durumların yaşanabileceği hususları dikkate alınmalıdır. İş tatminine ve tatminsizliğine sebep olan etkenler ve sonucunda oluşan durumları birey ve işletmelerde ne gibi etkiler oluşturabileceğinin olumlu ve olumsuz etkilerine Şekil 2.1.'de açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2.1. İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi



Kaynak: Erdoğan; 1994: 48

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri son derece aşikârdır. Liderler çalışanlarının iş tatminleri ile alakalı olarak üç sebeple konuya yaklaşır. Bunlardan birincisi; tatminsiz işçi işten kaçır ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın yollarını arar. Bu işletmeye önemli ölçüde kötü sonuç verir. İkincisi; iş tatmini yüksek olan işçi daha dinamik ve sağlıklıdır, daha uzun ömürlü yaşarlar. Üçüncüsü; tatminkâr olan işçi huzurlu ve olumlu davranışlarını hem işyerinde, toplum yaşamında, hem de aile çevresinde sürdürür. Bu insanların yaşama karşı ve çevrelerine karşı olumlu tutumları olur. Hayata daha dinamik ve daha optimistik bakarlar (Şenses, 1999: 67).

İş tatmini kavramının aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi mikro ve makro açıdan sağladığı faydalarının sıralanışı şu şekildedir.

**Tablo 2.1.** İş tatmininin mikro ve makro açıdan faydaları

Mikro açıdan faydaları	Makro açıdan faydaları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme kaynaklarının etkin kullanılması</li> <li>• Verimliliğin artırılması</li> <li>• Huzurlu bir çalışma ortamının oluşması</li> <li>• İşgören ve işveren arasında güvene dayalı bir anlayışı hâkim kılması</li> <li>• Faaliyetlerde kalitenin artması</li> <li>• Maliyetleri azaltması ve kârlılığını artırması</li> <li>• İşletmeye rekabet avantajı katması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini dolayısıyla yaşam tatmini yüksek bireylerden oluşan bir toplum meydana gelmesi</li> <li>• İstihdam politikalarının öneminin artması</li> <li>• Toplumda yaşam doyumu yüksek olan bireyler dolayısıyla güven ortamının sağlanması</li> <li>• İşletmelerin kârlılığının çoğalmasıyla devletin vergi gelirlerinin artması</li> </ul>

**Kaynak:** Gerekan B. ve Pehlivan A. (2010)

Tablo 2.1.'de de görüldüğü üzere iş tatmininin makro ve mikro faydaları hem işveren açısından hem de işgören açısından gereklidir. Ayrıca örgüt ve bireyler adına güven, yarar ve iş tatmini oluşturmaktadır.



Kurumlarda liderler için önem arz eden faktörlerden birisi işgörenlerinin iş tatminini sağlamaktır. Çalışan kişilerin tatmininde bireysel gereksinimler büyük bir etkiye sahipken, yalnızca maddi gereksinimlerin karşılanması yeterli görülmediği, aynı şekilde sosyal gereksinimlerin de karşılanması ihtiyaç olduğu görülmektedir. Aksi takdirde işgören işine ve kurumuna olumsuz davranış sergileyerek işine olan ilgi ve bağlılığını kaybedecektir. Performans düşüklüğü ile motivasyonun yok oluşu sonucunda işten ayrılmalara sebebiyet oluşturacaktır.

### **2.2.1. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler**

#### **2.2.1.1. Ücret**

Üretim faktörünün bir parçası olan insan unsuruna emekleri karşılığında verilecek olan ücret bedeli, çalışma hayatının önemli bir dayanağıdır. İşverenlerin çalışanları yeterli miktarda güdülenmesini sağlamasında en etkili formül ücret olarak nitelendirilebilmektedir. Yetenekli ve bilgili personelin elde tutulması ve örgüte olan bağlılıklarının en iyi şekilde sağlanabilmesi açısından para, etkili olan bir aracı oluşturmaktadır. Para, çalışanların maddi yönden her türlü ihtiyaçlarını karşılaması yönünden değerlendirilmesinin yanı sıra, saygınlığın kişiye sağlanmasında da önemli bir faktör taşımaktadır (Pekel, 2001: 161).

#### **2.2.1.2. Yöneticiler**

Yöneticiler veya liderler iş tatmini konusuyla yakinen ilgilenirler. Bunun sebebi, liderlerin iş tatmininin dolaysız olarak verimlilik üzerindeki etkisine inanmalarıdır. Bu yöneticiler, mutlu çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünürler (Günbayı, 2000: 7). Günümüz çalışma şartlarında işgörenleri yönetime dâhil etmek onların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim politikasının gereği haline gelmiştir. Çünkü yapılan çalışmalar ücret gibi önemli bir motive kaynağının yeterli düzeyde olmaması durumunda dahi, yönetim anlayışlarının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı tesire sahip olduğunun altı çizilmiştir. Bu vaziyet de yönetim anlayışının iş tatmini üzerinde ne derecede mühim bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4)

Liderlerin çalışana duyduğu güven, liderin olayları açıklık getirmeye hazır olması ve çalışanın söylediklerini dinlemesi işgörenin iş tatmininde önemli katkısı olmaktadır. Bu olguların yanı sıra yönetim açısından planlı ve sağlıklı iletişimin olması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların birbirine bilgi akışı sağlaması, talimat vermesi, sistematik raporların çıkarılması, çalışanlar arasında bilgi ve duygu bütünlüğünün oluşturulması sağlıklı bir haberleşme akışını olması için gereklidir.

### 2.2.1.3. Çalışma koşulları

Çalışma koşulları işgörenin beklentileri ve istekleri ile doğru orantılı olmalıdır. Bunun sonucunda kişisel ve örgütsel amaçlar örtüşmekte ve dolayısıyla işgörenin tatmin seviyesi yükselmektedir (Aksu ve Aktaş, 2005:480).

Bir iş yerinin çalışma ortamına uygun olması yani aydınlatmasının, ısınmasının, havalandırmasının, işgörenin işi için gerekli yeterli ekipmana sahip olmasının, çalışılan yerin düzeninin kullanışlı olmasının yeterli seviyede olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığı takdirde işgörenin işinde daha etkin ve verimli çalışmasıyla birlikte iş tatminine ulaşması da yüksek olacaktır (Barutçu, 2011: 48). Olumsuz fiziksel koşulları olan ortamda işgörenin performansı azalarak iş tatminsizliğine sebebiyet oluşturmaktadır. Çalışılan ortamın fiziksel koşulları; havalandırma, ısınma, ses, aydınlatma gibi özelliklerin kurum ve işgören sağlığı açısından önemlilik arz etmektedir. Fiziksel koşulların eksik veya kötü olması halinde işgörenlerin performans ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Örnek verecek olursak; kış ayında çalışma ortamının ısınma yetersizliğinden kaynaklanan ortamın fazla soğuk olması çalışanları etkilediği için stres oluşturacak, bu da iş tatminsizliğine sebebiyet olacaktır. Bahsi geçen koşulların oluşması durumunda çalışanın iş tatmini daha çok olacaktır işini yaparken motive olmuş hissedecek ve verimliliği çoğalacaktır.



#### 2.2.1.4. Çalışma arkadaşları

Kişiler için iş hayatı sadece ücret ya da somut karşılıklar görebilmek değildir. Aynı zamanda gün içindeki zamanının çoğunu iş yaşamında oluşan bireyler için sosyal yaşam da iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bu sebeplerden ötürü iş yerinde edinilen arkadaş ilişkileri iş tatmini attırmaktadır (Tokoğlu, 2009: 66). Çalışan bireylerin gün içindeki zamanının birçoğunu iş yerinde geçirdiği için çalışma koşulları kadar çalışma arkadaşları da büyük önem taşımaktadır. Bireyler yaptıkları işten ücret ve başarı beklemesinin yanında çalışma arkadaşlarıyla olan uyum beklentisi de söz konusudur.

Yarı kalifiye bir işçi her gün gelip gittiği işinde çok az oranda tatmin bulur. Kendi yaptığı iş sınırlı olduğundan tüm mamulün ancak küçük bir parçası üstünde çalışır ve mamulü bitmiş durumuyla pek göremez. Bu yüzden işine gurur ve tatmin duygularıyla bağlanamaz. Ama iş başındayken etrafında başka insanlar vardır, onlarla iletişim kurmakla işinden ötürü duyduğu boşluğu dolduracaktır. İşin monoton gürültüsünden kurtulmak isteyen işçi kısa bir süre için çalışmasına ara verme ihtiyacı duyar. Çalışırken yakından tanıyıp, hoşlandığı iş arkadaşlarıyla konuşarak rahatlar ve dinlenir. (Penfield,1969: 117).

