

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

**ETİK LİDERLİK ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL
SİNİZM ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Yasemin MATAŞ SANCAK

DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan ÇALIŞKAN

İSTANBUL - 2014

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

**ETİK LİDERLİK ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL
SİNİZM ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Yasemin MATAŞ SANCAK

DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan ÇALIŞKAN

İSTANBUL - 2014

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....İşletme.....Anabilim/Anasanat Dalıİşletme..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisiYasemin Matas Sancak..... tarafından hazırlanan
“.....Etik Liderlik.....Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sınızm Üzerine.....
.....Bir Uygulama.....”

adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi: 28.01/2014

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Levent Çiğdem Çelikler

Danışman: Halic Üniv. U.T. ASD/ ABD Öğr. Üyesi
(İşletme)

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki Aksan

.....HALIÇ.....Üniv. U.T. ASD/ ABD Öğr. Üyesi
(İşletme)

Jüri Üyesi: Y. Doç. Dr. Özgün ATAN

Halic Üniv. İşletme ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi:

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

Bu tezin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde desteğini ve yardımlarını esirgemeyen bana yol gösteren değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan Çalışkan a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışmasını gerçekleştirmemizde bize yardımcı olan anketi cevaplayan şirket çalışanlarına ve bu anketin yapılmasına izin veren şirket yöneticilerine teşekkür ederim.

Sevgi ve destekleriyle arkamda manevi gücünü hissettiğim aileme, ayrıca anlayışı, desteği ve fedakârlığıyla her an yanımda olan eşim Hasan Sancak 'a da şükranlarımı sunuyorum.

Yasemin Mataş Sancak

İstanbul, Ocak – 2014

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolarIN LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM	3
1.1.Liderlik.....	3
1.1.1.Tanımı ve Anlamı	3
1.1.2.Liderde Bulunması Gereken Özellikler	4
1.1.3.Liderliğin Güç Kaynakları	5
1.1.4.Liderlik Yaklaşımları	6
1.1.4.1.Özellikler Yaklaşımları	6
1.1.4.2.Davranışsal Yaklaşımlar	7
1.1.4.2.1.Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	7
1.1.4.2.2.Michigan Üniversitesi Araştırmaları	7
1.1.4.2.3.Likert'in Sistem 4 Modeli.....	8
1.1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı.....	8
1.1.4.2.5. Gregor'un X ve Y Teorisi.....	8
1.1.4.3. Durumsallık Yaklaşımları	8
1.1.4.3.1.Fiedler'in Koşulsallık Teorisi	9
1.1.4.3.2. Yol-Amaç Teorisi	9
1.1.4.3.3.Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli	9
1.1.4.3.4.Reddin'in Üç boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	9
1.1.4.3.5.Lider Katılım Modeli	10
1.1.4.4.Modern liderlik yaklaşımları.....	10
1.1.4.4.1.Dönüşümcü Liderlik	10
1.1.4.4.2.Etkileşimci Liderlik	11
1.1.4.4.3.Otokratik liderlik.....	11
1.1.4.4.4.Karizmatik Liderlik.....	12
1.1.4.4.5. Vizyoner liderlik	12

1.1.4.4.6.Etik Liderlik	12
1.2.Etik.....	13
1.2.1.Etiğin tanımı ve kapsamı	13
1.2.2.Etiğin amacı	14
1.2.3.Etiğin Görevi.....	14
1.2.4.Mesleki Etik ve Örgütsel Etik.....	15
1.2.4.1.Mesleki Etik Kavramı	15
1.2.4.2.Örgütsel Etik Kavramı	15
1.3.Etik Liderlik Kavramı	16
1.3.1.Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	16
1.3.2. Etik Liderliğin Önemi	18
1.3.3. Etik Liderlik Davranışları	19
1.3.4. Etik Davranış İlkeleri.....	20
1.3.5. Etik Olmayan Davranış İlkeleri	24
2.BÖLÜM	29
2.1.Örgütsel Adalet Kavramı	29
2.1.1.Örgütsel adalet algısı	30
2.1.2.Örgütsel Adalet Yaklaşımlar	31
2.1.2.1.Dağıtımsal Adalet	31
2.1.2.2.İşlemsel Adalet (Prosedürel Adalet)	32
2.1.2.3.Etkileşimsel Adalet	33
3.BÖLÜM	34
3.1.Örgütsel Sinizm	34
3.1.1. Örgütsel Sinizm Kavramı Ve Önemi.....	34
3.1.2. Örgütsel Sinizm Nedenleri.....	36
3.1.1.Örgütsel Sinizm Boyutları	38
3.1.1.1.Bilişsel Boyut.....	38
3.1.1.2.Duygusal Boyut.....	39
3.1.1.3.Davranışsal Boyut.....	39
3.1.4. Örgütsel Sinizm Türleri	39
3.1.4.1. Kişilik Sinizmi	40
3.1.4.2. Toplumsal Sinizm	40
3.1.4.3. Çalışan Sinizmi	41
3.1.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	42

3.1.4.5. Meslek Sinizmi	43
3.1.5. Örgütsel Sinizm Sonuçları	44
4.BÖLÜM	45
4.1.Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	45
4.1.1Etik Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar	45
4.1.2. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Çalışmalar	46
4.2.Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar	47
4.2.Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi.....	48
4.3.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	49
4.3.1.Örgütsel Sinizm Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar.....	49
4.3.2.Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm arasındaki ilişki	50
4.4.Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Denklem	51
5.BÖLÜM	54
5.1.Araştırmanın Amacı.....	54
5.1.1.Teorik Model, Hipotezler ve Araştırma Soruları.....	54
5.2. Örneklem ve Prosedür	55
5.3. Metot.....	55
5.3.1. Kullanılan Ölçüm Araçları.....	55
5.3.2. Kullanılan İstatistik Analizleri.....	56
5.4. Demografik Analizler	56
5.5. BULGULAR.....	59
5.5.1. Faktör Analizleri Ve Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri	59
5.5.1.1. Algılanan Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi	59
5.5.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi.....	62
5.5.1.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi ..	65
5.5.2.Regresyon Analizleri	67
5.5.2.1.Etik Liderlik Davranışının, Örgütsel Sinizm üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	68
5.5.2.2. Etik Liderlik Davranışının, Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	70

5.5.2.3. Örgütsel Adalet Algısının, Algılanan Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Sinizm Etkileşiminde Bir “Ara Değişken” Vazifesi Görmesini İnceleyen regresyon Analizi.....	72
6. SONUÇ ve TARTIŞMA.....	76
KAYNAKLAR	81
EKLER.....	91
EK- 1	92
ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET ÖRNEĞİ.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli ve Çerçevesi	54
Şekil 2: Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı	66

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. Yaşla İlgili Frekans Tablosu	57
Tablo 2. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu.....	57
Tablo 3. Cinsiyet İle İlgili Frekans Tablosu	57
Tablo 4. Eğitim Durumu İle İlgili Frekans Tablosu.....	58
Tablo 5. Çalışma süresi İle İlgili Frekans Tablosu	58
Tablo 6. Şirket içi çalışma süresi İle İlgili Frekans Tablosu.....	59
Tablo 7: Algılanan Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Tablosu	60
Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Tablosu	63
Tablo 9: Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi Tablosu	65
Tablo 10 . Duygusal Sinizm ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi	68
Tablo 11. Bilişsel Sinizm ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi	69
Tablo 12. Davranışsal Sinizm ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi	70
Tablo 13. Prosedürel Adalet ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi	70
Tablo 14. Etkileşimsel Adalet ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi	71
Tablo 15. Dağıtımsal Adalet ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi	72
Tablo 16. Duygusal Sinizm, Etik liderlik ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi.....	73
Tablo 17. Bilişsel Sinizm, Etik lider ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi.....	74
Tablo 18. Davranışsal Sinizm ve Etik lider Ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi.....	75

Adı ve Soyadı : Yasemin MATAŞ SANCAK
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan ÇALIŞKAN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ocak 2014

ETİK LİDERLİK ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNE BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmada örgütlerde etik liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisinin çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. İlk bölümde liderlik kavramı ve liderde bulunması gereken özellikler başlıklar halinde açıklanmış, detaylı olarak daha çok etik liderlik konusuna değinilmiştir. Bu bağlamda etik liderlik kavramının örgütsel adalet üzerine etkileri düşünülerek, ikinci bölümde örgütsel adalet kavramı, incelenmiştir.

Alt başlıklarında örgütsel adalet algısının boyutları ve örgütsel adalet ilgili yaklaşımlara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel sinizm kavramı, boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde ise etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisi alanında ve örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ilişkisi alanında yapılan metodolojik çalışmalar araştırılmış, bu araştırmalar sonucunda örgütsel adalet, etik liderlik ve sinizm konularındaki total bilgiler derlenmiş ve aralarındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Beşinci bölümde ise çalışmanın teorik bir şablonu verildikten sonra tezdeki araştırmanın uygulama kısmını tamamlamak için bir anket çalışması yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. İleri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla tekstil firması çalışanlarına yönelik uygulanan anket çalışmasıyla ilgili bulgulara ve bu bulguların SSPS 17.0 fob Windows İstatistik Programı ile elde edilmiş analizlerine yer verilmiştir.

Son bölümde ise, çalışma ile ilgili sonuç, öneri ve tartışmalara yer verilmiştir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Etik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm

Name and Surname : Yasemin MATAŞ SANCAK
Field : Business Management
Program : Business Management
Supervisor : Asst. Prof.Sezer Cihan ÇALIŞKAN
Degree Awarded and Date : Master – January 2014

ETHICAL ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CYNICISM AN APPLICATION OF JUSTICE

ABSTRACT

During this research, it has been tried to determine , the effects which relation between ethical leadership in organisations and the sense of organizational justice on the workers organizational cynicism attitude. At first part ,concept of leader and specialities which leader should have ; was explained with titles and ethical of leadership was intensely explained. On this point thinking of ethical leadership's effects on the organisational justice, organizational justice concept was explained at second part. Below titles related to organizational justice's sense's extent and organizational justice approaches.

At third part organizational cynicism concept and its extent was explained. At forth part methodological works which relation between ethical leadership and organizational justice and relation between organisational justice and organisational cynicism are compiled and relations between these subjects were tried to explained. At fifth parth after given the work's theoretical template, to complete the implementation of research at this theses, one questionnaire was made and results were evaluated. For testing the hypotheses, findings of the questionnaire which was applied to the textile factory's workers and analysis which after these findings were implemented by SSPS 17.0 for windows statistic program are given place.

At the last part results are related to study ,suggestions and discussions were given place.

Key Words: Ethical Leadership, Organizational Justice, Organizational Cynicism

GİRİŞ

Bu çalışmanın konusunu etik liderlik ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm algısı üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Etik liderlik algısı, son dönemlerde firmalarda yaşanan etik anlamdaki olumsuzluklar nedeniyle daha çok sorgulanır hale gelmiştir. Liderin örgüt içinde etkileyici konumda olması da onun davranışlarının bütün örgüte yansımaya neden olmaktadır. Liderin sahip olduğu etik anlayış yapılan iş üzerinde oldukça etki gösterdiği gibi gün içerisinde birlikte çalışan, alt kademe çalışanların da üzerinde etki sağlamaktadır.

İçinde yaşadığımız bu zaman diliminde, tüm dünyada yaşanan hızlı değişimler, örgütleri ve örgütün en önemli parçaları olan çalışanları da değişime zorlamaktadır. Bu değişim liderlerin de, etik değerler ve inançlar sistemine sahip olarak hareket etmesi ve örgütteki çaba ve eylemlerin bu sistem çerçevesinde geliştirilmesini sağlaması gerektirmektedir. Ahlaki yönetici etiği kendi liderlik yöntemi olarak yoğun şekilde kullanmakta, etiği bir iletişim şekli olarak ele almakta, sürekli bir şekilde etik rol model oluşturma niyeti içerisinde olmakta, ödül ve cezayı çalışanlarına yönelik olarak ancak etik yönlendirmeler için kullanmaktadır (Brown ve Terviño, 2006: 597). Ahlaki yönetici, belirli standartlar oluşturarak, beklentilere cevap vererek ve ahlaki yönlendirmeler için sağlam temelli kurallar oluşturarak kendi çalışanlarını bilinçli bir şekilde güçlendirmektedir (Van Den Akker, Heres, Lasthuizen ve Six, 2009: 103).

Bununla beraber, Örgütsel adalet örgüt içinde çalışanlar tarafından önem verilen konulardan biri olmuştur. Bunun nedeni ise, çalışanların yöneticilerin örgütsel adaletle ilgili tutumlarını yakından takip etmesi ve bu doğrultuda bir algıya sahip olmalarıdır. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını sık sık değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerleridir. Çalışanlar, kendilerine ödenen ücretin, iş arkadaşları arasında kendilerine yapılan davranışların ve yöneticilerin sergilemiş olduğu davranışlarının adil olup olmadığını değerlendirmektedir (Irak, 2004: 26). Bu değerlendirmeler neticesinde örgüt içindeki davranışlarına yön vermekte, işte kalmaya veya ayrılamaya karar vermekte veya sonuçları örgütü ilgilendiren birçok davranışın meydana gelmesinde etkili olmaktadır.

1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlayan örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmaların sayısında artış gözlenmiştir. Yapılan bu araştırmalar doğrultusunda, günümüzde işletmeler sonuçları, bireyleri, örgütleri ve toplumu ilgilendiren birçok davranışın sergilendiği alanlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu davranışların bazıları ve istenen davranışlar olurken bazıları da istenmeyen davranışlardır. Bireyin, çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumu olarak tanımlanan örgütsel sinizm samimiyet, adalet ve dürüstlük gibi temel beklentilerin örgüt tarafından karşılanmaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Brandes vd., 1999:4). Bu bağlamda, hemen hemen tüm örgütlerde bu tür olumsuz tutuma sahip çalışanların bulunabilmesi nedeniyle örgütsel sinizmin öncüllerinin ve sonuçlarının farkında olunması örgüt ve çalışan verimliliğini anlamak açısından gereklidir (James, 2005:32).

Yukarıda yapılan bu açıklamalar doğrultusunda, literatür bölümünde öncelikle liderlik tanımları ve teorilerine kısa bir bakış yapılarak, etik liderliğin kavramsal tanımı, önemi, ilkeleri ve örgütsel adalet, örgütsel sinizm kavramları boyutları ile beraber açıklanacaktır. Son olarak da araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizmin, bağımsız değişken olan örgütsel adalet ve etik liderlik kavramları ile nasıl bir etkileşim halinde olduğunun tartışması yapılacaktır.

1.BÖLÜM

1.1.Liderlik

1.1.1.Tanımı ve Anlamı

Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde liderlik kelimesi ilk olarak 1976 yılında yapılan baskıda yer alarak, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak tanımlanmıştır (Rost, 1993:38-42).

Literatürde liderlik teorileri ile ilgili, liderlerin ne gibi özellikler taşıdıkları, ne çeşit eylemlerde buldukları, bir durum karşısında nasıl karar verdikleri, örgüt içinde ne kadar etkin oldukları ve ihtiyaçlara nasıl karşılık verdikleri gibi konularda birçok araştırma yapılmıştır. Liderliğin açık ve kesin bir tanımını yapmak çok zordur. Bu durumun kökeninde liderliğin lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen olması yatmaktadır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 1999:8). Bu bağlamda, araştırmacıların ve yazarların lider/liderlik konularına yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla kavramları tanımlamada kendi bakış açıları ve ilgileri doğrultusunda farklı değişkenleri dikkate almış olmaları, literatürde çok sayıda tanımın yer almasına neden olmuştur (Can ve ark., 1999; Tekarslan ve ark., 2000:121-124). Bunlardan bazılarını değinecek olursak;

Liderlik, Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir. (Bennis ve Nanus, 1985), İnsanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etmektir. (Davis, 1988;141), Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. (Eren, 2001:465) Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. (Koçel, 2003: 583)

Bu tanımlar incelendiğinde araştırmacıların bakış açıları ve algılama farklılıklarını ortaya koyan, içinde buldukları dönem koşulları da göz önünde bulundurularak liderlik tanımlamaları yapmaya çalıştıkları görülmüştür. Bu tanımların ışığında, asıl olarak vurgulanan ve verilmek istenen mesaj ortaktır; bu da, “Liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir.” Bir başka deyişle birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları liderlik olgusunun özünde yer almaktadır.

1.1.2.Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Geçmişten günümüze liderlerin diğer kişileri nasıl etkilediği konusunda farklı araştırmalar yapılmış ve çeşitli tezler ileri sürülmüştür. Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda liderliğin kapsamı ve liderin özellikleri konusunda çok farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmalar, değişik durumlarda değişik liderlik türlerinin etkili olduğunu; farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarının ortaya çıktığını göstermektedir. (Başaran, 1998:47)

Liderler, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser ve çalışanlarına esin kaynağı olarak kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. (Zaleznik, 1977:74-75) Tosun’a göre (1990:392) liderler; enerjisi, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile ayrıcalıklı bir insandır. Earle’ye göre, iyi bir liderin; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermek olmak üzere üç önemli özelliği vardır. Liderin iş görenleri güdümlenerek işlerini daha istekli yapmaları, onların güvenini ve saygısını elde etmekle mümkün olur. Depree, dürüstlük, başkalarına değer vermeyi, anlayışı, insan ruhunu tanımayı, ilişkilerde cesareti, mizah duygusunun olmasını, enerji ve merak duygusunu, tutarlı olmayı, her an hazırda bulunmayı, geçmişi anlamayı, bugüne bakıp geleceğe saygı duymayı, lider sahip olması gereken en temel özellikler olarak saymıştır (Doğan 2007:36).

Bu araştırmalara göre; iyi bir liderin dış dünyayla olan iletişim düzeyi, diğer insanlara göre; kişisel, sosyal, duygusal başarı düzeyini belirlemektedir. Çoğu insanın düşüncelerini, hislerini, hareketlerini etkileyen liderler içinde güç barındıran; empati yaparak iletişim kurma, eyleme dönük bir karaktere sahip olma, temeldeki sorunları belirlemede ve vurgulamada etkin davranabilen, farklı kültür ve anlayışlardaki bireylerin ortaklaşa bir amacı gerçekteştirmelerini sağlamak için

beraber çalışabilecekleri bir ortam yaratabilen, samimi ve tutarlı davranışlar sergileyebilen, bu özellikleri nasıl kullanacağını bilen kişidir.

1.1.3.Liderliğin Güç Kaynakları

Eski çağlarda fiziksel özellikler (güçlü-kuvvetli olmak) bir kişiyi lider yapabilirken, günümüzde bu özellik lider olmak için yeterli değildir. Liderler izleyenlerin davranışlarını hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek için bazı kaynaklara ihtiyaç duyar ve liderlik vasfını bir takım kaynaklardan alırlar. Liderliğin bu kaynağının güç olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Güç kişinin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. (Koçel, 2005:565) , Güç kişinin konumundan daha çok, başka kişileri etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. (Werner, 1997:85)

Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar bulunmakla birlikte en çok kullanılan ayırım Frenc ve Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır. (Koçel, 2005:568) Bu sınıflandırmada beş önemli güç kaynağı bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

Yasal Güç; Bir makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğar. Liderin organizasyon hiyerarşisi içinde bulunduğu konuma, resmi pozisyonuna dayanan etkilemedir. Liderin elinde bulundurduğu yasal güç, astların lideri izlemesini zorunlu kılar.

Ödüllendirme Gücü; Liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden kaynaklanan etkileme gücüdür. Ödüllendirme, ücret artışı, terfi, daha fazla sorumluluk yükleme, övgü, takdir, saygı gösterme vb. Şekillerde olabilir. Bu görüşte, astlar üstün isteklerine göre davranırlarsa, bu davranışlarının ödüllendirileceği inancı vardır.

Zorlayıcı Güç; Bu güç korkuya dayanır. Liderin korkutma ve cezalandırmadan kaynaklanan gücüdür. Cezalandırma; istenmeyen atamalar, ücret kesintileri, ödemeleri geçici olarak durdurma ve hatta işten çıkartma olabilir. Liderin cezalandırma imkânına sahip olması kadar, takipçilerin onun cezalandırma imkânının olduğunu algılamaları da önemlidir.

Karizmatik Güç; Bu güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi karizmatik gücün kaynağının temelidir. Liderin çekicilik özelliğine sahip olması,

astları lidere benzemeye itecektir. Böylece liderden daha kolay etkilenir hale gelecekler ve lideri izleyeceklerdir.

Uzmanlık Gücü; Liderin uzmanlık bilgisine, tecrübesine dayanan gücüdür. Takipçiler, lideri bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorsa takipçileri etkilemesi daha kolay olacaktır. Bu güçler dışında, liderin takipçileri ile yakınlığından ve ilgilenmesinden doğan duygusal özdeşleşmeyi içeren ilgi gücünden söz edilebilir. (Werner, 1997:87) İnsanlar, kendilerini gerçekte üyesi olmadığı fakat üyesi olmak istediği gruplara (referans) ait hissetmek için o grup üyeleri gibi davranmaya çalışarak referans grubun değer ve normlarını benimser. (Eren, 2000:7)

1.1.4.Liderlik Yaklaşımları

1.1.4.1.Özellikler Yaklaşımları

Bu yaklaşım, liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır ve liderlerin sahip oldukları fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri bu yaklaşımın odak noktasıdır (Bolat ve diğ.,2008:172). Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1991:178; Koçel, 2003:588).

Geçmişte bu konuyla ilgili yapılan bilimsel çalışmalar liderlerin iç ve dış özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. 20.yüzyılın ilk yarısına değin, liderlik çalışmaları liderler üzerinde odaklanmıştır. Abraham Lincoln, John F. Kenedy, Winston Curhchill, Mahatma Gandhi ve bunların daha hırçın bir örneği olan Hitler gibi “*Büyük Adam Teorisi*” çağı olarak tanımlanan bu süreçte; iyi liderlerin ayırt edici özellikleri, doğuştan gelen zekâ, boy ve kendine güven vb. nitelikleri araştırma konusu olmuştur.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Ayrıca özellikler yaklaşımı nasıl iyi lider yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulamamıştır. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003).