#### 2.2.2. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

##### 2.2.2.1. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığının iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında asıl farklılığın kadın veya erkek olması kıstası değil tamamen beklenti derecesinin ayrı olmasından kaynaklandığı gözlemlenmektedir. Böyle bir duruma iş hayatının sunduğu yaşamsal şartların sebep olduğu söylenebilmektedir. Çünkü iş hayatının getirileri cinsiyetler arası farklı beklentileri ortaya çıkarmaktadır (Kösem, 2015: 108). Cinsiyet ile iş tatmini kavramlarının birbirleriyle olan bağlantıları incelendiğinde yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara varılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmacılar kadınların erkeklere nazaran daha az iş tatmini olduğu saptanmıştır. Kadın ve erkek işgörenlerin iş kapasitesinin ve görevlerinin farklılık göstermesi bu sonucu etkileyen bir unsurdur.



#### 2.2.2.2. Yaş

Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre tecrübe ve beceri arttıkça daha iyi iş çıkarma olasılığı artar ve daha iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir (Groot, Brink, 1999: 355). İş tatmini ve yaş arasındaki bağlantı araştırıldığında kişilerin çalışma zamanları ve yaşlarının tatmin seviyeleri arasında yakinen bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yaş ile bağlantılı olarak nitelendirilen iş tatmini kavramı, yaş unsurunun artmasıyla birlikte iş tatmini bakımından pozitif bir durum olduğu görülmektedir. Fakat teknolojik kanallarının artması ve ilerlemesi teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmada yetersizlik ve problem oluşması, yapılan işten tatmin gerçekleşmemesi gibi bir problem teşkil edebilir.

#### 2.2.2.3. Eğitim

Eğitim seviyesi yüksek bireylerin çoğu zaman iş tatmini sağlayamadığı görülürken kimi zaman da kurumun başarı anahtarı olarak örgütün hedeflerine ulaşabilmesi adına daha fazla iş tatmini sağladıkları görülmektedir. Bununla beraber bireylerin eğitim düzeyleri ve ücret beklentilerine karşılık gelirleri arttığında iş tatminleri de o oranda artmaktadır. Eğitim düzeyi bireylerin sadece bilgi ve bu bilgiye bağlı uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyaya bakış açılarını farklı ve olumlu yönde değiştirmektedir. Bu olumlu değişim bireyin beklenti düzeyini de buna bağlı olarak işinden tatmin olma düzeyini de etkilemektedir (Tansu, 2009: 101).

İş tatmini ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak eğitim seviyesiyle iş tatmini arasında ters orantı olduğu tespit edilmiştir. Bu demek oluyor ki eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini azalmaktadır diyebiliriz

#### 2.2.2.4. Medeni durum

Evli çalışanlarla bekâr çalışanlar karşılaştırıldığında, evli çalışanların daha yüksek bir iş tatmin düzeyine ulaştıkları görülmektedir. Bunun sebebi ise evli çalışanların iş dışında ailevi hayatlarında bekâr çalışanlara göre daha fazla sorumluluk alıyor olmalarıdır. Böylece iş

yaşamlarında daha az şikâyet ile memnun olmaktadırlar. Medeni durum ile doğru orantılı olarak artan sorumluluk düzeyindeki değişikliğin iş tatminini etkilediği ortaya konulmaktadır (Ergül, 2015: 29). Evli işgörenlerin aile içi sorumluluklarının ve ekonomik yönden daha fazla ihtiyacın olmasından dolayı iş memnuniyetleri söz konusudur ve iş tatminini de beraberinde olumlu yönden etkilemektedir.

Medeni durum ile iş tatmini arasında kesin bir yargıya varılamazken çalışmaların pek çoğunda evli çalışanların iş tatmini düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Şanlı, 2006: 92).

### **2.3. Etik Liderliğin İş Performansına Etkisi**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde etik liderlik ile çalışanların iş performansı arasında olumlu ya da olumsuz pek çok sonuç ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bu tarz çalışmaların liderlik çeşidi olan etik liderlik kavramının da çalışan performansına nasıl bir düzeyde etkisinin olduğunu gösteren çalışmaları olduğu görülmektedir.

Ayrıca, işi yapan personelin iş tanımının dışında ekip içerisindeki ekibin misyonu ve vizyonu için gönüllü olarak çalışmaya devam etmesi, başkalarına yardımcı olmak istemesi, işinde gösterdiği heyecan ve tutkusu bağlamsal performansı ifade etmektedir ve iş görenin bu performansı gösterebilmesi, örgüt içindeki lider veya liderlerin gösterdiği davranışlara göre artmakta veya azalmakta olduğu saptanmıştır (Bass, 2001; Akt: Eraslan, 2002: 10). İşgörenlerin performanslarının uygun şekilde ölçümleyerek taltif edilmesi, değerlendirilmesi, çalışanların yapmış olduğu işlerden daima onurla söz etmesi, terfi imkânlarının arzu edilen şekilde olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanımaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2011: 21).

Son yıllarda yapılan çalışma ve araştırmaların sonuçları gösteriyor ki liderlik tarzı ile kurumsal sahiplik, iş doyumu ile iş performansı arasındaki ilişkiler doğru orantılıdır ve işgörenler liderlerini motive edici danışman ya da liderlik yapmayı hak etmiş biri gibi gördüklerinde şirketlerine daha sıkı bağlı, işlerinde daha mutlu ve üstün performanslı olmaktadırlar (Dawson, 1972: 369).



#### 2.4. Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisi

İş tatmini hakkında yapılan çalışmaların ilk zamanlarında personellerde iş tatmini yüksek olması halinde performanslarının artacağı ve başarı düzeylerinin artması iş tatminsizliği yaşayana personellerde ise bu oranın düşeceği hatta işin kalitesi noktasında düşüş olacağı vurgulanmıştır. Ve hatta bu oluşana iş tatminsizliğin işin kalitesizliğinin yanı sıra işten ayrılmasına neden olduğu gözlenmiştir. Daha sonra ki çalışmalar da iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki olumlu olduğu ve desteklediği yalnız bu iki etkenin yanında iş performansına etkisi olan diğer faktörlerinde olduğu ve bunlarında en az iş tatmini ve iş performansı kadar etkili olabileceği vurgulanmıştır. Etik liderler personellerini psikolojik olarak güçlü olması için gerekli altyapı ve etkilerin karşılanması çalışan tarafından iş uyumu ve işi anlamlı kılp iş tatminini artırır. Bir liderden istenen özellikler personeller arasında iş potansiyellerini artırmaya da katkı sağlar.

Lider ve liderler personellerin yaptığı işlerden tatmin sağlamasında ya da sağlamamasında en önemli faktördür. Yapılan araştırmalar, en önemli motivasyon kaynaklarından biri olan ücretin yetersiz olduğu durumlarda dahi lider ve liderlik tarzının iyi olmasının çalışanların iş tatminini arttırdığı bulgulamaktadır. Bu da liderlik tarzının iş tatmini üzerindeki etkisinin önemini vurgulamaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004: 17). Çağımızda çalışanları yönetimde söz sahibi yapmak, işlerini zevk alarak yapmalarını sağlamak ve performanslarını arttırmak liderlik ve liderlik tarzının gereği olmuştur. Liderler bu gerekliliği yerine getirmek için çalışanların işletmelerde alınacak kararlarda yer almalarını sağlamalı ve onların tüm performanslarını sergileyebilecekleri düzenlemeleri yapmalıdır (Nicholsan, 2003). Bu düzenlemeler çalışanların iş tatminini artırırken, çalışanların fikirlerinin önemsenmediği, sorunları ile ilgilenilmediği ve işe ilişkin donanımları düşük bireylerin yönetici olduğu işletmelerde iş tatmini düşüktür.

Liderlerin insana odaklanan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini işgörelere yansıtılma ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerekir (Ateş 2005: 137). Bu ise işte verimliliği ve iş tatmini beraberinde getirir. Etkin lider ile beklenen sonuçları alan örgüt arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, işgören tatminini olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır (Okakin ve Tınaz 1997: 2)



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

#### 3. ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ

##### 3.1. Araştırmanın Amacı

Teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin arttığı, buna paralel olarak rekabet koşullarının günümüz işletme şartlarının getirdiği yoğun rekabet koşulları işletmelerde çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına etkisi daha da artmıştır. Bu sebeple işletmelerin yönetimi önem kazanmış ayrıca yönetimde uygulanması gereken stratejiler ön plana çıkmıştır. Artık klasik yöntemler varlığını kaybetmekte ve yerini farklı ve güncel yöntemlere bırakmaktadır.