1.1.4.2.Davranışsal Yaklaşımlar

Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belirli durumlarda farklı davranışlar sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur. (Gough, 1984:233-241; Lord 1986:402-410, Hogan, 1994:493-504; Thomas, 1996:349-362) Bu da, liderlerin kişilik özelliklerinden çok hangi durumlarda ne gibi farklı davranışlar sergilediklerinin araştırılması fikrini ortaya çıkarmış. Dolayısıyla bu ikinci yaklaşımda liderin izleyenlerine karşı göstermiş olduğu davranışlara önem verilmektedir (Koçel, 2001:428). Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu araştırmalara kısaca şöyle değinebiliriz;

1.1.4.2.1.Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Bu çalışmada, “kişiyi önemseyen tip” ve “yapıyı harekete geçiren tip” olarak iki davranış ortaya konulmuştur (Fındıkçı, 2009:66). Kişiyi önemseyen tip, bireyler arası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı, astların şahsi sorunlarıyla ilgilenmek, onların tekliflerini göz ardı etmemek ve en önemlisi astların haklarını savunmak gibi davranışları kapsamaktadır. Yapıyı harekete geçirme tipi ise, mevcut yapıda liderin kendi görevi ya da grubun üyelerinin görevleri ile ilgili yapılacak fiilleri ve amaçları açıklamaya, bu görev ve amaçları şekillendirmeye ve bireyleri harekete geçirmeye yönelik eylemleri içermektedir (Zel, 2006:)

1.1.4.2.2.Michigan Üniversitesi Araştırmaları

İşe yönelik lider ve insana yönelik lider olmak üzere iki değişik liderlik davranışı ortaya konulmuştur. Grup üyelerinin önceden belirlenen kurallara göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol edip inceleyen işe yönelik liderlik davranışı, büyük ölçüde bir gücü yani otoriteyi temsil eder. Bireye yönelik liderlik davranışı ise, grup üyelerinin çalışma şartlarının gelişmesine, kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranışı temsil etmektedir (Zel, 2006:126-128).

1.1.4.2.3.Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, lider davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. (Koçel, 2005:595) Bu dört grubun lideri değişkenine göre istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sınıflandırılmaktadır. (Martin, 2005:351-352)

1.1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Yöneticilerin davranış biçimlerini açıklamak üzere “Yönetim Skalası (Biçimleri)” geliştirmiştir. (Akat, Budak ve Budak, 1999:223) liderlik davranışlarının insan odaklı ve iş odaklı tipleri yatay ve dikey eksene yerleştirilmek koşuluyla, etkili olmayan lider, klüp lideri, görev lideri, örgüt lideri ve ekip lideri olmak üzere beş ayrı liderlik biçimi ortaya konulmuştur.

1.1.4.2.5. Gregor'un X ve Y Teorisi

İnsanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür (McGregor, 1970; Baysal ve Tekarslan, 1996).

1.1.4.3. Durumsallık Yaklaşımları

Liderlik olayının oluştuğu koşullara veya ortama ağırlık verilen durumsallık yaklaşımında kabul edilen varsayım, değişik durumların farklı liderlik tarzları gerektirdiği konusudur (Koçel, 2001:134). Hızla değişen bir dünyada örgütler içinde buldukları ortama ayak uydurmak adına değişimin farklılıklara neden olduğu farklı durumlarda farklı davranışlar sergileyebilmektedirler, dolayısıyla bu yaklaşım liderlik tarzlarının bu durumlara göre farklılık göstereceğinden yola çıkarak şartlara en uygun lider etkinliğini araştırmaya yönelmiştir. Yapılan araştırmalarda birçok durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır bunlardan bazılarına değinecek olursak;

1.1.4.3.1.Fiedler'in Koşulsallık Teorisi

Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçiminin olmadığını savunan Fred Fiedler öncülüğünde ortaya çıkan bu teori durumsallık yaklaşımı çalışmalarının başında gelmektedir. Fiedlerin modeli üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, etkinlik üzerine asıl vurguyu ortaya koyar. İkincisi, hiçbir liderlik tarzının en iyisi olmadığını gösterir ve liderin duruma göre adapte olması gerektiğini vurgular. Üçüncüsü, yönetimi, lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirir. Fiedler liderlerin, durumu teşhis etmelerine, tarzlarını tanımlamalarına ve durumsal değişkenleri uydurabilmelerine yardım eden bir kitap geliştirmiştir. (Hodgetts, 1997:331)

1.1.4.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Vroom ve Yetton, tüm koşullarda en iyi olarak nitelendirilebilecek bir karar verme sürecinin olmadığını, dolayısıyla liderin verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanması gerektiğini, ayrıca, lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesinin çalışanlar tarafından kabul edilme derecesine bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

1.1.4.3.3.Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Bu modelde, en önemli durumsallık unsuru olarak izleyicinin olgunluk durumu dikkate alınmıştır. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, önderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan (yetenek, eğitim, kendine güven ve işgörme arzusu yüksek) astların önderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır. (Eren, 2000:433)

1.1.4.3.4.Reddin'in Üç boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Bu teorinin dayandığı temel nokta yönetsel etkinliktir. Reddin'e göre "yönetsel etkinlik" bir liderin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini yerine getirme derecesidir.

1.1.4.3.5.Lider Katılım Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülen ve Author Jugo tarafından gözden geçirilerek tamamlanan bu model, karar almaya katılımın miktarını belirleyebilmek için bir takım kuralları önermekte, bu yolla karar almaya katılımı ve liderlik davranışlarını ilişkilendirmektedir.

1.1.4.4.Modern liderlik yaklaşımları

1.1.4.4.1.Dönüşümcü Liderlik

Günümüze değin liderlik hakkında birçok araştırma yapılmış birçok teori üretilmiştir. 20.yüzyılın ilk yarısına değin, liderlik çalışmaları liderler üzerinde odaklanmıştır. “*Büyük Adam Teorisi*” çağı olarak tanımlanan bu süreçte; iyi liderlerin ayırt edici özellikleri, doğuştan gelen zekâ, boy ve kendine güven vb. nitelikleri araştırma konusu olmuştur. Kuramsal olarak liderleri, lider olmayanlardan ayıran yetenek ve özellikleri araştıran kuramcılar, liderlerin etkili olmak için sahip olması gereken özellikler kümesini üretmekte başarısız olmuşlardır (Sorenson, www.academy.umd.edu/KLSP,2000).

Bass dönüşümcü liderliği, çalışanların başlangıçta yaptıkları işten daha çok iş yapabilmeleri için onları yönlendirerek harekete geçiren bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. (Asgari ve diğ., 2008:228). Dönüşümcü liderliğin, karizma ve esini bir araya getiren, izleyenlerin örnek aldıkları, bir bakıma gıpta ettikleri bir model olduğunu söylemek mümkündür. Dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı bilindiği de, değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Cesaretli olmaları, sürekli öğrenmeye açık olmaları, kendilerini bir değişim unsuru olarak görmeleri, kavramsal yeteneklerinin üst düzeyde olması ve vizyon oluşturma becerisine sahip olmaları dönüşümcü liderlerin ortak temel özellikleridir. (Bolat ve diğ.,2008:182)

Tarihsel sürece baktığımızda ise Dönüşümcü liderliğe verilecek en büyük örneğin **Türkiye Cumhuriyetinin Kurucusu M.Kemal Atatürk** olduğunu görmekteyiz. **Büyük Lider Atatürk** dönüşümcü liderliğin bütün karakteristik özelliklerini taşımaktadır. Liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle

ilgilenirler ve kendilerine tabi olanların düşünce ve hislerinde kendi görüş ve faziletleriyle çeşitli değişikliklere neden olurlar.

1.1.4.4.2.Etkileşimci Liderlik

Ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanan etkileşimci liderlik, izleyenlerin, liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin istek ve taleplerini karşılama olarak ifade edilmektedir. Etkileşimci lider, örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde çalışanların ihtiyacı olan araç-gereç ve donanımı, onların kullanabileceği bir şekilde onlara sunmaktadır (Tokmak ve Yavuz, 2009:18-19). Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur.

Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Etkileşimci liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır. Etkileşimci liderin, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayandığını ileri süren Burns'a göre, görev yerinde görev standartlarına uyulması, örgütsel hedeflerini gerçekleştirilmesi ve çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri halinde ödül alabilmeleri, etkileşimci liderlik davranışının ortaya koyduğu bir durumdur (Yılmaz, 2008:47).

1.1.4.4.3.Otokratik liderlik

Otokratik stilde tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ve saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir.

1.1.4.4.4.Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Sosyolog Weber, 1947’de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin çok gereksinim hissedildiği kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için “karizmatik güç“ şeklinde kullanmıştır (Brestrich, 1998:86). Weber karizmayı şöyle tanımlamıştır(akt.Güney, 1999:203)

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Özgüven, cesaret, izleyenler üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme, bu tarz liderlerde gözlenebilecek kişilik özelliklerindedir (Çelik ve Sünbül, 2008:52).

Olağanüstü yeteneklere sahip olma, grup üyelerini yüksek düzeyde etkileme ve inançlarının doğruluğuna ikna etme becerisi, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem verme, değişim için iç ve dış çevreye karşı duyarlı olma davranışları karizmatik liderlerin ortak özelliğini oluşturmaktadır. Olağan üstü yetenekleri olan, bir sosyal kriz durumlarında ortaya çıkan ve bu krizi çözecek gerçekçi düşünceleri olan, kendisine inanan ve sadık bir izleyici kitlesine sahip bir kişi karizmatik lider olarak kabul edilmektedir.

1.1.4.4.5. Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, insanları tamamıyla etkileyip harekete geçirebilme ve geleceğe dönük somut, ulaşılabilecek amaçlar koyabilme özelliklerini içinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002:48). Vizyoner liderlik, geleceği gerçek manada görebilmeye yönelik bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilmektedir. Vizyoner liderler, belirsiz durumları başarılı bir şekilde analiz ederek özümseyen ve sorunları çözecek fırsatları arttırabilecek fikirleri ortaya koyan kişilerdir (Doğan, 2007:97).

1.1.4.4.6.Etik Liderlik

Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, örgütsel etik ve sosyal sorumluluk birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve

mükemmel olarak uygulanmalıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik bileşenlerine de sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gerekir. Etik liderin güç kaynağını ise, etkili kişilik özellikleri ve bu kişilik özelliklerinin izleyenlere benimseteceği ilkeler oluşturmaktadır. Bu liderlik biçimi, ilke merkezli liderlik olarak ifade edilmektedir (Turhan, 2007:23).

1.2.Etik

1.2.1.Etiğin tanımı ve kapsamı

Etik kavramı köken olarak, Yunanca “ethos” kelimesinden gelmekte ve iki farklı anlam ifade etmektedir. Birincisinde etik, töre ve alışkanlık anlamlarındadır. Yani eylemlerini antik kentte geçerli olan töreye bağlı kalarak eğitim yoluyla düzenlemeye alışkın bireyin, toplum tarafından genel kabul gören ahlak kurallarına uygun davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. İkincisinde ise fiili gerçekleştiren kişi, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme fiilidir (Pieper,1999:30).

Etik, bireylerin davranış şekillerini ele aldığı için geçmişini, insan hayatının başlangıcına kadar götürmek mümkündür. Günlük hayatımızda her geçen gün daha fazla yer işgal etmekte olan “etik” sözcüğü, batı dünyasında son yıllarda çok değişik uğraş ve etkinlik alanlarında irdelenmeye ve bu alanlardaki davranış ve yaklaşımlar etik değerler açısından ele alınmaya, tartışılmaya başlamıştır. Ülkemizde de etik alanında yapılan çalışmalar, son yıllarda hızlanmıştır (Aydın, 2006:13).

Etik, kurallara dayalı insan davranışlarını, ahlak ve normlara uymanın yükümlülüğünü bilimsel olarak inceleyen ve sistematik ahlak değerlerine hizmet eden bir felsefe dalıdır. Ahlak davranışlarını sistemleştiren ve hukuksal bir yapı içinde düzenleyen etik, toplumları kontrol edici bir özelliğe sahiptir. Etik, neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu irdeleyen ve soruşturan, kişi hayatının amacının ne olması gerektiği üzerinde duran, ahlaklı ve erdemli bir yaşam tarzının hangi unsurları içinde barındırdığını konu edinen bir felsefe dalı olarak tanımlanabilir (Cevizci, 2008:5).

1.2.2.Etiğin amacı

İnsan eylemlerini yaparken bir çerçeve kapsamı içerisinde yapacağını bilincindedir. İnsan ilişkiye girdiği insanların düşüncelerini ve beklentilerini anlayabilir özellikte olan bir varlıktır. İnsan bu özelliklerinden dolayı eylemlerini yaparken kendi düşüncelerinin yanında başkalarının düşüncelerini de bilir. Böylece başkalarının duygu, düşünce ve beklentileri, onun eylemlerini seçmesinde bir etkidir.

Etiğin amacı, bireye toplum içerisinde diğerleriyle birlikte yaşarken iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başına verebilecek durumda olmayı ve kendi başına var olabilmeyi öğretmektir. Davranışlara kılavuzluk edecek olan ilke ve kuralları oluşturmak, geliştirmek ve bunların uygulanmasını savunmak amacıyla etik ahlâkın yapısını, özünü ve tabiatını araştırarak, iyi ve kötünün içeriğini belirlemeye çalışır ve olanla olması gerekeni ortaya koyar. (Mahmutoğlu, 2009:242-243) Pieper, etiğin amacını bir dizi alt amaçlarla ifade etmiştir. Bunlar:

- İnsan pratiğini ahlaki niteliği bakımından aydınlatmak,
- Ahlak tarafından belirlenmiş bir bilinci geliştirebilecek temellendirme süreçlerine girebilmek,
- Ahlaki eylemin, insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığını öğretebilmek, olarak sıralanmıştır.

1.2.3.Etiğin Görevi

Etiğin görevi, hangi somut amaçların tek tek iyi, herkes için ulaşılmaya değer amaçlar olduğunu belirlemek değil; daha çok ölçütleri belirleyerek bu ölçütlere göre öncelikle hangi amacın iyi bir amaç olarak kabul edilmesinin bağlayıcı olabileceğini göstermektir. Diğer bir ifadeyle, ahlakiliğin gerekliliğinin yönetsel açıdan temellendirilmesi aracılığıyla pratiğin değerlendirilmesine yönelik eleştirel ölçütleri aktararak, karmaşık ahlaki eylem alanını kavramsal olarak açmak ve insanın bu alanı akıyla kavramasını sağlayacak hale getirmektir (Pieper, 1999:1).

Etik, insan eylemleri ile birlikte, bir eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel durumu sorgulayarak, ahlak, iyi, ödev, gereklilik, müsaade vb. gibi kavramları ele almaktadır. Bu bağlamda etiğin konusunu ahlaki eylem ve yargılar oluşturur. Dolayısıyla davranışlarını, sorumluluklarının bilincinde bir birey olarak

insanca şekillendirmek ve iyileştirmek isteyen sosyal topluluk üyesi her insanı ilgilendirir.

1.2.4.Mesleki Etik ve Örgütsel Etik

1.2.4.1.Mesleki Etik Kavramı

Mesleki etik kavramı, ortaya koyacağımız mesleki davranışla ilgili neyin doğru, neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkındaki inançları esas alan ilkeler ve kurallar topluluğudur. Mesleki etik, kişinin, herhangi bir işletme ya da kurumun etik anlayışından etkilenir. Bununla beraber meslek etiği, bir konunun birbiriyle çatışan iki tarafının bulunması ve bu iki tarafın doğruluğu tartışılabilir yanlarının olması anlamında kullanılan etik ikilemlerden ve etik olmayan kararların alınması olarak ifade edilen etik sapmalardan olumsuz etkilenir (İşgüden ve Çabuk, 2006:63).

Meslek etiğinin önemli olan yanı, aynı meslek grubunda olan bireylerin nerde olursa olsun bu davranış kurallarına uygun davranmak zorunda olmalarıdır. Aynı meslek bünyesinde bulunan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde belirli davranışlara uymaları meslek etiğinin bir gereğidir.

Mesleki etik, oluşacak bütün ilişkilerde tabiata ve insana saygılı olmak, hak unsuruna dayanarak davranmak ve haksızlık karşısında hakkı savunmak, dürüstlük ve sözünde durmak gibi davranışlar sergilemeyi gerektirir (Aydın, 2001:75-76).

1.2.4.2.Örgütsel Etik Kavramı

Örgütsel etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çevre oluşturur. Bu çevre, işgörenleri etik ilkelere uygun davranmaya isteklendiren bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgütün sahip olduğu kültürü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar. İşgörenlerin bu değerler çerçevesi içinde uygun davranışları sergilemesi, onun yerleşik etik değerlere uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:236).

Örgütsel etik, iş ortamındaki karmaşık ahlaki ikilemleri analiz edip ve bu ikilemleri çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Örgütte

işgörenlerin, yapmaları ve sakınmaları gereken kuralları belirleyen örgütsel etik kavramı, örgütün genel değerler sistemini açıklayan, örgüt bünyesindeki bireyler arasındaki iletişim ile örgütsel işleyişin nasıl olacağını ortaya koyan, yazılı ve sözlü düzenlemeleri ifade etmektedir. (Gül, 2006:67).

1.3.Etik Liderlik Kavramı

1.3.1.Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Browns'a göre de etik liderlik aslında moral kişiliktir. Etik liderler, dürüst, güvenilir ve adaletlidirler. Toplumu en iyiye ulaştırmada insanlar hakkında kaygılıdır (Uğurlu, 2009:52).

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanan liderlik tarzıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik tamamlayıcılarına da sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirme gerekmektedir. Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanında liderin, hem ahlaki hem de etik karakterini kapsayacak şekilde tanımlanır (Yılmaz, 2006:29).

Dolayısıyla etik liderlik “karakter” ve “doğruluk” odaklıdır. Temel olarak etik liderlik, izleyicilerin itibari ve haklarına saygı davranışını sergilemeyi gerektirir. Etik liderlik, birey ya da örgütler açısından genel olarak değerlendirildiğinde, demokrasinin işleme adına en uyumlu liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Harvey, etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur (Harvey, 2004:23):

1. Etik liderler, ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.
2. Etik liderler, insanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.

3. Etik liderlerin, başkalarına örnek olarak, başkalarından da dürüst davranmalarını bekleme hakları vardır.
4. Bu liderler, karar alma aşamasında izleyenleri ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.
5. Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.
6. Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
7. Etik liderler, kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
8. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.
9. Etik liderler, bağlı oldukları kuruma personel alıp ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
10. Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler. Etik değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır.

Etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktör, örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olma durumudur. Aslında liderin etik olması anlayışı sadece günümüzde ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihinin başlamasıyla birlikte birçok dönemde ifade edilmiştir. Örneğin, 1069 ve 1070 yıllarında Yusuf Has Hacib, kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde liderde bulunması gereken etik özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Yılmaz, 2005:44):

- Doğru sözlü ve dürüst olmak.
- Seçkin ve iyi tabiatlı olmak.- Adil olmak.
- Haya ve takva sahibi olmak.
- Cesaretli olmak.
- Sabır ve sükunetli olmak.
- Alçak gönüllü olmak.
- İlimli olmak.
- Fesat olmamak.
- Kötü alışkanlıklar sahibi olmamak.
- Cömert olmak.
- Doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak.

- Zulmetmemek.
- Hizmette bulunanları ödüllendirmek.

Genel olarak etik liderlik kolay edinilebilen bir liderlik tarzı değildir. Çünkü etik liderlik, fedakârlık ve astlara verilen vaatlerin eksiksiz yerine getirilmesini gerektirmektedir.

1.3.2. Etik Liderliğin Önemi

İnsanlar, yaşamlarının tüm alanlarında iyi, güzel ve doğru kavramların biçimlendirdiği bir kişilik doğrultusunda, karakter oluşumunda yaşamak durumundadırlar. Ancak, etik değerlerle oluşmuş bir kişiliğe sahip olmayan bireyler buldukları örgüt ortamında çeşitli sınırlamalara rağmen etik dışı davranışlar sergileyebilmekteler. Etik liderin öncelikli amacı, yanlış olan bir durumun gerçekleşmesini engellemek ve yanlış olana karşı durmaktır. Çünkü kurumlar yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaklardır. Bundan dolayı etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kişilik olacaktır. Etik liderlik davranışları, zamanla çalışanların da etik davranmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2006:30).

Etiksel kararların alınabilmesi için de lider ve grubun etik olması gerekmektedir (Özdemir, 2003:157). Etik lider ahlak kararlarını sağlam bir şekilde kullanmak ve yerine getirmekle sorumludur (Freeman ve Steward, 2006:7). Ayrıca kurum lideri, bir şeyin yanlış olduğunu bilmesine rağmen, bir takım amaçlar için onu bilinçli olarak yapabilir. Ancak etik lider, karar alırken aldığı kararın sonuçlarını düşünen kişidir. Kararların sonuçlarında etik dışı bir takım durumlar ortaya çıkacaksa bu kararı almayan ve “iş doğru” değil “doğru işi” yapan kişidir. Doğru işler, kurumsal başarının en temel faktörüdür. Kimi zaman liderler, kişisel hırs ve isteklerini tatmin etmeye çalışmaktadırlar. Örgütsel amaçların kişisel amaçlardan daha önemsiz görüldüğü zamanlarda, kendi kişisel çıkarları için çalışanları ve örgütü kullanabilmektedirler. Bu durumda liderler, tüm çalışanları, kişisel amaçları doğrultusunda iş yapmaya sevk ettirecektir. Etik lider ise bu etik probleme yer vermeyen ve kurumsal amaçları etik çerçevede gerçekleştirmeye çalışan kişidir.

Etik lider içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirecek en uygun bireyleri bulmak (bu bireyler seçilirken etik ve karakterin, kriter olması gerekir) ve

bu bireyleri geliştirmek için olağanüstü bir çaba gösterir (Freeman ve Steward, 2006:4). Etik liderlik, etik olgunluk açısından da önemlilik arz etmektedir. Etik olgunluk, doğru ve yanlış hakkında karar verme yeteneği ve karar alma sürecinde etik değerlerle doğru seçim yapabilmektir. Etik olgunluk, kişinin iş ve özel hayatında etik boyutunu geliştirmesi ve izleyenlere örnek olmasıdır. Etik olgunluktan yoksun olan bir lider, örgütsel anlamda başarısız olması doğaldır. Dolayısıyla bu durumla karşılaşmamak için liderlerin, etik yönden olgun olmaları gerekir (Yılmaz, 2006:31). Çalışanların görevlerini ve eylemlerini yerine getirmeye istekli olması için liderin, adaleti gerçekleştirmesi ve çevresindekilerin taleplerini karşılaması, onların haklarını koruması adına etik liderlik becerilerini sergilemek durumundadır.

1.3.3. Etik Liderlik Davranışları

Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülür. Ancak etik lider olmak demek, her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar;

İlham verme: Diğer örgüt üyelerinin de örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymaktır.

Kolaylaştırma: Mümkün olan bütün kapasiteleri ile örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine gerekli olan yerlerde yol göstermektir.

İkna: Diğer üyelerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.

Değiştirme: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bulmaktır.

Zorlama: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamaktır (<http://www.muhammeterbas.com.tr>, 2010). Etik davranış, sadece bir takım etik yasalarla değil insanların evrensel etik değerlerle oluşmuş kişilikleri ile oluşturulmalıdır. Etik olan yönetiminin denetçisi, yasalardan çok bireylerin kendi kişilikleri olmalıdır (Yaylacı, 2009:<http://egitim.aku.edu.tr>).

1.3.4. Etik Davranış İlkeleri

Etik davranış ilkeleri, karmaşık insan ilişkilerinde iyiyi ve kötüyü birbirinden ayırt etmede yararlanılabilecek kurallar bütünüdür (Uzkesici, 2009:http://www.igiad.com). Etik davranış ilkeleri, bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını kabul ederek alınan kararların bu ilkelere uygun olup olmadığını ortaya koyan kurallar bütünüdür (Aydın, 2001:3).

Temel etik değerler aşağıda sıralanmıştır:

Adalet: Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılır (İçerli, 2010:69). Aydın adaleti, temelinde eşit toplumsal koşullar ve olanaklar içinde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplulukta kişilerin yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese temel eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm bireylerince güvence altına alınmış bulunmasını öngören ve dile getiren etik ve hukuk ilkesi olarak tanımlamıştır (Aydın, 2001:47). Aristoteles adalet kavramının birden fazla anlamından bahseder ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamak gerektiğini söylemektedir. Yani yasalara uymamanın, onu kendi çıkarlarına göre kullanmanın adaletsizlik; yasalara uygun davranmanın ve eşitliği bozmamanın ise adalet olduğunu ortaya koymuştur (Topakkaya, 2009:629). Yöneticiler, örgütte görevlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların eşit bir şekilde dağıtılmasından sorumludurlar. Bu şekilde, hak dağıtıcı adaleti yerine getirmiş olurlar (Aydın, 2001:48).

Eşitlik: Yararların, sıkıntıların, hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesini içerir. Eşitlik, dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş bir kavramdır. Eşitlik kavramı temel bireysel eşitlik, kısmi eşitlik ve blokların eşitliği olarak ele alınmaktadır.

-Temel bireysel eşitlik; eşit bireylerden oluşan tek bir sınıftır. Örneğin, tüm vatandaşların bir oy hakkı vardır.

-Kısmi eşitlik; her zaman işlevsel değildir. Çünkü toplumun bireyleri farklı özelliklere sahiptir. Örneğin, toplumdaki tüm bireyler eşit vergi ödemezler.

-Blokların eşitliği; genç-yaşlı, kadın-erkek gibi sınıflar oluşur (Aydın, 2001:48-49).

Eşitlik konusunda 1982 Anayasası'nın 10. maddesindeki, “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” (T.C. Anayasası, 2009:25) hükmü ile kişiler güvence altına alınmıştır.

Dürüstlük ve Doğruluk: Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir. İçten ve dürüst davranmayan yöneticiler, ilişkilerde kendi sonlarını hazırlarlar ve güven ortamı ortadan kalkar. Örgütte siyasal güç kazanmak etik dışı bir davranış değildir. Ancak siyasal güce ulaşmak için dürüstlükten ödün verilmesi, etik kurallarının önemli ölçüde ihlal edilmesi anlamına gelmektedir. Yönetimde yalan çoğunlukla güvensizlik ve korkudan kaynaklanır. Dolayısıyla yöneticilerin, yalandan uzak durarak, doğruluk konusunda astlarına ve üstlerine tam bir güven sağlamaları gerekmektedir (Aydın, 2001:50).

Tarafsızlık: Tarafsızlık, insanın diğer bireyleri ya da nesnelere olduğu gibi görebilmesi ve bu görüntüyü, bireyin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesi davranışdır. Bu açıdan liderler, bir kurum görevlisi olarak, vatandaşlarla ve iş görenlerle ilişkilerinde yansız olarak davranmak ve hizmet sunmalıdır. Çalışanların adalet ve güven duygularının ve üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girmelerinin sebebi, yöneticinin astlarına taraflı bir şekilde davranmasıdır (Aydın, 2001:51-54).

Sorumluluk: Sorumluluk, herhangi bir bireyin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme yükümlülüğü tanımlanmaktadır (Yönet, 2005:241). Bu açıdan iki tür sorumluluk bulunmaktadır.

Birincisi üstlere hesap vermeyi içeren “sorumlu olma”dır. İkincisi ise bir işi yapmayı üstlenmek anlamına gelen “sorumluk alma”dır. Sorumluluğun temeli, yetkiyi kullanma gerekliliğidir. Sorumluluk, mesleki ve etik ölçülere uymayı gerektirdiği kadar bu ölçülerin oluşturulmasını da gerektiren bir kavramdır (Aydın, 2001:51).

İnsan Hakları: Aydın, insan haklarını, insanın insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu; dokunulamaz, devredilemez ve vazgeçilemez nitelikte, var olan kişiliğe bağlı haklar olarak tanımlamıştır. İnsan haklarını iyi anlaması ve izleyenlerinin bu haklarına saygılı olması, yöneticinin etik değerleri arasında öncelikle yer alması gereken unsurdur (Aydın, 2001:52).

Hümanizm: İnsan varlığının insani erdemlerce biçimlendirilmesi, insancılık çabası; insanın insancıl bir biçimde eğitilmesi öğretisi; insanların yetişme ve gelişme yeteneğinden, insanın erdemleriyle, kişiliğinin göz önünde tutulmasından yola çıkılarak, insanın çok yönlü yetişmesini, özgürce etkinlikte bulunmasını, yaratıcı güçlerini ve yeteneklerini kullanabilmesini amaçlayan, insan topluluğunun gelişmesine ve insan soyunun daha da yetkinleşmesine ve özgürleşmesine yönelik düşünce ve çabaların bütünüdür (Aydın, 2001:52).

Bağlılık: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleri olarak tanımlanabilir. Yönetici, bir lider olarak hem kendi mesleki bağlılık ve gelişmesini hem de astlarının mesleki bağlılık ve gelişimini iletme çabası içinde olmalıdır (Aydın, 2001:52). Bu durum sağlandığında örgütsel performans pozitif yönde etkileneceği ve işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlar azalarak örgüt kalitesinin artacağı ileri sürülmektedir (Bayram, 2005:125)

Hukukun Üstünlüğü: Hukuk düzeninin toplumda egemen kılınması, hukuk üzerinde siyasal açıdan baskı olmaması, yasaların kişilere göre taraflı bir biçimde uygulanmaması, suçlunun kısa sürede yakalanıp cezalandırılması, yargısız uygulama yapılmaması, yetkili kişi ve kuruluşların yasalara saygılı olması ancak hukukun üstünlüğü ilkesinin yaşama geçirilmesi ile mümkün olmaktadır. Ayrıca hukukun üstünlüğü, hukuk sisteminin sağlıklı ve düzenli çalışmasını sağlamaktadır (Aydın, 2001:53).

Sevgi: İnsanın kendisiyle ve başkasıyla olumlu ilişkiler kurabilmesi demektir. Sevgi, sorumluluğu, ilgi ve bakımı, saygı ve bilgiyi gerektirmektedir. Sevgi, yalnızca insanlara yönetilen bir duygu olmamalıdır. Çünkü liderlik, yoğun stres altında çalışmayı sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretmeyi gerektiren bir meslek olduğundan mesleğin de sevilmesi gerekmektedir (Aydın, 2001:53).

Hoşgörü: Hoşgörü, yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, sevilmeyen ya da kabul görmeyen herhangi bir şeyin varlığına tahammül göstermektir. Hoşgörü insanın karşısındaki insanla etkileşirken, onunla empati içinde olmaya; etkileşim

konusunda onun algılarını tanımaya çalışması; böylece ona tepkide bulunması ve ona belli bir sınır içinde kusurluluk hakkı tanınmasıdır. Hoşgörülü olmak, aynı zamanda kişinin kendisiyle hesaplaşmasını gerektirir. Çünkü bu hesaplaşma olmadığı zaman kişi, ilkesizleşerek beklide kendi kendine tahammülsüzlüğe kapılacaktır (Aydın, 2001:54)

Saygı: Kişi, her şeyden önce insan olduğu için değerlidir. İnsanın değeri ve onuru, insan ilişkilerinde mihenk taşı niteliğini taşımaktadır. Saygı, birçok insanın bildiği ve beklediği gibi korkmak, çekinmek değildir. Saygı bir insanı, bir kişi olarak olduğu gibi görmek, onun kişiliğini fark etmek demektir (Aydın, 2001:55).

Tutumluluk: Tutumluluk, örgütü amaçlarına uygun olarak devam ettirmekle ve insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Tutumlu olmak için, örgüt kaynaklarının amaçlara uygun tüketilmesi, donanım ve araç-gereçlerin kullanışlı, ekonomik ve lüksten uzak ve işlevsel olanlardan seçilmesi gerekmektedir (Aydın, 2001:56).

Demokrasi: Demokrasiyle aynı anlama gelen tek bir kelime bulmak oldukça zordur. Günümüzde demokrasi halkın kendi kendini yönetmesi olarak kullanılmaktadır. İnsana bir değer olarak önem veren ve insan kişiliğinin özgürce ve eksiksiz olarak geliştirilmesine yarayan bir yönetim biçimidir. Demokrasi eğitim süreci içinde öğretilir ve yaşam biçimine dönüştürülebilir. Örgüt içinde demokratik bir ortamın oluşturulmasında, yönetici tutumlarının büyük bir rolü vardır (Aydın, 2001:56)

Olumlu İnsan İlişkileri: Yönetimde olumlu insan ilişkileri, hem amaçlanan üretimin gerçekleştirilmesi, hem de iş görenlerin duyumunun sağlanması açısından gereklidir. Sağlıklı insan ilişkileri için, karşıdaki bireyin yetenek ve güçleri kadar, zayıf yanlarının ve gereksinimlerinin neler olduğunun anlaşılması da gerekir. Başarı ya da başarısızlığın belirleyicisi insan ilişkilerinin niteliği olmaktadır (Aydın, 2001:56).

Açıklık: Açıklık, bir şeyin gizli olmayıp göz önünde, yani meydanda olması anlamındadır. Açıklık, aynı zamanda berraklık, zahirilik, örtüsüz ve pürüzsüzlük, kapalı olmamak, anlaşılır olmak anlamlarına gelmektedir (İnaç ve Ünal, 2007:48). Açıklık, karşılıklı iletişimi gerektirmektedir. Kişilerarası iletişimde, katılanların yüz yüze olmaları, katılımcılar arasında karşılıklı ileti alış verişi olması, söz konusu iletilerin sözlü ya da sözsüz olması gerekmektedir. Diğer yandan yöneticilerin açık davranabilmeleri için, eleştiriye açık olmaları gerekmektedir. Eleştiriler amaçlı,

nesnel, çıkarırsız ve kişiyeye özel olmalıdır. Yöneticiler astlarını eleştirirken bu ilkelere uygun davranmalı ve astlar da kendi eylem ve düşüncelerine ilişkin eleştirileri saygı ve hoşgörü içinde değerlendirmelidir (Aydın, 2001:57).

Hak ve Özgürlükler: Hak ve özgürlükler bir arada kullanılan ancak birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Özgürlük kavramı, bireyin bir şeyi yapma ya da yapmama serbestliğidir. Devlet ya da başka herhangi bir güç tarafından her hangi bir şey için zorlanmamayı, baskı altında tutulmamayı ifade eder. Hak kavramı ise özgürlükten daha geniş bir anlam taşır. Bu terim yalnızca serbest olmayı değil, bunun yanı sıra devletten ya da toplumdan bazı istemlerde bulunmayı içerir (Aydın, 2001:59). Hayek'e göre gerçek ve olması gereken özgürlük, kişinin, bir başkasının keyfi bir kararla belirli bir şekilde davranmaya zorlayabilecek bir davranışta bulunmaksızın, kendi kararlarına ve planlarına uygun bir şekilde davranabilmesi demektir. Yani özgürlük, başka birinin keyfi isteğinden bağımsız hareket edebilme durumudur (Kurt, 2006:201).

Emeğin Hakkını Verme: Emek iş görenin örgütsel edimini elde etmek için harcadığı kafa ve kol gücüdür. İş görenin emeğinin hakkı, örgütün yapacağı ödeme ile verilir. Ödeme iş görenin üretim için örgüte harcadığı değer artışından hak ettiği değer kendisine döndürülmesidir (Aydın, 2001:59). Birey, kazanılan hakkın kendisine verilmediğinde ya da bu hakkın adil olarak dağıtılmaması durumunda, örgüte bağlılık ve iş performansı açısından düşüşler yaşayacaktır.

Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme: Yasalarda da açıkça belirtilmesine karşın kamu görevlileri, zaman zaman yasa dışı ancak üstler tarafından yerine getirilmesi istenilen emirlere karşı karşıya kalmakta ve bunları yerine getirmektedirler. Oysa hukuken suç teşkil eden emirlerin yerine getirilmemesi konusunda yöneticiler kesin tavır içinde olmadılar. Emirlerin yasalara aykırılığının üst yöneticilere hatırlatılması, yöneticinin yönetimde keyfiliğinin ortadan kaldırılması ve hukukun üstünlüğünün sağlanması gerekmektedir (Aydın, 2001:60)

1.3.5. Etik Olmayan Davranış İlkeleri

Ayrımcılık: Ayrımcılık önyargılı tutumlarla davranmaktır. Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır.

-Açık ayrımcılık; geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır.

-Kurumsal ayrımcılık; bir örgütün yansız bir seçim süreci sunsa bile, kadın ya da azınlıkların bu örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2001:60).

Kayıрма: Yöneticilerin aile, akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarını kullanarak bazı kişilere işlemlerde ayrıcalık tanınmasıdır. Yöneticilerin, duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıkları ve yükümlülüklerle yakın çevresine ya da üzerinde nüfusu olan başkalarının etkisi ile bir takım kişilere ayrıcalıklı davranmaması gerekmektedir (Aydın, 2001:61).

Rüşvet: Yöneticilerin, para, mal, hediye gibi birtakım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelere ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile çıkar sağlaması rüşvet olarak tanımlanmaktadır. Birçok yöneticiye çeşitli nedenlerle, farklı niteliklerde hediye verilmesi Türk toplumunun ve Türk bürokratik kültürünün bir gereği olarak kabul edilir bir davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyanın birçok yerinde olduğu gibi hediye göreliliği bir kavram olup rüşvet ile arasındaki farkı ayırmak kimi zaman zorlaşmaktadır (Aydın, 2001:61).

Yıldırma - Korkutma: Kabadayılık olarak tanımlanan ve kimseden korkmayan gibi görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışmak etik dışı bir davranıştır. Kabadayılık yoluyla çalışanlar üzerinde güç gösterileri yapmak yöneticinin özenle kaçınması gereken bir davranış olmalıdır (Aydın, 2001:62).

Sömürü (İstismar): Sömürü, insan ya da nesnelere adaletsiz kullanımıdır ve çıkar sağlamaya yöneliktir. Yöneticilerin bu davranıştan kaçarak astlarını da bu gibi davranışlardan kaçınmaları için yönlendirmelidir (Aydın, 2001:63).

İhmal: Türk Ceza Yasası'nın 230. maddesine göre ihmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, yasalarla kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle mükelleftir (Aydın, 2001:63).

Bencillik: Yönetimde bencillik, yöneticinin kimi zaman başkalarına zarar vererek onları düşünmeden, yalnız kendi gereksinimlerini giderecek ve kendine çıkar sağlayacak biçimde astlarını yönlendirmesidir. Bencil bir insan sadece kendisiyle ilgilenir, her şey kendinin olsun ister, paylaşmaktan hiç zevk duymaz ve yalnızca

almaktan hoşlanır. Başkalarının gereksinimlerine ilgi duymaz ve onların kişilik bütünlüğüne ve değerlerine saygısızca yaklaşır (Aydın, 2001:63).

İşkence (Eziyet): Bir insana maddi ya da manevi olarak yapılan aşırı eziyet anlamında ifade edilmektedir. Yöneticilerin kendi görüşlerini paylaşmayan çalışanları hedef seçerek eziyet etmeleri kabul edilmez bir davranıştır. İşkence veya eziyet yalnız fiziksel acıyı değil, psikolojik acıyı da kapsamaktadır. Ayrıca iş yaşamındaki şiddetli sorunlar bireyin çevresini ve özel yaşantısını etkilemekte ve kurumla olan bağlarını zedelemektedir (Aydın, 2001:64).

Yolsuzluk: Yolsuzluk terimi kamu otoritesi tarafından toplumun bazı kesimlerine sağlanan avantajlar veya çıkarlar ile rant, rüşvet, hırsızlık vb. isimler altında ifade edilmektedir. Yolsuzlukların en temel özelliği yasalara aykırı bir biçimde aktarılan kaynağın kökeninin ya da aktaranın siyasal-bürokratik gücünün kamusal alandan kaynaklanması ve içinde bulunduğu milletin isteğine dayalı bir iktidarın muktedir oluşuna aykırı bir biçimde kişisel veya herhangi bir zümre çıkarı için kullanılmasıdır (Demirer ve Yılmaz, 2009:51). Genel anlamıyla yolsuzluk, bir çıkar karşılığında, kamu yetkililerinin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Yolsuzluk sadece maddi kazançları kapsamaz. Maddi olmayan özel amaçlara da yönelik olabilir. Yolsuzluk; para ya da mal karşılığında, kamu görevlisinin ayrıcalıklı iş yapması, yapılmaması gereken işleri yapması veya yapmaları gereken işleri çabuklaştırmaları karşılığında çıkar sağlamaları, kişisel kazanç karşılığında yetkilerini kötüye kullanmaları, politik kazanç amacıyla devlet yetkisinin yasa dışı kullanımını anlatmaktadır (Aydın, 2001:64)

Yaranma - Dalkavukluk: Kişinin, rahatsız edici ve istenmeyen bir durumla karşılaşmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görmesi anlamındadır. Çalışanların yöneticilere yaranma çabaları, olumsuz bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Kendisine dalkavukluk yapılan yönetici, sağlıklı bir görüş açısına sahip olmaması halinde davranışlarını pekiştirerek tüm çalışanlardan aynı davranışları beklemektedirler. Aslında yöneticiler böyle yaparak kurum içindeki itibarlarını zedelemektedirler (Aydın, 2001:65).

Şiddet – Baskı - Saldırganlık: Şiddet sözcüğü, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı nitelendirmektedir. Yöneticinin şiddet içeren eylemleri kendini engellediği düşünülen nesne ya da bireyin kendisine doğrudan yaptığı gibi, hiç ilgisi olmayan nesne ya da bireylere

yönettiği görülebilir. Yönetici, önünü tıkayan engelleri ortadan kaldırmak için şiddet kullanmamalıdır. Sevgi, önünü tıkayan bütün nedenleri ortadan kaldırabilir (Aydın, 2001:65).

İş İlişkilerine Politika Karıştırma: Her yöneticinin tarafsız davranması ve politik yöneticilere tarafsız bilgi sunması gerekmektedir. Yöneticinin bir kimliğe bürünmesi durumunda görev yaptığı kurum politik bir görünüm kazanacak ve astlar, yöneticiden çok siyaseti araç olarak görecektir. Bu durumda kurum ile siyaset iç içe girecek ve böylece politik ilişki ve kayırma, yönetsel yeterlilik karşısında üstün tutulacaktır (Aydın, 2001:66).

Hakaret ve Küfür: Sözlü taciz olarak değerlendirilebilecek olan hakaret ve küfür, sözsel olarak bir şiddet göstergisidir ve tüm şiddet gösterileri gibi saldırganlık içermektedir. Hakaret ve küfür kişiliğe saldırı olup, bu tür yöneticiler insanların kişiliğini küçültüp kendi bencil kişiliklerini yücelttiklerine inanmaya başlayacaklardır (Aydın, 2001:66).

Bedensel ve Cinsel Taciz: Bedensel taciz, şiddetin bir eylemsel yansımasıdır. En sık karşılaşılan bedensel taciz türü ise dayaktır. Cinsel taciz ise, çocuğa, gence, kadına söz atma, el kol hareketi yapmakla başlayan, tecavüze kadar varan geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır. Taciz, aciz olan kişiye yapılan haksız ve kötü niyetli davranışları çağırır. Yöneticiler, yetkilerinin arkasına sığınarak ve itiraz edemeyecek konumdaki kişilere karşı her türlü tacizden özenle kaçınmalıdır (Aydın, 2001:66).

Kötü Alışkanlıklar: Özellikle, çocuk ve gençlerin buldukları okul, çocuk yuvası, yetiştirme yurdu gibi kurumlarda görev alan çalışanların, sigara, alkol, kumar ve benzeri kötü alışkanlıkları çocuk ve gençlerin göz önünde sergilemeleri sakıncalıdır.