İş tatmini ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür kaynak araştırmalarına göre bu ilişki çok güçlü değildir (Iaffaldano vd., 1985). Yine de performansın ödüllendirilmesi durumunda tatmin artmaktadır (Jacobs-Solomon, 1977).

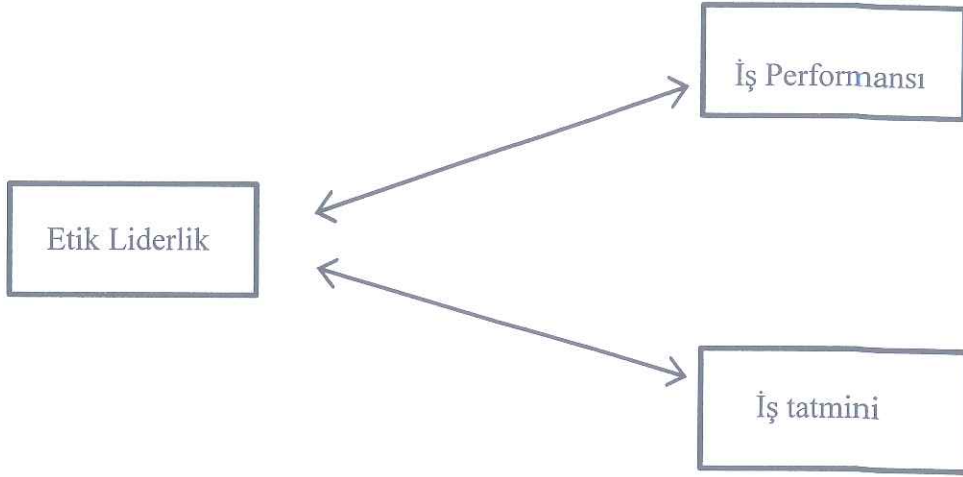
Çarıkçı (2000)'nin süpermarket zincirinde yapılan çalışmasında işletmelerin özellikle profesyonellik gerektirmeyen işler bakımından daha verimli, işletmeye bağlı ve mutlu bir işgücüne sahip olmaları için çalışmaların iş tatminlerini arttıracak düzenlemelerin yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Uğurlu (2009) etik liderlikle ilgili araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının temelinde, yöneticilerinin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlama davranışlarının bulunduğunu belirtmiştir. Çalışmada, eşitlik, adalet, doğruluk, dürüstlük ve erdem gibi değerlerin ön plana çıkarılması, etik davranışların sergilenebileceği bir okul kültürü ve ikliminin yaratılmasına katkı sağlayacak hizmet içi eğitim çalışmalarına yer verilmesi gibi öneriler geliştirilmiştir.

Bu tez çalışmasının amacı etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatmininin bankacılar üzerine etkilerini yanı sıra bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerine değinilecektir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modelinde etik liderlik bağımsız değişken, iş performansı ve iş tatmini bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

Araştırma hipotezleri, demografik faktörler temelinde beş ana grupta toplanmıştır. Her grup kendi içinde etik davranış, demografik özellik ve iş tatmini/iş performansı eşleştirmesi ile alt hipotezler şeklinde kurgulanmıştır. Hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H1:** Yöneticinin etik liderliği ile banka çalışanlarının iş performansı ve iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

**H11:** Yöneticinin etik liderliği ile banka çalışanlarının iş performansı arasında ilişki yoktur.

**H12:** Yöneticinin etik liderliği ile banka çalışanlarının iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

**H2:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin, çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermez.

**H21:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H2:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H3:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermez.

**H31:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermez.

**H32:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermez.

**H4:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

**H41:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

**H42:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

**H5:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermez.

**H51:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermez.

**H52:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermez.

**H6:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların çalıştıkları kurumu sahiplik durumuna göre farklılık göstermez.

**H61:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların kurumun sahiplik durumuna göre farklılık göstermez.

**H62:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların kurumun sahiplik durumuna göre farklılık göstermez.



### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde tezin hazırlanması ve uygulamalarıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda gerçekleştirilen işlemler hiyerarşik düzen içinde sunulmuştur. Demografik veriler, çalışmanın örnekleme ait temel karakteristikler, araştırma anketinin hazırlanması, verilerin toplanması, verilerin analizi ve hipotezleri sınamak amacıyla yapılan kolerasyon ve tamamlayıcı istatistikler sonucunda hipotezlere yönelik elde edilen bulgular hiyerarşik düzen içinde sunulmuştur.

Literatür taraması sonucunda etik liderlik, iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkiyi ölçmeye yönelik üç farklı ölçek kullanılarak anket formu hazırlanmıştır. Anket formu toplamda 39 sorudan oluşmakta ve bunların ilk 5 sorusu katılımcıların bazı demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Kalan sorularda ise beş dereceli likert tipi skalada 1'den 5' e kadar olan en uygun seçeneğin işaretlemeleri istenmiştir.

Anket dahilindeki ölçekler değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki araştırmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

#### **3.3.1. Araştırmanın örnekleme**

Araştırma kapsamında Mersin ilinde faaliyet sürdüren özel ve kamu bankacılık birimlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri bankacılık sektöründe tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen tüm birimlere uygulanan anketlerle sağlanmıştır. Bunlardan 73'ü özel, 41'i kamu bankası olmak üzere toplamda 114 kişiden geri dönüşüm sağlanmıştır. Bunun sonucunda da verilerin analizi gerçekleştirilmiş ve yorumlanmıştır.

#### **3.3.2. Araştırmanın ölçekleri**

Yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için toplamda 10 ifadeden oluşan Brown ve diğerlerinin (2005) etik liderlik ölçeği ( Ethical Leadership Scale ) kullanılmıştır. Ölçek olarak: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum, ifadeleri kullanılmıştır.

Çalışanların iş performanslarını ölçmek için Carmeli ve diğerleri (2007) çalışmasından uyarlanarak, 4 madde, (görevlerimi tam zamanında tamamlarım) Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş, sonrasında Sigler ve Pearson (2000) tarafından geçerlik ve güvenilirliği yapılmış olan 'Çalışan Performansı Ölçeğinden yararlanılarak kullanılmıştır. Sigler ve Pearson, 2000'in çalışmalarının Türkçe uyarlaması ise Çöl (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ölçek için 5'li Likert Ölçeği biçiminde olmakla beraber ölçek şekli şu şekilde sıralanmıştır.1= Hiçbir zaman, 2= Ara sıra, 3= Sık sık, 4= Çoğunlukla, 5= Her zaman arasında bir puanlama yapılmaları istenmiştir.

İş tatmini ölçeğinde ise Weis ve arkadaşları (1967), aracılığıyla geliştirilmiştir. Ölçek daha sonrasında Hacettepe Üniversitesinden Deniz ve Güliz Gökçora aracılığıyla ve dilbilimcilerin kontrolünden geçerek Türkçe 'ye çevrilmiştir. Burada kullanılan ölçek ise, 1= Hiç tatmin edici değil, 2= Tatmin edici değil, 3= Ne tatmin edici ne değil, 4=Tatmin edici, 5= Çok tatmin edici şeklinde sıralanmıştır.

### 3.4. Anketin Güvenilirliği

Anketlerin güvenilirliği kontrol amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları incelenmiştir ve analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Cronbach Alpha katsayısı 0-1 arasında bir değer almaktadır. Sıfıra yakın değerler düşük güvenilirliğe işaret ederken 1'e yakın değerler yüksek güvenilirliğe işaret eder. 0,70'in üzerindeki Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının iyi bir güvenilirlik katsayısı olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2012).

Aşağıdaki Çizelgede ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha değerleri gösterilmiştir.

**Çizelge 3.1.** Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı

Ölçekler	Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Etik liderlik	0,933	10

İş performansı	0,794	4
İş tatmini	0,950	20

Çizelge incelendiğinde "Etik liderlik davranışları" ölçeği için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,933; "İş performansı" ölçeği için 0,794 ve "İş tatmini" ölçeği için 0,950 olarak hesaplanmıştır ve ölçeğin güvenilir olduğu şeklinde yorumda bulunulabilir.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

#### 3.5.1. Etik liderlik, iş performansı ve iş tatmini ölçekleri arasındaki ilişki

Çalışmada banka çalışanlarının etik liderlik, iş performansı ve iş tatminleri arasındaki ilişki araştırılmak istenmiş ve yapılan incelemeler sonucunda veriler normal dağılım gösterdiği için banka çalışanlarının etik liderlik, iş performansı ve iş tatminleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre değişkenlerine ilişkin betimsel değerler Çizelge 3.2.'de verilmiştir.

Pearson korelasyon analizi sonucunda ulaşılan bulguların yorumlanmasında Çizelge 3.2.'de yer alan değerlendirme ölçütleri kullanılmıştır.

**Çizelge 3.2.** Pearson korelasyon katsayısı ve ilişki tablosu (Büyüköztürk vd., 2006)

İlişki Düzeyi	r
Çok zayıf	0.00-0.25
Zayıf	0.26-0.49
Orta	0.50-0.69
Yüksek	0.70-0.89
Çok yüksek	0.90-1.00



Çizelge 3.3. Pearson korelasyon analizi sonuçları

Ölçekler		Etik liderlik	İş performansı	İş tatmini
Etik liderlik	r	1		
	p			
İş performansı	r	0,210	1	
	p	0,025		
İş tatmini	r	0,657	0,277	1
	p	0,000	0,003	

Çizelge 3.3. incelendiğinde etik liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ancak ( $r=0,210$ ) çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Etik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ( $r=0,657$ ) orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. İş performansı ve İş tatmini arasında anlamlı ( $r=0,277$ ) zayıf pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Ve yapılan bu analiz sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir fark bulunmadığı için

**H1:** Yöneticinin etik liderliği ile banka çalışanlarının iş performansı ve iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

**H11:** Yöneticinin etik liderliği ile banka çalışanlarının iş performansı arasında ilişki yoktur.

**H12:** Yöneticinin etik liderliği ile banka çalışanlarının iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

### 3.5.2. Araştırma grubunda yer alan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin verilerin dağılımı Çizelge 3.4.'de sunulmuştur.

**Çizelge 3.4.** Araştırma grubunu oluşturan banka çalışanlarının araştırmanın demografik değişkenlerine göre dağılımları

Değişkenler	Gruplar	N	%
Hizmet süresi	1-4 yıl	21	18,4
	5-9 yıl	55	48,2
	10-14 yıl	28	24,6
	15 yıl ve üzeri	10	8,8
Yaş	18-31 yaş	43	37,7
	32-38 yaş	55	48,2
	39 yaş ve üzeri	16	14
Cinsiyet	Erkek	65	57
	Kadın	49	43
Öğrenim durumu	Lise ve ön lisans	15	13,2
	Lisans	84	73,7
	Yüksek lisans	15	13,2
Kurum	Özel	73	64
	Kamu	41	36

Çizelge 3.4. incelendiğinde, katılımcıların %18,4'ü olan 21 kişi 1-4 yıl arası, %48,2'si olan 55 kişi 5-9 yıl arası, %24,6'sı olan 28 kişi 10-14 yıl arası ve %8,8'i olan 10 kişi 15 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş değişkenine göre yüzdeler dağılımlarına bakıldığında %37,7'sinin 18-31 yaş aralığında, %48,2'sinin 32-38 yaş aralığında ve %14'ünün 39 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Banka çalışanlarının %57'si yani 65 kişinin cinsiyeti erkek iken %43'ü yani 49 kişinin cinsiyetinin kadın olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının öğrenim durumuna bakıldığında %73,7'lik oranla lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Son olarak katılımcıların %64'ünün özel bankalarda, %36'sının ise kamu bankalarında görev yaptıkları belirlenmiştir.

### 3.5.2.1. Hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarına uygulanan ölçeklerin hizmet süresi değişkenine göre değişip değişmediği sorgulanmış ve analiz sonuçlarına göre değişkene ilişkin betimsel değerler Çizelge 3.5.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.5. Ölçeklerin hizmet süresi değişkenine göre betimsel değerleri

Ölçekler	Hizmet süresi	N	$\bar{x}$	Ss
Etik Liderlik	1-4 yıl	21	38,33	8,13
	5-9 yıl	55	39,09	712
	10-14 yıl	28	39,89	6,01
	15 yıl ve üzeri	10	42,80	6,91
İş performansı	1-4 yıl	21	17,81	2,21
	5-9 yıl	55	18,16	1,92
	10-14 yıl	28	18,75	1,37
	15 yıl ve üzeri	10	18,90	1,37
İş tatmini	1-4 yıl	21	70,19	14,51
	5-9 yıl	55	71,51	14,04



10-14 yıl	28	71,96	15,25
15 yıl ve üzeri	10	84,20	6,26

Çizelge 3.5. incelenecek olursa araştırmaya katılan 21 banka çalışanın hizmet süresi 1-4 yıl arası, 55 banka çalışanın hizmet süresi 5-9 yıl arası, 28 banka çalışanın hizmet süresi 10-14 yıl arası ve 10 banka çalışanın hizmet süresinin ise 15 yıl ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Banka çalışanlarının etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 38,33; 39,09; 39,89 ve 42,80'dir. Banka çalışanlarının iş performansı ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 17,81; 18,16; 18,75 ve 18,90'dır.

Banka çalışanlarının iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlar sırası ile 70,19; 71,51; 71,96 ve 84,20'dir. Alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Varyans analizi yapılmadan önce bu analize ilişkin normal dağılım ve varyansların homojenliği ile ilgili varsayımlar incelenmiştir. Varyansların homojenliğine ilişkin bulgular Çizelge 3.6'de verilmiştir.

**Çizelge 3.6.** Hizmet süresi değişkenine göre levene testi sonuçları

Ölçekler	Levene istatistiği	p
Etik liderlik	1,511	0,216
İş performansı	1,980	0,121
İş tatmini	2,469	0,066

Çizelge 3.6. incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği ve varyansların homojen olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Çizelge 3.7.'de verilmiştir.

Çizelge 3.7. Hizmet süresi değişkenine göre ANOVA sonuçları

Ölçekler	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Etik liderlik	Gruplar arası	150,930	3	50,310	1,054	0,372
	Grup içi	5249,491	110	47,723		
İş performansı	Gruplar arası	15,339	3	5,113	1,541	0,208
	Grup içi	364,915	110	3,317		
İş tatmini	Gruplar arası	1542,943	3	514,314	2,631	0,054
	Grup içi	21501,548	110	195,469		

Çizelge 3.7. incelendiğinde; Banka çalışanlarının etik liderlik düzeyleri ile hizmet süreleri arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır,  $[F(3,110) = 1,054, p = 0,372 > 0,05]$ . Bu bulgu etik liderlik boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının hizmet süreleri durumuna göre incelendiğinde etik liderliğe bir etkisi olmadığını göstermektedir. Banka çalışanlarının iş performansı düzeyleri ile hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir,  $[F(3,110) = 1,541, p = 0,208 > 0,05]$ . Bu bulgu iş performansı boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının hizmet süreleri durumuna göre incelendiğinde iş performansına bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile hizmet süreleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir,  $[F(3,110) = 2,631, p = 0,054 > 0,05]$ . Bu bulgu iş tatmini boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının hizmet süreleri durumuna göre incelendiğinde iş tatminlerine bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Yapılan bu analiz sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir fark bulunmadığı için

**H2:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin, çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermez.

**H21:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H22:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

hipotezleri kabul edilmiştir.

### 3.5.2.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarına uygulanan ölçeklerin yaş değişkenine göre değişip değişmediği sorgulanmış ve analiz sonuçlarına göre değişkene ilişkin betimsel değerler Çizelge 3.8.'de sunulmuştur.

**Çizelge 3.8.** Ölçeklerin hizmet süresi değişkenine göre betimsel değerleri

Ölçekler	Yaş	N	$\bar{x}$	Ss
Etik Liderlik	18-31 yaş	43	37,62	7,91
	32-38 yaş	55	40,36	6,34
	39 yaş ve üzeri	16	41,37	4,87
İş performansı	18-31 yaş	43	17,93	2,24
	32-38 yaş	55	18,41	1,56
	39 yaş ve üzeri	16	18,93	1,29
İş tatmini	18-31 yaş	43	69,74	13,65
	32-38 yaş	55	72,93	14,67
	39 yaş ve üzeri	16	78,93	13,14



Çizelge 3.8. incelenecek olursa araştırmaya katılan 43 banka çalışanın yaş 18-31 yaş arası, 55 banka çalışanın yaş 32-38 yaş arası, 16 banka çalışanın yaş 39 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Banka çalışanlarının etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 37,62; 40,36 ve 41,37'dir. Banka çalışanlarının iş performansı ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 17,93; 18,41 ve 18,93'tür. Banka çalışanlarının iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlar sırası ile 69,74; 72,93 ve 78,93'tür. Alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Varyans analizi yapılmadan önce bu analize ilişkin normal dağılım ve varyansların homojenliği ile ilgili varsayımlar incelenmiştir. Varyansların homojenliğine ilişkin bulgular Çizelge 3.9.'da verilmiştir.