Kişisel açıdan bakıldığında, kötü alışkanlıklar bireyi ilgilendiren konudur. Ancak bu alışkanlıkların kişisellikten çıkarak toplumsal alana taşınması sakınca yaratmaktadır. Özellikle alkol ve sigara tüketiminin özenti ile başlayan davranışlar olduğu göz önüne alınırsa, yöneticilerin ve çalışanlarının davranışlarına özen göstermesi gerekmektedir (Aydın, 2001:67).

Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Örgüt açısından yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin veriliş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Yetkilendirilen kişi verilen yetkiyi, bulunduğu kurumun amaçları dışına çıkarak keyfi istekleri uğruna kullanmamalıdır (Aydın, 2001:67).

Dedikodu: Genel olarak dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır. İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşım benimsemeyen bireyler, toplumsal kültürün de etkisi ile birbirlerini yüzüne karşı eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü bir kişiye çarpıtarak anlatmakta ve başkalarını arkalarından çekiştirebilmektedir. Dedikodu işyerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olmakta, insan ilişkilerinin gerginleşmesine ve bozulmasına neden olmaktadır (Aydın, 2001:68).

Zimmet: Kamu görevlisinin para ya da mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı, yasalara aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanması olarak tanımlanabilir. Zimmetin bir yolsuzluk türü olmasına karşın rüşvetten farkı, bir takas süresi olması, yani alıcı ve verici olmaması ve çalışanın kamu kaynaklarını tek taraflı olarak kişisel kullanıma geçirilmesidir (Aydın, 2001:68).

Dogmatik Davranış: Dogmatik, daha önce doğru olan bir kavrama, bir inanca zamanla doğruluğu ortadan kalksa bile bağlı kalmaktır. Dogmatik bir yönetici, mesleğinde kazandığı kavramlara ve inançlara zamanla ondan kopmayacak derecede bağlanabilmektedir. Genelleşmiş bir dogmatiklik, iş göreni bir ırka, bir dine, bir ulusa, bir topluma bir mesleki görüşe karşı düşman edebilir. Dogmatik bir kişi, kendi kavram ve inançlarını değiştirmeye ve yenilikleri benimsemeye karşı sonuna dek direnme gösterir. Gelişmekte olan ülkelerde bu davranış, söz konusu kurumun gelişmemesine ve genel olarak ülkenin yenilik hareketine engel olmaktadır (Aydın, 2001:69).

Yobazlık - Bağnazlık: Yobazlık ve bağnazlık, inanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendi gibi düşünmeyenlere en ağır biçimde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları niteler. Yöneticinin bağnaz tutumu, çalışanların gelişme ve yenileşmesini engellemekte ve kurumun ilerlemesini yavaşlatmaktadır. (Aydın, 2001:69)

2.BÖLÜM

2.1.Örgütsel Adalet Kavramı

Adaletle ilgili ilk çalışmalar, sosyal etkileşim sürecindeki adalet prensibini açıklamaya yöneliktir. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili çalışmaların temeli Stouffer'ın "Görelî Yoksunluk", Homans'ın "Dağıtım Adaleti" ve Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile atılmıştır (Özmen vd., 2007:20).

Örgüt, kavram olarak insanların bazı ortak amaç ve değerler adına ortaya koydukları anlaşmalı birlikteliği ifade etmektedir. Başka bir deyişle, belirli amaçların bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmesidir. Adalet kavramının ise birçok tanımı ve anlamı vardır. Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan "adl" sözcüğü İngilizcedeki "justice"nin anlamını karşılamaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan "just" ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (İçerli, 2010:68-69). Örgüt içerisinde kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izin konusunda eşit haklara sahip olmayı ve birtakım sosyal imkânlardan diğerleriyle eşit şekilde yararlanmayı bekleyen çalışanların, adalete ilişkin algılamasının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değil, örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de yer almaktadır (İplik, 2009:108).

Greenberg örgütsel adaleti, "İş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir kavram" olarak tanımlamıştır (Greenberg, 2001:11'den Akt. Karademir ve Çoban, 2010:51). Dinçer'e (2008) göre örgütsel adalet; "İşgörenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayan uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen bir yapıdır." (Dinçer, 2008:14). Farklı bir ifadeyle Taylor, örgütsel adaleti, "Çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, karar vericilerin çıktıları paylaşması esnasında doğan süreçleri izlemesi" olarak tanımlamıştır (Taylor'dan Akt. Taşkiran, 2011:).

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine

gireceklerini belirlemede önemli bir konudur. Çalışanların, örgütlerini adil algılamamaları durumunda verimlilikleri için önemli birer unsur olan motivasyon ve performans düzeylerinde bir düşüş yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca örgütü adil algılamamanın, çalışanların işten uzaklaşma, saldırganlık ve işgücü dönüşümü gibi örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerini zorlaştıran olumsuz çalışan davranışları sergilemelerine neden olabildiği ve örgütlerde yaşanan stres ve gerginliği üst seviyelere taşıdığı görülmüştür. Bu nedenle çalışanların adaletsizlik durumunda verecekleri tepkilerin bilinmesinde fayda vardır. Örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında işbirliği yapılmasını kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel adalet kendi içinde bir sonuç olabileceği gibi, çalışanların bazı tutum ve davranışlarının ortaya çıkması için bir araçta olabilir. Sheppard, Lewicki, ve Minton'a (1992) göre insanlar için adalet üç nedenle önemlidir:

- Performans etkinliği: Adaletle dikkat edilmesi çalışanlarda olumlu tutumları ortaya çıkartabilir ya da arttırabilir ve bu yolla onların performanslarını olumlu olarak etkilemektedir. Bu bağlamda, adaletle başarı için dikkat gösterilmesi anlamına da gelir ve adaletle araçsal bir bakış açısını yansıtmaktadır.
- Topluluk duygusu: Adil olmak topluluk duygusunun oluşmasını garanti altına alır. Deutsch (1985) işbirliği artışının, adil olmanın amacı olduğunu belirtir, bireyler ister bir departman, ister bir bölüm, isterse de bir örgüt olsun sosyal bir varlıkla özdeşlik ya da üyelik geliştirmeye çalışmaktadır.
- Bireyin saygınlığı: Diğer insanlara ve kişinin kendisine adil davranılması onlara saygı duyulduğunu ve örgütün bir üyesi olarak görüldüğünü vurgulamaktadır.

2.1.1.Örgütsel adalet algısı

Örgütsel adalet algısı, pek çok örgütsel sonucu etkilemekte ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmektedir. Colquitt ve arkadaşları, örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda iş doyumu, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi, örgütsel yurttaşlık, işten kaytarma ve devamsızlık, hırsızlık ve ya ofis eşyalarına zara verme gibi iş yerinde görülebilecek olumsuz davranışlar ve performans gibi konuların ele alındığını belirlemiştirlerdir (Irak, 2004:38-40). Örgütsel adalet araştırmalarının temelini oluşturan Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı faydayı, başka örgütte aynı ya da benzer işleri yapan çalışanların

elde ettikleri fayda ile karşılaştırıp değerlendirmekte ve bunun sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Yeniçeri vd., 2009:84). Adams çalışmasında “elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı” ve “bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları” sorularına cevap aramıştır (Adams, 1965; Folger ve Cropanzano, 1983:3 akt. Dilek, 2004: 19). Adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir.

Adams’a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı durumda olan kişi kendini suçlu hissetmekte, diğer kişi ise kızgınlık duymaktadır. Bu olumsuz duygular çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği giderme yönünde davranışlar sergilemeye ve tutumlarını değiştirmeye yönlendirecektir. İş performansını düşürme gibi davranışsal tepkiler ve kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme gibi tutumsal veya psikolojik tepkiler buna örnektir (Greenberg, 1990:401 akt İşbaşı, 2000:46).

2.1.2.Örgütsel Adalet Yaklaşımlar

Genel olarak araştırmacılar, yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel başlık altında ele almışlardır.

2.1.2.1.Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılması olduğu için bireyler elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri genelde maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olup olmadığına ilişkin inançlarına odaklanan dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte kattıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının bir göstergesidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:85).

Dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Polat ve Ceep, 2008:309). Buna göre işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade eden

dağıtımsal adalette, emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörelere oranla örgüte daha az bir bağıllık duygusu besledikleri görülmüştür (Doğan, 2002:72).

2.1.2.2.İşlemsel Adalet (Prosedürel Adalet)

Dağıtım adaletinin sonuca odaklı bakış açısı, çalışanların örgütsel ödüllerin dağıtımına ne şekilde tepki gösterdiklerini açıklasa dahi bu sonuçları ortaya çıkaran prosedürleri dikkate almaması sebebiyle eleştirilmiş ve araştırmacıların ilgi odağı 1980' lerin ilk yıllarından itibaren dağıtımsal adalet algısından işlemsel adalet algısına doğru kaymıştır (Özer ve Günlük, 2010:462). İşlemsel adalet çalışanların işyerinde elde ettikleri çıktılarını belirlemek için kullanılan yöntemlerde ve çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna ilişkin adalet algılaması olarak ifade edilmektedir. Karar vericilerin işlemleriyle ilgili adalet türü olan işlemsel adalet olabildiğince tarafsız ve doğru bilgiyle hareket etme, gerekirse kararı yeniden gözden geçirebilme ve değiştirebilme erdemidir (Tutar, 2007:99; Ngodo, 2008:85). İşlemsel adalet bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. İşgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır(Polat ve Ceep, 2008:309).

Çalışanların işlemsel adalet algılarını belirleyen diğer faktör ise, tarafsız karar alma sürecinin varlığı, yöneticilere güven duyulması ve saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı ilişkiler sisteminin bulunmasıdır (Greenberg, 1990:409). Ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklayan işlemsel adalet kavramı, Thibault ve Walker'ın "Prosedür Adaleti Kuramı"nın, temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler işlemler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman, yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu işlemin etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Yani çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, birey olarak katıldıkları süreçleri, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden veya süreçlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22).

2.1.2.3.Etkileşimsel Adalet

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar devam ederken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüyle alakalı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili olan, etkileşim adaleti araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel işlemlerin insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22). Örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan etkileşimsel adalet kavramı da, işgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsamaktadır (Polat ve Ceep, 2008:309).

Bies tarafından, “örgütsel işlemler yerine getirilirken bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlanan etkileşimsel adalet kavramı aslında, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Titrek, 2009:554). Greenberg etkileşimsel adaleti, kişiler arasındaki adalet ve bilgilendirme adaleti olarak iki boyutta ele almıştır (Poussard ve Erkmen, 2008:113). Kişiler arasındaki adalet, grup davranışlarına ve gruptaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal nitelikli kimliklere saygıya odaklanır. Bilgilendirme adaleti ise, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır (Titrek, 2009:554).

3.BÖLÜM

3.1.Örgütsel Sinizm

3.1.1. Örgütsel Sinizm Kavramı Ve Önemi

Sinizmin tarihsel geçmişi M.Ö. 4. Yüzyıldaki sinik okula kadar dayanır. Bilinen ilk “sinik (kinik)” M.Ö. 444-365 yılları arasında yaşamış olan Sokrates’in öğrencisi Antisthenes’dir (Dean vd., 1998: 342; <http://en.wikipedia.org>). Eski Yunan’da bir hayat tarzı ve düşünce okulu olarak kaynağını bulan sinizm (cynicism), Büyük İskender’in düşüncelerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen’e dayanmaktadır. Diyojen’e neden günün aydınlığında elinde yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda, “dürüst bir insan arıyorum” cevabını vermiştir. Bu özlü söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını ‘ironik’ olarak tanımlamaktadır.

Sinizm hem bir kişilik özelliği hem de bir duygu olarak tanımlanmasına rağmen, yapılan son çalışmalarda, örgütsel sinizmin örgüt çalışanlarının genel tutum ve kişilik özelliklerinden ziyade, örgütün politika ve uygulamalarına bir tepki olarak yorumlanması gerektiği ileri sürülmektedir (FitzGerald, 2002:1). Bu konuda yapılan çalışmaların çoğunda, sinizm bir nesneye (örn. işletme) yönelik çevre faktörlerinin neden olduğu değişime duyarlı bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir şekilde, başka bir çalışmada, bireyin yanlış yönetilmiş değişim girişimleriyle sürekli karşı karşıya kalması nedeniyle gelecekte yapılacak örgütsel değişime yönelik kötümserlik ve umutsuzluk tutumu olarak tanımlanmıştır (Andersson ve Bateman, 1997:450).

Son dönemde, özellikle ABD’de kamuoyu, örgüt yöneticileri ve politikacılar, sinizmin etkilerini tartışmaya ve incelemeye başlamışlardır (James, 2005). Şirket skandalları, sinizm kavramını dergi, gazete ve internet ortamına taşımıştır. Popüler medyada bu konu ilgi görmüş, örneğin karikatürist Scott Adams, [Türkiye’de de yayınlanan] ‘Dilbert’ karakteriyle (Wanous vd., 2000) ABD’deki örgütlerin yönetimini sinik bakış açısıyla ‘gülünç yönetim’, ‘mutsuz çalışanlar’ imgeleriyle tasvir etmiştir (Eaton, 2000). Adams’ın ‘Dilbert İlkesi’ şeklinde 1996’da kitaplaştırdığı, işyerlerindeki uygulamaları mizahi bir gözle yorumlayan bakış açısı, 1957 yılında C. N. Parkinson’un ‘Parkinson Kanunu’ ve 1971 yılında L. J. Peter’in

'Peter İlkesi' isimli kitaplarının devamı niteliğindedir (Akın, 2001). Günümüzün akademisyenleri de sinizmin örgütleri derinden etkileme gücüne sahip olduğunu anlamaya ve giderek yaygınlaştığını kabul etmeye başlamışlardır (James, 2005).

Abraham (2000) örgütsel sinizmin, çalışanların kişisel değerleri ve örgütün değerleri arasında uyum olmadığı algısından kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Kişisel ve örgütsel değerler farklı olduğunda çalışanların davranışı bu değerlerin herhangi birine uymayacaktır. Çünkü örgütsel değerler daha baskın olma eğilimindedir ve genellikle bu değerlere öncelik verilmektedir (Naus, 2007: 40). Bu noktada, kişinin değerleri ve örgütün değerleri arasında uyumsuzluk olması ve buna rağmen örgütün değerlerine öncelik verilerek kişinin örgütün değerleri doğrultusunda davranması sebebiyle kişinin kişi-rol çatışması yaşayabileceği, kişinin de bu içsel çelişkiden ötürü zamanla bu çelişkiye bir tepki olarak sinik tutuma sahip olabileceği belirtilebilir. Böyle bir yaklaşıma göre de örgüte karşı sinik tutumun esas itibarıyla bir psikolojik savunma mekanizması olduğu ileri sürülebilir. Nitekim, örgütsel davranış açısından örgütsel sinizmin sabit bir kişisel özellik değil öğrenilmiş bir tutum/inanç/davranış olduğu yönünde fikir birliği mevcuttur (Dean vd., 1998; Wanaus vd., 2000; Reichers vd.,1997; Wilkerson vd., 2008; Brown ve Gregan, 2008; Brandes vd., 2008; Abraham, 2000; Brandes vd., 1999; Davis ve Gardner, 2004; Dhar, 2009; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Anderson ve Bateman, 1997; James ve Baker, 2008).

Örgütsel sinizm birden bire ortaya çıkmaz deneyimler sonucu ortaya çıkar, örgütlerine karşı sinik olan bireyler, adalet, dürüstlük ve samimiyetin yöneticilerin kişisel çıkarlarına kurban edildiğini düşünmektedirler. Bu da gizli güdülere ve yalancılığa dayanan faaliyetlere neden olmaktadır. Araştırma bulguları örgütsel sinizmin bazı istenmeyen sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Bu istenmeyen sonuçların bazıları; ilgisizlik, istifa, umutsuzluk, başkalarına güvenmeme, hayal kırıklığı, kötü performans ve tükenmişliktir (Ribbers, 2009:8).

Sinizm üzerine yapılan araştırmalarda hem örgütler hem de bireyler için sinizmin önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda sinizmin avantajlı yönlerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Dean ve diğerleri (1998:347), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin avantajlı yönlerini şu şekilde belirtmektedirler:

- Sinizm bir özellik değil, bir durum olarak görülmektedir.
- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı çevrelemektedir.
- Nesnel olarak geçerli ya da doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir, fakat öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmektedir.
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Örgütsel sinizmin meydana gelmesinde örgütlerde iş ahlakı güçlü olan çalışanların çok çalışmaya eğilimli olduğu gözlenmektedir (Naus, 2007:27). Ayrıca çalışanların birbirlerine saygı ve itibar göstermeleri beklenmektedir. Örgüte katkı sağlamak için adil davranmakta ve karşılığını vermektedir. Örgüt, beklentileri karşılamakta başarısız olursa hayal kırıklığı, hüsrana ve hassaslaşmaya neden olur. Böylece sinizm meydana gelir.

Örgütsel sinizm sadece olumsuz insanların örgüte kattığı duygular değildir, aynı zamanda bu tutumların çalışma ortamlarında deneyimler yoluyla paylaşılmasıdır, insanlar sinik olmaya karar vermezler. Örgütsel sinizm deneyimlerle gelişmektedir (Brown ve Cregan 2008: 68). Sinizm kırgınlığı, hayal kırıklığı ve örgüte karşı olan negatif tutumları kapsamaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin bu negatif tutumları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmaları önemlidir, bu tutumlar içinde bulunan örgütü olumsuz yönde etkileyebilir.

3.1.2. Örgütsel Sinizm Nedenleri

Örgütsel sinizme yol açan etmenler bireysel ve örgütsel nedenler şeklinde iki alt başlık halinde ele alınmıştır. **Bireysel nedenler;** Kişisel özellikler genellikle örgütsel sinizm araştırmalarında kontrol veya aracı değişken olarak kullanılmıştır. Başlıca bireysel nedenler aşağıdaki gibidir:

Yaş: Yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki konusunda net bir kanıya varmak mümkün değildir. Anderson ve Bateman (1997), Fero (2005) ve James (2005) gibi uluslararası çalışmalar ile Erdost vd. (2007), Efiltili vd. (2008), Güzeller ve Kalağan (2008) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008) gibi yerli çalışmalarda yaş ile sinizm arasında

bir etkileşimin olmadığı sonucuna varılmıştır. Mirvis ve Kanter (1991) tarafından yapılan araştırmada ise gençlerin yaşlılara göre daha sinik oldukları tespit edilmiştir.

Cinsiyet: Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmi etkilemediği sonucuna varılmıştır (Anderson ve Bateman 1997; James 2005; Erdost vd. 2007; Efilti vd. 2008; Güzeller ve Kalağan 2008; Tokgöz ve Yılmaz 2008). Yine Mirvis ve Kanter (1991) erkeklerin kadınlara oranla daha sinik oldukları yönünde bir bulguya ulaştıkları görülmüştür.

Medeni Durum: Medeni durum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik olarak farklı araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Örneğin Kanter ve Mirvis (1989) ayrı yaşayan ya da boşanmış kişilerin, evli ve bekarlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Efilti vd. (2008) ile Erdost vd. (2007) ise medeni durum ile örgütsel sinizm arasında her hangi bir ilişkiye ulaşamamışlardır.

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, yani eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyinin de yükseldiği görülmüştür (Fero, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008). Kanter ve Mirvis (1991) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim düzeyi düşük olanların, yüksek olanlara göre daha fazla sinik oldukları tespit edilmiştir. Öte yandan kimi araştırmalarda örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır (Anderson Bateman, 1997; James, 2005; Efilti vd. 2008).

Hizmet Süresi: James (2005) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, 10 yıldan daha fazla süre hizmeti olanların daha az sinik özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Efilti vd. (2008) ve Erdost vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada ise anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Örgütsel Nedenler;

- Psikolojik sözleşme ihlali (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary- Kelly, 2003; Pugh vd., 2003; Özgener vd., 2008:57; Özler vd. 2010: 49-50)
- Örgütsel Adaletsizlik (Özgener vd., 2008; Özler vd. 2010)
- Doğruluk ve dürüstlük yerine kendine çıkarlarına hizmet eden davranışların içinde yer aldığı örgütsel politikaların benimsenmesi (Davis ve Gardner, 2004)

- Saygı ve ciddiyetle davranmama bunun yanı sıra dikkate alınmama hissi (Fleming ve Spicer, 2003; O'Brien vd., 2004)
- İşin anlamının olmaması (Cartwright ve Holmes, 2006)
- Karar alma süreçlerine samimi katılımı eksiklik ve yönetimin gerçek desteğinin olmaması (Fleming, 2005; O'Brien vd., 2004; Wanous vd., 2000)
- Lider- üye etkileşiminin niteliğinin düşüklüğü (Bommer vd., 2005; Cole vd., 2006; Davis ve Gardner, 2004)
- Başarısız değişim teşebbüslerinin yaşanmışlığı (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000; Kutaniş ve Çetinel, 2010)
- Yüksek maaş (Stanley vd., 2005) almakla birlikte, yönetim becerilerinde yetersizlik (Andersson ve Bateman, 1997)
- Kurumsallaşmış örgütsel ikiyüzlülük (riyakarlık) (Feldman, 2000; Fleming, 2005)
- Küçülme, işten çıkarma ve yeniden yapılanma (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Özgener vd., 2008; Özler vd. 2010)

3.1.1.Örgütsel Sinizm Boyutları

3.1.1.1.Bilişsel Boyut

Bilişsel boyutta, “kurumun ve burada çalışan bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı” vurgulanmaktadır. Bilişsel boyutun kapsamı incelendiğinde, çalıştıkları kurumda sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997, s.30; Brandes ve Das, 2006, s.237; Dean vd., 1998, s.345-346; Kalağan, 2009, s. 46):

- Örgütlerdeki uygulamalar ilkelere dayalı değildir.
- Örgütlerin hazırladığı resmi bildireler işgörenler tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütlerdeki insan davranışları istikrarsız ve güvenilmez niteliktedir.
- Örgütlerdeki bireyler; yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler.
- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değerleri feda edebilecek; vicdana ve ahlaka uymayan davranışlarda bulunabileceklerdir.

3.1.1.2.Duygusal Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000: 269). Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir. Bu nedenle, sinizm her türlü olumsuz duyguyla ilişkilidir (Brandes, 1997: 31; Dean vd.,1998: 346). Sonuç olarak bu boyutta saygısızlık, küçümseme, öfke, kızgınlık, sıkıntı duyma, utanç hissetme, nefret etme, kendini beğenmişlik, ahlaki bozulma, hayal kırıklığına uğrama ve güvensizlik duygularının yer aldığı belirtilebilir (Brandes, 1997: 31; Dean vd., 1998: 346).

3.1.1.3.Davranışsal Boyut

Davranışsal boyuta göre ise çalıştıkları kurumda sinik davranışta bulunan işgörenler, örgüt içinde gelişen olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998, s.346). Zaman zaman işgörenler, örgüt konusunda şikâyetle bulunma, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergileyebilirler. Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlar ile de gösterilebilir. İşgörenlerin birbirleriyle anlamlı bir biçimde bakışmaları, alaycı gülüşleri ve küçümser bir tavırla gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006, s.240). İşgörenler, sinik davranışları ifade edebilmek için alaycı şekilde mizahı kullanmaktadırlar (Dean vd, 1998, s.346). Böylece sinik tutuma sahip bireyler çalıştıkları kurumun amaçlarıyla alay edebilirler, görev ifadelerini yeniden yazabilirler ve alaycı yorumlarda bulunabilirler (Brandes, 1997, s.34-35).

3.1.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin beş farklı türü olduğu görülmektedir. Bunlar kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmdir.

3.1.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi genellikle insan davranışlarının bir olumsuz algısını yansıtan, doğuştan gelen, değişmez özellik olan sinizm türüdür. Kişilik sinizminde karşıdakini küçük ve hor görme, alaycılık ve insanlara arası zayıflığı karakterize etmektedir. Kişilik sinizminde temel inanç; dünyanın adil olmayan, sosyal ilişkilerde tatminsiz, sahtekâr, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğudur. Dolayısıyla da kişilerde başkalarına karşı derin bir güvensizlik oluşumu söz konusudur. Güvensizlikle beraber kişilerde direkt olarak agresiflik gösterimi olmasa bile kızgınlık, öfke, acı, içerlenme, gücenme, saldırganlık ve hile yoluyla kendini gösterebilmektedir (Abraham, 2000: 270).

Ayrıca kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde; kişilik sinizminin bireyin kişiliğinden kaynaklandığı, örgütsel sinizmin ise bireyde sinik tutumların oluşmasına yol açtığı görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285).

3.1.4.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal Sinizm vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizliktir. Toplumsal Sinizm kişi ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali sonucu ortaya çıkar (Kanter ve Mirvis, 1991: 59). Bu sinizm türü toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda oluşmaktadır. Toplumsal sinizme verilen en yaygın örneklerden biri Amerikan rüyasıdır, Amerikan halkı ve hükümet arasında yapılan toplumsal sözleşme Amerikan rüyası olarak adlandırılmaktadır. Bir çalışan için bu rüya; iş güvenliğini, ev sahibi olmayı, refah artışı ve çocuklarına üniversite eğitimi sağlama gibi bir dizi beklentileri kapsamaktadır. Araştırmacılar, bu sözleşmenin ihlal edilmesinin kaçınılmaz durumda olduğunu, bunda toplum ve politik çevrelerinde değişen geleceklerinden kaynaklandığını belirtmektedirler (Abraham, 2000:271). Bundan dolayı amerikalıların hayata karşı sinik bakış açıları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bireyler kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte, sisteme olan güvenleri sarsılmakta ve diğerlerine olan inançlarını sorgulamaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 58).

Toplumsal sinizmin etkisi net değildir. Bazı durumlarda Toplumsal Sinizm çalışana örgüte daha da bağlı kılabilir. Bu durumun nedeni ise topluma ve kurumlara sinizm geliştiren bireyde çalışmaya başladığı kuruma karşı önceden oluşmuş bir

önyargı vardır. Bu önyargı beklentiyi düşürmektedir. Toplumdan gördüğü hayal kırıklıkları kişiyi genellemeye götürmekte işinde de hayal kırıklıkları yaşayacağını düşünmektedir.

3.1.4.3. Çalışan Sinizmi

Uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkisiz ve yetkisiz liderlik ve yönetim, örgütteki istenmedik yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradimasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006:201). Çalışan sinizminin oldukça yaygın olduğu ancak yapı olarak yeteri kadar anlaşılmadığı ileri sürülmektedir. Çalışan sinizmi büyük işletmeleri, en üst derecedeki başarıları ve iş yaşamındaki diğer varoluşları hedef almaktadır. Çalışan sinizmi, çalışan ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşmenin bozulması olarak tanımlanmaktadır.

Çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ihlal edilmektedir. Sözleşmenin bozulması örgütün (resmi sözleşmeyi bozması, resmi kuralları bozması gibi) adil olmayan prosedür izlemesiyle oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272; Andersson, akt. Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 59; Helvacı, 2010: 391). Kanter ve Mirvis (1989) sinizmin; çalışma saatlerinde, çalışma koşullarında, iletişimdeki eşitlik sağlamakla engellenebileceğini önermektedir (Abraham, 2000: 272).

Kim, Bateman, Gilbreath ve Andersson (2009)*a göre çalışan sinizminin iş performansı ve örgütsel bağlılığa, örgütsel vatandaşlığa olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örneğin bilişsel sinizm, çalışanların örgütün onların katkılarına değer vermediği veya onları düşünmediğine inandıklarında oluşabilmektedir. Dolayısıyla da çalışanlar örgütte yüksek performans göstermekten kaçınmaktadırlar. Davranışsal sinizm de yine aynı şekilde iş performansı ve örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Helvacı, 2010: 392). Sinizmin olumsuz sonuçlarının yanı sıra kısmen de olsa olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Sinizmin çalışanları dürüstçe iletişim kurmaları özgürlüğü vermekte ve kritik düşünmeye yardımcı olan yollarla mevcut uygulamaların doğruluğunu sorgulamalarını sağlamaktadır. Sinizm ile çalışan,

kendisine dayatılmış baskıdan kurtarabilmektedir. Örneğin, süreç ve sonuç için sürekli dikkat gerektiren işler sinik çalışanlar için ideal olabilmektedir (Brandes, akt. Helvacı, 2010: 392). Çalışan sinizimle birlikte yönetime öfke duyar, çalıştığı işi sahiplenmez ve uzaklaşır. Hayatını sürdürmek için zorunlu olarak işini yapmaktadır.

3.1.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, değişim çabalarının başarısızlığa uğraması sonucunda ortaya çıkan bir tepki olarak tanımlanmakta ve geleceğe dair değişim için oluan kötümser bakış açısından ve değişim temsilcilerinin tembel ve başarısız olacağı inancından oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272). Bu durum genellikle işverenin; değişikliğin çalışan için bir avantaj olacağını söylemesinin, fakat buna karşın söylediğinin gerçekleşmemesinin ardından ortaya çıkar. Eğer durum tekrarlanırsa, çalışan önceki hayal kırıklığına takılır kalır. Bu da çalışanların işbirliği yapmadığı ve sonuçta da değişimlerin işbirliği olmamasından dolayı başarısız olduğu bir durumu ortaya çıkarır (Delken, 2004:15).

Örgütsel değişim sinizminin örgütler için önemli olmasının bazı nedenleri vardır. Eğer örgütlerinde sinik tutuma sahip bireyler, değişimi desteklemeyi reddederlerse; örgütsel değişim sinizmi kendi kendine gerçekleşen bir kehanet olabilir. Sinik bireylerin değişimi gerçekleştirmeye destek vermemeleri, sınırlı bir başarı ya da başarısızlık meydana getirebilir. Başarısızlık, olumsuz inançları güçlendirmekte ve örgütsel değişimi tekrar deneme isteğini engellemektedir (Reichers vd., 1997:48). Başarısızlık sinik inançları pekiştirdiği için örgütsel değişim sinizminin üstesinden gelmek önemlidir.

Örgütsel değişim sinizminde iki boyut bulunmaktadır: Kötümserlik boyutu ve kötüleme boyutu. Kötümserlik boyutu; çalışanların değişime ilişkin genelleştirilmiş tutumları olarak ifade edilmektedir. Bu boyut gelecekteki çabaların başarısıyla ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepki olarak oluşmaktadır. Bu değişim çabaları başarısız olduğunda çalışanlar hayal kırıklığı ve aldatılmışlık hissine kapılmaktadırlar. Örgütsel değişim sinizminde kötüleme boyutu ise etrafta daha iyi şeyler yapmakta sorumlu olan kişilerin işlerini yeterince iyi yapmadıkları zaman oluşmaktadır. Bu boyuta, sinizmin değişim çabalarından sorumlu olanların, yeteneksizlik veya tembellik gibi kişisel

özelliklerinden kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bu boyut sendika temsilcileri, gözetimciler, orta kademe yöneticileri ve kıdemli yöneticilerin düşünceleriyle paralellik arz etmektedir. Dolayısıyla da örgütsel değişimi kavrama ve yönetme konusunda spesifik bir noktaya temas etmemektedir (Abraham, 2000: 272; Albrecht, 2002: 324; Özgener, ÖOğüt ve Kaplan, 2008: 59).

Kotter (2002)'e göre, örgütlerde sinizmin üstesinden gelebilmek için, yöneticilerin ya da liderlerin örgütlerini değiştirmeleri ve iş gören sinizmini azaltmaları gerekmektedir.

3.1.4.5. Meslek Sinizmi

Örgütsel sinizmin mesleki sinizm boyutunda, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996:1397). Ayrıca mesleğe karşı duygusal duygusuzluk, umursamazlık, vurdumduymazlık ve baştan savma mevcuttur (Abraham, 2000:273). Mesleki sinizmde, çalışan, öncelikli olarak örgüt içerisinde çalışanlara karşı sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar, kendi yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007:13). Mesleki sinizmin oluşmasında iki neden bulunmaktadır: kişi-rol çatışması, rol belirsizliği ve rol çatışması. Kişi-rol çatışması; çalışanın bireysel değerleri ile örgütün değer yargıları arasında çatışma olarak tanımlanmaktadır. Tahsilât, çocuk bakma ve sekreterlik gibi bazı mesleklerde çalışanlardan gerçek duygularını yansıtmamaları beklenmektedir. Bu aşamada çıkan ayrımlar mesleki gerçek kimliklerini kaybettirmeye yol açmaktadır (Abraham, 2000: 273). Rol belirsizliği; işle ilgili kararlara katılmama duygusuyla ilgilidir ve hizmet çalışanları ile ilişkilendirilmektedir (Delken, 2004: 16).

Hizmet sektöründeki çalışanlar sürekli olarak müşterilerle stresli bir etkileşim içerisinde çalışmaktadırlar. Müşterilerle stresli etkileşimler, duygusal olarak zorlanmış ve kendini fiziksel olarak tükenmiş hisseden çalışanların işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Örneğin; hemşirelikte etkileşimler problemlere odaklı olması, geribildirimlerin çoğunun negatif olması, başarısızlıklar büyütülmesi ve hastalarla sık sık işbirliğinin yapılmaması hemşirelerin mesleki sinizmi

yaşamalarına sebep olabilmektedir. Yine polis memurlarının; fakirlik, mahrumiyet ve kötü yaşam koşullarının hüküm sürdüğü ortamlarda sorunlu vatandaşlarla sık sık stresli bir şekilde karşı karşıya gelmeleri de mesleki sizinim yaşamalarına sebep olabilmektedir. Hava yollarında ise yolculara nitelikli hizmet sunmaya çalışan hostesler ve kabin görevlileri kaba, ilgi isteyen ve yüksek beklentileri olan yolcuların hakaretlerine maruz kalabilmektedirler. Hakaret, başarısızlık, reddedilme gibi iş deneyimleri, sosyal yetenekleri engellemekte ve tükenmişlik durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır (Abraham, 2000: 273; Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 60).

3.1.5. Örgütsel Sinizm Sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölüm altında toplamak mümkündür. Bireysel açıdan örgütsel sinizmin psikolojik ve fizyolojik sonuçları vardır, bu konu ile ilgili Kanter ve Mirvis (1989), yapılan çalışmalarda, bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu görülmektedir. Ayrıca bireyleri psikolojik ve sosyolojik yönden derin bir şekilde etkilemektedir, örgütlerinde sinizm yaşayan bireylerin, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkileri de, örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olarak ifade edilebilir.

Örgütsel açıdan sinizmin, örgütlerin etkinlik ve verimliliğini azaltan, önemli maddi ve manevi kayıplara neden olan etkileri vardır. Bunlar: Örgütsel bağlılığın azalması, item doyumsuzluk, item çıkarılma ve item ayrılma oranlarının artması, sabotaj, hırsızlık ve dolandırıcılığın olması, örgütsel küçülmelerin artması, kurallara pyjama, itaatsizliğin olması, örgüte şüphe duymada artış, örgüte güvensizlikte artış, işe yabancılaşmanın artması, örgütsel performansın düşmesi, işe devamsızlıklarda artış, duygusal tükenmişlikte artış, yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma, olumsuz tutumlarda artış, motivasyonun azalması, örgütü aşağılamada artış, çalışanların özgüveninde azalma, örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik, kendini bilgisiz hissetme, moralin düşmesi, örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması ve yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı gibi çok geniş bir alana yayılan örgütsel sinizm sonuçlarından söz edebilmek mümkündür (Kalağan, 2009: 81-82).

4.BÖLÜM

4.1.Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi

4.1.1Etik Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar

Aydın (2002), eğitim yöneticilerinin etik davranışları ve yöneticiliğe ilişkin etik ilkeleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeleri hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı olmak üzere 6 ana başlık altında toplamıştır. Bu ana başlıklar altında 79 etik ilke tanımlanmıştır. Lise müdürlerinin bu ilkelere bazılarında uygun davranışlar sergilerken, bazılarında ise ters davranışlarda bulduklarını belirlemiştir.

Moorhouse (2002), tarafından “Dogu Tennessee’de _s, Eğitimsel, Politik ve Dini Örgütlerde Etik Liderlerden Beklenen Özellikler: Bir Delphi Araştırması” yapılmıştır. Bu araştırma sürecinde delphi tekniği kullanılarak bir panel yapılmış, araştırma sonucunda etik liderler tarafından gösterilmesi gereken çeşitli etik ve liderlik özellikleri (12 özellik) belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonunda, kurumlar için beş etik değer, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğu tespit edilmiştir.

Morgan tarafından etik yönetim anlayışı ile kültür arasındaki ilişkinin bulunmasına yönelik yapılan araştırma sonucunda, yöneticilerin etik liderlik özelliğinin, hem kişisel etik davranışlarıyla hem de onların yönetsel açıdan yeterlilikleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Morgan, 2002).

Aronson (2003) tarafından sağlık sektörü gözetilerek yapılan bir çalışmada, etik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada, yöneticilerin etik liderlik becerileri ile dönüşümcü liderlik becerileri, ahlaki bütünlüğü, yönetici gücü ve zihinsel potansiyeli arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Khuntia ve Suar tarafından yapılan bir çalışmada, özel ve kamu sektörü yöneticilerinin etik liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmış, çalışmada yapılan anket sonucunda faktör analizi olarak “güçlendirme” ve “karakter” olmak üzere iki boyut belirlenmiştir (Khuntia ve Suar, 2004:49).

Brown, Trevino ve Harrison, etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında, etik liderliğin; dürüstlikle, güvenilirlikle, karşılıklı adaletle, danışmanlıkla ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca etik liderliğin, çalışanların iş doyumuna, çalışanların kendilerini işe adanmalarına, işle ilgili problemlerini çözmeye etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005:117-134).

Yılmaz, (2006), Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; okullardaki örgütsel güven düzeyini, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin, anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır.

Gahey, “Okullarda Moral Toplum Oluşturma: Ruhu Hissetme” isimli çalışmasında, okulların toplumlar gibi paylaşılmış ilke ve değerlere sahip olmaları için gerekli nitelikleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda etik liderlere ihtiyaç olduğu, ayrıca bu etik liderlerin okullarda resmi bir otoriteyi temsil etmesinin şart olmadığı sonucuna varmıştır (Turhan, 2007:86).

4.1.2. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Çalışmalar

Moorman'ın, yöneticilerin adil davranmasıyla çalışanların örgütsel davranış sergilemeleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda, yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür.

Yapılan bazı çalışmalarda, işe başvuranların işe alımdaki seçim sürecine ve tekniklerine ilişkin tepkileri ölçülmüştür. Adil olmayan işe alma pratiklerinin örgütler hakkındaki olumsuz tutumla ilişkili olduğu saptanmıştır (Smither vd1993).

Çalışanlar da işe başvuranlara benzer tepkiler göstermektedir. İş ortamını adil olarak düşünmediklerinde, çalışanların işe yönelik olumsuz tutuma sahip oldukları, iş doyumlarının azaldığı gözlenmiştir (Konovsky/Cropanzano, 1991). Örneğin, kimi araştırmalarda (Behr/Taber, 1993;Bobocel/Farrell, 1996) terfinin adil olmadığını düşündüklerinde çalışanların daha çok hastalandıkları ortaya konmuştur.

Bir sağlık merkezi çalışanlarıyla yapılan araştırmada adil dağıtım ve adil işlemin, çalışanlar açısından önemine işaret edilerek; yöneticilerin, yanlarında çalışan

kişilerin adil işlem ve adil dağıtım algıları üzerindeki kontrolleri yoluyla, çalışanların doyumunu etkileyebilecekleri iddia edilmektedir (Li-Ping Tang/Sarsfield-Boldvin, 1996).

Banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada, diğer araştırmalarla da ortaya konduğu gibi, adil işlem ve adil dağıtımın örgütsel sonuçları açısından önemli bir tahmin aracı olduğu görülmüştür (Greenberg,1987a,b).

Judge ve Colquitt, örgütsel adalet ve stres arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırma sonucuna göre özellikle işlemsel adalet ile stres arasında yoğun bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir (Judge and Colquitt, 2004:395).

Poole, örgütsel adalet ile ilgili yaptığı çalışmada, alınan kararların adil olup olmadığını, çalışanların söz konusu örgütün her alanında sorguladıklarını ve değerlendirdiklerini ortaya koymuştur (Poole, 2007:741).

4.2.Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin okullarında sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Eğitim alanında çalışan okul yöneticilerinin çoğu doğru değerler ve etik kurallar ile donandığını düşünürler. Ancak zamanla benimsedikleri değerler ve etik dışı kurallar aşınır ve doğru yoldan saparlar. Bireysel ve okul düzeyindeki sorunun nedeni etik davranışların yetersizliğine dayanmaktadır (Çelik, 1999). Yöneticilerin, okullarını yönetirken gösterdikleri davranışlar etik olma yada olmama özelliklerine göre okul işgörenleri tarafından algılanarak bir değer görür. Bu değerler öncelini kültürden alarak çıktısını bir başka değişkene bırakır. Etik davranışların çıktılarında biri olan “adalet” okul kültürü içerisinde kendilerine etik davranılan işgörenlerin adalet algılarını etkiler.

Zhu, May ve Avolio (2004) , tarafından yapılan araştırmada Liderler iyi, doğru, adil, ahlaklı davranışlar sergiledikleri zaman etik davranış gösterdikleri düşünülür. Liderler söz konusu bu değerlerle çalışanlarına örnek olarak etik

davranışlarını sergilerler. Liderin oluşturduğu örnek ortam çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin de belirleyicisi olur.

Küçük kara duman (2006), tarafından yapılan araştırmada ise, adalete ilişkin 18 ilkenin değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin , okul yöneticilerinin adalete ilişkin davranışlarını olumlu algıladıklarını göstermektedir.

Turhan (2007:215), genel ve mesleki lise yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, şu sonuca varmıştır: Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyi ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani okul yöneticileri, ne derece etik liderlik davranışlarını iyi gösterirlerse, öğretmenlerin sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri de o derece olumlu olmaktadır.

Uğurlu (2009:174-176) ; tarafından gerçekleştirilen çalışmada yönetici etik liderlik alt boyutlarının örgütsel adalet boyutlarına ilişkin etkisine bakıldığında ise, iklimsel etik boyutunun dağıtımsal adaleti açıklamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Ayrıca davranışsal etik boyutu da etkileşimsel adalet boyutunu açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu boyutlar dışında kalan tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adaleti açıkladığı görülmektedir. İklimsel etik boyutunun daha çok öğretmenlerin okullarına ilişkin psikolojik algıları ve okullarının kendileri için ne anlam ifade ettiği ile ilgili olduğu kabul edilebilir. Okulda öğretmenlerin okulun genel ilişki biçimini algılayışı sadece yöneticilerin davranışlarına indirgenemez. Bu nedenle bu araştırma sonucunda iklimsel etiğin dağıtımsal adaleti açıklamaması anlamlı görülebilir. Çünkü dağıtımsal adalet yöneticilerin öğretmenlere ilişkin ödül, ceza gibi dağıtıma ilişkin uygulamalarındaki adilliği ile ilgilidir. Oysa iklimsel etik doğrudan dağıtımsal adalet ile ilişkili değildir. Davranışsal etik boyutu ise etkileşimsel adalet boyutunu açıklamada yetersiz kalmaktadır.

4.2.Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Son yıllarda ise hız kazanan gelişmeler (küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşananlar, kültürel değişimler, vb.); çalışma biçimlerini, bireyleri, işletmeleri ve toplumsal yapıları önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin sosyal konumlarının değiştiği ve toplumların işletmelerden beklentilerinin arttığı

görülmektedir. Yaşanan tüm bu gelişmelere, bazı ahlaki ve kültürel değerlerin uyarlanması bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

4.3.1.Örgütsel Sinizm Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde sinizm kelimesi, "kinizm" kelimesi ile aynı kelime olarak gösterilmekte ve anlam olarak da eski sinizm felsefesine gönderme yapılarak şöyle açıklanmaktadır ; “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm."

Bilinen en eski sinikler olarak kabul edilen Antisthenes ve Diogenes [Güzeller ve Kalağan, 2008: 87) ve Sinik Okul'un felsefecileri, bireysel aklın en yüksek erdem olduğunu savunmuşlar, sık sık kanunlar ve geleneklerin yanı sıra çoğunluğun değerlerini acımasızca sorgulamışlar ve eleştirmişlerdir (Özgener vd., 2008: 53) Sinizm konusunda literatürdeki bilinen ilk bilimsel çalışma polis sinizmi üzerindeki Arthur Niederhoffer'in 1967 yılında yazmış olduğu Behind the Shield adlı kitabıdır. New York Polis departmanında yirmi yıldan uzun süre çalışan ve daha sonraki emeklilik döneminde üniversitede ve polis akademisinde dersler veren Niederhoffer kitabının ikinci bölümünde polis memurlarının giderek artan bir şekilde sinizm problemi yaşadıklarını öne sürmüştür (Johnson,2007). Polislerdeki mesleki sinizm konusu üzerinde 2007 yılında Johnson tarafından yapılan çalışmada; polis sinizmi konusundaki çalışmaların 1980'li yıllarda zirveye ulaştığı, günümüzde bir azalma olduğu ve açıklığa kavuşturulamayan rütbe, yaş, çalışma sürelerinin uzunluğu, eğitim, negatif duygusallık, destekleyici liderlik davranışı, polise yönelik olarak toplumun algılanan tutumu gibi sinizmin öncülleri olarak bir çok sorunun kaldığı belirtilmektedir.

ABD'de orta batıdaki bir eyaletteki 16 polis departmanını temsilen 205 polis memuru üzerinde bir çalışma yapılmış ve çalışmanın sonuçlarına göre; yaş, rütbe, destekleyici liderlik davranışları, toplumun tutumu ve iş tatmininin sinizm ile negatif olarak ilişkili olduğu, negatif duygusallığın ise sinizm ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. James tarafından 2005 yılında ABD'nin güneydoğusunda kırsal bölgede yer alan 17 tane okulda 360 okul çalışanı

üzerinde yapılan çalışmada; örgütsel politikalar, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri ve algılanan örgütsel destek örgütsel sinizmin öncülleri olarak ortaya konulmakta ve iş kontrol odağı, işyeri maneviyatı, iş baskısı, zarar verici iş davranışları ve performans ise sinizmin sonuçları olarak açıklanmaktadır. Bu çalışmanın bulgularına göre; belirtilen dört tane öncül, örgütsel sinizmi ciddi şekilde etkilemektedir ve iş kontrol odağının algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi uyumlaştırıcı bir özelliği vardır.

Ek olarak; örgütsel sinizm iş gerginliği, öğretmen tükenmişliği, zarar verici iş davranışı ve baş eğme ile pozitif olarak ilişkilidir. Bunun aksine, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki negatiftir ve beklenildiği gibi örgütsel sinizm kişisel performansı önemli derecede etkilememektedir. Örgütsel sinizm, algılanan örgütsel destek ve örgütsel performans arasında tam olarak uyumlaştırıcı bir rol oynamaktadır. Sinizm konusu üzerindeki en çok referans olan çalışmalardan biri de, Dean ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada, örgütsel sinizm kavramsallaştırılarak farklı disiplinler açısından örgütsel sinizmin mukayeseli bir değerlendirmesi yapılmıştır.

Örgütsel sinizm ve benzer diğer yapılar arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Ülkemizde ise sinizm konusunda yapılan çok az çalışmadan bir tanesi Tokgöz ve Yılmaz (2007) tarafından Alanya ve Eskişehir'deki otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre; genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında kısmen bir ilişkinin var olduğu, çalışanların eğitim düzeylerinin artması ile doğru orantılı olarak sinizm düzeylerinin de arttığı, kıyı otel işletmelerinde çalışanların şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre daha sinik oldukları ve mevsimlik çalışanların kadrolu çalışanlara göre genel sinizm düzeylerinin daha yüksek oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.2.Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm arasındaki ilişki

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz adalet algılarıdır. Çalışanlar için kendilerine adaletli davranılıp davranılmadıkları her zaman kaygı unsuru olmuştur. Çalışanlar hak ettikleri ya da istedikleri kazanımları elde edemedikleri zaman birtakım olumsuz düşünce, tutum ve davranışlara yönelebilmektedir. Çalışanlarda adillik ya da adaletsizlik algısını

çoğunlukla örgüte katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımlarla oluşmaktadır. Çalışanlarca örgütsel adalet algısının negatif olması, onların işlerinden tatmin olmamalarına, örgütsel bağlılıklarının azalmasına, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışlara, örgütsel sabotajlar ve yabancılaşıma, işten ayrılmalar gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütsel sinizm günümüzde örgütler açısından gittikçe önem kazanan bir konu olmaktadır. Ama çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarını ve olumsuz ya da alışılmışın dışında sonuçları da kapsayan bir konu olduğu için örgütler ve örgüt çalışanları bu konuda yapılacak bir çalışmada yer almakta genellikle isteksiz olmaktadır.

Örgütünde sinik davranışları gören yöneticiler, örgütsel sinizme neden olan değişkenleri araştırarak ortadan kaldırılmaya yönelmelidir. Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sözleşme gibi birçok kavram ile ilişkili olduğundan örgüt içerisindeki sinik tutum ve davranışların engellenmesi gerekmektedir. Çalışanların sinik tutumlar içine girmesini önleyecek stratejiler oluşturulmalıdır. Ayrıca çalışanlar ve üst yönetim arasında işbirliği, destek ve güven duygusu geliştirilmelidir. Örgütlerin en önemli kaynağının insan olduğunun bilinmesi ve bunu çalışanlara da hissettirebilmek sinizmin oluşmasını engelleyebilir. Örgüt yönetimleri ve çalışanlar sinizm ve örgütsel sinizm hakkında bilgilendirilmelidir.

4.4. Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Denklem

Araştırma etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında modellenmiştir. Bu üç farklı araştırma konularıyla ilgili çeşitli çalışmalar yapıldı ve her biri farklı değerlendirildi. Esasen etimolojik olarak farklı anlamlar ifade etse de bu üç kavram örgütlenme noktasında oldukça bağıntılıdır. Öncelikle Sinizm yazını iki temel yapıya işaret etmektedir. Bunlardan biri örgütsel sinizm diğeri ise sosyal sinizmdir. Sosyal sinizm, insanın doğasına ilişkin olumsuz bir görüşü yansıtır. Bu görüş, yaşamın mutsuzluk ürettiğini, insanların diğerlerini suiistimal ettiğini ve sosyal kurumlara güvensizliği içerir (Leung, Ip ve Leung, 2010:320). Araştırma alanında nispeten yeni bir alan olan örgütsel sinizm yazını ise dört yaklaşım etrafında toplanmaktadır.

Bunlar; (1) kişilik/kişisel özellik odaklı, (2) meslek odaklı, (3) örgütsel odaklı ve (4) örgütsel değişim odaklı yaklaşımlardır (Cole, Bruch ve Vogel, 2006). Örgütsel sinizmin, sosyal sinizmden tamamıyla ayrı bir yapı olduğu, aynı zamanda örgütsel bağlılık, kuşkuculuk, güven, yabancılaşma, iş tatminsizliği gibi kavramlarla farklı olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Dean vd., 1998; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Örgütsel araştırma konuları arasında yerini alan örgütsel sinizmin, örgütleri derinden etkileme gücüne sahip olduğu ve giderek yaygınlaştığı kabul edilmektedir (James, 2005).

Örgütsel sinizm “örgüt içindeki insanların bir bölümünde bulunan, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna ve adalet, içtenlik, doğruluk gibi ilkelerin örgütün çıkarlarına feda edildiğine dair bir inanç” olarak tanımlanmaktadır (Bedeian, 2007: 11). Örgütsel sinizm, örgüte yönelik güçlü olumsuz duyguları ve eleştirel davranışları içermektedir (Abraham, 2000: 269). Bu duyguya sahip çalışanlara göre genelde çalışanlar örgütsel ödüllerden adil bir şekilde yararlanamamaktadır. (Anderson ve Bateman, 1997: 451).

Örgüte yönelik olumsuz bir tutum olarak açıklanan örgütsel sinizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar bilişsel, duyuşsal ve davranış niyeti boyutlarıdır. Bilişsel boyutta çalışanlara göre örgüt içerisinde adalet, dürüstlük ve samimiyet eksikliği olduğu ve alınan kararlarda kişisel çıkarların ön planda olduğu inancı vardır. Duygu boyutunda çalışanlar örgüte karşı kızgınlık, nefret, endişe ve utanç duyabilmektedir. Davranış boyutunda ise örgüte yönelik kötuleyici, küçümseyici güçlü eleştirilerde bulunma eğilimi söz konusudur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Sinizim belirtildiği gibi yeni oluşan araştırma dallarından biridir. Sinik oluşumlar örgüt içerisinde direkt kendini göstermese de ayrı ayrı değerlendirildiğinde kişilerin davranışlarına, sosyal yaşamlarına ve iş performanslarına yansımaktadır. Yukarıda liderlik bölümünde, liderlik türlerinden bahsedilmişti. İdeal olan liderlik statüsünde etik liderlik gösterilmektedir. Sinik davranışların kökeninde birçok neden görülmektedir. Aslıolan etik liderlik özelliklerine sahip olan bir lider örgütsel adalet konusunda da maksimum olmasa da olması gerektiği düzeyde adaleti sağlamalıdır. Örgütsel adalet yazınında en yaygın kullanılanlar, dağıtımsal, işlemsel-prosedürel, ve etkileşimsel adalet boyutlarıdır.

Örneğin sinik davranışların oluşumunda dağıtımsal adaletin etkisini inceleyebiliriz. Dağıtımsal adalet, “örgütlerde çalışanların elde ettiği ödül ve cezalar konusunda algıladıkları adaletin derecesi” olarak açıklanmaktadır. Eşitlik kuramı, bireyin sadece ödüllendirme miktarı ile ilgilenmediğini, aynı zamanda sarf ettikleri çaba ile kendisinin ve başkalarının elde ettikleri sonuçları karşılaştırdıklarını ortaya koymaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda bir dengesizlik olduğu hissedildiğinde gerilim ortaya çıkmaktadır. Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki de değişik şekillerde olabilmektedir. Araştırmaların çoğu çalışanların eşitsizlik duygularının, ödemeler ve terfiler gibi sonuçlardan kaynaklanan hoşnutsuzlukla bağlantılı olduğuna işaret etmektedir. Lider kararlarını alırken Kutadgu Biligde'de de geçen "adil olmak" ilkesine uygun davranmalıdır. Bu eserin çok uzun zaman önce oluştuğunu düşünürsek, bu kuralın önemli bir belirleyici olduğu aşikârdır. Bu lokal bir örnekti, bir örgütte normlar belirlenirken, erk olanın bilgisi ve yetkisi dahilindedir. Çalışanların örgütsel adalet algısı, liderin normları oluşturmasıyla değil uygulamasıyla oluşmaktadır bu unutulmamalıdır.

5.BÖLÜM

5.1.Araştırmanın Amacı

5.1.1.Teorik Model, Hipotezler ve Araştırma Soruları

Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak bu çalışmada geliştirilen teorik çerçeveyi Şekil 1’de yer alan şemayla gösterebiliriz:



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli ve Çerçevesi

Bu modelde, algılanan etik liderlik davranışı, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Modelde yer alan örgütsel adalet algısı ise, algılanan etik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini açıklamamıza yardımcı olacak bir ara değişken (mediating variable) görevi görmektedir.

Örgütsel sinizm ise bu modelin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Bu araştırmada bağımsız değişken olan etik liderlik davranışlarının bağımlı değişken olan örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin ne yönde olduğunu açıklarken, örgütsel adalet algısının da bir ara değişken olarak kullanılarak aradaki ilişkide ortaya çıkacak sonuçlar daha anlamlı hale getirilmeye çalışılmıştır.

Bu teorik çerçeve bağlamında modele yönelik olarak geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları aşağıda yer almaktadır.

Hipotezler:

H1: Algılanan etik liderlik davranışı örgütsel sinizm üzerinde etkilidir.

H2: Algılanan etik liderlik davranışı örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.

H3: Örgütsel adalet algısı, algılanan etik liderlik davranışı ve örgütsel sinizm etkileşiminde bir “ara değişken” vazifesi görmektedir.

5.2. Örneklem ve Prosedür

Araştırmada ilk, orta ve üst kademe çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. Bu araştırmada yöneticilerin liderlik davranışlarında bulunurken etik davranışlar sergileyip sergilemedikleri, bu davranışları sergilerken adalet algılarının ne yönde olduğu ve gösterdikleri davranışların örgüt çalışanları üzerinde sinik davranışlara yol açıp açmadığı test edilmek istendiği için çalışanlardan oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Özel sektör deki tekstil kolunda görev yapan 200 ü beyaz yakalı, 250 si mavi yakalı toplamda 450 çalışanı olan bir şirketten veriler toplanmıştır.

Öncelikle anket örneği ile birlikte kuruluşlar ziyaret edilmiş, araştırmanın amacı anlatılmış ve anketler dağıtılmıştır. Çalışma kapsamında 200 anket dağıtılmış 120 çalışanın katılımı sağlanmıştır.

Örneklem özelliklerine ve tanımlayıcı bazı demografik özelliklere bakıldığında, % 45 ' ini bayan , % 55'inin erkek olduğu, Medeni durum dağılımı açısından bakıldığında %40' ının bekar % 60 'lık kısmının evli olduğu, eğitim durumundaki dağılıma baktığımızda ise %2 sinin yüksek lisans, % 37 sinin lisans ,% 20 sinin önlisans , % 40 ının lise , % 1 inin ortaokul olduğu görülmüştür. Yaş dağılımı açısından bakıldığında, 18-30 yaş arası % 45 ini, 31-40 yaş arası % 50 sini, 40 yaş üstü % 5 ini oluşturmaktadır. Genel olarak çalışma yılına bakıldığında 1-5 yıl arasında çalışanların %44 ünü, 5- 10 yıl arasında %41 ini, 10 yıl ve üstü %15 lik kısmını oluşturduğu görülmüştür. Çalışanların buldukları şirkette ortalama çalışma süreleri 1 ile 4 yıl arasında yoğunlaşmış durumdadır.

5.3. Metot

5.3.1. Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu çalışmada ele alınan modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 3 ayrı test kullanılmıştır. Katılımcılara dağıtılan anket 3 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; yöneticilerin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği 44 maddeden oluşturulmaktadır (Uğurlu, 2009: 123). ELÖ'nin, iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır.

İkinci bölümde; Moorman' ın Örgütsel Adalet Ölçeği esas alınarak çalışma yapılmıştır. Bu ölçek 25 maddeden oluşmaktadır, ölçekte; prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç boyut bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde ise; Brandes vd. (1997) tarafından geliştirilen 14 maddelik bir ölçeği, aynı araştırmacıların ilgili ölçeği 1999 yılında revize ederek 13 maddeye indirdikleri tespit edilmiş ve bu ölçek esas alınarak çalışma yapılmıştır. Bu ölçekte de bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyut bulunmaktadır.

5.3.2. Kullanılan İstatistik Analizleri

Araştırma modelinin test edilmesi ve araştırmanın amacı doğrultusunda SPSS 13.0 istatistik paketi ile aşağıdaki istatistik analizleri kullanılmıştır:

1. Araştırmada kullanılan testlerin faktör yapıları ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenilirlik analizleri.

2. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ve açıklayıcı güçlerini ve şartlı ve ara değişken etkilerini test etmeye yönelik çoklu regresyon analizleri.

3. Değişkenlerin demografik veriler ilişkili olup olmadığını ve demografik gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmaya yönelik Tek yönlü ANOVA analizleri.

5.4. Demografik Analizler

Bu bölümde demografik değişkenler olan sektör, yaş, kıdem, firmada çalışma süresi, eğitim, medeni durum kriterlerine ait bilgiler, frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla düzenlenmiştir.

Tablo 1 'de araştırmaya katılan 120 bireyin 5 yaş grubu altında toplandığı görülmektedir. Bu tabloya bakıldığında %36 lık bir dilimi 31-35 yaş grubunun oluşturduğu yine büyük bir payını da %30,8 lik bir dilimle 26-30 yaş arası oluşturmaktadır.

Tablo 1. Yaşla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
18-25 Arası	17	14.2
26-30 Arası	37	30.8
31-35 Arası	43	36
36-40 Arası	17	14.2
41+	6	4.8
Toplam	120	100

Tablo 2’ de görüldüğü üzere anket yapılan bireylerin %39,2 si bekar , %60,8 i evlilerden oluşmaktadır.

Tablo 2. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Bekar	47	39.2
Evli	73	60.8
Toplam	120	100

50

Tablo 3’ te görüldüğü gibi ankete katılanların %55’ i erkek , %45’ ini bayanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3. Cinsiyet İle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Erkek	66	55
Kadın	54	45
Toplam	120	100

Tablo 4 'te görüldüğü gibi ankete katılan bireylerin % 0,8 lik kısmı ortaokul, %39,2 lik kısmı lise, %20 lik kısmı önlisans, %37,5 lik kısmı lisans, %2.5 lik kısmını yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 4. Eğitim Durumu İle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Ortaokul	1	0.8
Lise	47	39.2
Önlisans	24	20
Lisans	45	37.5
Yüksek Lisans	3	2.5
Toplam	120	100

Tablo 5' te görüldüğü gibi ankete katılan bireylerin %36,7 si 1 ile 5 yıl , %41,7 lik kısmı 6 ile 10 yıl , %21.6 lik kısmı 11 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptirler.

Tablo 5. Çalışma süresi İle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
1-5 yıl arası	44	36.7
6-10 yıl arası	50	41.7
11 + yıl	26	21.6
Toplam	120	100

Tablo 6' da görüldüğü gibi ankete katılan bireyler %54,9 luk kısmı 1 ile 5 yıl, %28,4 lik kısmı 6-10 yıl , %6,6 lik kısmı şirket içindeki çalışma süresine sahiptir.

Tablo 6. Şirket içi çalışma süresi İle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
1-5 yıl arası	78	54.9
6-10 yıl arası	34	28.4
11 + yıl	8	6.6
Toplam	120	100

5.5. BULGULAR

5.5.1. Faktör Analizleri Ve Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri

Bağımsız değişken olan etik liderliğe ve ara değişken olan örgütsel adalet algısına faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan örgütsel sinizm ile ilgili sorulara da faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Ayrıca Bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eden bir kavram olarak güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir (Erdoğan, 1998: 118). Sıkça kullanılan, güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999: 513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır.

5.5.1.1. Algılanan Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi

Etik liderlik ölçeğinin tüm maddeleri faktör analizine sokularak başlangıçta 7 faktör bulunmuştur. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde faktör yükleri düşük olan 4, 9, 34 ve 43 no'lu sorular analizden teker teker çıkarılarak

faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde etik liderlik ölçeği “iletişimsel etik”, “davranışsal etik”, iklimsel etik”, “karar vermede etik”, “çözüm üretmede etik”, “kişisel çıkar gözetmede etik” adlarının altı faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 7’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 7: Algılanan Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

Soru	Maddeler	F1: İletişimsel etik	F2: Davranışsal etik	F3: iklimsel etik	F4: karar vermede etik	F5: çözüm üretmede etik	F6: kişisel çıkara gözetme de etik
19	Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	,690					
21	Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	,668					
20	Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	,657					
23	Yöneticimiz, merhametlidir.	,656					
24	Yöneticimiz, astlara içten davranır.	,623					
16	Yöneticimiz, sabırlıdır.	,621					
6	Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	,577					
2	Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	,562					
17	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	,559					
26	Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	,545					
28	Yöneticimiz, doğru sözlüdür.		,799				
29	Yöneticimiz, doğru sözlüdür.		,794				

31	Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.		,783				
32	Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.		,780				
30	Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.		,723				
33	Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.		,661				
35	Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.		,554				
40	Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.		,491				
18	Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.		,436				
5	Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlar.			,778			
8	Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.			,774			
10	Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.			,640			
3	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.			,601			
7	Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.			,590			
1	Yöneticimiz, astları teşvik eder.			,501			
27	Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.			,481			
42	Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.				,768		
36	Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.				,687		
41	Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.				,614		
15	Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.				,557		
13	Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.					,759	

22	Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.							,704	
11	Yöneticimiz, mesleki etkinliğine artırmaya yönelik çaba içerisindedir.							,592	
14	Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.							,507	
44	Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.							,488	
12	Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.							,456	
25	Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.							,450	
39	Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.								,846
38	Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.								,842
37	Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.								,838
Cronbach α		.950	.941	.905	.834	.877	.856		

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,911

Bartlett's Test of Sphericity : Approx. Chi-Square 4481.122 , df 780 , sig. ,000

5.5.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi

Örgütsel adalet ölçeğinin tüm maddeleri faktör analizine sokularak başlangıçta 3 faktör bulunmuştur. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde hiç bir sorunun atılmasına gerek kalmamıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde etik liderlik ölçeği “dağıtımsal adalet” , “etkileşimsel adalet” , prosedürel adalet” adlarının alarak üç faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 8’ de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

Soru	Maddeler	F1: Dağıtımsal Adalet	F2: Etkileşimsel Adalet	F3: Prosedürel Adalet
22	İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	,922		
23	Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	,914		
20	Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.	,913		
24	Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığında adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	,912		
21	İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	,903		
18	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	,814		
19	Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	,765		
14	Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.		,827	
8	Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.		,791	
11	Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.		,768	
9	Yöneticimiz taraf tutmaz.		,757	
10	Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.		,754	
13	Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.		,721	
16	İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşıyorum.		,693	

17	Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.		,681	
15	Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.		,647	
12	Yöneticim işimi ne derece iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.		,538	
1	Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.			,842
4	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.			,834
3	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.			,820
2	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.			,783
5	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.			,733
7	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.			,703
6	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin soruların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.			,671
Cronbach α			.970	.947
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,918				
Bartlett's Test of Sphericity : Approx. Chi-Square , 3172,547 df , 276 Sig. ,000				

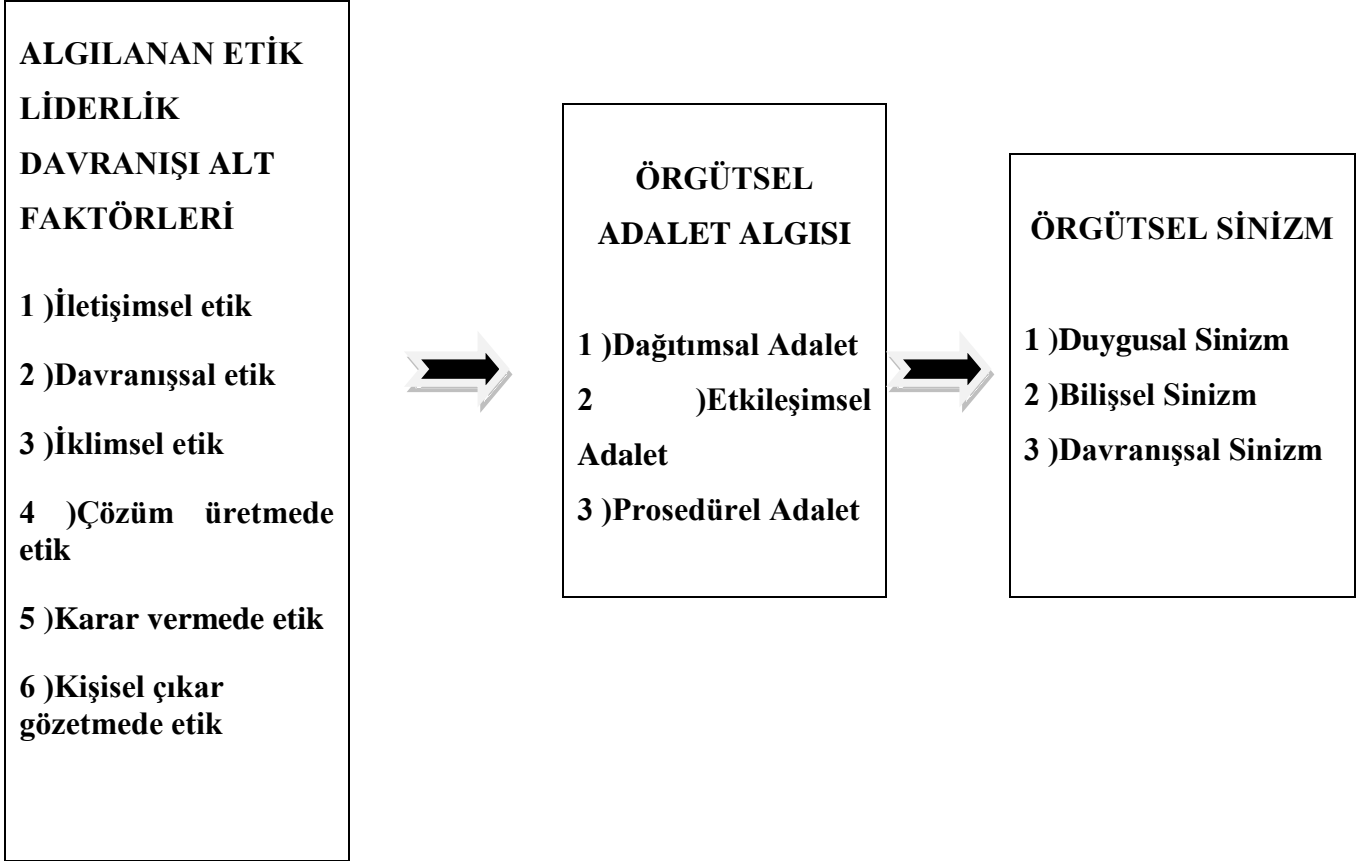
5.5.1.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi

Örgütsel Sinizm ölçeğinin tüm maddeleri faktör analizine sokularak üç faktör bulunmuştur. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde faktör yükleri düşük olan, 5,4 ve 12 no'lu sorular analizden teker teker çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde örgütsel sinizm ölçeği “ Duygusal sinizm ” , “bilişsel sinizm ” , “davranışsal sinizm” adlarının alarak üç faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 9’ de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 9: Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

Soru	Maddeler	F1:Duygusal Sinizm	F2:Bilişsel Sinizm	F3:Davranışsal sinizm
2	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	,897		
3	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	,889		
1	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşarım.	,856		
8	Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.		,817	
6	Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.		,804	
9	Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.		,763	
7	Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.		,731	
11	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			,905
10	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.			,879
13	Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.			,709
	Cronbach a	.833	.842	<u>.842</u>
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,786				
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 759,035 , df 45 , Sig. ,000				

Faktör analizleri neticesinde ortaya çıkan araştırma modelinin bağımlı ve bağımsız değişkenlerindeki görünüm aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 2: Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı

Buna göre modelin test edilebilmesi için bir dizi çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizlerine geçilmeden önce değişkenler arasında oto korelasyon olup olmadığını tespit etmek için tüm faktörlerle korelasyon analizleri yapılmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “*güçlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “*orta derecede*”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise “*zayıf bir ilişki*” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “*ihmal edilecek ilişki*” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85). Hiç bir bağımsız faktör arasındaki ilişki. 70’den büyük olmayıp, oto korelasyon tehlikesi bu model için geçerli değildir.

5.5.2. Regresyon Analizleri

Bu bölümde araştırma modelinin doğrulanmasına yönelik regresyon analizleri yapılacaktır.

Regresyon analizleri ile ilgili tablolar okunurken, Düzeltilmiş R Kare değeri regresyon modelinin açıklayıcı gücünü ve Beta katsayıları da model içinde yer alan her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamaya olan katkısını ve bağımlı değişken ile olan ilişkisini ifade etmektedir. Beta katsayılarının önündeki işaret ilişkinin yönünü belirtir. Eksi değerler bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide birinin artarken diğerinin azalma eğiliminde olduğunu, artı değerler de her ikisinin de artma ve azalma eğiliminde olduklarını ifade eder.

Araştırmada, Beta değerlerinin ve bağımsız değişkenlerin katkılarını daha iyi görebilmek için stepwise tarzı regresyon analizleri kullanılmıştır. Stepwise metodu, hem her adımda bağımlı değişken ile en yüksek korelasyona sahip değişkeni bulur ve de bağımlı değişken ile anlamlı hiçbir değişken kalmayınca kadar bağımsız değişkenleri regresyon modeline ekler, hem de bir önceki adımda denkleme dahil olan değişkenin anlamlılığını kaybedip kaybetmediğini kontrol ederek, anlamını kaybeden değişkeni denklemden çıkarır. Stepwise yönteminde, Beta katsayısı, birden fazla bağımsız değişken içeren regresyon analizlerinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcı güçlerini kıyaslama olanağı vermektedir. Regresyon modelindeki “Beta ın” sayısı ise, regresyon denkleminde olmayan değişkenin bir sonraki değişken olarak denkleme alındığında alacağı Beta değerini göstermektedir.

Çoklu regresyon analizlerine geçmeden önce değişkenler arasında oto korelasyon olup olmadığını tespit etmek için tüm faktörlere korelasyon analizleri yapılmış, hiçbir bağımsız faktör arasındaki ilişki 0.70’den büyük olmayıp tehlikeye rastlanılmamıştır.

5.5.2.1. Etik Liderlik Davranışının, Örgütsel Sinizm üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

A) Duygusal Sinizm ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 10. a göre analize giren bağımsız değişkenlerden etik liderliğin alt boyutlarından olan iletişimsel etik ve çözüm üretmede etik algılarının duygusal sinizm üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. İletişimsel etiğin, duygusal sinizmin (R Kare) % 25 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise -,307 dir bu değişkenler arasında ilişki negatif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Çözüm üretmede etik algısının ise duygusal sinizm üzerinde %28 lik açıklayıcı bir etkisinin ve bu etkinin ,000 düzeyinde anlamlı olduğunu gösterir. Beta değeri ise -,270 olduğundan değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu modele göre gözlemlenen iletişimsel etik ve çözüm üretmede etik algılarına sahip olan liderler ,duygu boyutundaki sinizm üzerinde negatif etkiyle olumsuz duyguları azaltabilirler.

Tablo 10 . Duygusal Sinizm ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
İLETİŞİMSEL ETİK	,257	42,095	,000	-,307	-2,553
ÇÖZÜMÜRETMEDE ETİK	,281	24,294	,000	-,270	-2,247

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: DAVRANIŞSEL ETİK, İKLİMSEL ETİK, ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK, KARARVERMEDE ETİK, KİŞİSEL ÇIKAR GÖZETMEDE ETİK, İLETİŞİMSEL ETİK,
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN :DUYGUSAL SİNİZM

B) Bilişsel Sinizm ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 11. e göre analize giren bağımsız değişkenlerden etik liderliğin alt boyutlarından olan çözüm üretmede etik algısının bilişsel sinizm üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Çözüm üretmede etik algısının, bilişsel sinizm üzerinde %6 lik açıklayıcı bir etkisinin ve bu etkinin ,004 düzeyinde anlamlı

olduğunu gösterir. Beta değeri ise -,260 olduğundan değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu modele göre gözlemlenen çözüm üretmede etik algılarına sahip olan liderler ,bilişsel boyuttaki sinizm üzerinde negatif etkiyle olumsuz düşünceleri azaltabilir.

Tablo 11. Bilişsel Sinizm ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R	F	ANLAMLILIK	BETA	T
	KARE		F		
ÇÖZÜMÜRETMEDE ETİK	,060	8,547	,004	-,260	-2,924

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : DAVRANIŞSAL ETİK, İKLİMSEL ETİK, ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK, KARARVERMEDE ETİK, KİŞİSEL ÇIKAR GÖZETMEDE ETİK, İLETİŞİMSSEL ETİK, REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN : BİLİŞSEL SINİZM

C) Davranışsal Sinizm ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 12. e göre analize giren bağımsız değişkenlerden etik liderliğin alt boyutlarından olan çözüm üretmede etik algısının davranışsal sinizm üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Çözüm üretmede etik algısının, davranışsal sinizm üzerinde %8 lik açıklayıcı bir etkisinin ve bu etkinin ,001 düzeyinde anlamlı olduğunu gösterir. Beta değeri ise -,294 olduğundan değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu modele göre gözlemlenen çözüm üretmede etik algılarına sahip olan liderler ,davranışsal boyuttaki sinizm üzerinde negatif etkiyle olumsuz davranışları azaltabilir.

Tablo 12. Davranışsal Sinizm ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
ÇÖZÜMÜRETMEDE ETİK	,079	11,199	,001	-,294	-3,347

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : DAVRANIŞSAL ETİK, İKLİMSEL ETİK, ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK, KARARVERMEDE ETİK, KİŞİSEL ÇIKAR GÖZETMEDE ETİK, İLETİŞİMSEL ETİK,
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN : DAVRANIŞSAL SİNİZM

5.5.2.2. Etik Liderlik Davranışının, Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

A) Prosedürel Adalet ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 13. e göre analize giren bağımsız değişkenlerden etik liderliğin alt boyutlarından olan iletişimsel etik ve davranışsal etik algılarının prosedürel adalet üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. İletişimsel etiğin, prosedürel adaleti (R Kare) % 37 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise ,423 tür, bu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. davranışsal etik algısının ise prosedürel adalet üzerinde %41 lik açıklayıcı bir etkisinin ve bu etkinin ,003 düzeyinde anlamlı olduğunu gösterir. Beta değeri ise ,285 olduğundan değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu modele göre gözlemlenen iletişimsel etik ve davranışsal etik algılarına sahip olan liderler , prosedürel boyuttaki adalet algısı ile bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olduğu düşüncesini olumlu yönde etkiler.

Tablo 13. Prosedürel Adalet ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
İLETİŞİMSEL ETİK	,374	72,030	,000	,423	4,437
DAVRANIŞSAL ETİK	,413	42,919	,003	,285	2,992

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : DAVRANIŞSAL ETİK, İKLİMSEL ETİK, ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK, KARARVERMEDE ETİK, KİŞİSEL ÇIKAR GÖZETMEDE ETİK, İLETİŞİMSEL ETİK,
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN : PROSEDÜREL ADALET

B) Etkileşimsel Adalet ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 14. ye göre analize giren bağımsız değişkenlerden etik liderliğin alt boyutlarından olan karar vermede etik, iklimsel etik, çözüm üretmede etik ve iletişimsel etik algılarının etkileşimsel adalet üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Karar vermede etiğin, etkileşimsel adaleti (R Kare) % 83 lük kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise, 493 tür, bu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. İklimsel etik algısının ise etkileşimsel adalet üzerinde % 90 lık açıklayıcı bir etkisinin ve bu etkinin, 000 düzeyinde anlamlı olduğunu gösterir. Beta değeri ise ,269 olduğundan değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Çözüm üretmede etiğin, etkileşimsel adaleti (R Kare) % 91 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise, 151 dir, buda değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Son olarak İletişimsel etiğin , etkileşimsel adaleti (R Kare) % 92 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,003 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise, 152 dir, ve buda değişkenler arasında ki ilişkinin pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Bu modele göre gözlemlenen kararvermede etik, iklimsel etik, çözüm üretmede etik ve iletişimsel etik algılarına sahip olan liderler , etkileşimsel boyuttaki adalet algısı ile işgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim fikirlerini olumlu yönde etkiler.

Tablo 14. Etkileşimsel Adalet ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
KARARVERMEDE ETİK	,829	579,159	,000	,493	11,167
İKLİMSEL ETİK	,902	549,205	,000	,269	6,427
ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK	,918	446,142	,000	,151	3,642
İLETİŞİMSEL ETİK	,923	359,713	,003	,152	2,988

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : DAVRANIŞSAL ETİK, İKLİMSEL ETİK, ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK, KARARVERMEDE ETİK, KİŞİSEL ÇIKAR GÖZETMEDE ETİK, İLETİŞİMSEL ETİK,
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN : ETKİLEŞİMSEL ADALET

C)Dağıtım sal Adalet ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 15. e göre analize giren bağımsız değişkenlerden etik liderliğin alt boyutlarından olan İklimsel etik algısının dağıtım sal adalet üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. İklimsel etiğin , dağıtım sal adaleti (R Kare) % 22 lük kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise ,475 tür, bu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Bu modele göre gözlemlenen iklimsel etik algısına sahip olan liderler , dağıtım sal boyuttaki adalet algısı ile işgörenlerin, kaynakların adil dağıtılması fikirlerini olumlu yönde etkiler.

Tablo 15. Dağıtım sal Adalet ve Etik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R	F	ANLAMLILIK	BETA	T
	KARE		F		
İKLİMSEL ETİK	,219	34,451	,000	,475	5,870

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : DAVRANIŞSAL ETİK, İKLİMSEL ETİK, ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK, KARARVERMEDE ETİK, KİŞİSEL ÇIKAR GÖZETMEDE ETİK, İLETİŞİMSEL ETİK,
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN :DAĞITIMSAL ADALET

5.5.2.3. Örgütsel Adalet Algısının, Algılanan Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Sinizm Etkileşiminde Bir “Ara Değişken” Vazifesi Görmesini İnceleyen regresyon Analizi

A) Duygusal Sinizm, Etik liderlik ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri

Stepwise tarzı regresyon analizinde modele giren bağımsız değişkenler etik liderliğin alt boyutları olan “davranışsal etik”, “iklimsel etik”, “çözüm üretmede etik”, “karar vermede etik”, “kişisel çıkar gözetmede etik”, iletişim sel etik” değişkenleri ve örgütsel adalet algısının al boyutları olan “prosedürel adalet”, “etkileşimsel adalet”, “dağıtım sal adalet” değişkenleridir. Yine modele giren bağımlı değişken örgütsel sinizm’in al boyutlarından biri olan duygusal sinizm dir.

Tablo16. da Duygusal sinizm üzerinde etik liderlik ve örgütsel adalet boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre analize giren bağımsız değişkenlerden sadece etik liderliğin alt boyutlarından olan iletişimsel etik ve çözüm üretmede etik algılarının duygusal sinizm üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. İletişimsel etiğin, duygusal sinizmin (R Kare) % 25 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise $-,307$ dir bu değişkenler arasında ilişki negatif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Çözüm üretmede etik algısının ise duygusal sinizm üzerinde %28 lik açıklayıcı bir etkisinin ve bu etkinin, 000 düzeyinde anlamlı olduğunu gösterir. Beta değeri ise $-,270$ olduğundan değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kurulan bu regresyon modelinde etik liderliğin bu iki değişken haricindeki diğer alt boyutları ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Ara değişken olarak kullanılan örgütsel adalet algısının duygusal sinizm üzerinde herhangi bir açıklayıcı etkisinin olmaması ara değişken özelliğinin duygusal sinizm için geçerli olmadığı görülmüştür.

Tablo 16. Duygusal Sinizm, Etik liderlik ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R	F	ANLAMLILIK	BETA	T
	KARE		F		
İLETİŞİMSEL ETİK	,257	42,095	,000	-,307	-2,553
ÇÖZÜMÜRETMEDE ETİK	,281	24,294	,000	-,270	-2,247

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : DAVRANIŞSAL ETİK, İKLİMSEL ETİK, ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK, KARARVERMEDE ETİK, KİŞİSEL ÇIKAR GÖZETMEDE ETİK, İLETİŞİMSEL ETİK, PROSEDÜREL ADALET, ETKİLEŞİMSEL ADALET, DAĞITIMSAL ADALET
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN : DUYGUSAL SİNİZM

B) Bilişsel Sinizm, Etik liderlik ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri

Tablo 17. de Bilişsel sinizm üzerinde etik liderlik ve örgütsel adalet boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre analize giren bağımsız değişkenlerden sadece örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet algılarının bilişsel sinizm üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet, bilişsel sinizmin (R Kare) % 15 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin, 001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise $-,241$ dir bu değişkenler arasında ilişki negatif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Prosedürel adalet algısının ise bilişsel sinizm üzerinde %20 lik açıklayıcı bir etkisinin ve bu etkinin, 008 düzeyinde anlamlı olduğunu gösterir. Beta değeri ise $-,244$ olduğundan değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Bu regresyon modelinde ise örgütsel adalet algısının bu iki değişken haricindeki diğer alt boyutları ve etik liderlik alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Ara değişken olarak kullanılan örgütsel adalet algısının bilişsel sinizm üzerinde tam bir ara değişken olma özelliğinin geçerli olduğu görülmektedir. Hatta örgütsel adalet algısının bu iki alt boyutundan başka herhangi bir açıklayıcı etki gösteren değişken olmadığı için örgütsel adalet algısı full ara değişkendir.

Tablo 17. Bilişsel Sinizm, Etik lider ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R	F	ANLAMLILIK	BETA	T
	KARE		F		
DAGITIMSAL ADALET	,156	23,077	,001	-,241	-3,262
PROSEDÜREL ADALET	,199	15,798	,008	-,244	-2,700

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : DAVRANIŞSAL ETİK, İKLİMSEL ETİK, ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK, KARARVERMEDE ETİK, KİŞİSEL ÇIKAR GÖZETMEDE ETİK, İLETİŞİMSEL ETİK, PROSEDÜREL ADALET, ETKİLEŞİMSEL ADALET, DAĞITIMSAL ADALET
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN : BİLİŞSEL SINIZM

C) Davranışsal Sinizm, Etik liderlik ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri

Tablo 18. de Davranışsal sinizm üzerinde etik liderlik ve örgütsel adalet boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre analize giren bağımsız değişkenlerden sadece etik liderliğin alt boyutlarından çözüm üretmede etik algısının davranışsal sinizm üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Çözüm üretmede etik, davranışsal sinizmin (R Kare) % 8 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise -,294 dir bu değişkenler arasında ilişki negatif yönlü ilişki olduğunu gösterir.

Bu regresyon modelinde de etik liderliğin sadece bir değişkeni haricindeki diğer alt boyutları ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Ara değişken olarak kullanılan örgütsel adalet algısının davranışsal sinizm üzerinde herhangi bir açıklayıcı etkisinin olmaması ara değişken özelliğinin davranışsal sinizm için geçerli olmadığı görülmüştür.

Tablo 18. Davranışsal Sinizm ve Etik lider Ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
ÇÖZÜMÜRETMEDE ETİK	,079	11,199	,001	-,294	-3,347

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : DAVRANIŞSAL ETİK, İKLİMSEL ETİK, ÇÖZÜM ÜRETMEDE ETİK, KARARVERMEDE ETİK, KİŞİSEL ÇIKAR GÖZETMEDE ETİK, İLETİŞİMSSEL ETİK, PROSEDÜREL ADALET, ETKİLEŞİMSSEL ADALET, DAĞITIMSAL ADALET
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN : DAVRANIŞSAL SİNİZM

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu son bölümünde bulgular kısmında yapılan tüm analizler ışığında kabul ve red edilen hipotezler tartışılarak bunların kuruluşlardaki uygulamalar ve yöneticiler açısından önemi ele alınacak ve geleceğe yönelik çalışmalar hakkında öneriler getirilmeye çalışılacaktır.

Bu kurulan hipotezlerden ilki olan, algılanan etik liderlik davranışı örgütsel sinizm üzerinde etkilidir, hipotezidir (H1) . Bu hipoteze göre örgütsel sinizm in alt boyutlarından olan “**duygusal sinizm**” ile etik liderlik algısının alt boyutlarından olan “çözüm üretmede etik” ve “iletişimsel etik” algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak etik liderliğin diğer alt boyutlarından olan davranışsal etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve kişisel çıkar gözetmede etik algıları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algısındaki anlamlı artış duygusal sinizm algısında azalmaya neden olmaktadır. Bundan dolayı, yöneticinin çalışanlara karşı içten, merhametli, sabırlı ve sevgiyle yaklaşım ve aynı zamanda yöneticinin astlarına adaletli davranan, hatalarını kabul eden, astları kişilik özelliklerinden dolayı yargılamayan tavırlar sergilemesi, çalışanlarının örgütsel sinizmin duygusal boyutunu oluşturan saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkilerini azaltmasına neden olur.

Yine örgütsel sinizm in alt boyutlarından olan “**bilişsel sinizm**” ile etik liderlik algısının alt boyutlarından biri olan “çözüm üretmede etik” algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş , fakat etik liderliğin diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algısındaki anlamlı artış bilişsel sinizm algısında azalmaya neden olmaktadır. Bundan dolayı, yöneticinin çalışanlarına karşı bencil davranışlar sergilememesi, astları arasında arabozucu olmaması, astlarına adaletli davranması, davranışlarının sınırlarını bilmesi ve hatalarını kabul etmesi, çalışanların örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu oluşturan kurumun ve burada çalışan bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inançlarının azalmasına neden olur. Böylece çalışanlar, örgütlerdeki uygulamaların ilkelere dayalı olduğunu düşünür, örgütler tarafından hazırlanan resmi bildirgeleri ciddiye alır, davranışları daha istikrarlı güvenilir olur ve yalan, hile gibi olumsuz davranışlardan uzak dururlar.

Yine örgütsel sinizm in alt boyutlarından olan “**davranışsal sinizm**” ile etik liderlik algısının alt boyutlarından biri olan “çözüm üretmede etik” algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş , fakat etik liderliğin diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Buna göre yöneticinin çalışanlarına karşı bencil davranışlar sergilememesi, astları arasında arabozucu olmaması, astlarına adaletli davranması, davranışlarının sınırlarını bilmesi ve hatalarını kabul etmesi, çalışanların örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu oluşturan, çalışanların örgüt içinde gelişen olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olmalarının önüne geçer , olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarının, mesela çalışanların birbiriyle anlamlı bir biçimde bakışmaları, alaycı gülüşleri gibi , azalmasına neden olur.

Sonuç olarak etik liderlik algısının ,örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmış, buna göre araştırma bulgularının sonuçları hipotezimizi desteklemektedir. Analiz sonuçlarımız gösteriyor ki, çalışanların en çok önem verdikleri, onları üretkenliğe yönelten davranışlarının, en çok çözüm üretmede etik ve iletişimsel etik faktörleri üzerinde toplandığı görülmektedir. Bundan dolayı yöneticiler çalışanlarından daha iyi verim alabilmek için iletişimsel etik ve çözüm üretmede etik algılarının üzerine daha çok düşmeli, bu da örgütlerine karşı sinik olan çalışanların , adalet, dürüstlük ve samimiyetin yöneticilerin kişisel çıkarlarına kurban edildiğini düşünmelerini engelleyebilirler ve çalışanlarının gizli güdülere ve yalancılığa dayanan davranışlarını azaltabilir. Böylece yöneticiler örgütsel sinizmin bazı istenmeyen, zararlı sonuçlarından olan; ilgisizlik, istifa, umutsuzluk, başkalarına güvenmeme, hayal kırıklığı, kötü performans ve tükenmişlik gibi sonuçları kontrol altına alabilirler.

Bu kurulan hipotezlerden ikincisi olan, Algılanan etik liderlik davranışı örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir, hipotezidir (H2). Bu hipoteze göre örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan “**prosedürel adalet**” ile etik liderlik algısının alt boyutlarından olan “davranışsal etik” ve “iletişimsel etik” algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak etik liderliğin diğer alt boyutlarından olan çözüm üretmede etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve kişisel çıkar gözetmede etik algıları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algısındaki anlamlı artış prosedürel adalet

algısında da artışa neden olmaktadır. Bundan dolayı, yöneticinin çalışanlara karşı tüm koşullarda gerçeği söyleyen, olaylar karşısında cesaretli davranan, yaptığı tüm faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapan, içinde bulunduğu toplumun değer yargılarına saygı gösteren, eşit davranan, astlarına sevgi, merhamet, sabır gösteren tavırlar sergilemesi, çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel boyutunu oluşturan, çalışanların işyerinde elde ettikleri çıktılarını belirlemek için kullanılan yöntemlerde ve çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna ilişkin adalet algılamalarının olumlu yönde artmasına, yöneticilerine güven duymalarına ve saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşmaya olan inançlarının artmasına yol açar.

Yine örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan “**etkileşimsel adalet**” ile etik liderlik algısının alt boyutlarından olan “karar vermede etik”, “iklimsel etik” , “çözüm üretmede etik”, “iletişimsel etik” algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, fakat etik liderliğin diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algısındaki anlamlı artış etkileşimsel adalet algısında da artışa neden olmaktadır. Bundan dolayı, yöneticinin, çözüm üretmede sistemli bir yaklaşım benimseyen, ortak alınan kararları etkili biçimde uygulayan ve astların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için uygun ortamlar yaratan, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyan, astların farklı düşünebileceğini kabul eden, astları teşvik eden ve astlarına adaletli davranan, davranışlarının sınırlarını bilen, hatalarını kabul eden, astlarını sahip oldukları kişilik özelliklerinden dolayı yargılamayan ve astlarına içten, samimi, merhametli, saygılı, sabırlı tavırlar sergilemesi, çalışanlarının, örgütsel adalet algısının etkileşimsel boyutunu oluşturan, örgütsel işlemlerin insani yönü ve adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı algılamalarının olumlu yönde artmasına yol açar.

Yine örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan “**dağıtımsal adalet**” ile etik liderlik algısının alt boyutlarından olan “iklimsel etik” algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş , fakat etik liderliğin diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algısındaki anlamlı artış dağıtımsal adalet algısında da artışa neden olmaktadır. Bundan dolayı, yöneticinin, astlarını başarısını adaletli bir şekilde ödüllendiren, tartışmalar için özgür ortamlar sunan, astları teşvik eden, astlarının farklı düşünebileceğini kabul

eden tavırlar sergilemesi çalışanlarının, örgüte kattıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının da olumlu yönde artmasına neden olur.

Analiz sonuçlarımız doğrultusunda, bulguların sonuçları hipotezimizi desteklemektedir. Bundan dolayı, çalışanları verimliliğe yönelten davranışlarının hemen hemen etik liderliğin tüm alt faktörlerini kapsayan bir dağılım gösterdiği, özellikle iletişimsel etik ve iklimsel etik algılarına çalışanların daha çok önem verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler çalışanlarından daha iyi verim alabilmek için iletişimsel etik ve iklimsel etik algılarının üzerine daha fazla düşmeli, buda çalışanların, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı faydayı, başka örgütte aynı ya da benzer işleri yapan çalışanların elde ettikleri fayda ile karşılaştırıp değerlendirdikleri ve bunun sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığı yönündeki inançlarını olumlu yönde etkiler.

Bu kurulan hipotezlerden üçüncüsü olan, Örgütsel adalet algısı, algılanan etik liderlik davranışı ve örgütsel sinizm etkileşiminde bir “ara değişken” vazifesi görmektedir (H3). Ara değişken olarak kullanılan örgütsel adalet algısının, algılanan etik liderlik davranışı ve örgütsel sinizm etkileşiminde araştırma bulguları göstermektedir ki, örgütsel adalet algısının en çok örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan bilişsel sinizm üzerinde tam bir etki göstermektedir, bundan dolayı örgütsel adalet algısını bir ara değişken olarak düşünmek mantıklıdır. O halde örgütsel adalet algısı, etik liderlik algısı ve örgütsel sinizm arasında bir ara değişkendir diyebiliriz.

Şu ana kadar tartışılan bu bulgular ışığında son bir söz olarak diyebiliriz ki, bu tez çalışmasında, örgüt içinde sinik oluşumların çalışanların, davranışlarına, sosyal yaşamlarına ve iş performanslarına yansıdığı görülmüştür. Sinizmin en önemli boyutu, çalışanların örgütlerinin dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna dair inançlarını, güçlü bir negatif duygu ile birleştirerek itibar sarsıcı ve kritik davranışlara başvurmalarıdır. Yapılan araştırmalarda sinik çalışanlar karar alma süreçlerine dâhil edilmediklerini, bilgilendirilmediklerini ve yöneticilerin kendileri ile ilgilenmediklerini belirtmektedirler, bu noktada örgütsel sinizm önlenebilir bir durum olup, yönetime bu anlamda önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin ilk yapmaları gereken, çalışanların güvenini kazanmak olmalıdır, çalışanlarına güvenen, karar ortamına dahil eden, adaletle yönetilen, kişisel gelişimi destekleyen, iletişimi ve empati

yeteneğini geliştiren, sorumlulukları paylaşan bir örgütte tükenme ve onun neden olabileceği sinizm belirtilerine çok fazla rastlanılmayacağı düşünölmektedir. Kaliteli bir ast-üst ilişkisi oluşturmak ve daha verimli bir çalışma alanı yaratmak adına bu bulgular faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). *Organizational cynicism: Bases and consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126, 2
- Akat, İ. Budak *General Psychology Monographs*, Vol: 126, No: 3.
- Anderson, L.M. Bateman T. (2011) Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, *Journal of Organizational Behavior. KMU İİBF Dergisi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık. Vol: 18. Cilt:2, Sayı:6.
- Aronson, Edward. (2003). *Ethics and Leader Integrity In The Health Sector*.
- Asgari, A., Sılong, A., D., Ahmad, A., Samah, B., A. (2008). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*. Vol:23. No:2. pp. 227-242.
- Aydın, İ. (2001). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. (2.Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2001). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik* (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Başaran, E. İ. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Baysal, C.A. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım.
- Bedeian, A. G. (1980). *Organizations: Theory and Analysis*. Hinsdale. IL: Dryden Press. Pp. 339. Instructor's Manual. Pp. 88.
- Behr, T., A. Taber, Tom, D. (1993). Perceived Intra-Organizational Mobility: Reliable Versus Exceptional Performance as Means to Getting Ahead. *Journal of Organizational Behavior*.

- Bobocel, D. Ramona. Farrell, Aaron C. (1996). Sex-based Promotion Decisions and Interactional Fairness: Investigating the Influence of Managerial Accounts, *Journal of Applied Psychology*,81/1
- Bolat, T. Seymen, O. Bolat, İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bommer, W.H. Rich, G. and Rubin, R. (2005), Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change”, *Journal of Organizational Behavior*.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. and Dean, J. W. (1999), *Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes*. Eastern Academy of Management Proceedings, Outstanding Empirical Paper.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Dissertation of Doctor of Philosophy, The University of Cincinnati.
- Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*.17
- Brown, M.E. and Trevino, L. K. (2006), *Ethical Leadership: A Review and Future*
- Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*, (3.Baskı) İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Can, H. Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1999). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism, *Human Resource Management Review*
- Cevizci, Ahmet. (2008). *Etiğe Giriş*. (2.Baskı). Cilt:7. Sayı:13. İstanbul:ParadigmaYayıncılık.
- Cole, M.S. Brunch, H. and Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*.

- Çelik, C. ve Önder, S. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *SDÜ İİBF Dergisi*. Cilt:13. Sayı:3
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An attributional and Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*. *Dergisi*. Cilt:2. Sayı:3
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished master's thesis, University of Maastricht.
- DOĞAN, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. Doktora Tezi Elazığ:Fırat Üniv. İstanbul:Kare Yayınları.
- Efiliti, S. Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). *Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterleri Üzerinde Bir Alan Araştırması". 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Erdost, H.E. Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007), *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Feldman, D.C. (2000), The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations, *American Behavioral Scientist*, 43(48)
- Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace (Dissertation of Doctor of Philosophy)*, Claremont Graduate University, Claremont, California.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları.
- Fleming, P. and Spicer, A. (2003). *Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance*, *Organization*, 10(1)
- Freeman, R. Edward. and Steward. L. (2006). Developing Ethical Leadership Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy Education

Gibson, R. (Ed). Bennis, W. (1997). *Liderin Lideri Olmak, İçinde: Geleceği Yeniden Düşünmek*, Sinem Gül.(Çev). İstanbul: Sabah Kitapları.

Gough, H. A Managerial Potential Scale Fort h California Psychological Inventory. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69.

Greenberg, J. Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. Vol.16, No.2.

Guastello, J.S., Reike, L.M., Guastello, D.D. and Billings, S.W. (1992), A Study of Cynicism, Personality and Work Values. *The Journal of Psychology*, Vol. 126, No.1

Güzeller, C.O. ve Kalağan, G. (2008). *Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi*, 16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Harvey, Eric. (2004). Sayı:87 *Liderlik ve Etik*. Executive Excellence.

Hodgetts, R.M. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. C.Çetin-E.C.Mutlu (Çev.) İstanbul: Der Yayınları.

Hogan, R. What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, Vol. 49. July.

Hughes, R. Ginnett, R. ve Curphy, G. (1999). *Leadership*. McGraw Hill. NewYork.

Irak, D. U. (2004). *Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu*. Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt:7, Sayı:13.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:5. Sayı:1

İşgüden, B. ve Çabuk, A. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *SBE Dergisi*. Cilt:9. Sayı:16. Balıkesir.

James, M. S. L. (2005). Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on

School Systems. *Unpublished Doctoral Dissertation*. The Florida State University, USA.

Johnson, J. L. & O'leary-Kelly Anne M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*.

Judge, T.A. Wanatabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction Lifesatisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78/6

Kalağan, G. (2009), *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya:Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Khuntia, R. ve Suar, D.(2004). A Scale To Assess Ethical Leadership Of Indian.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. (9.Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*

Kurt, S. (2006). Hayek'in Özgürlük ve Adalet Teorisi. Cilt:2. Sayı:3. ZKÜ: *Sosyal Bilimler Dergisi*.

Kutaniş, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir örnek olay. 1:26 Dumlupınar Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*.

Lord, R. A Meta Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions. *Journal od Applied Psychology*. Vo.71.

Mahmutoğlu, A. (2009). *Etik ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler*. *Türk İdare Dergisi*. Sayı 463-464.

McGregor, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*. Ergin D. (Çev). Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını.

Mirvis, P. H. and Donald L. K. (1991) *Beyond demography: A psychographic profile of the workforce*. *Human Resource Management* 30(1)

Morgan, L. M. (2002). *The Moral Ethos of Managing in an Engineering Culture*. A Dissertation Submitted to the University of San Francisco in Partial

Naus, Ajam. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, *Dissertation of Doctor of Dissertation*, Maastricht: Maastricht University.

Ngodo, O. E. (2008). Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership-Organizational Outcomes Relationship, *International Journal of Leadership Studies*. 4(1).

O'Brien, K. Leichenko, R. Kelkar, U. Venema, H. Aandahl, G. Tompkins, H. Javed, A. Bhadwal, S. Barg, S. Nygaard, L. West, J. (2004). Mapping Vulnerability to Multiple Stressors: Climate Change and Globalization in India. *Global Environmental Change*. 14/4

Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Yıl:1. Cilt:1. Sayı:2. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*.

Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*, 2.bs., Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, E. (2003). Örgütsel Güven. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları Kuram. Liderlik ve Etik. Cilt:22. Sayı:2. UÜ: *İİBF Dergisi*

Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Sayı:28. EÜ: *İİBF Dergisi*.

Özmen, Ö. N. T. Arbak, Y. ve Özer, P. S.(2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Cilt:7. Sayı:1. *Ege Akademik Bakış Dergisi*

Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. İstanbul:Ayrıntı Yayınları.

Polat, S. ve Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Sayı:54 *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*.

Poole, W. L. (2007). Organizational Justice As A Framework for Understanding Union - Management Relations in Education. *Canadian Journal Of Education*, Vol:30, No:3.

Poussard, Jale M. ve Erkmen T. (2008). Yönetim İletişim Kültür. Private And Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*. Vol:49.

Pugh, S.D. Skarlicki, D.P. and Passell, B.S. (2003). After the Fall: Layoff Victims'' Trust and Cynicism in Re-Employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Reichers, A. E. Wanous, J.P. and Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management Executive*

Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.

Saylı, H. ve Kızıldağ D. (2007). Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları ve Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. Cilt:9. Sayı:1. AKÜ: Sosyal Bilimler Dergisi.

Tekarslan, E. Kılınç, T. Şencan, H. ve Baysal, A.C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.

Thomas, P. (1996). The Relationship Between Self-Efficacy For Participating In Self Managed Work Groups And The Big Five Personality Dimensions. Vol:17 *Journal of Organizational Behaviour*.

Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. Cilt:6. Sayı:2. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.

Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi: *Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2).

Tokmak, C. ve Yavuz E.(2009). İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Yıl:1. Cilt:1. Sayı:2. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*.

Topakkaya, A. (2009). Aristoteles’de Adalet Kavramı. Cilt:2. Sayı:6. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*.

Topçu, E. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Tutar, H. (2007). *Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*. 12(3). Süleyman Demirel Üniversitesi: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Van D. A., Heres, L., Lasthuizen, K., and Six, F. (2009). Ethical Leadership and Trust: It’s All About Meeting Expectations. *International Journal of Leadership Studies*.

Wanous, J. P. Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of management best papers proceedings*.

Wiener, Y. (1998). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. Vol.4. *Academy of Management Review*.

Yeniçeri, Ö. Demirel Y. ve Seçkin Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU: İİBF Dergisi*.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi. Konya:Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Yılmaz, İ. (2008). Sporcu ve Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri. Doktora Tezi. Ankara:Gazi Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.

Yönet, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç:Stratejik Sorumluluk. Cilt:8. Sayı:13. Balıkesir Üniversitesi:*Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? Vol:55. No:3. *Harvard Business Review*.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.

ELEKTRONİK YAYINLAR

Sorenson, G. An Intellectual History of Leadership Studies: The Role of James MacGregor Burns Kellogg Leadership Studies Project Working Papers. Erişim Tarihi: 20.10.2013

www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/2000KaynakWh: <http://www.webhatter.com/makaleler/455877-donusumcu-liderlik.html>

Yaylacı, (2009):<http://egitim.aku.edu.tr>

Uzkesici, N.(2009). İşletmelerde Etik Yönetimi-İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş. Erişim Tarihi: 22.10.2013.<http://www.igiad.com/isahlaki/makaleler/nurayuzkesici.html>

2010:<http://www.muhammeterbas.com.tr>.

EKLER

EK- 1

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET ÖRNEĞİ

HALIÇ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME YÜKSEK LİSANS BÖLÜMÜ

Elinizdeki bu form Haliç Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Tezi araştırmasında kullanılmak için hazırlanmıştır. Bu araştırma, çalışanların, liderlik , adalet ve sinik davranış tutumlarına yönelik algılarını ve bu algıya bağlı olarak gelişen çıktılarının sonuçlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. **Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır.**

Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli olmadığından, anket formlarına lütfen **isim ve soyadı yazmayınız.** Cevaplamış olduğunuz anketler sadece araştırmacılar tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

Katılımlarınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ediyoruz.

**Yasemin MATAŞ, Yrd. Doç.Dr. Sezer C. ÇALIŞKAN,
Haliç Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek lisans Bölümü
yaseminmatas@hotmail.com**

Lütfen öncelikle aşağıdaki bölümü doldurunuz:

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni durumunuz :
4. Mezuniyet durumunuz :
5. Şirketteki göreviniz :
6. Şuan çalıştığınız sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz ?
7. Şuan çalıştığınız iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

Bu araştırmanın sonuçlarıyla ilgileniyorsanız, lütfen size ulaşabileceğimiz bir e-posta veya posta adresinizi yazınız.....

ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ ŞİRKETTEKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
1. Yöneticimiz, astları teşvik eder.	0	1	2	3	4
2. Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	0	1	2	3	4
3. Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	0	1	2	3	4
4. Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.	0	1	2	3	4
5. Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	0	1	2	3	4
6. Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	0	1	2	3	4
7. Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	0	1	2	3	4
8. Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	0	1	2	3	4
9. Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	0	1	2	3	4
10. Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	0	1	2	3	4
11. Yöneticimiz, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	0	1	2	3	4
12. Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	0	1	2	3	4
13. Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.	0	1	2	3	4
14. Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.	0	1	2	3	4
15. Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	0	1	2	3	4
16. Yöneticimiz, sabırlıdır.	0	1	2	3	4
17. Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	0	1	2	3	4
18. Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	0	1	2	3	4
19. Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	0	1	2	3	4
20. Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	0	1	2	3	4
21. Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	0	1	2	3	4
22. Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.	0	1	2	3	4
23. Yöneticimiz, merhametlidir.	0	1	2	3	4
24. Yöneticimiz, astlara içten davranır.	0	1	2	3	4
25. Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	0	1	2	3	4

26. Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	0	1	2	3	4
27. Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	0	1	2	3	4
28. Yöneticimiz, doğru sözlüdür.	0	1	2	3	4
29. Yöneticimiz, dürüst davranır.	0	1	2	3	4
30. Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.	0	1	2	3	4
31. Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.	0	1	2	3	4
32. Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.	0	1	2	3	4
33. Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	0	1	2	3	4
34. Yöneticimiz, bireysel hakları korur.	0	1	2	3	4
35. Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	0	1	2	3	4
36. Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	0	1	2	3	4
37. Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	0	1	2	3	4
38. Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	0	1	2	3	4
39. Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz	0	1	2	3	4
40. Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	0	1	2	3	4
41. Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	0	1	2	3	4
42. Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	0	1	2	3	4
43. Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	0	1	2	3	4
44. Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.	0	1	2	3	4

ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ ŞİRKETTEKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
1. Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	0	1	2	3	4
2. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	0	1	2	3	4
3. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	0	1	2	3	4
4. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	0	1	2	3	4
5. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.	0	1	2	3	4
6. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	0	1	2	3	4
7. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	0	1	2	3	4
8. Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.	0	1	2	3	4
9. Yöneticimiz taraf tutmaz.	0	1	2	3	4
10. Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	0	1	2	3	4
11. Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	0	1	2	3	4
12. Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.	0	1	2	3	4
13. Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	0	1	2	3	4
14. Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.	0	1	2	3	4
15. Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.	0	1	2	3	4
16. İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.	0	1	2	3	4
17. Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.	0	1	2	3	4
18. Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	0	1	2	3	4
19. Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	0	1	2	3	4
20. Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.	0	1	2	3	4

21. İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	0	1	2	3	4
22. İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	0	1	2	3	4
23. Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	0	1	2	3	4
24. Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	0	1	2	3	4

ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ ŞİRKETTEKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
1. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0	1	2	3	4
2. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	0	1	2	3	4
3. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	0	1	2	3	4
4. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	0	1	2	3	4
5. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	0	1	2	3	4
6. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0	1	2	3	4
7. Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0	1	2	3	4
8. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0	1	2	3	4
9. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0	1	2	3	4
10. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0	1	2	3	4
11. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0	1	2	3	4
12. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	0	1	2	3	4
13. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	0	1	2	3	4