**Çizelge 3.9.** Yaş değişkenine göre levene testi sonuçları

Ölçekler	Levene istatistiği	p
Etik liderlik	3,606	0,30
İş performansı	4,745	0,11
İş tatmini	0,959	0,38

Çizelge 3.9. incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği ve varyansların homojen olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Çizelge 3.10'da verilmiştir.

**Çizelge 3.10.** Yaş değişkenine göre ANOVA sonuçları

Ölçekler	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Etik liderlik	Gruplar arası	247,897	2	123,949	2,670	0,074
	Grup içi	5152,524	111	46,419		

İş performansı	Gruplar arası	13,144	2	6,572	1,987	0,142
	Grup içi	367,110	111	3,307		
İş tatmini	Gruplar arası	993,440	2	496,720	2,500	0,087
	Grup içi	22051,051	111	198,658		

Çizelge 3.10. incelendiğinde; Banka çalışanlarının etik liderlik düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır,  $[F(2,111) = 2,670, p = 0,074 > 0,05]$ . Bu bulgu etik liderlik boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının yaş durumuna göre yapılan incelemede etik liderliğe bir etkisi olmadığını belirtmektedir. Banka çalışanlarının iş performansı düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir,  $[F(2,111) = 1,987, p = 0,142 > 0,05]$ . Bu bulgu iş performansı boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının yaş durumuna göre yapılan incelemede iş performansına bir etkisi olmadığını belirtmektedir. Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir,  $[F(2,111) = 2,500, p = 0,087 > 0,05]$ . Bu bulgu iş tatmini boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının yaş durumuna göre yapılan incelemede iş tatminine bir etkisi olmadığını belirtmektedir.

Yapılan bu analiz sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir fark bulunmadığı için

**H3:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermez.

**H31:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermez.

**H32:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermez.

hipotezleri kabul edilmiştir.

### 3.5.2.3. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının etik liderlik davranışları, iş performansı ve iş tatmini düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediği sorgulanmış ve analiz sonuçlarına ilişkin betimsel değerler ile anlamlılık için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 3.11’de verilmiştir.

Çizelge 3.11. Ölçeklerin cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Etik liderlik	Erkek	65	40,47	6,61	112	1,802	0,074
	Kadın	49	38,14	7,15			
İş performansı	Erkek	65	18,11	1,93	112	-1,341	0,183
	Kadın	49	18,57	1,67			
İş tatmini	Erkek	65	72,31	15,29	112	-0,157	0,875
	Kadın	49	72,73	12,96			

Çizelge 3.11. incelenecek olursa araştırmaya 65 erkek ve 49 kadın banka çalışanı katılmıştır. Katılımcıların etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar 40,47 ve 38,14’tür. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır,  $[t(112) = 1,802, p = 0,074 > 0,05]$ .

Bu bulgu etik liderlik boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında etik liderliğe bir etkisi olmadığını göstermektedir. Katılımcıların iş performansı ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 18,11 ve 18,57’dir. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir,  $[t(112) = -1,341, p = 0,183 > 0,05]$ . Bu bulgu iş performansı boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında iş performanslarına bir etkisi olmadığını göstermektedir. Katılımcıların iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 72,31 ve 72,73’tür.



Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür, [ $t(112) = -0,157, p = 0,875 > 0,05$ ]. Bu bulgu iş tatmini boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında iş tatminlerine bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Yapılan bu analiz sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir fark bulunmadığı için

**H4:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

**H41:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

**H42:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

hipotezleri kabul edilmiştir.

#### 3.5.2.4. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarına uygulanan ölçeklerin öğrenim durumu değişkenine göre değişip değişmediği sorgulanmış ve analiz sonuçlarına göre değişkene ilişkin betimsel değerler Çizelge 3.12.'de sunulmuştur.

**Çizelge 3.12.** Ölçeklerin öğrenim durumu değişkenine göre betimsel değerleri

Ölçekler	Öğrenim durumu	N	$\bar{X}$	Ss
Etik Liderlik	Lise ve ön lisans	15	41,40	4,25
	Lisans	84	39,29	7,30
	Yüksek Lisans	15	38,53	6,80
İş performansı	Lise ve ön lisans	15	17,86	2,41
	Lisans	84	18,34	1,77
	Yüksek Lisans	15	18,53	1,55

<b>İş tatmini</b>	Lise ve ön lisans	15	78,53	10,37
	Lisans	84	71,52	15,01
	Yüksek Lisans	15	71,86	12,54

Çizelge 3.12 incelenecek olursa araştırmaya katılan 15 banka çalışanın öğrenim durumu lise ve ön lisans, 84 banka çalışanın öğrenim durumu lisans ve 15 banka çalışanın öğrenim durumunun yüksek lisans olduğu anlaşılmaktadır. Banka çalışanlarının etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 41,40; 39,29 ve 38,53'tür. Banka çalışanlarının iş performansı ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 17,86; 18,34 ve 18,53'tür. Banka çalışanlarının iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlar sırası ile 78,53; 71,52 ve 71,86'dır. Alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Varyans analizi yapılmadan önce bu analize ilişkin normal dağılım ve varyansların homojenliği ile ilgili varsayımlar incelenmiştir. Varyansların homojenliğine ilişkin bulgular Çizelge 3.13.'te verilmiştir.

**Çizelge 3.13.** Öğrenim durumu değişkenine göre levene testi sonuçları

<b>Ölçekler</b>	<b>Levene istatistiği</b>	<b>p</b>
<b>Etik liderlik</b>	1,435	0,242
<b>İş performansı</b>	1,609	0,205
<b>İş tatmini</b>	1,619	0,203

Çizelge 3.13. incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği ve varyansların homojen olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Çizelge 3.14.'de verilmiştir.

**Çizelge 3.14.** Öğrenim durumu değişkenine göre ANOVA sonuçları

Ölçekler	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Etik liderlik	Gruplar arası	71,528	2	35,764	0,745	0,477
	Grup içi	5328,893	111	48,008		
İş performansı	Gruplar arası	3,800	2	1,900	0,560	0,573
	Grup içi	376,455	111	3,391		
İş tatmini	Gruplar arası	632,072	2	316,036	1,565	0,214
	Grup içi	22412,419	111	201,914		

Çizelge 3.14. incelendiğinde; Banka çalışanlarının etik liderlik düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır,  $[F(2,111) = 0,745, p = 0,477 > 0,05]$ . Bu bulgu etik liderlik boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının öğrenim durumlarına göre yapılan incelemelerde etik liderliğe bir etkisi olmadığını gösterir. Banka çalışanlarının iş performansı düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir,  $[F(2,111) = 0,560, p = 0,573 > 0,05]$ . Bu bulgu etik iş performansı boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının öğrenim durumlarına göre yapılan incelemelerde iş performanslarına bir etkisi olmadığını gösterir. Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir,  $[F(2,111) = 1,565, p = 0,214 > 0,05]$ .

Bu bulgu iş tatmini boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının öğrenim durumlarına göre yapılan incelemelerde iş tatminlerine bir etkisi olmadığını gösterir.

Yapılan bu analiz sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir fark bulunmadığı için

**H5:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermez.



**H51:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansını üzerindeki etkisi, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermez.

**H52:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermez.

hipotezleri kabul edilmiştir.

### 3.5.2.5. Kurumun sahiplik durumuna ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının etik liderlik davranışları, iş performansı ve iş tatmini düzeylerinin kurumun sahiplik durumu değişkenine göre değişip değişmediği sorgulanmış ve analiz sonuçlarına ilişkin betimsel değerler ile anlamlılık için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 3.15.'te verilmiştir.

**Çizelge 3.15.** Ölçeklerin kurum sahiplik durumları değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Ölçekler	Kurum	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Etik liderlik	Özel	73	39,39	7,78	112	-0,157	0,876
	Kamu	41	39,61	5,09			
İş performansı	Özel	73	18,28	1,85	112	-0,150	0,881
	Kamu	41	18,34	1,81			
İş tatmini	Özel	73	72,47	14,10	112	-0,012	0,991
	Kamu	41	72,51	14,76			

Çizelge 3.15. incelenecek olursa araştırmaya 73 özel bankalarda 41 kamuya ait bankalardaki çalışanlar katılmıştır. Katılımcıların etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar 39,39 ve 39,61'dir.

Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır,  $[t(112) = -0,157, p = 0,876 > 0,05]$ .

Bu bulgu etik liderlik boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların sahiplik durumlarına göre yapılan incelemelerde etik liderliğe bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların iş performansı ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 18,28 ve 18,34'tür. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir,  $[t(112) = -0,150, p = 0,881 > 0,05]$ . Bu bulgu iş performansı boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların sahiplik durumlarına göre yapılan incelemelerde iş performanslarına bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlar sırasıyla 72,47 ve 72,51'dir. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür,  $[t(112) = -0,012, p = 0,991 > 0,05]$ .

Bu bulgu iş tatmini boyutundan alınan puanların banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların sahiplik durumlarına göre yapılan incelemelerde iş tatminlerine bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan bu analiz sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir fark bulunmadığı için

**H6:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların çalıştıkları kurumu sahiplik durumuna göre farklılık göstermez.

**H61:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların kurumun sahiplik durumuna göre farklılık göstermez.

**H62:** Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların kurumun sahiplik durumuna göre farklılık göstermez.

hipotezleri kabul edilmiştir.

### 3.5.3. Banka çalışanlarının etik liderlik, iş performansları ve iş tatminlerinin ne düzeyde olduğuna ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının etik liderlik, iş performansları ve iş tatminlerini belirlemek amacıyla ölçeklerin toplamından alınan puanlar Çizelge 3.16.'te verilmiştir.

Çizelge 3.16. Ölçeklere ilişkin betimsel değerlerin dağılımı

Ölçekler	N	$\bar{X}$	Ss
Etik liderlik	114	39,473	6,913
İş performansı	114	18,307	1,834
İş tatmini	114	72,491	14,281

Çizelge 3.16 incelendiğinde banka çalışanlarının etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar 39,473; iş performansı ölçeğinden aldıkları puanlar 18,307 ve iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlar ise 72,491'dir. Bu bulgulara göre banka çalışanlarının etik liderlik davranışlarının iş performanslarının ve iş tatminlerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

#### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan çalışmada günümüz bankacılık sektöründe liderlik ve etik liderlik alanında inceleme yapmış bulunmaktayız. Son yıllarda eğitim kalitesinin yüksekliği ile liderler kendilerini geliştirmiştir. Artık yönetici pozisyonunu lidere bırakmıştır, çünkü lider kişilik ekibine ve organizasyonda bulunan tüm personelleri ile birlikte organizasyonun içindedir. Ekip arkadaşlarının karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmada ekibine, kendisinin daha önceden elde etmiş olduğu bilgi birikimi, kazanım ve deneyimini gerek sahada uygulamalı olarak gerek ise iş yapma şekilleri ve yöntemleri ile yol göstermektedir. Bu sebeple işletmelerde ve yönetimin olduğu tüm alanlarda iş yapma şekillerinde ipi göğüsleyen yöneticiden çok bir lider olduğunu ayrıca liderinin etik olarak çalıştığı görülmektedir. Yapılan araştırmada bankacılık özel sektörü yönetiminde liderlik konuları ve etik liderliğe ait davranış şekilleri daha belirgin görülmüş olsa da kamu ve kamuya bağlı bankalarda net bir görüntü elde edememekteyiz. Fakat yapılan bu çalışmada liderlik ve etik liderlik niteliklerinin günümüz bankacılık sektöründe daha sağlam bir tabana oturduğu ve daha aktif kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni bankacılık çalışanlarının en az 4 yıllık bir üniversite mezunu olmaları ve yönetim konusunda almış oldukları eğitiminde katkısı olduğu çok aşikârdır. Aslında bu alanda yapılan araştırmalarda eğitim düzeyleri aynı olan çalışanlarda lidere ve etik lidere olan bakış açısında lider hakkında negatif düşünceler hâkim olsa da elde etmiş olduğumuz sonuçlar bizim toplumumuzda etik liderlerlesin kalitesinin yüksek olduğu görülmektedir. Aslında bunu günümüzde isim ve marka yapmış dünya çapında büyü şirketleri baz aldığımızda Türk yönetici ve liderlerin sayıları her geçen gün artmaktadır.

Araştırmalarının sonucunda elde edilen hipotezler göz önünde bulundurulduğunda ;

Yöneticinin etik liderliği ile banka çalışanlarının iş performansı ve iş tatminleri arasında ilişkisinin yok olduğu, yöneticinin etik liderliği ile banka çalışanlarının iş performansı arasında olumlu bir ilişki olmadığı ve yöneticinin etik liderliği ile banka çalışanlarının iş tatminleri arasında ilişkisinin yok olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin, çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermediği, yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermediği, yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermediği ve yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği, yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği ve yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermediği, yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermediği ve yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkisi, çalışanların çalıştıkları kurumu sahiplik durumuna göre farklılık göstermediği, yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların kurumun sahiplik durumuna göre farklılık göstermediği ve yöneticinin etik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların kurumun sahiplik durumuna göre farklılık göstermediği durumları ortaya çıkmıştır.

Anketlerde yer alan katılımcılarımızın çoğunluğu mesleklerinde belli bir bilgi birikimi elde etmiş en az 5 yıl süreli bankacılık mesleği ile uğraşanlar olması ankete olan güvenilirliği ve ankete olan güveni artırmaktadır. Ankette katılımcıların yaş ortalaması ise 30 ila 37 arasında değişmektedir. Aslında bankacılık sektörüne baktığımızda durağan ve hareketsiz



yani değişimsiz kurallar ve gelenekçi bir yapı gibi görünse de gelişen ve değişen bir sistemdir. Bu şekilde değişimler olması liderlik ve etik liderliği de paralelinde geliştirmektedir.

Bankacılık sektörü artan teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen ve hatta hızlı ve kolay yenilikçi gelişmeleri bünyesinde anında uygulamaktadır. Bankacılık ve finans sektörünün elinde bulundurmuş olduğu parasal ve finans rahatlığı çalışanları arasındaki şirket içi eğitimi ve her daim eğitim düsturu ile her geçen gün daha da gelişmektedir. Yöneticilerini günümüz anlayışı ile eğitilendirip gelişim konusunda destekleri devam etmektedir. Bu yöntem ülkemiz finans ve bankacılık sektöründe de uygulanmış ve uygulanmaya devam edilen bir sistemdir.

Ülkemiz bankacılık ve finans sektörü yıllık ortalama en az 80 saat eğitim aldıkları bilinmektedir. Liderlik eğitimi lider kapasite ve becerisine sahip kişilerde kişinin kurum bünyesine dahil olduğu andan itibaren analiz edilip ona göre çalışanların eğitim takvimi belirlenmektedir.

Çalışmada banka çalışanlarının etik liderlik, iş performansı ve iş tatminleri arasındaki ilişki araştırılmak istenmiş ve yapılan incelemeler sonucunda veriler normal dağılım gösterdiği için banka çalışanlarının etik liderlik, iş performansı ve iş tatminleri arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile hesaplanmıştır.



## KAYNAKÇA

- Akyurt, N., Alparslan, A., Oktar, Ö. (2015) Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini- Örgütsel Bağlılık Modeli. *Vizyoner Dergisi*. 6(13), 50-61.
- Ay C. Liderlik ve Örgüt Kültürü, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 79, İstanbul. (1997)
- Aydın, İ. Pehlivan (2001), *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, İstanbul, Şubat-2001.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12.19, 73-84.
- Balun, B. ve Erbay, G. (2015). Bilgi Toplumu Sürecinin Liderlik Tipolojisine Etkisi ve Geleceğin Liderlik Tanımlaması. *Electronic Journal of Vocational Colleges*.14.Bürokon Özel Sayısı, 68-80.
- Barutçugil, İsmet (2002). *Performans Yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Black, J.S.; Porter, L.W. (2000) *Management: Meeting New Challenges*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Bingöl, D.(1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9 (1), 1-18.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Brown, M.E. and L.K. Trevino, (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 12, p. 595.616

- Bryman, A.(1992). *Charisma & Leadership in Organization*. Sage Publications.
- Calabrese, R. L. (1988.). "Ethical leadership: A prerequisite for effective schools." *NASSP Bulletin*, 7(512), 1-4.
- Carmeli, A. Gilat, G. ve D. A. Waldman (2007), "The Role Of Perceived Organizational Performance In Organizational Identification, Adjustment And Job Performance", *Journal Of Management Studies*, 44:6, 972-992.
- Cemaloğlu, Necati. 2007. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1: 73-112
- Choi, Jepil. 2006. Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy and Empowerment, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1): 24-44.
- Çarıkçı, İ. H., (2000), "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBD, Cilt:5, Sayı:2, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2000-2-12.pdf>, Erişim Tarihi: 10.05.2010.
- Çelen, Ahmet Eralp; *Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Ankara'da Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.
- Çelik, Vehbi (2000). "Eğitimsel Liderlik", Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara
- Çerçi, S. (2013). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: 29.Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Cummings ve Scoot, W.E.Jr.: 1969 "The Behavioral consequences of Repetitive Task Design": Research and Theory, Readings in Organizational Behavior and Human Performance
- Çöl, G. (2008) Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayfa 35-46.
- Dawson, J.E., 1972, "Effects of Instructor Leader Behavior on Student Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56 (5)

- Demirbilek, T. (2003), Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 5,sayı 1, ss.22-37, İzmir
- Dilenschneider, R., L. (2005). Şeffaflık İkilemi, Executive Excellence Dergisi, Haziran, S.13.
- Doğan, S., (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip & Richard's İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Seçil Ofset, İstanbul.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach." *Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808.
- Eraslan, L., (2004), "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, Bahar 2004
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., 2004. Yönetim tarzı ve çalışma koşulları arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), ss. 17-26.
- Erdoğan, İ. (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (1993) *Yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Eren, E., (2001), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol. 2010. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Yayınları.
- Ergül, Okan; *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gerekan B. ve Pehlivan A. (2010). Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon: Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:12. Sayı: 1.
- Groot, W., Brink, "Satisfaction of Older Workers", *International H.M.:1999 Journal of Manpower*, Cilt XX, Sayı 6, s.355



- Günbayı, İlhan; Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme. Özen Yayıncılık. Ankara, 2000.
- Güney, Salih (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği. İstanbul : Ocak Yayıncılık.
- Harvey, Eric, (2004). "Liderlik ve Etik", Executive Excellence. Yıl:8, Sayı:87, s. 23
- Hough, L.M. & Ones, D.S. (2001). The structure, measurement, validity and use of personality variables in industrial work and organizational psychology. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Ed.), Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology (Vol.1; p.233-277). London, SAGE Publication.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M.(1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. Psychological Bulletin, 97, 251-273
- Jacobs, R. & Solomon, T. (1977). Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, Vol.62, s.417-421.
- Kaya, Ali, Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2006.
- Kaynak, T. (1989). Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik. Yönetim Dergisi. İ.Ü. sayı: 2, İstanbul.
- Kesen, Mustafa (2016). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 6 (2), 535-562.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: The Antecedents And Consequences Of Team Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 58-74.
- Koçel, T., (2001), "Kişilik ve Liderlik", 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16.Baskı). İstanbul: Beta Basıncılık.
- Korek, Sabine., Felfe, Jörg., and Zaepernick-Rothe, Ute. 2010, Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3): 364-387.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2006). The leadership challenge (Vol. 3). NY: John Wiley & Sons.

- Kösem, Ersu Berkcan; *Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Kuyucak, Ferhan Şengür, Şengür, Yusuf, Özenen, Galip, Koçyiğit, Murat, Güngören, Musa, Turhan, Uğur ve Durmaz, Vildan (2016). *Havaalanı Yönetimi* (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). "Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 47-69.
- Maxwell, J., C., (2004), "İçinizdeki Lideri Geliştirmek", Çev, Selim Yeniçeri, 2.Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Mitchell, T.R., "People in Organization:An Introduction to veLARSON, J.: 1987 Organizational Behavior", Third Edition. Mc Graw Hill Book Comp., Singapore
- Nicholsan, N. (2003). How To Motivate Your Problem People. Harvard Business Review, January.
- Özdemir, E., 2003. Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22 (2), ss. 151-168.
- Özmen, İ. (2009). Liderlik Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi (Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi).
- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği) (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32.1, 297-310.
- Palmer, D.E., 2009. *Business leadership: Three levels of ethical analysis. Journal of Business Ethics*. 88
- Patterson, K. ve Winston, B.E. (2006). Integrative Definition of Leadership *International Journal of Leadership Studies*, 1.2, 6-66

- Pekel, Hale. «İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması.» *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta, 2001.
- Peker, Ö., (1995), “Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği”, TODAİE Yayınları, Yayın No:258, Ankara.
- Penfield, Robert V., Örgütte Beşeri Münasebetler, Çeviren: Resan Taşçıoğlu, Tek. Editör: Prof. Yük. Müh. Melih Koçer, 1969
- Pieper, Annemarie, (1999), “Etiğe Giriş”, Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- Sabuncuoğlu,Z., Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Stoner, J., A., Edward, F., R., (1992), “Management”, Prentice Hall, New Jersey.
- Şanlı, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. Adana: Çukurova Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şenses, Şenol, Kurum İçi Halkla İlişkiler Ve İş Tatmini (Yayınlanmamış Master Tezi). İstanbul:Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, 1999
- Torrington, Derek., Jane Weightman., and Kirsty Johns. *Effective Management:People And Organisation*. Prentice Hall International Ltd. Great Britain 1989.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*. 80, 57-83.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi. *Sürekli yayınlar*
- Tura, M., (2012), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal BilimlerEnstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.



- Türkmen, Ş., Çiftçi, M., Çalışkan, Ö. ve Türkmen, Ö. 2013. Eğitim Kurumları Yöneticileri Müdürlük Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık, (Genişletilmiş 2.baskı), Ankara, Asil Yayın Dağıtım
- Okakın, N., ve Tınaz, P., (1997). Orta kademe yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik bir çalışma: Bankalarda şube müdürlerinin liderlik tarzları. 21.yy. da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.
- Usal, A., Aslan, Z., (1995), "Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji", Barış Yayınları, İzmir.
- Viswesvaran, C & Ones, D. S. Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection. In A. Evers, N. Anderson and O. Voskuijl (Eds. ), *Handbook of Personnel Selection*, Oxford, UK
- Wadsworth WJ. Liderlik, (Çeviren: E Sabri Yarmalı), İstanbul, Hayat Yayınları, 8. (1994)
- Werner, Isabel (1993) .Liderlik ve Yönetim .(Çev.Vedat Üner).İstanbul :Rota yayıncılık, 17
- Woods, Philip A. (2005). Democratic Leadership in Education. California : PCP Yayın.
- Yılmaz, E., 2006. *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, S., Savcı, G., Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , Cilt:21 Sayı:1, Manisa.
- Yuspeh, A. (2003), İlkeli Liderlik, Leadership Excellence Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği Ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Sayı 70, ss.14-15

## EKLER

### EK-1. Anket Formu

#### Etik Liderin, Çalışanların İş Performansı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi

Değerli Katılımcılar,

Aşağıdaki ölçeklerde sorulan sorular “Etik Liderin, Çalışanların İş Performansı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi” konulu tezin tamamlanması amacıyla düzenlenmiştir.

Araştırmada sağlıklı sonuçlar alabilmemiz için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak seçeneği belirtmeniz önemlidir. Anket verileri bilimsel amaç için kullanılacak olup, kimlik bilgileriniz istenmemektedir.

Ankete değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkürler.

**Dr. Öğr. Ü. Ayhan DEMİRCİ**  
Toros Üniversitesi ,SBE  
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

**Şeyda UYSAL**  
Toros Üniversitesi ,SBE  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM 1

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ayraç ( ) içine “+” işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen soruları cevapsız bırakmayınız.

#### 1. Kurumdaki hizmet süreniz

- a. ( ) 1-4 Yıl      b. ( ) 5-9 Yıl      c. ( ) 10-14 Yıl  
d. ( ) 15-19 Yıl      e. ( ) 20-24 Yıl      f. ( ) 25+ Yıl

#### 2. Yaşınız

- a. ( ) 18-24      b. ( ) 25-31      c. ( ) 32-38      d. ( ) 38-44      e. ( ) 45 ve sonrası

#### 3. Cinsiyetiniz

- a. ( ) Erkek      b. ( ) Kadın

#### 4. Öğrenim Durumunuz

- a. ( ) İlkokul      b. ( ) Ortaöğretim  
c. ( ) Yüksekokul      d. ( ) Lisans  
e. ( ) Yüksek Lisans

#### 5. Kurumunuzun sahiplik durumu

- a. ( ) Özel      b. ( ) Kamu

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

Aşağıda cevaplayacağımız ölçeklerde; (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. Lütfen Her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği "+" işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. Yöneticimiz kişisel yaşamımı etik davranış üzerine kurar.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimiz başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimiz çalışanların ne söyleyeceklerini dinler.	1	2	3	4	5
9. Yöneticimiz etik standartları çiğneyen çalışanları disipline eder.	1	2	3	4	5
10. Yöneticimiz adil ve dengeli kararlar verir.	1	2	3	4	5
11. Yöneticimiz güvenilebilirdir.	1	2	3	4	5
12. Yöneticimiz çalışanlarla iş etiği ve değerleri tartışır.	1	2	3	4	5
13. Yöneticimiz etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	1	2	3	4	5
14. Yöneticimiz çalışanın kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
15. Yöneticimiz karar alırken "yapılacak en doğru şey nedir" diye sorar.	1	2	3	4	5



<i>İŞ YAŞAMINIZI DEĞERLENDİRDİĞİNİZDE AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE DERECE KATILDIĞINIZI BELİRTİNİZ</i>		Hiçbir zaman	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
16	Kurumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım	1	2	3	4	5
17	Kaliteli iş üretirim	1	2	3	4	5
18	İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim	1	2	3	4	5
19	Görevlerimi zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5

<i>AŞAĞIDAKİ İFADELERE CEVAP VERİRKEN İŞİNİZİ DÜŞÜNEREK CEVAP VERİNİZ</i>		Hiç Tatmin Edici Değil	Tatmin Edici Değil	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici	Çok Tatmin Edici
20	Yapılan işin beni her zaman meşgul etmesi	1	2	3	4	5
21	Bağımsız çalışma imkânının olması	1	2	3	4	5
22	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması	1	2	3	4	5
23	Toplumda “saygın kişi” olma şansını vermesi bakımından	1	2	3	4	5
24	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	1	2	3	4	5
25	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
26	Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
27	Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
28	Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	1	2	3	4	5
29	Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	1	2	3	4	5
30	Kendini yeteneklerini kullanma şansı olması açısından	1	2	3	4	5
31	İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından	1	2	3	4	5
32	Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	1	2	3	4	5

33	Terfi imkânı olması açısından	1	2	3	4	5
34	Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	1	2	3	4	5
35	İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği açısından	1	2	3	4	5
36	Çalışma şartları açısından	1	2	3	4	5
37	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	1	2	3	4	5
38	Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	1	2	3	4	5
39	Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	1	2	3	4	5

**Verdiğiniz cevaplar için teşekkür ederiz...**

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Şeyda Uysal  
Uyruğu : T.C  
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 26/09/1987  
Doğum Yeri : Mersin  
Medeni hali : Bekar  
Telefon : 0544 448 64 97  
E-Posta : [seydauysal@hotmail.com](mailto:seydauysal@hotmail.com)

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2018
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü	2014
Önlisans	Mersin Üniversitesi Muhasebe Bölümü	2009
Lise	Mersin Salim Yılmaz Lisesi	2004

İş Deneyimi Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
Mart 2016- Temmuz 2017.	Hadico Tekstil Ltd.Şti.	Mali ve İdari İşler Sorumlusu
Şubat 2015-Ocak 2016	PackErman Fruit Paketleme	Muhasebe Personeli
Haziran 2009-Nisan 2012	Aydın&Aydın Hukuk Bürosu	Katip

### Yabancı Dil

İngilizce

### İlgi Alanları

Seyahat etmek, Fotoğraf çekme, Doğa yürüyüşleri





T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 64046081-302.14/E.451  
Konu : Tez Başlığı Değişikliği

17/09/2018

..... Ana Bilim Dalı Başkanlığına

Ana bilim dalınız yüksek lisans öğrencisinin tez başlığı değişikliği, aşağıdaki yönetim kurulumuzun 14.09.2018 tarih ve 16/146 sayılı kararı ile uygun görülmüştür.  
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
*e-imzalıdır*

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Müdür

Enstitümüz Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı Başkanlığının 14.09.2018 tarihli ve 50 sayılı Abdullah KAMIŞ'ın, İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığının 14.09.2018 tarih ve 98 sayılı Şeyda UYSAL'ın, Psikoloji Ana Bilim Dalı Başkanlığının 28.08.2019 tarih ve 60 sayılı Abdulnasır TÜRK'ün tez başlığı değişikliği konulu yazıları görüşüldü.

Enstitümüz Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinin, tez başlıklarının tez savunma sınavında jüri üyelerinin önerisi üzerine, yapılan değişikliğin aşağıdaki şekli ile kabulüne, danışmanına duyurulmak üzere konunun Ana Bilim Dalı Başkanlığına ve adı geçen öğrencinin e-posta adresine bildirilmesine oy birliğiyle karar verildi.

Öğrencinin Adı Soyadı	Danışmanın Adı Soyadı	Savunma Sınav Tarihi	Eski Tez Başlığı	Yeni Tez Başlığı
Abdullah KAMIŞ	Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ	05.09.2018	Lojistik Yönetiminde Konteyner Taşımacılığının Mersin Limanı Çerçevesinde Değerlendirilmesi	Deniz Yolu Konteyner Taşımacılığında Yaşanan Sorunlar: Mersin Limanı Örneği
Şeyda UYSAL	Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ	12.09.2018	Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Mersin İli Örneği	Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Mersin İli Örneği
Abdulnasır TÜRK	Dr. Öğr. Üyesi Fatma Sema GÜRKAN	17.08.2018	Ortaokul 6.,7.,Sınıf Öğrencilerinde Siber Zorbalığın Motivasyon ve Okul Başarısı İle İlişkisinin İncelenmesi	6. ve7. Sınıf Öğrencilerinde Akademik Motivasyon ve Siber Zorbalığın İncelenmesi

Bahçelievler Mahallesi 1839 Sk. No: 15, 33140 Yenişehir / MERSİN  
Telefon: 0324 325 33 00 – Dahili: 4508 FCT: 0530 290 96 95 – 0530 290 96 99 Fax: 0324 325 33 01  
E-posta: [nazmiye.gokcel@toros.edu.tr](mailto:nazmiye.gokcel@toros.edu.tr) Elektronik Ağ: [www.toros.edu.tr](http://www.toros.edu.tr)



2389312006



T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Paraf : Eda KILIÇKAYA(SBEM,Memur), Nazmiye GÖKÇEL(SBEM,Enstitü Sekreteri)

Bahçelievler Mahallesi 1839 Sk. No: 15, 33140 Yenişehir / MERSİN  
Telefon: 0324 325 33 00 – Dahili: 4508 FCT: 0530 290 96 95 – 0530 290 96 99 Fax: 0324 325 33 01  
E-posta: [nazmiye.gokcel@toros.edu.tr](mailto:nazmiye.gokcel@toros.edu.tr) Elektronik Ağ: [www.toros.edu.tr](http://www.toros.edu.tr)



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU**

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 27 / 08 / 2018

Tezin Başlığı: Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Mersin İli Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 83 sayfalık kısmına ilişkin 27/ 08/2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 18 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Şeyda UYSAL

İmzası : ..... Tarih: 27 / 08 / 2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ

İmzası : ..... Tarih: 27 / 08 / 2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 sayfa)



ETİK LİDERLİĞİN  
ÇALIŞANLARIN İŞ  
PERFORMANSI ÜZERİNE  
ETKİSİ: BANKACILIK  
SEKTÖRÜNDE MERSİN İLİ  
ÖRNEĞİ

*Yazar Şeyda Uysal*

---

Gönderim Tarihi: 27-Ağu-2018 02:02PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 993702154

Dosya adı: EYDA\_UYSAL-TEZ-27.08.2018.docx (219.51K)

Kelime sayısı: 18530

Karakter sayısı: 130363

# ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

ORIJİNALLIK RAPORU

% **18**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **4**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

% **0**

YAYINLAR

% **18**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	%3
2	Submitted to (school name not available) Öğrenci Ödevi	%2
3	Submitted to Nişantaşı Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%2
4	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	%2
5	Submitted to Cankaya University Öğrenci Ödevi	%1
6	Submitted to Kahramanmaraş Sütçü İmam University Öğrenci Ödevi	%1
7	acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	%1
8	acikarsiv.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	%1

9	Submitted to Kocaeli Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
10	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1
11	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	%1
12	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
13	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	%1
14	sbe.kmu.edu.tr İnternet Kaynağı	%1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde