

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE ETİK LİDERLİĞİN ETİK**  
**İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR**  
**UYGULAMA**

**Yüksek Lisans**

**Tez**

**DENİZ GÜNEL**

**İstanbul, Ocak 2016**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE ETİK LİDERLİĞİN ETİK**  
**İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR**  
**UYGULAMA**

**Yüksek Lisans**

**Tez**

**DENİZ GÜNEL**


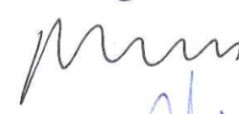

**Danışman: Doç. Dr. Ahu Tuğba Karabulut**

**İstanbul, Ocak 2016**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ONAY SAYFASI**

Yüksek lisans öğrencisi Deniz Günel in <sup>İşletmelerde Etik Liderliğin</sup> "Etik İklim Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği  / oyçokluğu  ) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Tuğba Konebulut	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Beliz Ülgen	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Can Ceyhan Arslanlar	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## Özet

Organizasyonları yönetmek ve organizasyon çalışmalarını verimli hale getirebilmek iyi bir yönetim mekanizması ile sağlanmaktadır. Bunu liderlerin özellikleri ve onun toplumca kabul görmüş etik kurallara uyumu gerçekleştirmektedir. Bir liderin adil yönetim şekli onun etik lider özellikleri taşımasına bağlıdır. Toplumsal, sosyal ve kültürel gelişmişlik ancak etik değerler önemsenirse gerçekleşecektir. Etik, dünyada gittikçe yayılan ve iş yaşamında, karlılığın korunması, firma imajı, rekabet avantajı sağlanması gibi pek çok kavramla yakın ilişkili olan, işletmeler ve çalışanlar için ise önemi her geçen gün artan bir kavramdır. Birlikte yaşayan bireylerin inançları, kuralları, kararları farklılık göstermektedir. Bu açıdan herkes tarafından kabul gören belirli doğrulara ve bir takım toplumsal uyumlaştırıcı kurallara ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Bu kurallar etik kurallarca oluşturulmaktadır. Lider kararlarının etik olması, doğru ve yanlış davranışların farkında olarak hareket etmeleri, ahlaki değerlere önem vererek organizasyon içinde doğru kültürün oluşmasını sağlamaları, etik bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Çalışmada etik liderlik davranışlarıyla, organizasyonda nasıl bir etik iklim oluşturulduğu ve iklimi oluşturan bireysel ve bütünsel bakış açısının nasıl yorumlandığı üzerinde durulmaktadır.

Bu çalışmada Etik, Liderlik, Etik Liderlik, Etik İklim kavramları incelenmiş olup, etik liderliğin etik iklim üzerindeki pozitif etkisinin basit doğrusal regresyon analiziyle bilimsel olarak kanıtlandığı bir araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Etik, Etik Liderlik, Etik İklim

## **Abstract**

Managing the organizations and making them work productively requires a well-managed mechanism. This can be conducted by the harmony of the leadership characteristics and the ethical rules which are generally accepted by the society. Ethics is a concept that has close contacts with numerous factors such as saving profitability, company image, competitive advantage so on and so forth. Besides, it has also started to gain importance both for enterprises and employees. Beliefs, rules and decisions of the people who live together may vary. In this sense, it is known that creating a set of rules which are accepted by all people is necessary to constitute some certain truths and harmony. These rules are formed by ethical rules.

Ethics of the leaders' decisions, acting and knowing what is right or wrong, creating a correct culture in the organization around the ethical values are accepted as ethical necessity. What we have focused on this study is how to create an ethical climate with ethical leadership behaviours, how this individual and collective views are interpreted which create this climate.

Ethics, Leadership, Ethical Leadership and ethical climate contexts are surveyed in this study. A research and its results with the positive effects of the ethical leadership over the ethical climate which are proved by the scientific methods of the regression analysis are ranked in this study.

**Key Words:** Leadership, Ethical, Ethical Leadership, Ethical Climate

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Tablo 1 Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği .....	38
Tablo 2 Hizmete Yönelik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi.....	48
Tablo 3 Eğitim Durumu Demografik Verileri .....	77
Tablo 4 Yaş Durumu Demografik Verileri .....	77
Tablo 5 Cinsiyet Durumu Demografik Verileri .....	77
Tablo 6 Örneklemdaki kişilerin Çalıştıkları İşletmelerin Ciroları .....	78
Tablo 7 Örneklemdaki kişilerin Çalıştıkları İşletmelerin Faaliyet Süreleri .....	78
Tablo 8 Örneklemdaki kişilerin Çalıştıkları İşletmelerin Çalışan Sayısı.....	78
Tablo 9 Örneklemdaki kişilerin Çalıştıkları Şirketteki Tecrübeleri.....	79
Tablo 10 Örneklemdaki kişilerin Çalıştıkları Genel Tecrübeleri.....	79
Tablo 11 Faktör Analizi Sonuçları .....	81
Tablo 12 Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis) Sonuçları .....	83
Tablo 13 Ortalama Değerleri .....	84
Tablo 14 Korelasyon Tablosu .....	85
Tablo 15 Regresyon Analizi Sonuçları .....	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No.**

Şekil 1 Araştırma Modeli ..... 74

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Tez Onay Sayfası.....	Error! Bookmark not defined.
Özet.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
GİRİŞ .....	1
1. ETİK KAVRAMI .....	3
1.1. Etiğin Tanımı.....	3
1.2. Etik Kavramlar .....	6
1.2.1. Kültür .....	6
1.2.2. Değerler .....	7
1.2.3. Norm .....	7
1.3. Etik Teoriler .....	8
1.3.1. Teleolojik Teori .....	9
1.3.2. Deontolojik Teori.....	10
1.3.3. Erdem Etiği .....	11
1.4. Etiğin Önemi.....	12
1.5. Etik ve Ahlak İlişkisi.....	13
1.6. İş Etiği .....	14
1.7. Etik Davranış İlkeleri .....	16
1.8. Etik Olmayan Davranış İlkeleri.....	17
1.9. İşletmelerde Karşılaşılan Etik Sorunlar .....	19
1.10. Kurumsal Olarak Değerlendirildiğinde Örgütsel Etik ve Önemi .....	22
2. ETİK LİDERLİK .....	24
2.1. Liderliğin Kavramsal ve Teorik Çerçevesi .....	24
2.1.1. Lider Kavramı.....	24



2.1.2.	Liderlik Kavramı.....	26
2.1.3.	Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı .....	27
2.1.4.	Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Önemi.....	29
2.1.5.	İşletmenin ve Liderin Topluma Karşı Sorumlulukları.....	31
2.1.6.	Liderlik Teorileri.....	32
2.1.6.1.	Evrensel Liderlik Teorisi.....	32
2.1.6.2.	Davranışsal Liderlik Teorisi ve Liderlik .....	34
2.1.6.2.1.	Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	35
2.1.6.2.2.	University of Michigan Liderlik Çalışmaları .....	35
2.1.6.2.3.	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli	36
2.1.6.2.4.	Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	37
2.1.6.2.5.	Likert'in Sistem 4 Modeli .....	38
2.1.6.3.	Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi.....	39
2.1.6.3.1.	Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	40
2.1.6.3.2.	Amaç - Yol Teorisi (Path - Goal Theory of Leadership) .....	41
2.1.6.3.3.	Herşey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	42
<b>2.2.</b>	<b>Etik Liderlik Kavramı .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.</b>	<b>Etik Liderlik Türleri .....</b>	<b>47</b>
2.3.1.	Hizmete Yönelik Liderlik .....	47
2.3.2.	Otantik Liderlik.....	48
2.3.3.	İlke Merkezli Liderlik.....	49
<b>2.4.</b>	<b>Etik Liderlik Özellikleri .....</b>	<b>50</b>
2.4.1.	Etik Liderin Örnek olma Rolü-Rol Modelliği .....	50
2.4.2.	Etik Liderin Güven Duygusu Yaratması .....	50
2.4.3.	Etik Liderin Doğruluk Vasfı .....	51
2.4.4.	Yönetimde Etik Değerlerin Uygulanması.....	52
2.4.5.	Çalışanların Etik Değerleri Benimsemesi.....	52
<b>2.5.</b>	<b>Etik Liderlik Davranışları.....</b>	<b>53</b>
<b>3.</b>	<b>ETİK İKLİM.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1.</b>	<b>Etik İklim Tanımı.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.</b>	<b>Etik İklimin Boyutları .....</b>	<b>59</b>
3.2.1.	Etik Kriterler Boyutu .....	60

3.2.2. İnceleme Yeri Boyutu.....	61
<b>3.3. Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4. Etik İklim ve Güven İlişkisi.....</b>	<b>64</b>
<b>3.5. Etik İklimlerin Belirleyicileri ve Sonuçları.....</b>	<b>65</b>
<b>3.6. Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi.....</b>	<b>66</b>
<b>4. ARAŞTIRMA.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1. Problem Tanımlama ve Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2. Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3. Araştırma Modeli, Hipotezi ve Amacı.....</b>	<b>74</b>
<b>4.4. Analiz Yöntemi.....</b>	<b>75</b>
<b>4.5. Ana Kütle ve Örneklem.....</b>	<b>75</b>
<b>4.6. Anket Formu ve Ölçek Geliştirme.....</b>	<b>75</b>
<b>4.7. Veri Analizi Sonuçları.....</b>	<b>76</b>
<b>4.8. Demografik Veriler ve Analizi.....</b>	<b>76</b>
4.8.1. Eğitim Durumu.....	76
4.8.2. Yaş.....	77
4.8.3. Cinsiyet.....	77
4.8.4. Ciro.....	78
4.8.5. Faaliyet Süresi.....	78
4.8.6. Çalışan Sayısı.....	78
Örneklemedeki kişilerin çalıştıkları işletmelere ait Çalışan sayıları Tablo 8’de sunulmaktadır.....	78
4.8.7. Şirketteki Tecrübe.....	79
4.8.8. Genel İş Tecrübesi.....	79
<b>4.9. Faktör Analizi ve Sonuçları.....</b>	<b>79</b>
<b>4.10. Güvenlilik Analizi.....</b>	<b>83</b>
<b>4.11. Tanımlayıcı İstatistikler.....</b>	<b>84</b>
<b>4.13. Regresyon Analizi.....</b>	<b>85</b>
<b>4.14. Araştırmanın Teorik Katkıları.....</b>	<b>86</b>
<b>4.15. Araştırmanın Yönetimsel Katkıları.....</b>	<b>87</b>
<b>4.16. Araştırmanın Kısıtları ve İleriki Çalışmalar.....</b>	<b>88</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>94</b>

## GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte işletmeler arasında rekabetin artması yenilikleri ve inovatif değişiklikleri takip zorunluluğu oluşturmuştur. Bu açıdan hem yöneticilere, hem çalışanlara sorumluluk düşmektedir. Özellikle liderler aldıkları kararlarda sorumlu davranmalı, geçmişte düştükleri hatalara düşmemelidirler. Aksi halde toplumsal olarak ciddi sıkıntıların yaşanması kaçınılmaz bir durum olacaktır. Dürüst bir yönetim tarzı, ahlaki ve etik değerlere uyum gösterilen bir kurumda örgüt ikliminin işletmenin vizyon ve misyonunu benimsemesi ve bunlara inanmasıyla başarıya ulaşılmaktadır. Geçmişte yapılan yönetim hataları, ekonomik krizler yüzünden yaşanan sıkıntılar ve grup olarak yaşamının getirdiği yönlendirilme isteği ile etik lidere olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Liderler sahip oldukları özellikler ile topluma yön gösterme ve toplumun olumlu bir çizgide ilerlemesini sağlamak adına örnek teşkil eden önemli bir vazife üstlenmektedir. Diğer taraftan, liderliğin diğer bilimlerle ilişkisi, işletme uygulamaları ve siyasal süreçler içerisinde üstlendiği görev, onun disiplinler arası bir çizgide ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Lider; işletme içinde etik ilkelere, toplumsal değerlere sahip çıkmalı, bu değerler doğrultusunda işletme kurallarını belirlemeli, çizgisinden sapmadan etik değerlere inanarak bunları uygulamalı ve örnek bir portre yansıtmalıdır. Çalışanlarca benimsenecek bu örnek davranışlar zaman içerisinde oluşan ortak ve benzer algı sayesinde etik iklimin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Etik kurallar, kanunlarca düzenlenmemiş konularda uyulması ve uygulanması gereken kurallar bütünüdür. İş hayatındaki davranışlarımızın etik olup olmadığı incelendiğinde bunda toplumun ve çalışanların kararının etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tüm bu paydaşlar için genel kabul görmüş ve ortak etik ilkelerin olması gerekmektedir. Bu ilkelerin örgüt mensuplarınca nasıl algılandığı ve içselleştirildiği örgütün kültürüyle doğrudan ilintilidir. Örgüt kültürü, kurum

çalışanlarının kişisel davranışlarını belirleyen ölçütlerin başında gelmektedir. Burada ifade edilen kurumsal davranışlara yön veren temel değerler, kurum üzerinden anlatılanlar, paylaşımlar, törenlerden ve kurumun ortak olarak kullandığı dil, ofis düzeni personelin giyimine kadar pek çok şey örgüt kültürünü kapsamakta ve örgüt kültürünü etkilemektedir. Bu bağlamda etiğe dair yapılacak olan herhangi bir araştırma kurum kültürü kavramından bağımsız düşünülmemelidir.

Özellikle son yıllarda etik ilkelerin neler olması gerektiğine dair yapılan araştırma sayısında ciddi artışlar gözlemlenmektedir. İş dünyasında karşılaşılan etik dışı davranışların ve bu yöndeki uygulamaların çoğalmasa etik değerlerin önemini tekrar ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı; Etik liderlik ve etik iklim kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu kavramların birbiri üzerindeki etkilerini ve bu etkinin ne şekilde algılandığına dair bilimsel bir araştırma yapmaktır. Çalışma etiğin ve etik liderlik kavramının önemini bilimsel ve yönetsel düzeyde ortaya koymaktadır.

Bu çalışma “Etik liderlik etik iklimi pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezinden hareketle başlatılmıştır. Yapılan çalışmada regresyon, faktör ve güvenilirlik analizi yöntemlerine yer verilmektedir. Ayrıca araştırma İstanbul bölgesinde bulunan özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren farklı alanlardan 5 farklı işletmede çalışan 200 kişilik örneklem grubu üzerinde uygulanmış ve 170 geçerli anket sayısına ulaşılmıştır.

Çalışmada etik liderlik ve etik iklim ilişkisi değerlendirilmektedir. Araştırma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde etik kavramı, teorileri, etiğin ahlakla olan ilişkisi, etiğin önemi, davranış ilkeleri ve iş etiği gibi etik ile ilişki kavramları ayrıntılı olarak incelenirken, ikinci bölümde liderlik ve etik liderlik konusu üzerinde durularak, etik liderlik türleri, özellikleri ve davranışları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde etik iklim incelenmiş, işletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise, etik liderliğin etik iklim üzerine etkisinin incelendiği bir anket uygulaması ve modeline yer verilmektedir. Daha sonra elde edilen bulgular, kavramsal çerçeve bakımından değerlendirilerek çalışma tamamlanmıştır.

## 1. ETİK KAVRAMI

Varlığı insanlığın doğuşuna dayandırılabilen “etik” günümüz değişen ve hızla gelişen dünyasında şüphesiz ki en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Önceleri sadece siyasi liderlerin ahlaki davranışları ile ilgilendiği düşünülen etik, artık gündelik hayatın bir parçası haline gelmiş ve birçok araştırmacının dikkatini çekerek çalışmalara konu olmuştur. Bu çerçevede bu bölümde etik kavramsal olarak irdelenecektir.

### 1.1. Etiğin Tanımı

Hayat düzenimiz içerisinde ahlak temeline dayandırılarak oluşan ve olumlu olumsuz her davranışın ayırımına varmamız için etik kurallara ihtiyaç duyulmaktadır. Etik, bireylere yol gösteren ahlaki değerlerle bütünselliğe ulaşmış olan bir kavramdır.

Ateş ve Oral’a (2003, s.58) göre, geçmiş dönemde daha fazla siyasetle ele alınmış olan etik kavramı liderin ahlakına odaklanmıştır. Aydın (2006, s.13) çalışmasında etik kavramını batıda pek çok farklı disiplinle incelenmeye başladığını, bu incelemenin hem etik davranışlar hem de etik değerler ışığında yapıldığını ve ülkemizde bu alandaki çalışmaların arttığını belirtmektedir. Pieper (1999, s.30), Etiğin Yunancadaki anlamıyla Ethos kelimesinden günümüze ulaştığını ifade etmektedir. Etiğin anlamlarından biri, bulunulan eylemlerde töreye uygun davranan, davranışlarını eğitimle düzenleyen kişinin, ahlak kuralları çerçevesinde davranış göstermesi; diğer anlamının ise, kabul gören değer yargıları, davranış kurallarının sorgulanması, anlaşılması, düşünülmesi, iyiye ulaşmak amacıyla alışkanlığa dönüştürülmesi gerektiğini ifade etmektedir (Yıldırım, 2010, s.23).

Engel, Blackwell ve Miniard (1995, s.914) çalışmalarında ise, doğru ve yanlışın, iyi ve kötünün, kabul edilen edilmeyen şeylerin tanımlanmasını sağlayan standartlar olarak yorumlamaktadır. Aydın (2001, s.6) çalışmasında etik tanımını doğru ve

yanlışı ayıran kriterlerin neler olduğundan ve insanların davranışlarının ahlaka uygun olarak değerlendiren kurallar olduğundan bahsetmektedir. Lamberton ve Minor (1995, s.326) ise, etik kuralların tek bir alana yönelik oluşan evrensel olan yazılı ilkelerin oluşturması gerektiğinden bahsetmektedir (Büte, 2011, s.104).

Dilimizdeki ifadesiyle ise etik; töre, gelenek, görenek, alışkanlık, karakter anlamlarını ifade etmektedir. Türk Dil Kurumunun sitesinde ifade ettiği şekliyle ise “töre bilimi olarak ifade edilmekte, çeşitli meslek gruplarının uymaları veya kaçınmaları gereken davranışlar olarak, etik bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili” şekillerinde ifade edilmektedir. Ahlakla yakın ilişki içinde olan etik kavramı, kimi zaman halk arasında birbirinden ayrı değerlendirilmeyen iki kavramdır. Bunun sebebi etiğin, ahlaki değerlere dayandırılan bir kavram olarak ifade edilmesidir. Ahlak kuralları toplumun uymasını zorunlu kılan kurallardan oluşmaktadır. Etik kurallarla ifade edilmek istenen ise, ahlak temelinde iyi ya da kötünün nasıl değerlendirileceğidir. Ahlaki kuralların temelini inceleyen etik kurallar, ahlaki olmayan eylemlerin neler olduğunun saptanması için yeni ölçütler geliştirmektedir. Etik değerler evrensel olarak kabul edilmiş olsa dahi, bir toplumun değer ve inanç sistemine, o toplumun kültür ve inançlarını esas olarak oluşturulmalıdırlar (Tamer, 2015, ss.50-55).

Etik bireye doğru davranışın ne olduğunu gösterir ancak bunu yapmaya bireyi zorlamaz. Birey hür düşüncesiyle doğru davranışı bulur ve uygular. Etik kurallara ihtiyaç duyulmasının sebebi bireylerin ilişkilerini, değer ve normlarını, amaçlarını, birlikte yaşamın gereklerini bulmaktır. Etik kurallar genellikle yazılı belirleyici kurallar olması beklenmektedir. Tıp ve çevre etiği buna örnek verilmektedir. Russell isimli araştırmacının etik tanımına göre, bir topluluğun benimsediği istekler bireye kabul ettirilmeye çalışılır. Ona göre bazı isteklere evrensel değerde önem verilmesi gerekmektedir. Etik kişinin doğru ve yanlışı ayırt ettiği bir kavramken ahlak bunun hayata geçirilme yöntemidir. Başka bir deyişle etik; doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlak ise onun hayata geçirildiği şekil olarak ifade edilmektedir (Savran, 2007, ss.7-8).

Etik kelimesinin; Yunan kökenli bir kelime olduğunun ifade edilmesiyle birlikte tarihsel süreç içerisinde ağırlaştırılmış bir biçimde bugünlere kadar geldiği ve pek çok farklı kelime ve anlam taşıyan ifadelerle de geliştiği bilinmektedir. Bunlardan

bazıları etiği şu kelimelerle tanımlamaktadır; töresel ve ahlaksal bilinç, inanç ve tutumlar; gelenek ve görenekler, birbiriyle yaşayan, birbirini tanıyan, ortak alışkanlıklara sahip olan insanların birbirlerine bağlı olması, çalışmaları, ortak yaşam tarzları ve alışkanlıklarıyla benzer hayatlar yaşamaları olarak ifade edilmektedir. Bireyler birlikte bir hayat sürdürüyor olmanın gerekliliğiyle, sosyal-ahlaksal kural ve normlar oluşturmuş, böylelikle bireylerin bir takım kurallarla birbirlerine bağlanmaları kaçınılmaz olmuştur (Atayman, 2011, ss.11-15).

Etik anlayış ile aklın ve sağduyunun şekillendirdiği fikirleri izlemek, yerleşik, toplumsal ve ahlaki kurallara saygılı davranmayı gerektirmekte, böylece şahsi istek ve çıkarlardan fedakârlıkta bulunulması sağlanmaktadır. Sağlıklı bir yaşam sürdürmek etik kurallara uyumlu, dürüst, tutarlı, güvenilir davranışlarla gerçekleşecektir. Etik değerler, içinde bulunulan organizasyondaki tüm paydaşların birbirleriyle karşılıklı saygı ve güven içinde, ilişkilerini kolaylaştırıcı bir kültürü oluşturmalarıyla sağlanmaktadır. Etik değerlere sahip olmak temelde üç koşulun sağlanmasıyla gerçekleşecektir. Bunlar; organizasyonda biz bilincini oluşturmak, kurum kültürünü oluşturmak ve sorumluluk bilincini oluşturmakla gerçekleşmektedir. Bu değerlere uygun davranılması halinde kurum kültürü oluşacak, herkes kendi davranışlarından sorumlu olarak açık bir iletişim düzeninin oluşması sağlanacaktır. Böylece bireylerin de, yöneticinin de sorumluluk alarak bilinçli hareket etmeleri sağlanacaktır. Etik değerlere uygun davranışlar örgüt ikliminin iletişim kalitesini arttırırken, çalışanlar işlerini doğru değerlendirebilecek, rekabet edebilecek, bilgilerin organizasyon içerisinde doğru kullanılması sağlanarak, etiğe aykırı yasal olmayan olumsuzluklardan uzaklaşacaklardır (Barutçugil, 2004, ss.223-224).

Özellikle sürekli değişimin ve çeşitli belirsizliklerin yaşandığı toplumsal düzen içerisinde işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlıklı olması, toplumsal kurallara, ahlaki değerlere ve etik değerlere uyum ile sağlanacaktır. Bu açıdan etik kural ve uygulamalar yanlış olanın ortaya çıkması açısından son derece gerekli görülmektedir.

## 1.2. ETİK KAVRAMLAR

Çalışmanın bu bölümünde etik ile bütünleşmiş olan ve etik davranışın toplumsal temelini oluşturan etkenlerden olan kültür, değer ve toplumsal normlar incelenecektir.

### 1.2.1. Kültür

Kültür bir toplumda bireyleri aynı değerler çevresinde toplayan ve bireylerin hayatında belirleyici özelliğe sahip bir kavramdır. Kültür, değerler ve toplumsal normlar birbirinden bağımsız düşünülmemelidir.

Kültür, bir toplumun yaşam tarzını belirleyen kurallar ve o toplumun sahip olduğu değerlerden oluşmaktadır. İnsanların hayat tarzları, değer yargıları, yetiştiği ortamda aldıkları eğitim gibi konuların hepsi kültürü ifade etmektedir. Kültür bir yanda insanların yaşamlarını etkilerken; bir yandan da etik değerler, toplum normlarını içermektedirler (Çevik, 2006, s.7).

Kişilerin tecrübe ve deneyimleriyle bağlantılı olarak toplumda hangi duruma karşı nasıl davranış gösterileceği, davranışlara karşılık ne yapılacağı önceden öğrenildiği ve kültür geçmiş deneyimlerle doğru orantı gösterdiğinden etik davranışlar zaman içerisinde kültürden etkilenecektir. Sadece birey olarak değil, örgütsel düzeyde de kültür etiğe olan davranışları etkilemektedir. Bir örgütün etik değerlerinin olumlu ve güçlü olması bireyler tarafından o işletmenin olumlu etik değerlere sahip olduğu görüşünü benimsetirken, yalnız işletme kararının ya da bireysel çıkarların ön planda tutulduğu bir işletme yetersiz etik değerlere sahip olarak değerlendirilmektedir (Tamer, 2015, ss.50-52).

Bu açıdan kültür ve etik birbiriyle bütünselliği olan kavramlardır. Kültür toplumdan topluma farklılık gösterir ve toplumların davranışlarını belirleyen özelliğe sahiptir. Kültürün bireye kazandırdıklarıyla etik değerlerimiz şekillenmektedir.



### 1.2.2. Değerler

Değerler bireysel ve toplumsal olarak davranışlara yön veren ilke ve tercihlerdir. Ülkemizdeki sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel faaliyetler kapsamında değerler oluşmakta, davranışlarımıza yön çizmektedir.

Prof. Dr. Barlas Tolan değeri, kişilerin düşünce ve davranışlarında kullandıkları bir ölçüt olarak nitelendirmektedir. İnsan yaşamında her şey bir değere bağlı olarak algılanmaktadır. Bireylerin pek çok alandaki beğenileri ahlak alanı dışındadır. Bu açıdan zaman zaman yükselen değerle ortaya çıkmakta, bunlar tartışmasız kabul görüp toplumca uygulanmaktadır. Yükselen değerlerle anlatılan küresellikle meydana gelen yeni düzen, ideolojik çeşitli yaklaşımlar, kapitalizmle ortaya çıkan değerlerdir. Kapitalist düzende insanların amacı zengin olmak ve böylece mutluluğu yakalamaktır. İnsanlar bu amaçla rekabet etmekte ancak bu hırsları ahlaki değerlerin kaybına neden olmaktadır. Geçmişte barış ve demokrasinin kazanılması adına yapılan birçok savaş buna örnek teşkil etmektedir (TMMOB, 2004, ss.33-34).

Değer bir toplumun inançları, beklentileri, kararları ve davranışlarına yön veren aynı zamanda bireylerin zaman içerisinde kabul ettikleri inançların davranışlarıyla bütünleştiği bir kavramdır. Değerler etikle bütünsel görülebilir. Bunun sebebi tıpkı etiğin tanımındaki gibi doğru davranış ve yanlış davranışın ayrımını yaparken yanlış davranışlardan uzak kalınması gibi karar alırken ve karar verirken vardığımız yargılarımızın değerlerimizin bir göstergesi olmasıdır.

### 1.2.3. Norm

Toplumsal davranışların düzenleyicisi kurallar olarak değerlendirilen normlar davranışlarımızın şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Her ne kadar yazılı olmasalar da toplum hayatında etik kurallar normlardan ayrı düşünülmemelidir.

Bireysel ilişkileri düzenleyen ve insan davranışlarına yön veren normlar değeri yansıtmaktadırlar. Kurum içinde normlar tüm üyelerce ciddiye alınır, uygulanmaması durumunda ise bireylerin çeşitli yaptırımlarla karşılaşmaları söz konusu olmaktadır. Normların, içerisinde bulunan grubun temel değerlerini yansıtmaması, kuralları sayesinde örgüt mensuplarının olumsuzluklar yaşamalarının

engellenmesi, yanlış davranışların önlenmesi ve örgüt değerlerini doğru yansıtmaları, toplumsal normların temel amaçlarını oluşturmaktadır. Normlar özellikleri genel olarak incelendiğinde grup tarafından kabul edilirken; aynı zamanda üyeler tarafından da kabul görmektedirler. Normlar zamanla ve oldukça yavaş gelişip değişim göstermektedirler. Belirlenmiş olan bu kurallara uymanın ya da uymamanın yaptırımları da bulunmaktadır (Aydın, 2002, ss.13-15).

Normların bireyler arası ilişkilerde yönlendirici olması toplumsal boyutla değerlendirildiğinde normların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Toplumsal ve bireysel ilişkilerin temel değerlerini inceleyen en önemli kavramlardan birisi etikdir. Normlar ise genel yapıyı, toplumu incelemektedirler. Normlar, alınan etik kararlarda tamamlayıcı bir niteliğe sahiptirler. Normların temel amacı kolaylaştırıcı olmak, varlığını devam ettirmek, olumsuz yönleri ortaya koymaktır. Etik kararlar verme aşamasında normlar büyük önem taşımaktadır. Normlar ilişkilere yön veren özelliktedirler. Normların, toplum tarafından kabul edilen değerlerden oluşmaları, olumsuz tavırlar görüldüğünde bireylerin çeşitli yaptırımlarla karşılaşmalarına sebep olmaktadır. Normlar çeşitli davranış kalıplarını belirlemişken; etik kavramı doğru ve yanlışın neler olduğunu ortaya koymaktadır. Normlar, alınan toplumsal kararların yaptırım haline gelmesini sağlamaktadırlar (Gül ve Gökçe, 2008, s.380).

Normlar, toplumda benimsenmiş olan kurallar ve bu kurallara bağlı olarak düşüncenin şekillenmesi, davranışın belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Bu açıdan etik ve ahlak kurallarından ayrı tutulmamalıdır.

### **1.3. ETİK TEORİLER**

Temel amacı insan davranışlarını incelemek, doğru davranışta bulunmak olan ve geçmişten günümüze kadar gelen etik, doğru davranışın nasıl oluşacağını çeşitli teorilere dayanarak belirlemektedir.

Bir davranışta bulunurken niyetin mi sonucun mu önemli olduğunun yanında, niyet ya da sonucun ahlaki değer taşıyıp taşımadığının sorgulanması gerekmektedir. Günümüze kadar bununla ilgili pek çok karşıt görüş niyetin mi sonucun mu ahlaki olduğuyla ilgili görüşler ifade etmişlerdir. İki düşüncenin de mantıklı olup

olmadığına ilişkin görüşlerde bulunmaktadır. Etik teoriler aşağıda incelenmektedir (Macit, 2009, s.84).

### **1.3.1. Teleolojik Teori**

Teolojik teori yaklaşımı ele alınırken yapılan eylemin bireylerin ne kadarına fayda ve mutluluk sağladığı üzerinde durulmaktadır. Böylece teorinin başarısı ne kadar fazla insana ulaştığı ve katkı sağladığı ile ilişkilendirilmektedir.

Teolojik teoride bir eylemin ahlaki değer kazandırması için, yapılan eylemin fazla sayıda kişiye katkı sağlaması ve sonunda bir mutluluk sağlaması gerekmektedir. Yapılan eylemin faydası, onun değerini ortaya koymaktadır. Yararcı etik olarak da anılan bu kavram, eylem sonucunda iyi sonucun haz 'a, mutluluğa sebep olduğu ve piyasa koşullarında da bireysel güdülenmeyi sağladığı görüşünü ifade etmektedir (Akbaş, 2010, ss.9-10).

Ahlaki davranışların değerini o eylemin getirdiği olumlu yarar ile ilişkilendiren ve faydacılık yaklaşımı olarak da anılan teori, ilkçağdan bu yana hazzı ön plana alan öğretiler geliştirmiştir. Hazcılık kavramının ilk temsilcisi olan Aristippos hazzı tek başına değerlendirmiş ve hazzı neden olan her şeyi bir araç olarak görmüştür. Bir diğer düşünür Jeremy Bentham, gözlem yoluyla bireylerin birçok arzularının olduğunu ve bu ihtiyaçların karşılanması gerektiği görüşünü benimseyerek psikolojik bir yaklaşım geliştirmiştir. Bentham iyi eylemlerin hazzı sebep olduğunu kötünün ise acı verdiği görüşünü savunmaktadır. Ona göre bireylerin acıdan kaçmasının yolu hazzı yönelmekle sağlanmaktadır. Bu kavram bireylerin ahlaki değerinde ne yapmaları ve yapmamaları gerektiğini göstermektedir. Bireysel olarak bizim için iyi olan bir durum toplum için de iyi midir? Bunun üzerine bir çatışma yaşanabilir mi? sorularına Bentham, hem bireysel iyiliğin hem de toplumsal iyiliğin önemsenmesi gerektiğini vurgulayarak cevap vermektedir. Bu teoriye göre bir birey kendi mutluluğunu isteyebilir fakat bu ancak diğerlerinin de mutluluğunu isteyerek gerçekleşecektir görüşünü benimsemektedir.

Teleolojik anlayışın bir diğer düşünürü Mill 1986 ise, Bireylerin eylemlerinin bir amaç doğrultusunda geliştiği, insani eylemlerin temel amacının haz duymak ve mutlu olmak olduğunu ifade etmektedir. Mill haz'ın mutluluğa sebep olduğunu

vurgularken, hazlar arasında bir tercih yapmak için onların hepsini bilmenin gerektiğini ifade etmektedir. Mill'e göre yapılan eylemler haz veriyorsa mutluluğu sağlıyordur ve bu eylemler doğrudur. Aksi halde ise eylemler yanlış değerlendirilir ve acı verir. Her iki düşünür de mutluluğu ön planda tutmaktadır (Macit, 2009, ss.84-87).

Yukarıda ifade edildiği üzere teolojik teori zaman içerisinde çeşitli araştırmacıların farklı görüşlerine ve araştırmalarına da konu olmaktadır. Teori temelde iyinin ve mutluluğun çoğunluğa fayda sağladığı takdirde doğru olacağı görüşünü savunmaktadır.

### **1.3.2. Deontolojik Teori**

Etik yaklaşımların ayrıntılarıyla incelendiği bir diğer teori ise deontolojik teoridir. Bu teori de temelde teolojik yaklaşım gibi doğru olanı ve fayda sağlayanı yapmayı amaçlar ancak teolojik teorideki sonucun herkesin mutluluğunu sağlamaya yönelik ve daha fazla insanın mutluluğuna katkı sağlamayı hedeflemesine karşın, deontolojik teori bireylerin bir davranışta bulunurken bu davranışlarının gönül gücüyle olması gerektiğine önem vermektedir.

Teori Yunanca anlamıyla ödev kelimesini ifade etmektedir. Teori Kant'ın geliştirdiği teorik ve etik bir sistemdir. Kant'a göre niyetin iyiliği, doğru işi yapmaya sebeptir. Sonuca bakılmaksızın karar verilmektedir. Doğru davranışın temelinde kişinin sorumluluk duygusu yatmaktadır. Bir öğrencinin ödevini zamanında yapması etik davranışının göstergesidir. Diğer taraftan öğrenci öğretmenin korkusundan ödevini yapıyorsa bu davranışın etik dışı bir davranış olduğu ifade edilmektedir. Buradan anlayacağımız sonuç ise kişinin iç istemiyle gerçekleştirdiği iyi davranışların yapılan eyleme etik değer kazandırdığıdır. Deontolistler teoriyi doğruluk, dürüstlük gibi bir takım ilkelere dayandırmaktadırlar. Deontolojik yaklaşımda doğru olan şeylerin peşinden gidilmektedir. Örneğin bir denetmen, firmanın finans birimini kontrol ettiğinde olumsuz gözlemler elde etse dahi firmanın adının kötü anılmasını göze alarak doğru davranışında ısrar etmelidir (Aliyev, 2010, s.97).

Deontolojik Teoriyi önemli kılan özellik davranışların ahlaki değerlerle temellendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan belirli kuralların izlenmesi

gerektiğini söylemekte ve koyulacak kurallar sayesinde, alınacak olan kararların ahlaki değer taşıması gerekmektedir (Öztürk, 2010, s.17).

Deontolojik teoride yapılan istek dışı davranışlar etik değer niteliğini kaybetmeye sebeptir. Bu açıdan sonucu olumsuz bile olsa doğrunun ve etik değerlerin arkasında hareket edilmesi teoriye etik nitelik kazandırmaktadır.

### **1.3.3. Erdem Etiği**

Erdem etiği ile toplumda nasıl doğru ve iyi davranışların görüleceği üzerinde durulurken, nasıl erdemli davranılır, erdemli davranışları neler oluşturur soruları üzerinde araştırma yapan bir yaklaşımdır.

Erdem Etiği, bireylerin karakter özelliklerini, bunu oluşturan, bireysel ve objektif özelliğe sahip karakter özelliği olarak tanımlamaktadır. Erdem etiği Deontolojik etik anlayışta bahsedilen iyi ve doğru kavramından gelmektedir. Erdem etiğinde fayda kavramı ön plandadır. David Solomon 1997 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında erdem etiğini üçe ayırmaktadır. İlki, erdem kavramını ön planda tutan düşünürlerin ahlaki akımlara ve yapılan eleştirilere dikkat etmemiş olmaları, İkinci olarak; bir ahlak teorisinde erdemi içine alan bir kısmın bulunmasına özen gösterilmesi gerektiği son olarak da, ahlak teorisindeki gibi yalnızca eylemin doğruluk veya sonucunu değerlendirmekten ziyade, insanı değerlendirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre erdem etiği ideal insan nasıl olur ve bunu sağlayacak erdemler listesinde neler yer almalıdır sorularını sorarken, kişilere hayatlarını nasıl geliştirebilecekleri ve nasıl erdemli bir hayata sahip olabilecekleri yönünde yön çizmektedir. Julia Annas 2005 yılında erdem etiği hakkında birkaç tanımlamada bulunmaktadır. Bu tanımlamalara göre, erdemi akıldan bağımsız olmayıp, harekete geçerken doğru şekilde davranıp doğru erdemleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Diğer bir tanımında ise Annas 1995 yılında yaptığı çalışmada erdemi bireylerin kendilerini kontrol etmesinden ayrı tutarak, erdemin bireysel niyet, eylem ve arzuların uyumunu gerekli kıldığından bahsetmektedir (Bilici, 2008, ss.71-98).

Erdem etiğinde bireyler davranışta bulunacakları zaman kendilerine, doğru davranışın ne olduğu ve ne yapılması gerektiği ile ilgili sorular sormalıdırlar. Bu aşamada kişisel özellikler önemliken bireyin erdemli davranış göstermesi adına

dürüst davranması kendine doğru davranışların ne olması gerektiği yönünde sorular sorması da önem arz etmektedir.

#### **1.4. Etiğin Önemi**

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de işletmeler etik ortamın önemli olduğu görüşünü benimsemişlerdir. Kişisel imaj, firma imajı, itibar dediğimiz niteliklere sahip olmak toplumda kabul görmek, sektörde kaliteli ve güvenilir olarak değerlendirilmek firmaların kurallarına bağlı, ahlaki değerlerine sahip çıkan, işini ve çalışanını sahiplenen bir ortam oluşturmasıyla sağlanacaktır.

Bu açıdan bir işletmenin başarılı olması, çağdaş yönetim tarzının benimsemesine, böylelikle üretim ve verim artışını sağlayarak, çalışanların gereksinimlerini karşılamalarıyla mümkün olmaktadır. İnsanlar bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasını, emeklerine karşılık bulmayı ve yönetimin kararlar alınmadan önce fikirlerini almalarını önemsemektedirler. Bu açıdan hem beklentiler hem de mesleki ve toplumsal değişimler aşamasında yöneticinin sürekli etik değer ve ölçütlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Etik davranışlar öncelikle yönetici tarafından hayata geçirilmeli ve sonra tüm örgüte yansıtılmalıdır. Böylelikle liderin örnek görülmesi ve tutumlarının bireylerce uygulanması sağlanacaktır (Aydın, 2002, s.40).

Etik ilkeler toplumsal hayatta insanların huzur ve mutluluğunu sağlayacak düzenleyici kurallar bütünü oluşturmaktadır. Etik kurallar neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ortak ilkeleri benimseten kurallardan oluşmaktadır. Olumlu ve olumsuz durumları kişinin ayırt edebilmesi ve bir arada yaşama zorunluluğunun gereği olarak etik değerlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bireylerin zeki ve özgür yapıları, kendi faydalarını her zaman ön planda tutmaları ve kalabalık halde bir yaşam tarzı sürdürülebilirliklerini düşünerek doğalarındaki bazı özellikleri kendi faydalarına kullanma yoluna gitmeleri, çevredeki diğer insanlar için olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu açıdan etik kurallar ve din kuralları gibi belirleyici kurallar, insanların olumsuz davranışlarına bir düzen getirmeyi sağlamaktadırlar. Etik kurallar yazılı olmasalar bile çoğunlukla yazılı kurallardan çok daha fazla etkiye sahiptirler. Bununla birlikte etik ilkelerin öneminin artmasında işletmelerin kar elde etme dürtüleri yatmaktadır. Kar artırma iştahı, işletmelerin

yönetim faaliyetlerini geliştirerek yeni yöntemler ortaya çıkarmakta, yöneticinin uygun çalışma koşullarını sağlanması, çalışanlarına sağladıkları ödüllendirmeler, ücret artışları, onlara uygun fiziksel ve sosyal ortamların hazırlanması kısaca çalışanlar ön planda tutularak yapılan girişimler verimliliğe büyük bir katkı sağlanmaktadır. İş hayatında yaşanan ihmaller sonucu ise iş etiğinin önemine dikkat çekilmiş, toplum tarafından kurallara uymayanlar talep görmemişlerdir (Orman ve Parlak, 2009, s.16).

Hali hazırda firmalar etiğin önemini kavramaktadırlar. İçinde buldukları her türlü sosyal projeye, ahlaki ilkelere sahip çıkışlarıyla ve firma politikası olarak etiği benimsemeleriyle dış çevre ve iç çevrede değerlendirildikleri bir etik hayatın içinde olduklarının farkında olarak çalışmalarını gerçekleştirmektedirler.

### **1.5. Etik ve Ahlak İlişkisi**

Çağımız bilginin, fikirlerin, inovatif düşüncelerin sürekli olarak ortaya çıktığı, işletmeler arasında rekabetin hızlı yaşandığı bununla birlikte ekonomide yaşanan belirsizlik ortamının da lideri daha aktif daha vizyoner kılması gerektiği bir oluşuma sebep olmaktadır. Bu açıdan sürekli gelişmenin olduğu bir kurumda öncelikli görev lidere düşmektedir. Lider etik ve ahlak kurallarından sapmadan bugünü ve yarını görebilmeli, yönünü buna göre belirleyerek kurumunda etik ve ahlaki koşullara bağlı olarak geleceğin yönünü çizmelidir. Aşağıda etik ve ahlak ilişkisi ele alınmaktadır.

Etik kavramı, bir toplumda ahlaki olarak herkes tarafından kabul edilen iyinin ve doğrunun değerinin ortaya çıkarılması anlamlarında ifade edilmektedir. Etik kavramının ortaya çıkışı günlük yaşantımızdan hareketle gündeme gelmektedir. Bir davranışın etik oluşu onun akılcılığıyla doğru orantılıdır (Uzun, 2013, s.4).

Etik kavramı ahlakın özünü oluşturmaktadır. İnsanın inançları, değerleri, normları, kişilerin ahlaki davranışlarını, kuralların bütününe inceleyen etik felsefedir. Nasıl başarılı olacağımız, mutlu olacağımız, belirli bir hedefe ulaşmak uğruna izleyeceğimiz yolun iyi mi kötü mü olacağı gibi pek çok soru soran yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Etik bir ahlaki felsefe aynı zamanda ortam koşullarının düzenleyen kurallar bütünü olarak değerlendirilmektedir. Ahlak insanların karşılıklı ilişkilerini düzenleyen, belirli davranış kurallarının, yasaların uygulanması olarak

tanımlanmaktadır. Temelinde ise vicdan vardır. Yani insan bir şeyin doğru ya da yanlış olduğunu kendisine itiraf etmek istemese bile, kalben vicdanı inandığı bu değerler açısından doğruyu kendisine söylemektedir. Bu çerçeveden incelendiğinde etik ve ahlak kavramları ayrı tanımlamalarla anlatılsalar da çoğunlukla iki kavramında eş anlamlı olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir. Etiğin ahlakla farklılığına inananlar, etiğin ahlaka göre daha evrensel olduğunu ifade etmektedirler. Bu görüşe göre ahlakın toplumsal olarak değişiklik gösterdiği ve göreceli olduğu ifade edilmektedir (Atatunç, 2006, ss.13-14).

Halk dilindeki söylemlerde ise etik, ahlak olarak nitelendirilmektedir. Etik ve ahlaki kurallar halk arasında insanlar arası davranış ve ilişkileri incelemesi sebebiyle birbiriyle bütünleştirilmektedir (Çakırel, 2009, s.14).

İnsanların etik ve ahlak kavramlarını birbiriyle bütünleştirdiği ve bu kavramları birbiri yerine kullandıkları bilinmektedir. Ancak bunlar birbirinden ayrı ve birbirleriyle bağlantılı kavramlar olarak düşünülebilirler. Ahlakla toplumsal düzeni sağlayacak davranışlar, kurallar ifade edilirken, etiğin ifade ettiği anlam doğru ve yanlış davranışları ayırt edebilmek, toplumsal olarak doğru davranabilmeye ilişkilendirilmektedir. Etik doğru davranışların neler olduğunun ayırımına varmaktan bahseder ve ahlak bu etik kurallara uyum aşamasında etkili olmaktadır. Bu bağlamda etik ve ahlak toplumu etkileyen birbiriyle bütünleşik kavramlardır.

## **1.6. İş Etiği**

Şüphesiz toplumsal yapının uyması gereken çeşitli kurallar bulunmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde iş etiği, toplumsal sistemin parçası niteliğini taşıyan işletmelerin uymaları gereken kuralları belirleyen bir yapıdadır.

Etik, ahlak standartlarının muhakeme edilerek hayatımızda uygulanmasıdır. Etik doğru davranışın ne olduğu üzerine bir akıl yürütme işlemi gerçekleştirir. İş etiği kavramı ise sadece ahlak standartlarını ve normlarını değerlendirmekle kalmayıp bunu hem kurumun yapısına ve teknolojisine hem de kişilerin iş yapma yöntemleri ve faaliyetlerine yansıtılmalarını esas almaktadır. Bu açıdan çalışma ahlakı ile bütünleşmiş bir kavramdır. İş etiği sistemi, kurum ve insanları ilgilendirmektedir. Sistemsel olarak değerlendirildiğinde, tüm sistemin ahlaki değeri sorgulanmaktadır.



Bunlara yasal, sosyal ve politik sistemler ve yapılar dahil edilebilmektedir. Kurumsal olarak firmaların politika ve uygulamalarının ahlaki niteliği, firmanın üretim sonucunda çevre kirliliğine sebep olması ne derece etikdir gibi sorularla sorulabilir. Kişisel olarak etiği değerlendirdiğimizde ise, bir firmada yönetimin aldığı kararların çalışan kişi ya da kişilerce algılanışı olumsuz olsa bile çalışanların bunda söz sahibi olamamaları etik perspektiften tartışılabilir (Tevrüz, 2007, s.4).

İş etiği, insanla ilgili bir meslekte uyulması gereken davranış kurallarına uygun davranmanın gerekliliğidir. Aynı meslek mensuplarının belirli davranış kurallarına uymalarını gerekli kılmaktadır. İş etiğinin en ayırıcı yanı, meslekte bir kusur işlenmişse bu kusurun kendi iş çevresi dışında çok fazla tepkiye sebep olmamasıdır. Durkheim'in 1949 yılında ifade ettiği tanıma göre; Etik ilkeler herkes tarafından görülmeyen, görevlerin neler olduğu herkesçe bilinmeyen ve işleri yapan kişilerin özel ilişkilerinin bilinmediği görevleri düzenlemektedir. Bir toplum içerisinde meslek etiği ilkelerini oluşturup bunların denetimini sağlayacak aynı meslekten grupların oluşturacağı bazı oluşumlara gerek duyulmaktadır. Kaliteli iletişim ve düşüncelerin geliştiği gruplarda meslek etiği de o seviyede gelişim gösterir ve saygınlık kazanır. İşletmeler, iş etiğini uygular, doğru ve yanlışları değerlendirirken bunu ilişkilerde dürüstlüğü, doğruluğu, saygıyı, ilke ve değerleri ön planda tutarak aynı zamanda toplumsal ödevlerini de yerine getirmiş olmaktadır (Aydın, 2002, ss.75-76).

İş etiği konusunda örgüt içerisinde etik kodların oluşturulması bunların kurumsallaşma sürecine yansımaları ve örgüt kültürüne ilaveten birey davranışlarına sirayet etmesi için katılımcılara ve net bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Etik bir örgüt yapısı sayesinde etik davranışlar teşvik olunurken, etik kodlara uyulup uyulmadığının denetimi yapılmaktadır. Örgütte oluşturulmak istenen değerler zinciri sayesinde etik değerler sıralanmakta, böylece örgütün bu değerleri içselleştirmesi sağlanmaktadır. Bu aşamada doğru etik kodları kurumda oluşturabilmek önem arz etmektedir. Örgütte bir takım değerleri oluşturabilmek insan kaynakları yönetim uygulamalarıyla da doğrudan ilişkilidir. İnsan kaynakları uygulamaları son yıllarda örgütlerdeki rekabet ortamına öncülük eden sistemlerdendir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s.242).

İş hayatında etik değerlerin korunması ve uygulanması önemli bir gerekliliktir. Aksi durumlarda ise kalitesiz ve ucuz üretim yaparak iş etiğine aykırı hareket eden işletmeler yeri geldiğinde toplum sağlığını bile tehlikeye sokmaktan kaçınmamaktadırlar. Bu nedenle bunun ağır yaptırımlarla önü kesilmeli, işletme yönetimi iş etiği kurallarını belirterek hem kendilerinin hem de iş görenlerin bunlara riayet etmesini sağlamalıdır.

### **1.7. Etik Davranış İlkeleri**

Yönetimde ortaya konması gereken çeşitli ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeleri; adil davranış, eşit muamele, sorumluluk duygusunun benimsenmesi, insani hakların korunması, işe ilgi ve bağlılık, dürüst davranış, hukuksal üstünlüğün kabulü, hoşgörülü davranmak, yönetimin çalışana hakkı olan muameleyi göstermesi, ödüllendirme, tarafsız muamele, maaş düzenlemesinin yapılması gibi kavramlar oluşturmaktadır.

Örgüt için bu ilkelerden bazıları genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s.234):

- Adalet: Kişilere eşit davranmayı gerektirmektedir. Örgüt için adalet, çalışana, kurum içindeki başarısına göre takdir, ödül, maaş artışı gibi katkılar sağlamasının yanı sıra yanlış davranışları, etik olmayan, zarar getiren tavırların da yaptırımlarını beraberinde getirmesi gerekmektedir.
- Eşitlik: Çalışana eşit haklar verilmesi, çalışan bireylerin eşit değerlendirilmesi, aralarında ayrımcılık yapılmaması, toplumsal eşitliğin sağlanabilmesi için adil davranışların benimsenmesi, bunun için de çeşitli düzeltmelerin yapılmasının sağlanması ve örgüt içindeki eşitliği ifade etmektedir.
- Dürüstlük ve Doğruluk: Doğruluk, kişinin net olması, gerçek olanı ifade etmesi anlamındadır. Dürüstlük, benzer anlamları taşımaktadır. Doğruluk gerçeğin konuşulması, dürüstlük doğru davranarak, söylediklerinin arkasında durmak anlamına gelmektedir.
- Tarafsızlık: Kişilerin bireysel fikirlerine yorumlarına kapılmadan olan biteni o hali ile görebilmesi tarafsız olarak olduğu gibi değerlendirmesi. Objektifliğini koruyabilmesini ifade etmektedir.

- Sorumluluk: Bir görevi üstlenme her türlü getiri ve olumsuzluğunun sağlayacağı negatif veya pozitif yönde etkilerini göğüsleyebilmesidir.
- Bağlılık: Bir örgüt üyesinin veya işverenin çalıştığı topluluğa ve işine olan düşkünlüğü olarak tanımlanmaktadır.
- Tutumluluk: Kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasının sağlanması olarak değerlendirilmektedir.
- Açıklık: İş gören ve işveren arasındaki konularda şeffaf olunması, gizlilik olmadan karşılıklı bilgi alış verişiyle verim alınarak çalışılması olarak tanımlanmaktadır.
- Emeğin Hakkını Verme: Çalışanın firmaya kattığı değer ve faydanın karşılığını alabilmesi ona hakkı olanın verilmesini ifade etmektedir.

İşletmede oluşturulan ve etik algısını güçlendiren bu etik davranış özellikleri sayesinde işletme içerisinde çalışanların bakış açıları olumlu olarak şekillenmekte, çalıştıkları kuruma güven duyguları da artmaktadır.

### **1.8. Etik Olmayan Davranış İlkeleri**

İş hayatında yapılan pek çok hata çalışmalarımızı oldukça olumsuz şekilde etkilemektedir. Bununla beraber etik olmayan davranışlarda bulunulması gerek işletme ve yönetici açısından gerekse iş gören açısından pek çok olumsuz sonucun oluşmasına sebep olmaktadır. Etik dışı görülen bu sakıncalı davranışlara aşağıdaki bölümde yer verilecektir.

Örgütlerde alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda kaçınılması gereken şeyler etik olmayan davranışlardır. Bu davranışlar; bireyler arası ayrımcılık yapmak, birini diğerinden çok tutmak, korumak, bir diğerine işini yapması için rüşvet vermek, işten caymasını ve bireyin yılmasını sağlamak, korkutarak işten uzaklaştırmaya çalışmak, çıkarları doğrultusunda davranmak, yolsuzluğa karışmak, gereksiz övgü kelimeleri kullanmak, iş etiğine aykırı olacak çeşitli sözlü veya sözsüz taciz davranışlarında bulunmak ve daha niceleri olarak ifade edilmektedir.

Etik dışı davranışların başlıklarına aşağıda yer verilmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, ss.235-237):

- Ayrımcılık Yapmak: Genel olarak ayrımcılık iki farklı şekilde oluşmaktadır. Kişinin cinsiyeti, dini, ırkı, dili dolayısıyla ayrımcılık ve işyerinde örgütün kişi üzerinde hissettirdiği baskı, eşitlik olgusuna ters davranışlar sergilenmesiyle ortaya çıkan durumlar olarak ifade edilmektedir.
- Kayıрма: İş yerindeki bireysel yakınlaşmalar, kişilerin karşılıklı yakınlaşmaları, akrabalık ilişkileri gibi durumlarda birini diğerinden ön planda tutma, haklarını gözetme ve koruma durumu olarak ifade edilmektedir.
- Rüşvet: Bir fayda elde etmek amacıyla o işi yapacak kişiye para vermek, büyük hediyeler almak, karşılığında bunu sağlayan kişilere haklarını gözetecek biçimde davranılmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır.
- Çalışanı Korkutmak ve Yıldırıcı Harekette Bulunmak: Çalışanlara caydırıcı korkutucu davranışlar göstermek, davranışlarını baskı altına almaya çalışmak etik dışı davranışlardan sayılmaktadır.
- Bedensel ve Cinsel İstismar: Çalışana bedensel cezalandırma yapılması, taciz kâr davranışlarda bulunmak, karşısındaki insanı de motive etmek, etiğe aykırı özellikler taşımaktadır.
- Görev ve Yetkilerin Kötüye Kullanımı: Yetkilinin yetkisini amacı dışında kullanması olarak ifade edilmektedir.

Kurumlardaki ve toplumdaki bozuklukların asli sebebi etik davranışlara önem verilmemesi ve etik dışı davranışlarda artış görülmesi olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal kabul gören davranışların olması gerektiği şekilde teşvik edilmiyor oluşu ve buna karşılık etik olmayan davranışların ise hak ettiği kadar cezalandırılmıyor olması, sosyal ortamda etik olmayan davranışların ve uygulamaların gelişmesine, güvensizlik ortamının oluşmasına sebep olmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007,s.237).

Bu açıdan etik dışı bu davranışların engellenmesi için caydırıcı nitelikli yaptırımların uygulanması gerekmekte, işletmelerin kendi iş etiği kurallarını ve temel değerlerini işletmeye yansıtmaları önem taşımaktadır.

## 1.9. İşletmelerde Karşılaşılan Etik Sorunlar

Bireyler veya örgütler işletme içinde sıkça etik olmayan davranışlar gösterebilmektedirler. İnsanlar arasındaki hırs, kibirli davranışlar, sadece kendi başarılarını istemeleri, çıkar veya değer çatışmaları içinde olmaları, üst yönetim veya liderlerinden başarıma isteği sonucu gördükleri baskılar birtakım sınırlamalara maruz kalmaları ve yasal olmayan davranışlar etik sorunlara sebep olmaktadır.

Etik problemler lider, örgüt, birey, müşteriler tarafından ortaya çıkmaktadır. Yapılan bir çalışmada 2000 Amerikan işletmesinde karşılaşılmış etik problemler gündeme getirilmiştir. Değerlendirilen etik problemler arasında; alkol kullanımı, işletmede yapılan hırsızlıklar, çıkar çatışmaları ve madde kullanımı, işletmenin çevre temizliğine önem vermemesi, atıklar gibi belirli etik hususlar araştırma konularını oluşturmaktadır (Aliyev, 2010, ss.110-112).

İşletme içinde karşılaşılan etik problemler ise ücretlendirme problemleri, performans değerlendirme problemleri, disiplin problemleri, farklılıklarla ortaya çıkan sorunlar, mobbing ile ortaya çıkan sorunlar, iş gören güvenliği, ailevi sorunlar altında değerlendirilmektedir. Etik sorunların sebepleri aşağıda incelenmektedir (Aliyev, 2010, ss.110-112):

- Ücretlendirme Problemleri: Ücret, insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için ihtiyaçları olan bir gider kalemi olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar her zaman ücretlerinin arttırılmasını istemektedirler. İş görenin önceliği ise gider kalemlerinin mümkün mertebe azaltılması yönündedir. İş gören ücretleri değerlendirilirken objektif davranılmalı, iş görenler motivasyonlarını düşürülmeyecekleri ölçüde ücretlendirilmeli, iş yerinde ücret politikası personel adına şeffaf olmalı, zam dönemleri belirtilmelidir. Çalışanların hangi performans kriterleri temel alınarak kararların verildiğini, standart ücretlerin neye göre belirlendiğini ve skalalara ait bilgileri edinmeleri konusunda bilgi sağlanması gerekmektedir. Yaşanacak belirsizlikler iş ve çalışan performansını dolayısıyla da verimliliği önemli derecede etkilemektedir (Aliyev, 2010, ss.110-111).

- Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar: Liderin bireysel tecrübesi ve kurumsal yakınlıkları dolayısıyla performans değerlendirmesi sırasında objektif davranmaması, iş yakınlığı duyduğu, iletişiminin iyi olduğu kişilere kriterleri önemsemeden değerlendirme yapması önemli bir etik hata olarak değerlendirilmektedir (Aliyev, 2010, s.110-111).
- Disiplinle İlgili Sorunlar: Disiplin, yanlış davranışlardan uzak durmayı, doğru davranmayı sağlamaya yönelik kuralları içermektedir. İşletmelerde disiplin, örgütlerin hedeflenen amaca ulaşması için bir araya gelen insanların bireysel farklılıklarından kaynaklanan kişilik farklılıkları, hedef farklılığı, uzlaşamama ve sonucunda işi aksatma, işini önemsememe diğerlerine veya örgüte zarar verme gibi istenmeyen davranışlarda bulunmaları şeklinde ifade edilen ve buna benzer pek çok davranışın ahlak dışı görüldüğü bir sorundur. Etik kurallar nasıl davranılması gerektiğini açıklayan düzenlemelerden oluşmaktadır. Bu açıdan örgütteki disiplin kuralları, iş göreninde fikri alınarak ve katılımları sağlanarak gerçekleştirilmelidir (Aliyev, 2010, ss.110-111)
- Farklılıkların Ortaya Çıkardığı Sorunlar: Liderliğin önemli becerilerinden birisi örgütün hedeflerini çalışanlarının gönül gücüyle sahip çıkmasını sağlamaktır. Lider çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması ortak hedeflerini verimliliğin artması, iş görenlerin haklarını çiğnemenen personel verimliliğini destekleyici biçimde iş görenlere değer vermesi ve etik bir iş ortamı oluşturması son derece önemlidir. Yönetici ise yeri geldiğinde çalışanını her konuda desteklemeli gerekli gördüğünde yol gösterici yönlendirici olmalı, bireysel hayatında da ilke ve davranışlarıyla örnek olmalıdır. İş görenler arasında bir çatışma meydana gelirse çalışma ortamının refahı için yapıcı davranması olumlu sonuçlar doğuracaktır (Aliyev, 2010, ss.110-111).
- Ailevi ve Kişisel Sorunlar: Kişinin özel hayatını ilgilendiren sorunları işine yansıtması, iş hayatında görev ve sorumluluklarını aksatması, etik dışı bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Bireyler ailevi ve kişisel problemlerini kolayca unutamayabilirler. Bu gibi durumlarda iş görenin işe bağlılığı, iş gören performansı, mahremiyet hakkı ve çalışma arkadaşlarına karşı dürüstlüğü'nün sürekliliği arasında denge kurmak gerekmektedir. İş görenin yaşadığı bireysel sorunlar, iş yerinde çalışanlarla arasında sorunlar yaratabilir.

Böylece iş yapma becerilerini etkilemeye kadar uzanan durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu aşamada liderin üzerine bir rol düşmektedir. Her insanın özel yaşantısında zor bir durumla karşılaşılabilceği, gerektiğinde çalışanını anlayarak, ona yardımcı olmaya çalışarak moral olmak, etik sorunların da çözüm sürecinde hızlandırıcı rol oynamaktadır (Aliyev, 2010, s.112).

- İş Gören Güvenliği ile ilgili Sorunlar: Sanayileşme ve teknolojik ilerlemeyle birlikte, işyerlerinde iş gören güvenliği ile ilgili ortak sorunlar yaşanmaya başlamıştır. Bunların önlenmesi iş sağlığı ve güvenliği konusunda firmanın çalışanları eğitmesi gerekmektedir. Aksi halde iş kazalarıyla hem maddi hem de manevi pek çok kayıp yaşanmaktadır. Yönetimin bu konuda önlem alması etik ilkelere bağlı kalarak uğranacak kayıp ve ihmalleri minimum seviyeye düşürmesi, iş kazalarını en az düzeye çekmek amacıyla gerekli düzenlemelerin, eğitim ve bilinçlendirmelerin çalışanlara yapılması gerekmektedir (Aliyev, 2010, s.112).
- Mobbing: Uzun dönemli olarak kurum içinde hissedilen, çalışan bireyleri rahatsız eden, onların başarılarından, firmadaki varlıklarından rahatsız olunmasına sebep olan etik dışı önemli bir sorunda mobbingdir. Mobbing çalışma hayatında bireyleri ciddi olarak baskı ile karşı karşıya bırakan bir problemdir.

Karakaleye göre, mob kelimesi İngilizceden gelmekte bireyi rahatsız etmek, saldırmak anlamlarına kullanılmaktadır. Bununla beraber kullanılan pek çok olumsuz kavramda mobbing yerine kullanılmaktadır. İş yaşamında mobbing kavramını ilk olarak Alman Endüstri Psikoloğu Heinz Leyman tarafından kullanılmış ve kavram duygusal taciz olarak nitelendirilmiştir. Leymann okul ve örgütler bazında farklı olarak isimlendirmiştir. İş hayatında mobbing kelimesini okul hayatında ise bullying kelimesini şiddet uygulanan davranışlar için kullanmıştır. Leymann 1984 yılında hazırladığı bir rapor içerisinde Mobbing kavramına yer vermiş, mobbing kişiye ya da birden fazla kişiye sürekli bir biçimde uygulanabilen düşmanca tavırlar, insan psikolojisini olumsuz etkileyen bir davranış olarak değerlendirmiştir. Uygulanan bir davranışın Mobbing sayılabilmesi minimum 6 ay bireyin bu

olumsuzluğu yaşaması ya da bu süre zarfını aşmasıyla anamlandırılmaktadır. Mobbing çalışan başarısında önemli etkisi olan bir durumdur.

Mobbing kişinin benlik duygusunu olumsuz etkiler yaratmaktadır. Birey kendisinden zaman içinde şüphe duymakta, zamanla kendisine inancını yitirmektedir (Karakale, 2011, ss.7-11).

Mobbing etik dışı bir davranış olarak değerlendirilmekte, bir işletmede üstten asta ya da asttan üste uygulanabilmektedir. Birey düzeyinde değil, kurum olarak da mobbing uygulandığı hissi yaşanabilir. Bu etik dışı davranışın sonuçları ise, işe devamsızlık, işten ayrılma ve ciddi sağlık rahatsızlıklarına kadar uzanmaktadır. Bu açıdan işletmelerde karşılaşılan bu etik problemler hem işletme yöneticileri hem de iş gören sebebiyle oluşabilir. Önemli olan nokta öncelikle kurumdaki liderin ve kurum kurallarının etik ilkeleri benimsemeleri ve uyum sağlamalarıdır. Bu aşamanın ardından çalışanların bu sorunların üstesinden geleceği, kurallara uyumlu davranacağı bilinmelidir.

### **1.10. Kurumsal Olarak Değerlendirildiğinde Örgütsel Etik ve Önemi**

Örgütsel etik, kurumsal olarak alınan kararları iş görenlerin benimsemesi toplu olarak kurallara uyum sağlanması etik iklimin oluşturulması ve örgütün kararları mantıklı bularak bunlara uyum gösterme sürecini kapsamaktadır.

Örgütsel etik, örgütte doğru ve etik davranışlara uyum, prosedürlere ve faaliyetlere ne şekilde uyulduğu ile ilgilidir. Örgütte bir karar alındığında diğer örgüt üyelerinin bunu nasıl karşıladığı, alınan kararlara uyum sürecinin ne şekilde gerçekleştiği etik süreci ve örgütsel etik kuralları belirlemektedir. Örgütsel etik kurallar, çalışanlara bir sorunla karşılaştıklarında bunları değerlendirme, çözüm üretme, alınacak kararların kabul edilebilir olup olmadığıyla ilgili kararlar alma sürecinde yardımcı olmaktadır. Örgütte uyulacak etik kuralları belirleyen, çalışanın görev bilincinin oluşmasını sağlamak ve çalıştığı ortamda rollerini, yönetimin beklentisini anlatan çeşitli etik kodlar bulunmaktadır. Kimi firmalar bu kodları yazılı olarak çalışanlarına bildirmektedirler (Altaş ve Kuzu, 2011, s.31).



Çalışanların çalıştıkları şirketin etik hassasiyetlerini bilmeleri ve buna göre örgütsel bir uyum içinde davranmaları tüm örgüt için önem arz etmektedir. Aksi halde verim düşmektedir. İnsanların etik değerleri bilmesi, olumsuz davranışlardan ve kararlardan uzak durulması etik çalışmanın gerekliliği olarak değerlendirilmektedir. Etik değerleri önemsemeyen ve etik kurallara sahip olamayan şirketlerde zayıf bir örgüt ortamının etkileri gözlemlenmektedir.

## **2. ETİK LİDERLİK**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle lider kavramı anlatılmış, liderliğin kavramsal ve teorik çerçeveleri içine giren konular ayrı ayrı ele alınmıştır. Verilen bu bilgiler ışığında Etik liderlik kavramının daha anlaşılır olarak kavranacağı düşünülerek, etik liderlik kavramı, türleri, davranışları ve özelliklerine aşağıdaki bölümlerde yer verilmektedir.

### **2.1. Liderliğin Kavramsal ve Teorik Çerçevesi**

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın ana konusu olan etik liderlik kavramını tanımlamak ve irdeleyebilmek için öncelikle lider ve liderlik kavramları teorik ve kavramsal olarak incelenmektedir.

#### **2.1.1. Lider Kavramı**

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyılda hızla gelişimini devam ettiren iş hayatında, liderlere önemli görevler düşmektedir. Ekonomik belirsizliklerin yaşandığı günümüz iş hayatında artık liderlere eskisinden fazla sorumluluk düşmektedir. Liderler sürekli surette kendisini geliştirip belirsizliklere karşı çözümler oluşturmalıdır. Liderliğin gerektirdiği uzun ve kısa vadeli sonuçları tespit ederken, çalışanlarla iletişim ve ilişkilerine de önem vermelidirler.

Lider, Fransızca bir kelime olan leader kelimesinden türemiştir. Türkçe anlamına bakıldığında önder ve şef olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar sosyal varlık olmalarının yanında kendilerine yol gösterecek insanlara da ihtiyaç duymaktadırlar. Bireylerin kişisel hedeflerine ulaşmaları, hayattan beklentilerini, arzu ve isteklerini gerçekleştirmeleri hep bir grupla ve toplulukla hareket etme yeteneğiyle doğru orantılıdır. Yani benzer hedeflere ulaşmak için bir grupla hareket etmek bununla birlikte de emir ve talimat aldıkları bu kurallara uydukları ve birlikte hareket ettikleri bir organizma oluşturulmalıdır (Yıldırım, 2012, s.33).

Yapılan tanımlamalara bakıldığında pek çok liderlik tanımı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan bazıları lideri aynı amacın etrafında, aynı hedefleri gözeterek ekibini organize etmesi ve örgüt ruhunun oluşmasını destekleyen vizyoner kişiler olarak tanımlanmaktadır (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007, ss.2-5).

Diğer bir tanımda ise lider, çalıştığı grubu inandığı değerlere ikna edebilen yetenekli kişiler olarak ifade edilmektedir (Bolat, 2008, ss.2-3). Ayrıca liderler, işletme çalışanlarını aynı amaç altında bir araya gelmelerini ve ortak hedefler içinde bir örgütün oluşmasını sağlayan, onlarla işbirliği yapan, çalışanlarını yönlendiren yüreklendiren destekleyen kişilerdir. Liderler çalışanları üzerinde bir takım güçler kullanmalıdır. Bu güç onu heveslendirmeli ve kişide pozitif etki yaratmalıdır. Liderler, öngörüsü olan, güvenilir ve dürüst özelliklere sahip, hem çevresinde güven yaratan hem de çalışanlarının motivasyonunu önemseyen, pozitif yapıya sahip özellikler taşımalarıdır. Liderin yöneticiden ayrılan en temel özellikleri verilen işi yapması değil, gerektiğinde işi kendi oluşturmasıdır. Lider bugünden geleceği düşünen kişidir. Bir işi yaparken onun getireceği artı ve eksi yükleri fark ederek tedbir alan kişi olarak ifade edilmektedir (Deniz, 2014, ss.4-5).

Grup olarak yaşamakta olan insanların kendilerini yönlendirmek için bir lidere ihtiyaç duymaları, ortak hedefler çevresinde bir araya gelmeleri ve yönlendirilme gereksinimi ile davranışları liderlik kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ünlü düşünürlerden Leo Tzu şöyle söylemiştir “İnsanlar iyi olan liderin varlığını hissetmezler eğer bir lider çalışanlarını korkutarak, kötü davranarak, baskıcı tutumla yaklaşarak iş yaptırmaya çalışıyorsa işinde başarılı lider değildir”. Başarılı bir lider çok konuşmaz işini yapar ve yanında çalışanlar iş başarıldığında bunun kendi çabalarının ürünü olduğunu düşünürler. Zor kullanmadan liderlik etmek ancak insanları etkileyerek gerçekleşmektedir (Kâhta, 2013, s.11).

Şu ana kadar liderlerin sahip olması gereken özelliklerden ve lider tanımından bahsedilmiştir. Liderlik vasfı vizyon sahibi olmayı, her gün kendini yenilemeyi, sürekli değişimi takip etmeyi, sektör yeniliklerinden haberdar olmayı en önemlisi ise insana önem vermeyi gerekli kılmaktadır. İnsanı ön planda tutmayan ve kendini gelişmelerin dışında tutan bir kurum yönetimi, sürdürülebilir bir büyüme gösteremeyecektir.

Bu açıdan doğru yönetim yaklaşımı, müşterinin tanınması, liderin çalışanların görüşlerine önem vermesi, liderin diğer bireylere kendilerini değerli hissettirmesi açısından son derece önem arz etmektedir.

### **2.1.2. Liderlik Kavramı**

Liderlik kavramı işletmeler için en önemli önderlik konularından birisidir. Yöneticilerin asli görev ve sorumluluklarına binaen liderlik vasıflarına sahip olmaları önem taşımaktadır.

Günümüzde yönetici kavramından çok lider kavramı kullanılmakta, liderlikle bütünleştirilen mentorluk, koçluk, kolaylaştırıcılık gibi pek çok kavramın da organizasyonun bir parçası haline aldığı gözlemlenmektedir. Liderlik bir kişinin başka kişileri etkilemesi, otoritesini kullanması ve güç kullanarak onu istediği yöne yönlendirebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Liderlik sadece üst düzeyde rastlanan bir süreç değildir. Oluşturulan formal bir organizasyon içerisinde lidere rastlanabileceği gibi, herhangi bir arkadaşlık oyununda, bir hayır işi için bir araya geldiğinde ya da bir çete içinde dahi liderlik organizasyonuna rastlamak mümkündür.

Bunun için resmiyette bir yetkilendirme şart değildir. Süreç açısından değerlendirildiğinde liderlik aynı nitelikleri barındırmaktadır. Önemli olan lideri izleyenlerin sayısı, hangi amaçlarda bulunduğu yani amacın niteliği ve sahip oldukları koşullardır (Koçel, 2011, ss.553-572)

Liderlik kişinin karşısındakini etkileyebilme gücü, başkalarından farklı olan yönlerini ortaya koyabilme kabiliyeti, onları etkilemesi, ortak görüşte buluşabilmesi, aynı hedefe yönlendirme gücü olarak ifade edilmektedir. Liderlikle ilgili pek çok tanım olmakla birlikte 1950'li yıllarda liderlikle ilgili pek çok araştırmacının tanımları mevcuttur. Bunlardan bazıları arasında Drucker ve Werner'in yorumları dikkat çekmektedir. Buna göre Drucker (1998, s.130) liderliği; çalışanların ve ekiplerin iş yapmaya yönlendirilmesi, kişilere cesaret verilmesi ve çalışanların yeni fikirler oluşturmasına katkıda bulunulması olarak değerlendirmektedir. Drucker ayrıca, liderlik bir şirketi tanıma, vizyon ve misyonunu bilme ve buna insanları inandırmaya dayanmaktadır görüşünü benimsemektedir.

Bir lider önceden örgütünün önceliklerini, hedeflerini belirlemeli, ortaya çıkan fırsatları değerlendirirken tehditlere karşı da önlem alabilmelidir. Werner (1993, s.17)'a göre ise liderlik, örgütünde bulunan bireyleri ortak hedeflerin gerçekleşmesi yönünde gönülden destekler, hedefler için çaba harcar ve liderlik tarzından memnuniyet duymalarını sağlayarak onları etkileyen bir liderlik sürecinden bahsetmektedir (Çay, 2009, s.5).

Kısacası liderler; süreci iyi yönetebilen, sorgulayan, çalışanları bilgilendiren ve gönüllü olarak çalışanları yönetim gücüne katabilen, çalışanlarına güven aşılayan ve firmanın değerlerini onlara hissettiren bir örgüt ruhunun oluşmasını sağlayan ve iş görenleri etkileyen kişilerdir.

### **2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı**

Geçmişten bugüne liderlik ve yöneticilik pek çok araştırmacının konusu olmuştur. Liderlik ve yöneticilik halk arasında etik ve ahlak gibi birbiri yerine kullanılsa da temelde farklı nitelikler barındırmaktadırlar. Aşağıda liderlik ve yöneticilik ayrımına yer verilmektedir.

Liderlik kavramı yöneticiliğin yerine düşünülebilecek bir kavram değildir. Aksine bu iki kavram birbirini bütünleyen bir özelliğe sahiptir. İkisinin de kendisine has çalışma alanları vardır ve bir işletme için ikisi de gereklidir. Günümüzde ABD şirketlerini değerlendirdiğimizde yöneticilerin çok fazla sayıda, liderlerin ise sayıca az oldukları saptanmıştır. Bu amaçla liderlik yönünün gelişmesini sağlamak adına bu potansiyele sahip bireylere çeşitli eğitim fırsatları sağlanmaktadır. Unutulmamalıdır ki bazı yöneticiler başarılı bir yönetici özelliği taşıyabilirler ancak güçlü bir lider olma potansiyeline sahip olmayabilirler. Önemli olan iki özelliği de eşit şekilde yönetim gücüne katabilmeleridir. Yöneticiler sorun çözen kişi olarak değerlendirilirken, problemlerin ne yolla çözüleceği, insanların ne şekilde katkılarının alınabileceği yönünde çalışmaktadırlar. Yönetici sadece iş yönetmek değil, işin farklı kademelerdeki insanlar tarafından ne kadar etkin şekilde çözülebileceği üzerinde de durmaktadırlar. Yöneticilik vasfı çalışmayı, kararlı olmayı, iyi niyet ve analitik yeteneği kullanabilme gücünü gerektirirken, lider için bu

ayrım en üst noktadan başlanarak diğer kişilerin kontrolünün sağlanması olarak ifade edilmektedir (Kotter, 1999, ss.45-69).

Lider vizyona sahip olan hedeflerini kendi belirleyen, sonuç olumsuzsa giderken ileriye görebilen ve bir sonraki adımını tahmin edebilen kişi olmalıdır. John Kotter (1990, ss.103-111) bir tanımında yönetimi karmaşayla başa çıkmak olarak tanımlamaktadır. Yönetici planları tasarlayıp bu doğrultuda bir sonuca ulaşır ve sonuçları karşılaştırır, liderler ise ileriye görebilen bir vizyon çizmekte, amaçlarla ve bir grubu etkileme gücüyle ilerlemektedirler. Yöneticinin temel görevleri planları tasarlamak, günlük işlerin takibini yapmak, organizasyonu kurmak ve organizasyonların takibini sağlamaktır (Robbins ve Judge, 2013, s.376).

Ayrıca bir bireyin yönetici vasfına sahip olması bir takım bilgi birikimine tecrübeye sahip olmayı da gerektirmektedir. Bireyin sosyal bilimlere yatkın olması önem arz etmektedir. Bireysel uzlaşma için psikolojiden yararlanılırken, grup ve topluluklarla sağlıklı iletişim kurabilmek için sosyoloji bilgisine sahip olması, hataya yer vermemek adına ve geçmişten ders alması için tarih bilgisine, ayrıca ekonomi bilgisi ve çevre duyarlılığına sahip olması gerekmektedir. Yönetici yönetim fonksiyonlarını önemseyerek çalışmalı, elindeki kaynakları etkili ve faydalı biçimde değerlendirmelidir. Yöneticiler isterlerse liderlik vasıflarına sahip olabilirler. Liderleriyle ve çalışanlarıyla uyumlu çalışabilmeleri, iş bilgisine en az çalışan örgüt kadar hakim olmaları ve otorite güçlerini etkin kullanabilmeleri bununla ifade edilen ödül gücü, uzmanlık, ceza, zorlayıcı ve kişilik güçlerini etkin kullanmaları durumunda liderlik vasıflarına sahip olup, etkin biçimde bu güçlerini kullanabilmektedirler. İfade edilen bu yetkinliklerini kullanabilmeleri gelecekte yöneticiyi liderliğe taşıyacak olan önemli özellikleri oluşturmaktadır (Genç, 1995, s.207).

Gelişimi sürekli bir hal alan iş dünyasında artık lidere olan ihtiyaç daha fazla hissedilmekte yöneticilerin liderlik vasfına sahip olması önem göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler değişime ve gelişime açık olmalı liderliğin gerektirdiği yetkinlikleri kendilerinde toplayabilmelidirler.

#### 2.1.4. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Önemi

Tarihsel süreç içerisinde insanların bireysellikten çıkıp daha sosyal bir organizasyon halinde yaşamak ve ihtiyaçlarını grup olarak karşılamak istemeleriyle lider ve liderlik kavramlarının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Aşağıda tarihsel gelişim süreci içerisinde liderliğin gelişim sürecinden bahsedilmektedir.

Recep Bozlağan (2005, ss.10-11) çalışmasında liderliği gün ışığına çıkaran araştırmacılara yer vermektedir. Liderlikle ilgili ilk araştırmaları Antik Yunanda Platon, Aristo, Homer, Perikles, Heraklitos gibi isimler yapmışlardır. Liderlik kelimesinin kökeni Anglosaksonlara dayanmaktadır. Gitmek ve seyahat etmek anlamına gelen liderlik, Pers, Mısır ve Yunancada da aynı anlamları taşımaktadır. Latince geminin dümencisi anlamına gelen liderlikle akademik camia 14.yy'da tanışmıştır. Liderlik kavramı, 1950'lere kadar da liderin kişisel özellikleriyle incelenmiş farklı pek çok tanımlama ortaya konulmuştur. Tarihsel gelişimin ikinci evresinde; Rönesans dönemiyle toplumsal liderlik ön plana çıkmış çoğulcu bir bakış açısı hakim olmuş, daha çok liderin bireyler üzerindeki hakimiyetini ölçen barışa, mutluluğa, insani değerlere önem veren lider özellikleri incelenmiştir. Bu dönemde mükemmel örgüt yapısı, ideal toplum düzeni, yönetsel kontrol ve akılcılık konularında Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler liderlik alanına orijinal bakış açıları getirmiş isimleri oluşturmaktadırlar (Dikmen, 2012, ss.8-9).

Liderlik vasıflarına sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilen örgütler, geçici olarak başarı gösterebilirler dahi daimi başarıları için bir kurum kimliğine sahip olmaları çalışanlarına verdikleri önemle ilişkilidir. Ortak hedef ve amaçlara inanmak, onları gerçekleştirmek için yeterli bilgiye, birikime sahip kişiler her zaman toplumu yönlendirmişlerdir. Liderlik vasfı; kişinin fiziksel, düşünsel ve sosyal pek çok özelliğiyle diğerlerinden ayrıldığı noktadır. "Örneğin; George Washington Amerikan Ordularının Başkomutanı ve Birleşik Devletlerin ilk Başkanıdır. Aslen çiftçi bir ailenin oğludur. Askerlikte yükselmeyi arzu etmiştir. 23 yaşında Virginia birliklerinin komutanlığına atanmıştır. Bir süre sonra güvenilirliği, kararlılığı, örgütleme yeteneği, sağduyusu ve etkileyici havasıyla Başkomutanlığa kadar yükselmiştir (İmrek, 2004, s.37).

Tarihten günümüze yansıyan çalışmalarına bakıldığında liderlerin sahip olmaları gereken özellikler hakkında (Şahin, 2012, ss.143-149):

- Adair (2002, ss.21-22)'in çalışmasında önemli filozof Aristoteles'in lider tanımlamasında çeşitli özelliklerinden bahsetmektedir. Buna göre Aristoteles liderlerin, adaletli, ılımlı, sağgörü ve dayanıklı olması gerektiğini vurgulamaktadır.
- Machiavelli 1999 ise bir liderin zeki, cesur ve yetenekli olması gerektiğini savunmaktadır.
- Sarachek (1968, s.47)'in çalışmasında ise Homeros'un yazdığı bilinen İlyada ve Odesa destanında lider hakkında bilgelik, hünerlilik, cesaret ve adalet gibi özellikler, liderlerin başlıca özellikleri olarak vurgulanmaktadır. Bu dönemdeki çoğu fikir doğuştan gelen liderlik özelliklerinin olduğunu desteklemektedir. Bunun yanında liderlik yeteneği nasıl kazanılır diye düşünüldüğünde doğuştan Allah vergisi bir yetenek mi, genetik kazanılmış bir yetenek mi ya da sonradan kazanıldığına dair bir yetenek mi alınan eğitimler ve tecrübelerle oluşacağı yönündeki karşıt görüşler karşımıza çıkmaktadır.

Bass 1990 ise bu çalışmaların lideri şekle sokmaya yönelik olarak büyük adam düşüncesiyle şekillenen ilk yazılı çalışmalardan olduğunu ifade etmektedir.

İyi bir liderde bulunması gereken özellikleri pek çok teorisyen dile getirmektedir. Örneğin Earle liderin; dürüst, saygın, dinleyen ve anlayan, sorumluluk duygusu olan, karar verme yetkinliğini kullanabilen olduğu üzerinde durmuştur. Bir liderin çalıştığı örgütte güven uyandırması, insanlarda çalışma hevesi uyandırması, çalışanlarının desteğini alması sorumluluk duygusunu hissetmesinin önemi üzerinde durmaktadır.

Morden ve Bennis 2007 ise benzer görüşlerle, vizyona sahip olmak ileriye görebilmek, çalışanları gayretlendirmek, başarılarını ödüllendirmek, onları motive etmek, deneyim kazanmak, hızlı karar alabilmek, alınan riskleri fırsata çevirebilen, yetenekli kişiler olması gerektiğini ifade etmektedir. Liderin başarılı olması değişen koşullara ayak uydurması, hızlı karar alma yeteneği, sorumluluk alması, ileri görüşlülüğü, değişime inanması ve örgütünü inandırması, söylemlerini fiili olarak ne



kadar yansıttığı ile ilişkilidir. Lider değişen şartları iyi analiz edebilen, çıkan fırsat ve tehdit olacak durumları sezerek önlem alan kişi olarak ifade edilmektedir (Yıldırım, 2010, ss.9-10).

Tarih perspektifinden incelenen liderlik yaklaşımı halen 21.yüzyılın en önemli konuları arasında yer almaktadır.

### **2.1.5. İşletmenin ve Liderin Topluma Karşı Sorumlulukları**

İşletme ve liderin topluma karşı olan sorumluluğu yalnızca ekonomik ve yasal değil, işletmenin hedefleri bu hedeflerin etik standartlar çerçevesinde oluşuyla ve toplumun beklenti ve isteklerinin göz önüne alınmasıyla gerçekleşmektedir.

İşletmeler yalnızca ekonomik ya da yasal sorumluluklarını değil toplumun benimsediği etik davranış ve faaliyetleri de dikkate almalıdırlar. İşletmeden beklenen ürettiği ürünün titizlikle hazırlanmasıdır. Oluşan herhangi bir zararı işletme karşılamalıdır. Bu aynı zamanda işletmenin topluma karşı duyduğu sorumluluğun bir gereği olarak düşünülmektedir. İşletmenin toplumun beklentilerini karşılaması, etik kurallarını uygulaması ve sorumluluk hissetmesi gereken hususları kısaca özetlersek; karar anında lider doğabilecek her türlü sonucu analiz etmelidir. Eğer bir zarar teşkil eden durumla karşılaşırsa olumsuz sonuçları önceden görerek önlemeye çalışmalı ve olumsuz etkileri de minimum seviyeye indirebilmelidir. İşletmeler faaliyet alanlarında bulunan toplumla ilişki halindedirler. İşletmenin ilk olarak görevi etik olarak mal ve hizmet üretmek, çalışanlarıyla ilişkisini iyi tutmak, adil bir ücret sistemi geliştirmek ve devlete vergilerini ödeyerek toplumsal hizmeti gerçekleştirmektir. Dahası eğitimi destekleyen sosyal sorunların, sivil toplum sorunlarının üzerine giden ve bu alanlarda faaliyetlerini yürüten işletmeler, kendi imajlarını da yükseltmiş olmaktadır. Dünyada yapılan bir araştırmaya göre liderin işletme faaliyetlerini sürdürmenin yanında, etik davranışlara uygun davranmaları ve sosyal sorumluluk alanlarında çalışmaları toplumun ilgisini ve desteğini önemli ölçüde kazandıklarını da göstermektedir (Nurmakhamatuly, 2009, ss.53-54).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında gelişimin sürekliliği işletmeleri de bu alanda gelişmeye yöneltmektedir. Bu açıdan kurumlar sorumlu davranmalı maddi kazanımlarının yanında sorumluluklarını da göz ardı etmemelidirler. Bu durum aynı

zamanda kurumsal imajın ve lidere duyulan güvenin bir gerekliliğidir. Duyulan etik sorumluluk; hem kurumun nesiller boyu varlığını sürdürebilmesi, firmanın tercih edilirligi, rakipleriyle başa çıkma gücü ve kar avantajı yakalaması adına önemli görülmektedir.

### **2.1.6. Liderlik Teorileri**

Liderlik teorileri ile kimin lider olabileceği, bunun için ne gerektiği, liderlik özelliklerine sahip olunması için yapılan araştırmalar ve araştırmalar sonucu ulaşılan yaklaşımlar ve teoriler incelenmektedir. Bu kapsamda da ilk olarak özellikler teorisiyle liderlik teorilerinin araştırılmasına başlanmıştır. Genel hatlarıyla sadece bireysel özellikler üzerinde durulan teori, süreç içerisinde geliştirilerek farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur.

Liderlik konusuyla ilişkili günümüze kadar birçok araştırma yapıldığından bahsedilmektedir. Bu teoriler Evrensel ve Durumsal Teoriler olarak iki grupta toplanmaktadır. Evrensel liderlik teorisi, özellikler ve davranışsal yaklaşımlardan olan Ohio State, Michagan Liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim tarzı matrisi, Mc Gregor'un X ve Y teorileri ve Likert'in sistem 4 modeli yer almaktadır. Durumsallık teorisi kapsamında ise Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Amaç ve Yol Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi yaklaşımları incelenmektedir (Koçel, 2011, ss.575-576).

Aşağıdaki bölümlerde evrensel ve durumsal liderlik teorileri ayrıntılı biçimde incelenmektedir.

#### **2.1.6.1.Evrensel Liderlik Teorisi**

Yapılan araştırmalarda ilk olarak liderlikle ilgili özellikler teorisi incelenmektedir. Teori liderliğin doğuştan gelen bir takım özelliklerle oluştuğu, bu özelliklerin ise liderin gerek kişisel, gerekse fiziksel özellikleriyle oluştuğu tespitinde bulunmaktadır.

Liderlik konusuyla ilgili incelenen ilk teori özellikler teorisidir. Adından da anlaşılacağı üzere teori, lider özelliklerinin ön planda tutulmasıyla liderliğin işlevsel

hale geldiğini düşünen, bireyin lider olmasındaki temel koşulun diğer organizasyon üyelerinden farklı özelliklere sahip olması ile sağlanabileceğini savunan bir teoridir. Bir grubun içerisinde farklı özelliklere sahip bireyler böylece karşılaştırılabilir ve aralarındaki lider özelliğine sahip bireyler bulunabilecektir. Teori tek başına lider değişkenini inceleyen bir teoridir. Genellikle liderin yaşı, boyu, kilosuna, ırkı, inisiyatif sahibi olması, doğruluk ve dürüstlüğü, bilgi birikimi ve zekası gibi. Teoride pek çok özellik incelenmektedir. Özellikler teorisiyle ilgili araştırmalar liderin neye göre değerlendirileceği konusunda tanımlamalardaki eksiklikler ve tanımlamaların yetersizliği sebebiyle yerini Davranışsal liderlik teorisine bırakmaktadır (Koçel, 2011, ss.575-576).

Bir kişinin liderlik vasfına sahip olması, kişinin topluluk veya grup üyelerinden farklı olarak kişilik özelliklerinin yanında yetenek, beceri ve fiziksel özelliklerini de ortaya koymasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan kuram liderin niteliklerinden bahsetmekte, özelliklerle liderlik sürecinin etkinlik kazandığı belirtilmektedir (Bolat, 2008, ss.7-8).

Belirli bir örgüt içinde kişinin lider olması, o topluluğu yönetmesiyle ve yönlendirmesiyle ilgilidir. Bunu sağlayabilmesi için kişinin farklı özelliklere sahip olması ve diğerlerinden ayrılan yönlerinin bulunması gerekmektedir (Yıldırım, 2012, ss.41-42).

Kurama göre liderlik doğuştan gelen bir vasıf olarak değerlendirilse de doğuştan mı yoksa sonradan kazanılan bir yetenek mi olduğu konusu uzun süre tartışmalara sebep olmuştur. Bireyin çocukluğu, aldığı eğitim yetiştiği çevre, kültür, karşılaştığı engeller, bunların hepsi liderliğin ortaya çıkışında pay sahibidir (Akyüz, 2010, ss.70-71).

Bahsedilen özellikler değerlendirildiğinde liderin sahip olacağı özellikler fiziki, yetenek, mizaç özellikleri, kişilik ve işiyle ilgili olarak taşınması gereken özellikleridir. Fiziki özelliklerine baktığımızda kişinin görüntüsü, boyu, yaşı, hareketliliği; yeteneklerine bakıldığında içinde bulunduğu koşullarda ne derece doğru muhakeme yapabildiği, çalıştığı örgüte karşı şeffaf oluşu, insanları etkileme becerisi değerlendirilmektedir. Liderin kişisel özellikleri incelendiğinde ise, yaratıcı yapısı, üretkenliği, ahlaki tutumu, kurallara ne derece uyum sağladığı, dürüstlüğü

değerlendirilmektedir. Son olarak liderin işiyle ilgili özellikleri değerlendirildiğinde ise, vizyona sahip oluşu, çalışma isteği, inisiyatif alma gücü ve başarıma arzusu ölçülmektedir (Kahya, 2013, s.13).

Bu teorinin yeterince tatmin edici cevaplara ulaşamamış oluşu teorinin davranışsal liderlik boyutuyla ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

#### **2.1.6.2.Davranışsal Liderlik Teorisi ve Liderlik**

Özellikler teorisinin eksik kalan kısımlarının davranış teorisiyle tamamlanacağı görüşü davranışsal liderlik teorisini ön plana çıkarmaktadır. Bu yaklaşımda liderin başarılı olması, onun örgütüne nasıl davrandığı, iletişimde neleri önemseydiği, örgütüne karşı tavrı, tutumu, çalışanlarına ne kadar güvendiği ve sorumluluk almalarına yardımcı olduğu gibi kriterleri göz önüne alınarak değerlendirilmektedir.

Liderin olumsuz durumlarda nasıl bir tutum sergilediği, vizyon çizdiği, çevresine kriz anında nasıl davrandığı ve bu aşamada çalışanların lider hakkındaki fikirleri kuramda ön plana çıkmaktadır. Yani davranışsal kuram daha çok örgüt çalışanları tarafından liderin nasıl görüldüğü ve değerlendirildiği ile ilgili ve hangi durumda ne tür davranış sergilenmeli bunun üzerine düşünmektedir. Kurama göre insana önem veren, örgütün beklentilerine karşı duyarlı olan liderler çoğu zaman daha başarılı olmaktadır. Özellikler kuramından başarılı sayılsa da kuramın yeterli görülmediği noktada ortaya çıkan liderlik yaklaşımı Durumsal Liderlik Yaklaşımıdır. Çalışmamızda Davranışsal Liderlik kuramının ortaya çıkmasında yapılan bir takım çalışmalar yer almaktadır (Dikmen, 2012, ss.42-43).

Liderin organizasyonda gösterdiği davranışları lideri başarılı yapan özellikler olarak görülmektedir. Liderin çevresiyle iletişimi, karar verme, planlama, kontrol etme değerlendirme ve gerektiğinde yetki devri gibi hususlardaki yaklaşımı liderin hem kendi etkinliğini hem de çevresindeki bireyleri etkilemektedir. Davranışsal Liderlik Teorisinde araştırma ve uygulama çalışmaları yapılmış, davranışsal liderlik teorisine temel oluşturacak birçok çalışmaya yer verilmiştir (Koçel, 2011, s.578).

### **2.1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Teorinin gelişimine katkı sağlayan çalışmalardan birisi de Ohio State Üniversitesince gerçekleştirilen liderlik çalışmalarıdır. Asker ve sivil yöneticiler üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmış ve liderin nasıl tanımlandığı araştırılmıştır. Çalışmada lider davranışlarını tanımlama anketi oluşturularak iki değişken üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2011, s.578).

Çalışma; işi ve kişiyi dikkate alma boyutuyla incelenmektedir. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları; liderin örgütle olan diyalogu, onlarla iletişiminin ne kadar iyi olduğu, ortak oluşturulan enerjiden nasıl yararlandığı ile ilgilidir. Çalışan önemsendikçe verimlilik, kişinin işine olan inanç ve bağlılığı artırmaktadır. İş dikkate alan davranışta ise; yapılan işte amaca ulaşıp ulaşılmadığı, örgütün ortak amaç etrafında çalışıp çalışmadığı, talimat ve uygulamalara uyulup uyulmaması kısacası işin ön planda tutulduğu bir anlayış sergilenmektedir. İş ön planda tutuldukça çalışanın motivasyonu da önemli oranda etkilenmektedir. Lider sadece işini ön planda tutar ve çalışanın önemsemese, çalışanın asla tatmin edemez. Ohio State Üniversitesinde yapılan önemli çalışmalardan biri de lider davranışlarını tanımlama anketidir. İşe yönelik davranışlarda lider ne derece etkilidir? Sorusu sorulurken; kişiye yönelik liderlik davranışında, lider çalışanların ihtiyaçlarını ne derece karşılayabilir? Şeklinde sorular yöneltilerek çalışanın önemine dikkat çekilmek istenmiştir (Dikmen, 2012, s.46).

Ohio State liderlik çalışmasında ulaşılan sonuçlara göre liderin kişiyi dikkate almasıyla personel devir hızında ve personel devamsızlığında azalma olduğu, liderin inisiyatif yüklenen davranışlarındaki artışın grup performansını arttırdığı gözlemlenmektedir (Koçel, 2011, s.579).

### **2.1.6.2.2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları**

Michigan üniversitesi bu liderlik çalışmasını Rensis Likert ve çalışma arkadaşlarıyla 1947 yılında örgütün başarısı ve verimliliğini arttırmayı amaçlayarak başlatmıştır. Daha önceden verimliliği yüksek olan çalışanlar incelenmiş ve başarılarında neyin katkısının olduğu araştırılmıştır (Yazgan, 2007, ss.23-24).

Bu çalışma sonunda gördükleri ise; çalışmalarının Ohio Üniversitesi çalışması ile neredeyse paralel ilerlediği gözlemdir. Ohio'daki işe ve kişiye yönelik yaklaşımlar, Michigan Üniversitesinin çalışmasında görev ve kişi odaklı yani çalışan odaklı çalışma olarak araştırılmıştır. İnsana verilen önem arttıkça iş verimi ve üretiminin o ölçüde değer kaybedeceği görüşündedirler. Michigan Üniversitesi yaklaşımını hem göreve hem kişiye önem veren liderlik modeliyle açıklanmaktadır. Görev yöneliminde işin gerçekleşmesi için zorlayıcı bir tutum sergilenmekte, gerekirse ceza yaptırımı uygulanmaktadır. Kişiyi ön planda tutan lider yaklaşımında ise gönül gücüyle çalışanların iş yapmalarını sağlamak için, kişilerin eğitim taleplerini destekleme, başarılı oldukları takdirde ödüllendirme, ücretlendirme, tamamıyla yöneticinin çalışanlarına kapalı olmaması, çalışanın başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Lider işini ön planda tuttuğunda belki kısa süreli bir başarı elde edebilir ancak uzun vadede çalışanın memnuniyetsizliği gözlemlenmektedir. Çalışan önemsendiğinde ise performans artışı ve verim gözlemlenmektedir. Michigan üniversitesinin bu çalışması daha çok çalışan odaklı bir liderlik tarzının faydalı olacağı görüşünü savunmaktadır (Özdemir, 1998, s.103). Araştırmacıların iki liderlik çalışmasında da liderlik tarzını ön planda tutmaları ve durumsallığı dikkate almamış olmaları dikkat çekmektedir.

#### **2.1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli**

Blake ve Mouton çalışmasıyla liderin çalışana yaklaşımı ve üretime olan ilgisi incelenmektedir. Bu inceleme 1'den 9'a kadar bir diyagram oluşturularak incelenmektedir. Diyagramın yatay kısmını yöneticinin üretime ilgisiyle ön plana çıkmaktadır. Diyagramın dikey kısmı ise çalışana ilgiyi yansıtan kısmıdır. Diyagramdaki sonuca göre yönetimsel olarak beş tane lider özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunları, liderin korkak olduğunu söyleyen özellik, işi değil sadece insanı önemseyerek üretimin düşmesine sebep olan şehir kulübü liderliği, sadece işi ön planda tutup insanı dikkate almayan görev liderliği ve hem çalışanı hem de işin değerini bilerek aralarında bir denge sağlamış olan orta yol lideri oluşturmaktadır (Özdemir, 1998, s.106).

#### 2.1.6.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

X-Y Kuramları Taylor ve Fayol'un Klasik Yönetim kuramından esinlenilerek ortaya konulmuştur. Buna göre X kuramında ifade ettiği her şeyi Y kuramıyla eleştirmektedir. X kuramında ortalama düzeyde bir insanın işini sevmeyip, işten kaytaracağı görüşündedir. Yönetim işten kaçma eğiliminde olan bireyleri disipline etmeli ve çeşitli tedbirler almalıdırlar. X kuramı bireylerin sorumluluk almak istemediğini, başkaları tarafından yönlendirme ihtiyacında oldukları görüşünü benimsemektedir. Kuram; Bireysel amaçlarını hırslarını her şeyin önünde tuttuklarını bu sebeple yönetim tarafından denetlenmeleri gerektiği, değişim ve dönüşümlerden hoşnut olmayacaklarını, yeniliğe karşı isyan eden bir tutum sergilediklerini ifade etmektedir. Bu açıdan ifade edilen bu klasik görüşün özellikleri itibariyle saygı uyandırmayacak, başarı göstermeyecek, katı ve teknik tutumlar gösterdiği, bireyin yaratıcı gücünü ve isteğini yok edecek fayda sağlamayan bir kuram olduğu ifade edilmektedir. Y kuramı ise kişisel ve örgütsel amaçların kaynaştırılmasıyla oluşturulmuştur. Buna göre; AST'ın çalışma arkadaşlarını sevmesi, örgüte bağlanması, kendini yönetmesine izin verilmesi onu yararlı kılmaktadır. Sıkı ceza ve korkutmanın olmadığı bir ortamda verim artmaktadır. Başarı için astların ödüllendirilmesi, yeteneklerinin kullanılmasının desteklenmesi, fiziksel ve düşünsel düzeyde çalışanın fikrini söylemesi, çaba göstermesi örgüte yarar sağlayacaktır (Eren, 2010, ss.26-27).

Liderin çalışanlarına karşı tutumu onlar hakkında ön yargıları, genel görüşlerinden ibarettir. Liderin çalışanları hakkındaki ön yargıları, genel fikirleri ise birbirinden farklı iki görüş meydana getirmektedir. X Teorisi örgüt çalışanlarının olumsuz özelliklerine dikkat çekerken, Y Teorisi çalışanların lider açısından gözlemediği olumlu özellikleri yansıtmaktadır.

X Teorisi, örgüt mensuplarının çalışmaktan hoşlanmadığını, sorumsuzluk gösterdiklerini, önemli olanın şirket faydasını gözetmekten çok kişisel fayda gözetmektir görüşünü benimseyen, çalışandan her an kontrol altında ve zor kullanma ile baskı altında verim alınacağı görüşünü benimseyen sistem olarak ifade edilmektedir.

Y Teorisi incelendiğinde ise örgüt çalışanlarının her an öğrenmeye, sorumluluk almaya ve çalışmak için hazır olduğu, bireylerin eğitim alarak kendilerini sürekli geliştirmek istediği bir sistemden bahsedilmektedir (Özçalık, 2004, ss.41-42).

#### 2.1.6.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir uzantısı niteliğinde görülen Likert'in sistem 4 çalışması, liderin nasıl bir çalışma sergilediği konusunu araştırmaktadır. Yapılan çalışma liderlik davranışlarının dört tarzda olduğunu ifade etmektedir. Davranışsal Liderlik yaklaşımını benimsemiş liderlerin klasik tarz liderlerinden daha etkili oldukları tespit edilmiştir (Kâhya, 2013, s.18).

Likert'in liderlikle ilgili 4 yönetim yaklaşımı istismarcı, yardımsever, katılımcı ve demokratik yaklaşımlardır. Genellikle örgütün çalışmaktan memnun olduğu gruplar 3 ve 4. sistem yaklaşımları, düşük verim arz eden sistem ise 1 ve 2 olarak değerlendirilmektedir. Likert sistem 4 modelini incelemiş bir araştırmacı liderin başarısının örgüt üyelerinin insani yönlerine değer veren, onların sorunlarıyla ilgilenen liderler olduğunu vurgulamaktadır. Likert sistemde liderin örgüt çalışanlarını destekleyerek, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması önemlidir. Lider, karar alırken çalışanlarının görüşlerine önem vermelidir. Çalışanlarıyla dayanışma halinde olan alınan bazı kararlarda çalışanlarının söz sahibi olmasını destekleyici tutum sergileyen liderler verimliliğin artmasını sağlayacaklardır (Temel, 2010, s.40).

**Tablo 1 Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği**

<b>Liderlik Değişkenleri</b>	<b>Sistem 1 İstismarcı Otokratik</b>	<b>Sistem 2 Yardımsever Otokratik</b>	<b>Sistem 3 Katılımcı</b>	<b>Sistem 4 Demokratik</b>
<b>Yöneticinin astlarına güveni</b>	Yöneticinin astlarına güveni yoktur.	Yöneticinin astlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin astlarına tam olmayan bir güveni vardır. Lider kontrolü elinde tutmak ister	Yönetici astlarına her konuda tam güven duyar



<b>Astların serbest davranabilme duygusu</b>	Astlar iş konularıyla ilgili olarak yöneticileri ile tartışma hususunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
<b>Yöneticinin astlarla ilişki arayışı</b>	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini bazen alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

**Kaynak:** Ş. Bayram, Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s.18.

### 2.1.6.3.Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi

Liderlik davranışlarını etkileyen temelde 4 etkenden bahsedilmektedir. Bunlar izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortam koşullarından oluşmaktadır. Bu 4 temel etken liderlik davranışlarını etkilerken, birbirlerini de etkilemektedirler. Ortam koşullarında meydana gelecek bir değişim halinde grup izleyicilerinin davranış ve amaçları etkilenecektir. Bu açıdan liderlik yer ve zamana göre değişebilen koşullara sahip, karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışı olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2011, s.504).

Bu yaklaşım tarzında lider davranışlarının yanı sıra liderin kişisel özellikleri ve içinde bulunulan koşulların etkisi büyüktür. Lider davranışlarında gidilecek yolu koşul ve şartlar belirlemektedir. Bu açıdan özellikler teorisinde ve davranış yaklaşımları değerlendirildiğinde yeterince verim alınmadığı görülmektedir. Genellikle kuramda lider çalışanların pek çok yönünün eksiklerinden bahsetmekte, onları eğitme çabası içine girmektedir. Yeterli güveni duymadığı aşamada alacağı sonuç ise yine olumsuzluk olmaktadır (Çemberci, 2003, s.30). Durumsal Liderlikle ilgili bir takım yaklaşımlar ortaya konulmuştur.

### 2.1.6.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler liderliğin en kapsamlı durumsallık teorisini ortaya koymuştur. Buna göre bir örgütün göstereceği performans etkisi oluşan durum ve şartta lidere ne derece yetki verdiği ve kontrol yetkisi verildiğiyle ilişkili olmaktadır. Bu modele göre önem arz eden tek şey liderin liderlik biçimi ve onun ilişki ya da iş odaklı olmasıdır (Robbins ve Judge, 2013, s.381)

Fiedler'in etkin liderlik modeli liderin gerçekleştireceği yöneticiliğin koşullara bağlı olarak değiştiği görüşünü savunmaktadır. Lider davranışlarını koşullar doğrultusunda ve liderin kişilik özellikleri çerçevesinde belirlemektedir. İçinde bulunulan durumun değişkenleri liderin davranışları üzerinde etki arz etmektedir. Bu değişkenler; lider ve çalışanların ilişkisi, iş niteliği ve de liderin otoritesini nasıl kullandığı ile ilişkilidir. Liderin çalışanlarıyla ilişkisiyle değinilen karşılıklı güven duygusu, liderin karakterinden etkilenmek, lidere duyulan sevgi ve saygı, onun lider izleyici ilişkisini oluşturmaktadır. İşin niteliği ile ifade edilmek istenen, çalışanların işin başarılması konusunda nasıl bir yol bulduğu ile ilgilidir. Önceden tasarlanan ve yöntemi belirlenmiş bir işin gerçekleşmesi için olumlu bir çalışma ortamı yaratılması ve sistematik bir çalışma yöntemi belirlenerek hedefe ulaşılması sağlanmaktadır. Ancak yöntemi belirlenmemiş bir işin başarılması zordur. Liderin bir plan doğrultusunda gerçekleştirdiği işler liderin o örgütte olumlu algılanmasını sağlamaktadır. Liderin otoritesini nasıl koruduğu, liderin mevkiini nasıl kullandığı, belirli kriterlere bağlı kalması ve koşullara göre karar vermesiyle ilişkili görülmektedir (Yıldırım, 2012, s.54).

Durumsallık yaklaşımı bir liderin örgütteki başarısının sadece kişisel özellikleri çerçevesinde gerçekleşmediğini, bununla birlikte liderin çalıştığı örgütle iletişiminin ön planda olduğu sürecin etkin liderlik modelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Koşullar ve durumların liderin tarzını yansıtmada önemli bir etki sağladığı bilinmektedir (Yazgan, 2007, s.57).

Liderin başarısı tarzına ve oluşan olaylara nasıl bir yaklaşım gösterdiği ile ilgili görülmektedir. Fiedler liderliğin doğuştan kazandıkları özelliklerle değil sonradan kendilerini yetiştirmeleriyle kazanacaklarını savunmaktadır (Begeç, 1999, ss.47-48):

Bu çalışma Liderlik tarzlarını 4'e ayırmaktadır.

- Sömürücü Liderlik 1 sisteminde, yönetici çalışanına güven duymamaktadır. Aralarındaki ilişki sadece emir üzerinedir. Hemen hemen her aşamayı yönetici incelemekte ve kontrol altında tutmaktadır. Lider sadece karşısındaki çalışanı sömürme amacıyla olumlu iletişim kurmakta ve karşısındakini sürekli denetim altına almayı amaçlamaktadır.
- Yardımsever Liderlik 2 Sisteminde; Bir emir komuta ilişkisinin hakim olduğu bu sistemde iletişim iş için kurulur ve genellikle yöneticiden gelen emirler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar genellikle yönetici için olumlu şeyleri üst mertebeye aktarmakta yapılan yanlışları saklamaktadırlar. Kısıtlı olarak yetki çalışana verilmekte ve her aşama yöneticinin bilgisi ve emri ile gelişmektedir.
- Danışan Liderlik 3 Sistemi; Yönetici çalışanına kısıtlı olarak güven duymaktadır. Her tür kararı yönetici vermektedir. Bununla beraber çalışan yöneticinin hoş karşılamayacağı şeyleri zamanının beklenerek iletilmesi, çalışana danışılarak belirli kararların alınması süreci, yeterli ölçüde her çalışana yetki dağılımının adaletli yapılması aşamaları danışan sistemin özelliklerini oluşturmaktadır.
- Katılımlı Liderlik 4 Sistemi; Vroom ve Yetton tarafından açıklanmış ve grup davranışına benzerliği ile dikkat çeken bir sistemdir. Katılımlı liderlik sisteminde ortaya çıkan sorunları astlarına anlatır. Astların düşüncelerini önemser ve lider karar alırken astlarından fikir almaktadır.

#### **2.1.6.3.2. Amaç - Yol Teorisi (Path - Goal Theory of Leadership)**

Yol-Amaç Teorisi House ve Michelle'in oluşturduğu bir modeldir. Yol Amaç teorisiyle liderin izleyicileri etkileyişi, izleyiciler tarafından işle ilgili amaçların değerlendirilmesi ve amaçlara nasıl, hangi yollarla ulaşılabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu teoride lider izleyicileri yapılan faaliyet sonucu ulaşılabilecek olumlu sonuçta, faaliyetin ödüle götüreceği ve bu sonuca ulaşmak için oluşan değeri, arzu derecesini çalışanlarına iyi anlatmalı, amaçlar doğrultusunda onları etkilemelidir. Lider hedefleri doğrultusunda çalışanlarını motive ederek, belirlenen amaçlara sevk eden ve çalışanlarına başarıya giden yolu gösteren ve onları destekleyerek amaçlara

ulaşımını sağlayan bir teori olarak değerlendirilmektedir. Yönetici veya liderin başarılı olması çalışanlarına yardımcı olup, onlara yol göstermekle gerçekleşecektir. Yapılan işte işletme hedeflerinin yanında, izleyicilerin bireysel hedeflerine ulaşılmasında bir amaç olabileceği, kişilerin örgütsel başarılarının bireysel başarılarına önemli katkılar sağlayacağını belirtmektedir (Eren, 2011, ss.515-516).

Lider belirlenmiş hedeflere ulaşmada ekibini heveslendirmeli ve motive etmelidir. Amaca ulaşmak ancak bir şeyi gönülden istemekle gerçekleşmektedir. Lider hedeflerine ulaşabilmek için astlarını motive olacakları kriterler belirlemelidir. Hedeflere ulaşan astların ödüllendirilmesi gerekmektedir (Ağca, 2014, s.76).

Çalışanın liderin davranışından memnuniyet duyması onun hayattan beklentileriyle yaşam tarzıyla hayalleri ve idealleriyle de ilişkilidir. Örneğin; kendi hayatının rotasını kendisinin belirlediğini düşünen bir birey katılımcı liderlik tarzından hoşlanmaktadır. Bununla birlikte hayatına başkalarının yön verdiğini düşünen kişiler, otoriter bir liderle çalışmaktan hoşlanmaktadırlar (Ağca, 2014, s.25).

Bu nedenlerle teori otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli lider davranışları olarak dört boyutuyla ele alınmaktadır.

### **2.1.6.3.3. Herşey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Blake ve Mouton'un çalışmasındaki iki boyutlu liderlik yaklaşımından hareketle ortaya çıkan bu yaklaşım, Herşey ve Blanchard isimli düşünürlerce oluşturulmaktadır. Herşey ve Blanchard astların olgunluk düzeylerini incelemiş, düşük görev olgunluğu içindeki bireylerin yeteneği gelişmemiş, eğitim düzeyi düşük kişiler olduklarını saptamış, yüksek görev olgunluğuna sahip astların ise kendilerine daha fazla güven duyan, eğitilmiş, yetenekli bireyler olduğunu vurgulamaktadır. Liderlik davranışları ilişki ve göreve yönelik olmanın yanında olgunluk düzeylerini de incelemiştir. Böylece Liderler olgunluk düzeyleri doğrultusunda liderlik tarzını belirlemektedir. Olgun olmayanlara göreve dönük tavır içindeyken, Olgun ast düzeyine karşı yüksek ilişki ve görev sergilemektedir. Olgunluğun fazla olduğu gruplarda ise hem yüksek ilişki halinde hem yüksek görev katılımını gerçekleştirmektedir. Olgunluk en yüksek seviyeye ulaştığında lider astlara düşük ilişki ve görev yüklemektedir. Bunun sebebi planları uygulama ve plan yapma

noktasında astların desteğini almaktır. Çalışma, kişilerin olgun olması gerektiğinden bahsetmiş ve bunun işin kalitesine yansıdığı vurgulamıştır. Göreve yönelik yaklaşımda lider, nelerin yapılacağını belirleyerek, ekibini yönlendirirken, ilişki düzeylerini esas alan yaklaşımda, liderin astlarıyla olan iletişimi iyidir ve onları doğru yönlendirmektedir. Çalışanların sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiği ne derece beceri sahibi oldukları işlerini sahiplenme düzeyleri onların olgunluk düzeylerinin birer derecesi olarak değerlendirilmelidir. Lider tarafından astlar olgunluk seviyeleri olarak, olgun veya olgun olmayan olarak 1'den 4'e kadar derecelendirilmektedirler (Begeç, 1999, ss.43-55).

Yaşam Döngüsü adıyla da anılan yaklaşımda olgunluk düzeyleri değerlendirilmektedir. Herşey ve Blanchard bu çalışmalarlarıyla göreve ilişkiye önem veren ve destekleyici iki boyutuyla liderlikten bahsetmektedir. Görev boyutunda lider, çalışanların görev tanımlarını belirler, ne iş yapacaklarını işin nasıl ve ne şekilde yapılacağını belirtmektedir. İlişkiye önem veren davranışında ise lider çalışanını destekler, onun motivasyonunu sağlamak için çaba göstermektedir (Temel, 2010, s.40). 1.boyut ele alındığında ifade edilen özelliklere sahip olmayan astlar için lider yönlendirme yapmak durumundadır. İlk aşamada lider için önemli olan görevdir. Bireysellik sonraki aşamadır. 2. boyut değerlendirildiğinde lider hem işi önemser hem astlarıyla iyi iletişimi kurmaktadır. 3. Boyut incelendiğinde lider yapılacak işi önemsemesinin yanı sıra karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaktadır. Durumsal Liderlik yaklaşımında olgunluk düzeyinin üst düzeyde olduğu nokta ise düşük düzeyde ilişki ve görev ile yetkinin büyük kısmının astlara devredilmesi aşamasıdır (Çemberci, 2003, s.30).

## **2.2. Etik Liderlik Kavramı**

Etik liderlik kavramı liderin etik değerleri işletmesine yansıtması bunla birlikte etik niteliğe sahip bir yapıda olmasını gerektirmektedir. Burada yalnız liderin çalışanlarına etik davranması değil özel ve sosyal hayatında etiği bir hayat tarzı haline getirmesi önem göstermektedir.

Başarılı bir liderlik özelliği ve kurum kültürüne sahip olmak etik ilkeler ve bunun yanında etik kavramları uygulayabilme ve kabullendirme ile gerçekleşmektedir. Etik

temelli pek çok davranışın başta ahlaki kurallara dayandığı bilinmektedir. Ahlaki değerlere bağlı liderlik özelliği göstermek liderin doğru oluşu, dürüstlüğü, değerlere bağlılığı, takdir gücü, gerektiğinde çalışanını ödüllendirmesi, sadece işini değil, toplumu da düşünen davranışlar sergilemesi, duyarlılık göstermesi ahlaki liderliğin başlıca özelliklerini oluşturacaktır. Liderler temelde etik sorumluluğa sahip olmalıdırlar. Bu açıdan Liderler, çalışanlarına adil olmalı, çalışan haklarını gözetmeli, adaletli davranmalı, onların da fikirleri olduğunu unutmamalıdırlar. Çalışanlar arasında adil olunması, çalışma ortamının kalitesini artırma, sağlık ve güvenlik şartlarına dikkat etme, çalışmada kararlara katılımını desteklemek gibi pek çok özelliği düşünen ve en önemlisi bunları kendi davranışlarına yansıtabilen liderler etik beceri ve değerlere önem veren kişiler olarak değerlendirilmektedirler. Etik davranış hizmet duygusuyla dürüstlüğü gerektirir. Böylece iyi iş ve performanslar ortaya çıkmaktadır (Aksoy, 2012, s.24).

İşletmeler topluma karşı duyarlı davranmalıdırlar. Bu durum etik zorunluluğun bir gerekliliğidir. Liderin etik duygusu daha iyi bir şekilde iş yapmayı ve daha iyi sonuç elde etmek üzerine olduğundan, etik davranışları önemseyen liderler dürüstlüğü ve davranış bütünlüğü gibi özelliklerle güçlü bir etik liderlik davranışı portresi çizmektedirler. Bireyler her zaman etik değerlere önem veren, evrensel kuralları kabullenmiş ve bunlara uygun davranan kişiler olmalıdırlar. Etik liderlik yapan kişinin daha çok yumuşak bir tarafı olduğu düşünülmektedir ve daha kolaycı bir gözle bakan bakış açıları olduğu ifade edilmektedir. Ancak etik liderler gerekli gördükleri durum ve şartlarda gerektiği kadar otorite kullanan kişilerdir. Etik Liderlik davranışlarının ilki İlham verme özelliğidir. Lider çalışan örgüt üyelerin destekler ve onların yeteneklerini kullanmaları için çalışanlarına örnek teşkil etmektedir. Etik Liderliğin kolaylaştırıcı özelliği bulunmaktadır. Örgüt üyelerine mentorluk ederler, bilgisini ve tecrübelerini örgütün başarısı için seferber etmektedirler. Etik liderler İkna edici özelliğe sahiptir. İmandıkları doğrultuda örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyelerini ikna etmektedirler. Güven ortamı oluşturarak örgütün ortak hedefler doğrultusunda çalışmalarına katkı sağlamaktadırlar. Etik Liderler, Örgütün amaçlarını ön planda tutarken, çalışanlarının özenmelerini ve işlerini sahiplenmelerini sağlarlar. Gerekli hallerde zorlayıcıdırlar, ekip üyelerinin çaba göstermelerini sağlayan kişilerdir (Yıldırım, 2010, s.47).

Liderin sahip olduğu kişisel özellikleri ve değerleri çalışanlarına karşı davranışlarını belirlediğinden etik değerlere sahip bir lider örgütü tarafından kabul görür, aksi hallerde dönüştürücü bir liderlik portresi çizilse bile alınan kararları sahiplenme bakımından liderin kendisini kabul ettirmesi zor bir hal almaktadır. Lider bir karar alması gerektiğinde bu kararın etik sorumluluğunu da taşımaları ve çalışanları üzerinde etki uyandırmalıdır. Lider ya da yönetici işletmenin temel etik değerleri ile örtüşen kararlar almalı, çalışanların gerek bireysel; gerekse örgütsel bağlamda şirket içi etik değerleri arasında bir köprü görevi görmelidirler. Lider ahlak değerlerine saygılı insani değerleri önemseyen, toplumun önceden benimsediği geleneklere saygılı olarak doğru veya yanlış değerlendirme aşamasında ahlak bilincini ön planda tutmalıdırlar. Bir bireyin ahlak dışı davranışı bir diğeri açısından ahlak dışı davranmaya sebep olabileceğinden tüm alanlar için geçerli olacak biçimde ahlak standartlarına uygun davranılmalıdır. Liderin ahlaki değerleri önemseyen ve uyum gösteren bir davranış benimsemesi liderin çalışanlarına ve müşterilerine karşı örnek olmasını gerektirmektedir (Çelik, 2009, s.23).

Freeman ve Stewart 2008 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında etik liderlikle ilişkili net bir tanım bulamamalarına rağmen etik lideri karakter, doğru değerler, liderin etik nitelikler taşıması ve örgüt iklimine örnek olarak tanımlamışlardır. Ayrıca Brown, Trevino ve Harrison 2005 yılında gerçekleştirdikleri çalışmaya göre, etik liderliği, bireysel eylem ve ilişkilerde uygun kuralları örnek göstererek iletişim, teşvik ve kararlarda insan kaynakları açısından aydınlatıcı bir yönü olduğunu da vurgulamışlardır. Brown adil ve ahlaki davranışların etik liderliğin en temeli olduğundan bahsetmektedir. Trevino etik liderin, etiğin önemini çalışanlarına anlattığı, onlara örnek olduğu, ödüllendirerek ve ceza yöntemiyle çalışanların etik davranışlar gerçekleştirmelerine katkıda bulunulduğunu ifade etmektedir (Tutar, 2010, ss.45-46).

Liderin öncelikle sözünde durması gerektiği ifade edilmektedir. Bu sözlerle ifade edilmek istenen, liderin yaşam tarzının hayat görüşüyle paralel olması, örgüt içerisinde belirli bir kurum kültürü oluşturması, liderin örgütüne örnek teşkil etmesidir. Aksi davranışlar liderin çalışan üzerinde çıkar ve menfaat elde etme çabası olarak değerlendirilmekte bu durum etik liderlik konusu içinde değerlendirilmektedir. Her geçen gün etiğe olan ilgi artış göstermekte, iş hayatında

karşılaşılan sorunlar etiğin önemini ve bu değeri ortaya koymanın zorluğunu hissettirmektedir. Bir liderin karakteri, mizacı, olaylara karşı tutumu onun liderlik performansını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Bu açıdan lider gemiyi kullanırken aynı zamanda gideceği yolu ve çalıştığı bireyleri en iyi şekilde yönlendireceği istikametini doğru belirlemelidir.

Liderin karakteri, dürüstlüğü, insan haklarını gözetmesi, toplumsal değerlerin farkında olması, çalışanlarını gerektiğinde motive etmesi, cesaretlendirerek işin içine katması onun etik liderliğinin gereğidir (Uğurlu, 2009, s.50).

Karakterinin dürüst olmasının yanında, geleceğe yönelik vizyon sahibi oluşu, liderin örgüte karşı olumlu etki etmesine ve örgütü hedefe yönlendirmesine katkı sağlamaktadır. Etik liderlik etkisinin örgütle olan ilgisini incelediğimizde ise, çalışanların liderlerine karşı güven duygusu beslemeleri, onu örnek almaları, etik davranışların insanlar üzerinde ne derece olumlu katkı sağladığını da gözler önüne sermektedir. Çalışmalarda çalışanlar etik kuralları önemseyen ve uygulayan liderlerin amaçlarına güçlerini koruyarak ulaştıklarını göstermiştir. İlâveten olumlu izlenimlerinden ötürü yönetimle aralarını pozitif hissetmekte ve doğru işler yapıldığının farkında olarak etik değerlere sahip çıkmaktadırlar. Bir çalışan ancak liderini örnek alarak etik ve yardımseverlik kültürünü benimsemektedir. Bu açıdan etik değerlere önem verilmeyen bir kurumda sağlıklı karar alınamayacağından bu durum tüm çevreye olumsuz yansımaktır. Etik bir liderlik portresi gösteren lider çalışanlarını doğru etkileyecek ve yönlendirecek aynı zamanda bireyin kişisel performansında olumlu katkılar gözlemlenecektir. Lider etik değerleri ortaya koymadığında pek çok problemin yaşanması, faaliyetlerdeki aksaklıklar ve sorunların yaşanması kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Diğer yandan etik ilkelerin benimsenmesiyle yönetilen bir örgütün etkinliği artmaktadır. Liderin kişisel özellikleri ve edindiği pek çok olumlu özellikleri buna katkı sağlamaktadır. Kuralları belirlenmiş ve sürekli değişen uygulamalar yerine kararlılığın hakim olduğu bir işletmede çalışanlar daha huzurlu ve etik değerlere bağlı olarak çalışacaklardır (Yeşiltaş, 2012, s.71).



Konu ile ilgili Gini 1998 çalışmasında liderlik gücünün etkin düzeyde ve akıllı biçimde kullanılıp kullanılmadığı sorusunu gündeme getirmiştir. Beu ve Buckley'e 2004 yılındaki çalışmalarında liderin gücünü toplum zararına ve kariyer yükselmesi uğruna veya bir takım getiriler sağlamak amacıyla arttırabileceğini hatta etik dışı davranış ve uygulamalara girişerek bunu olağan bir şey gibi göstermesinin söz konusu olabileceği üzerinde durmaktadır. Bunun çalışılan kurumda etik iklimi olumsuz etkileyeceği ve bireylerin lidere itaat etmemelerine sebep olacağını gözlemlemektedirler. İlaveten Kouzes ile Posner 1993 çalışmasında etik liderlikle ilgili tespitinde liderin gücünü yanlış kullanması halinde, pek çok bireyin liderliğin etik yönüne ilgi duyacağını vurgulamaktadır. Toplumdan yansıyan herkesin bildiği birçok skandalın sonunda, iş dünyasında ve kamu sektöründe liderlere, halkın güveni azalmaktadır (Yulk, 2006, ss.417-418).

Etik lider özelliklerine sahip olmak yalnızca etik bir örgüt ikliminin oluşmasıyla kalmayacak etik liderlik yönetimiyle işletme verimliliği ve başarısı yükselecek, lidere ve işletmeye karşı güven artacaktır.

### **2.3. Etik Liderlik Türleri**

Etik liderlik isminden de anlaşıldığı üzere etik kurallara bağlı doğrunun yanında, insanların düşüncelerini önemseyen, hak ve adaleti, toplum norm ve kurallarını önemseyen bir liderlik tarzıdır. Bu açıdan Hizmete Yönelik Liderlik, Otantik Liderlik, İlke Merkezli Liderlik olarak üç gruba ayrılmaktadır. Aşağıda üç tip liderlik türü incelenmektedir.

#### **2.3.1. Hizmete Yönelik Liderlik**

Hizmetkâr liderlik olarak da tanımlanacak bu yaklaşımda lider her zaman iş göreninin ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadır. Çalışanlarının fayda elde etmesi öncelikli istekleridir. Bu faydanın elde edilmesiyle ise çalışanlarında işletmeye faydalı olacağını düşünmektedirler.

Bu liderlik türü kâhya ve hizmetçi liderlik tipleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Temelde iki düşünce de kâhyalık felsefesinden esinlenmiştir. Daha önce bahsettiğimiz X ve Y kuramlarına göre X kuramında çalışanların tembel oldukları sürekli yaptıkları işlerin

kontrolünün gerektiğini ifade etmiştik. Y kuramı ise bunun aksine çalışanlar işlerine sahip çıkan ve sorumluluk alan kimselerdir. Bu iki boyut Z kuramıyla birleştirilmeye çalışılmış, Stone ve Winston Hizmete Yönelik liderlik tarzını S kuramıyla ifade etmiştir. Buna göre liderlerin çalışanlara hizmet ettiği, onların önceliklerini ön plana alan liderlere karşı çalışanların olumlu bir bağlılığı olacağı söz konusudur. Bu liderlik tarzının önceliği topluma hizmet ederek, çalışanlarını her zaman ön planda tutmaktır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımıyla hareket eden bir liderlik anlayışında hem çalışanların karşılıklı ilişkileri hem de işletmeden fayda gören müşteriler memnun olmaktadır. Aşağıdaki tabloda hizmete yönelik liderliğin diğer liderlik tarzlarıyla olan ilişkisi gösterilmektedir (Kurşun, 2011, ss.43-44).

Bu liderlik yaklaşımının eşitlikçi ve adil yönü insanların faydasına hizmet eden bir yaklaşım olarak görülmekle birlikte suiistimale açık görünen bir liderlik yaklaşımı olarak da değerlendirilmektedir.

**Tablo 2 Hizmete Yönelik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi**

<b>Birincil Motivasyon</b>	<b>Birincil Sorumluluk</b>	<b>Yapı</b>	<b>Süreç ve Sonuçlar</b>
Hizmet etme ve İzleyenleri geliştirme	Hizmette iyi olmak	Hiyerarşide Demokratik zemin	Örgütün ve Çalışanların Pozitif yönde Şekil değiştirmesi
Hizmetçi Liderlik	Kâhya liderlik	Katılımcı liderlik	Dönüşümcü Liderlik

**Kaynak:** A.T. Kurşun, Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011, s.44

### **2.3.2. Otantik Liderlik**

Uzun dönemde hep katı tutumlu otoriter yönetim tarzını yönetimde sürdüren liderleri bilmekte ve uzun yıllardır gözlemlemekteyiz. Otantik liderlik tarzı ise, bunun tam tersi bir noktadadır. Otantik liderlik tarzı ile ifade edilen liderin diğer ismiyle özgün olarak nitelendirildiği doğal hali, samimi ve güven veren tavırlarıdır. Otantik liderler özgündür ve başka liderlere benzeme gayretleri bulunmamaktadır.

Otantik kelimesi kendini bilmek anlamıyla ifade edilmektedir. Bir bireyin değerleri, duygularına bağlılığı, diğerlerinin onu nasıl değerlendirdiği ile ilişkilidir. Genellikle liderler için kullanılan bu kelimenin amacı, diğer bireylerin lideri nasıl değerlendirdiğini ifade etmektir. Otantik lider içinde bulunduğu koşulları dikkate alıp, farklı gözle durumları değerlendiren bir ahlaki niteliğe aynı zamanda etik kararlar alan bir özelliğe sahiptir (Kurşun, 2011, s.45).

Otantik liderler, etik davranışlar sergileyerek güven kazanmaktadırlar. Bu güven ise etiğe uygun hareket etmekten ileri gelmektedir. İşletmede oluşturdukları bu güven sayesinde lider kararlar alır ve etrafındakileri ikna amacıyla başka bir yönteme başvurmazlar (Işık, 2009, s.16).

Çok fazla yaygın olmasa da otantik liderlik tarzı işletmelerin ihtiyaç duyacağı ve yaygınlaşması gerekli liderlik tarzlarından birisi olarak görülmektedir.

### **2.3.3. İlke Merkezli Liderlik**

İsminden de anlaşıldığı şekliyle ilke merkezli liderlik liderin belirli ilke ve değerlerinin bulunması ve bu kapsamda bir yönetim tarzını işletmede sürdürmesi ile ilgili bir kavramdır.

İlke merkezli liderler bir örgütte kabul edilebilir davranış ve standartları oluşurmaktadırlar. Lider izleyicileri etkilemek için kişilik özelliklerinden yararlanmakta belirlenmiş olan ilkeler doğrultusunda kararlar almaktadır. Çoğu zaman benimsemiş olan bu kurallar yasalardan bile etkili olmaktadır. Araştırmacı Covey (2003, s.196); Starratt 2003; ilke merkezli liderliğin değişmeyecek dört faktörüne değinmektedir. Bunları güvenlik, akıl, bilgelik ve g unsurları oluşurmaktadır. Bunlara sahip bir birey güçlü bir kişiliğe sahip olup, etkili bir birey olmaktadır. Ayrıca etkili bir liderin kendini sürekli yenileyen, problem üzücü, olumlu, aktif çalışmayı seven, çevresindeki insanların başarısını destekleyen ve takdir eden, üretken bir yapıda olması gerektiğini de ifade etmektedir (Aydın, 2010, ss.22-23).

İlke merkezli liderlik yaklaşımında liderin ilkelerine ve değerlerine bağlı biçimde hareket benimsemesi onun etiğe olan saygısını ve bağlılığını da beraberinde

getirecektir. Bu da hatalı davranışların mümkün olduğunca önünün alınmasında katkı sağlayacaktır.

## **2.4. Etik Liderlik Özellikleri**

Küreselleşen dünyada büyük ilişkiler ağını yönetmek ve ahlaki dengeleri koruyarak hareket etmek açısından önemi giderek artan etik liderliğin özelliklerinden bu bölümde ayrıntılı olarak bahsedilecektir.

### **2.4.1. Etik Liderin Örnek olma Rolü-Rol Modelliği**

Lider her zaman insanlara örnek olan ve onları özellikleriyle etkileyen bir yapıdadır. Bu açıdan çalışanları her zaman lider davranışlarını incelemektedir. Lider bu bilinçle ve sorumlu bir biçimde hareket etmelidir.

İnsanların bir arada çalışmaları zaman içerisinde önemsedikleri ve davranışlarını örnek aldıkları kişilerden etkilenmelerine sebep olmaktadır. Bu açıdan lider birlikte çalıştığı insanlara gösterdiği ılımlı davranışlarıyla örnektir ve örgüt içerisinde çalışan kişi, yöneticisinin davranışlarını gözlemleyerek bu davranışları içselleştirerek kafasında onu bir yere oturtmaktadır. Örnek alınması onun etki ve gücünün ispatıdır. Liderin davranışları ve bakış açısı bir yerde onun örgütü nasıl temsil ettiğinin ipuçlarını vermektedir. Etik lider; ahlaki değerlere önem veren, doğru ile yanlış ayırt edebilen ve çalışan hatalarını, anlaşmazlıklarını aydınlatabilen bir portre yansıtmalıdır (Yeşiltaş, 2012, s.66).

Lider her zaman çalışanlarıyla arasında bir etki stratejisi oluşturmalı, belirlediği uzak görüşlülük ve üstlendiği misyon neticesinde, sorumluluk duygusuyla çalışanlarını etkilemeli ve yönlendirmelidirler.

### **2.4.2. Etik Liderin Güven Duygusu Yaratması**

Bir liderin işletmesini yönettiği aşamadaki tutumu ve üstlendiği roller iş görenler açısından örnek nitelik taşımaktadır. Bu aşamada liderin gösterdiği başarılı yönetim tarzı onun diğerlerinin gözünde güven duyulan insan yapmaktadır.

Güven duygusu uzun vadede kazanılabilen ve tıpkı doğruluk, dürüstlük gibi kavramlarla benzer ifadelerde kullanılabilen bir kavramdır. Bir lider etik değerlere sahip çıkarak doğru ve dürüst davranışları istikrarlı olarak sürdürdüğünde güven duygusunun temelleri de sağlam olmaktadır. Her türlü karşılıklı ilişkide bir iş ilişkisini sağlıklı kurmak, güvenilir biçimde davranış göstermeyle gerçekleşmektedir. Liderin etik bir çalışma ortamı sağlaması, adalet algısıyla çalışanlarına yaklaşması, etik davranışlarla iş bölümü yapması, kurum içerisinde etik kültürü oluşturması lidere duyulan güveni arttıracak, bu da bağlılığa sebep olacaktır (Yeşiltaş, 2012, s.67).

Güven ilişkilerin temelini sağlam kılan en önemli kavramlardan birisidir. Gerek toplumsal gerek sosyal hayatımızda kısacası hayatımızın her evresinde insanlarla ilişkilerin sağlam temelli olması güvenin oluşmasına bağlıdır. Sürdürülebilir bir kurumsal başarının sağlanması o örgüt içerisinde bireylerin güven duygusunun sağlamlığı ile ilişkilendirilmektedir.

#### **2.4.3. Etik Liderin Doğruluk Vasfı**

Doğruluk temelde bir bireyin içindeki iyinin ortaya çıkmasına katkı sağlayan en temel vasıflardan biridir. Doğruluk davranışların gerçek temelli olmasına dayanmaktadır.

Etik liderliğin gereği; baskı altında dahi kendi değerlerinden ve doğruluğundan taviz vermemek, istikrarlı bir liderlik portresi çizmektedir. Bir liderin etik değerleri benimsemesi ve algılaması, bu standartlara uyması doğru davranış göstermesinde çalışanlar üzerinde etkili olacaktır. Uyumsuz kararlar ve davranışlar çalışılan ortamda etiğe uygun hareket edilmediğini ve güvensizliğin oluşmasının bir işareti olarak değerlendirilmektedir. Doğru davranışların örgüte yansıtılması çalışanların tatminine ve örgütsel performansın artmasına vesile olmaktadır. Bu açıdan liderin etik değerleri ve örgütsel davranışları alınan kararlarda etkin rol almaktadır (Yeşiltaş, 2012, s.69).

Günümüzde doğruluk ve dürüstlük eş değer kavramlar olarak görülmektedir. Firmaların ve yönetimin gerek yaptıkları işte, gerekse davranışlar bazında doğru davranmaları etik dışı davranışların önlenmesi açısından da önem arz etmektedir.

#### **2.4.4. Yönetimde Etik Değerlerin Uygulanması**

Yönetim sürecinde etik değerlerin uygulanması, firmanın başarısı, çalışanlar, müşteriler kısaca tüm sektör için önem arz etmektedir. Bunun sebebi geçmişte yaşanmış günümüzde ise az da olsa rastlanabilen etik dışı uygulamaların varlığını hala sürdürüyor olması ve bunların firmaların imajını yok etmesi, itibarını sarsması veya azaltmasıdır.

1980-1990 yılları arasında yaşanan bir takım ekonomik problemler ve bütçe açıklarının büyümesi, kamu harcamalarının azaltılabilmesi adına batıda bir takım reformist çalışmaların gerçekleşmesi için ortam oluşturmuş ve bu problemlerin sonlandırılması için farklı bir bakış açısı uygulanmaya çalışılmıştır. Bu açıdan yönetimin üzerine düşen önemli görev içinde bulunduğu faaliyetleri daha yansız eşit ve adaletli olarak yönetmek, kaynakların mümkün merteye etkin kullanılmasını sağlamaktır. Tüm bu süreçler yönetsel olarak etik süreçte alınacak olan kararların mümkün olduğunca adil ve tarafsız biçimde, dürüstlikle, sevgi, saygı hoşgörü değerleri içinde davranış belirlemeyi gerekli kılmıştır. Yönetsel olarak bir etik çerçeve oluştururken başta liderin desteği çok önemlidir. Lider hesap verilebilirlik, örgüt mensuplarının eğitimi ve profesyonelleşmeleri aşamalarında destek sağlanması, gerekli görüldüğü takdirde bir etik koordinasyon kurulunun oluşturulması, personelin ücret konusunda desteklenmesi, etik bir alt yapıyı sağlamak açısından son derece önemli görülmektedir (Çevik, 2006, s. 25).

Yönetim sürecinde etik dışı uygulamaların önleyecek olan en önemli güç liderlik gücüdür. Onun işletmeye getirdiği uygulamalar, sorumluluk bilinci, küçük hesaplardan uzak durulmasının sağlanması etik değerlerin yönetim sürecine sokulmasıyla gerçekleşecektir.

#### **2.4.5. Çalışanların Etik Değerleri Benimsemesi**

İşletmelerin başarısı, sektörlerinde varlıklarını devam ettirmeleri, müşterilerce tercih edilmeleri ve karlılık elde edebilmeleri etik konulara önem vermeleriyle sağlanacaktır. Etik değerleri benimsemek ve önem vermek, ilke ve değerleri koruyarak hareket etmek günümüz işletmelerinde başarının anahtarıdır.

Hızlı gelişen küresel koşullarda rekabet artmakta, bununla birlikte insan haklarına ve demokrasiye her geçen gün daha fazla önem verilmektedir. Geçmişte insanlar arasında yaşanan etnik ayrımcılıklar, dil, din ve mezhep farklılıkları, farklı kültürlerden bir araya gelmiş insanlar arasında ahlaki problemleri de beraberinde getirmekteydi. Yaşanan pek çok sorunla birlikte, iş ahlakı kurallarının uygulanmaya başlaması çalışanlar arasında huzur ve verim artışının sağlanmasına katkıda bulunmuştur. Ahlak ilkelerine bağlı olarak çalışanlara pek çok görevler düşmektedir. Çalışanlar ortaya konan etik değerlere sahip çıkmalı bu kurallar çerçevesinde üzerlerine düşen görevleri de yerine getirmelidirler (Çelik, 2009, s.24).

İşlerine verilen saatte gelmeli, işlerini gün içerisinde bitirmeli, kullandıkları malzemeleri özenli kullanmalı, kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmemelidirler. Ayrıca çalışma arkadaşlarıyla belirli bir sınır içerisinde iletişim kurmalı, bir başkasını rahatsız edecek davranışlardan mümkün olduğunca kaçınmalıdırlar. Çalışanların etik kurallara uyumlu davranmaları huzurlu bir çalışma ortamının yanında başarıyı da beraberinde getirecektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanlar etik ortama uyum sağlamalı ve kurallara uymalıdırlar. Aynı aşamada lidere de önemli görevler düşmektedir (Çelik, 2009, s.24).

Lider etiğin önemini kavrayarak etik iklimin işletmede hissedilmesine katkı sağlamalıdır. Aksi halde etik dışı yaklaşımlar ağır sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Dünya çapında ismi bilinen bir firma bile olsanız etik dışı bir üretim hatasıyla ve adınızın karıştığı etik dışı bir durumda imajınızın sarsılmasına daha ciddi bir durum yaşandığında ise isminin silinmesiyle sonuçlanacak olumsuz durumlarla karşılaşılması engellenemeyecek sonuçlara sebebiyet verebilmektedir.

## **2.5. Etik Liderlik Davranışları**

Bir liderin etik özelliklerini örgüt ortamında hissettirmesi ve etik iklim ortamının çalışanlarca benimsenmesi için liderin sahip olması gereken bir takım özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır.

Etik liderlik denildiğinde genellikle akla gelen liderlik tarzının naif olduğu düşünülmektedir. Ancak bu liderlik tarzı gerektiği kadar otoriter olmayı

sağlamaktadır. Etik liderlik uygulanırken çeşitli davranış biçimlerinden yararlanmak faydalı olacaktır. Bunlara aşağıda yer verilmektedir (Sancak, 2014, s.19):

**İlham Vermek:** Çalışanların örgüt içi amaçlarını gerçekleştirirken bireysel yeteneklerini kullanmaları için onları teşvik etmek. Gerekli örnekler sunmak ve desteklemek.

**Kolaylaştırmak:** Çalışanların sahip oldukları beceri ve kapasiteyi örgütün bütün işleri için kullanmalarını, gerektiği yerde onlar için yol gösterici olmak.

**İkna Etmek:** İş başarmak için örgüt üyelerini inandırmak, dikkatlerini çekmek.

**Değiştirmek:** Çalışanları amaçlara yönlendirerek, hedeflerin gerçekleşmesi için özendirici davranışlarda bulunmak.

**Zorlamak:** Hedefleri gerçekleştirmek adına çalışanların zorlanmasıdır. Sadece etik hukuki kurallarla değil, bireylerin kişisel değerleri ve inançlarıyla etik davranışlar oluşturulmaktadır.



### **3. ETİK İKLİM**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak etik iklim kavramına yer verilmekte, etik iklim boyutları, iş tatmini üzerindeki etkisi, etik ve güven ilişkisi, etik iklimin belirleyicileri gibi konular ayrı ayrı ele alınmaktadır. Daha sonra etik liderliğin etik iklim üzerine etkisi tartışılmıştır.

#### **3.1. Etik İklim Tanımı**

Etik iklim ile ifade edilen bir örgütte oluşturulan etik ortamın ve liderin etik yaklaşımının çalışanlarca o kurumda hissedilmesi, iş görenlerin etik kuralların varlığına inanmaları bunları kabul ederek topluca kurum hedeflerini benimseyerek o hedef ve vizyon perspektifinde çalışmasıdır. Etik iklim tanımı aşağıda irdelenecektir ancak öncelikle üzerinde durulması gereken kavram iklim kavramıdır.

Etik iklimi anlayabilmek için öncelikle iklim kavramını irdelemek gerekmektedir. İklim kelimesi Yunanca Climate sözcüğünden gelmektedir. Eğilim anlamını ifade etmektedir. İnsanların algılamaları ve davranışları çevrelerinin etkisi sonucu oluşmaktadır. Dolayısıyla iklim denildiğinde ifade edilen bireyin algılamasıdır. Algısal farklar nedeniyle bireylerin davranışları etkilenmekte ve şekillenmektedir. Örgütlerin algılamaları ise kendilerine özgü olarak gelişir ve ortak bir algı iklimi yani örgüt iklimini oluşturmaktadır. Örgüt iklimi kavramını ilk olarak Gellerman tarafından ifade edilmiştir. Gellerman'a (1973, s.74) göre örgütleri birbirinden ayırtıran şey kişilik farkları ve çalışma ortamlarıdır. Gellerman Örgüt ikliminin bir örgütteki lider ve yöneticilerin sorunlara karşı benimsediği ortak tutumla oluşacağı varsayımında bulunmaktadırlar. Örgüt iklimiyle ilgili diğer tanımlamaları yapan Forehand ve Gilmer (1973, s.35) ise her örgüt ikliminin örgütü diğer örgütlerden ayırdığını, örgüt ikliminin değişmez olduğunu ve bireysel davranışlara yansıdığını ifade etmiştir. Diğer bir yaklaşıma göre ise, Örgütsel olarak algıya etki eden faktör bireylerin kişisel bakışları ve olayları algılama tarzları olarak değerlendirmektedir (Tamer, 2015, s. 55).

Bir işletmede iklim ile ifade edilen, örgütün iç ve dış işleyişini gerçekleştirmesi ve bunu sağlarken yararlandığı izlek ve uygulamaların çalışanlarca nasıl algılandığıdır. Açıkça ifade edilen bir örgütteki iklim insanlarca nasıl bir psikolojiyle karşılanmaktadır? Sorusudur. Bunu algılayış biçimleri örgütte insan ilişkilerinin niteliğini oluşturur. Örgütte oluşan bu psikolojik hava örgüt iklimi kavramını gündeme getirmiştir. Çalışanların psikolojik çevreyi algılayışları örgütsel iklim hakkında pek çok tanımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Etik iklim kavramı bir nevi iş iklimi olarak ifade edilebilir. Lider, işletmedeki etik dışı davranışlarla baş etmek için olumlu özellikte bir etik iklim ortamı oluşturmalarıdır. Wimbush, Shepard ve Markham (1997, s.67), etik iklim kavramını Victor ve Cullen tarafından işletmelerdeki etik davranışların ifade edilmesini sağlamak amacıyla geliştirilmiş olduğunu savunmaktadır. Victor ve Cullen (1988, s.101) çalışmasında ise, etik iklimi ahlaken iyi olarak değerlendirilen uygulama ve prosedürlere yönelik algıların oluşturduğunu öne sürmektedirler. Victor ve Cullen (1988, s.101) ve Cullen, Victor ve Bronson (1993, s.667), etik iklim tanımlamalarında işletmedeki etik uygulama ve faaliyetlerin nasıl algılandığı bununla beraber bireylerin etiğe yönelik olan genel algılarının etik iklimi tanımladığı görüşünü ifade etmektedir. Parboteeah vd. (2005, s.461), çalışmasında etik iklimin, kurumdaki doğru ve yanlış uygulamaların belirlenmesi, doğru ve yanlış olan davranışların ifade edilmesini sağlayan, kurumsal uygulamalar olarak ifade etmektedirler. Schneider ve Rentsch (1988, s.183)'deki çalışmasında, etik iklimin işletmelerce uygulanması beklenen, davranışların uygulanması teşvik edilen ve ödül verilen davranışlar olarak açıklamışlardır. İlaveten Savran (2007, s.18) çalışmasında, etik iklim ortamını sağlamak için iş etiğinin de biçimsel, açık ve kesin şekilde iş hayatının bir parçası haline alması bunun sonucu olarak ise bunun işletme yönetimi, politika, faaliyet ve operasyonel kararlarına yansıtılması gerekliliğini belirtmektedir. Barnett ve Schubert (2002, s.281)'deki çalışmalarında ise, etik iklimi işletmede çalışan örgüt mensuplarının sorunlarını değerlendirerek, mantıklı görünen davranışların uygulanması hususunda yönlendirildiklerini belirtmektedirler. Etik İklimi Davranışların örgüt iklimi içerisinde ve kurumsal olarak nasıl algılandığı, kabul edilebilir ve edilemez davranışların neler olduğunu belirleyen, davranışların ve prosedürlerin uygulanabilirliği olarak da ifade edilmektedir. Bir firmanın etik ikliminin oluşması, o firmadaki tüm birimlerin işleyişinde, tüm faaliyetlerinde etik değerlerin kabullenilişi

ile ilişkilidir. Ortaya çıkan sorunların çözümünde ve değerlendirilmesinde karar verme aşamasında etik değerler yol gösterici olarak ifade edilmektedir (Büte, 2011, ss. 104-105).

Trevino 1998, Elci ve Alpkın'ın 2009 görüşlerine göre; etik iklim araştırmalarının, örgütsel iklim 'in bir unsurunu oluşturduğu savunulmaktadır. Yine Schneider (1975, s.20), Victor ve Cullen (1998, s.21) ise yaptıkları çalışmalarda, işyerinde farklı iklim tarzlarının görüleceğini, bu iklimlerden birinin de etik iklimi oluşturduğunu ifade etmektedirler (Yağmur, 2013, ss.20-21).

Schneider ve Rentsch, (1988, s.183)'e göre Etik iklimle ifade edilen, bir örgütte yapılan işin veya organizasyonun belirlenen, destek gören ve sonucunda ödüllendirilen bir davranış bütünü olması gerektiğidir. Etik iklimden söz etmek için nasıl doğru davranış sergilediği, sorunlara karşı nasıl bir yöntem geliştirdiği konusunun ortak değerlerle anlaşılması gerekmektedir (Başar, 2009, s.5).

Wimbush ve Shepard 1994'de gerçekleştirdikleri çalışmaya göre, etik iklimin örgüt iklimi tipi olduğunu ifade etmişlerdir. Victor ve Cullen 1988'de etik iklimin işletmede çok boyutlu bir yapı da bulunduğunu ifade etmektedir. Lemmergaard ve Lauridsen 2008 yılında gerçekleştirdiği çalışmayla etik iklimi, örgüt ikliminin alt boyutu olarak ve etik sorunların çözüm yollarını ortaya çıkaran normlar olarak görülmektedir. Martin ile Cullen 2006'da gerçekleştirdikleri çalışmalarında etik iklimin sonuçlarının ahlaki, örgüt prosedür, politika ve uygulamalarını yansıtan bir iş iklimi türü olduğundan bahsederken aynı zamanda doğru davranışları hangi faktörlerin oluşturduğunu belirleyen algılar olarak anlamlandırmaktadır. Trevino vd. 1998 çalışmasında etik iklim ortamı sayesinde örgütsel değerlerin yansıdığını ve örgütün normatif özelliklerle anlamlandırıldığını açıklamaktadır. Wimbush vd.'ne 1997 göre ise, etik iklimle ifade edilmek istenen etik iklimin bir araç oluşudur. Bu sayede bireyler kabul edilebilir yahut edilemez davranışlar hakkında yönlendirilmektedir (Özyer, 2010, ss.7-8).

Esasen 1950'li yıllarda araştırma konusu olmaya başlayan etik iklim, 1988 yılında Victor ve Cullen araştırmalarına göre çok boyutlu bir yapıya sahip olmuştur. Schneider, 1975 yılında yaptığı tanımında, etik iklim bir sistemin pratik kural ve

uygulamalarının çalışanlarca psikolojik olarak nasıl değerlendirilmiş olduğu ve bunun ahlaki olarak kabul edilişi olarak ifade etmekte, söz konusu bu kural ve yapılan uygulamalar etik iklimi oluşturmaktadır. Bir firmada karar verileceği zaman, bu kararın etik unsurları değerlendirilmelidir. Araştırmacıların Etik iklim üzerine günümüze kadar yapmış oldukları belli başlı tanımlar şöyle ifade edilmektedir (Özyer, 2010, ss.9-11):

- Victor ve Cullen'e göre 1988; " Bir örgüt üyesinin ne yapmalıyım sorusu, örgüt içerisindeki ahlaki sınırlamaya yön veren emirleri, yasaklamaları ve uygun görülen hususları kapsamaktadır. Böyle bir yaklaşımla, etik iklim, alanı geniş bir karar alanı oluştururken örgüt geneline yayılmış bir takım özelliklerle tanımlanmaktadır. Örneğin etik iklim bir örgütteki insanların rüşvetin doğru veya yanlış olduğuna olan inanca yani karar vermelerine olanak sağlar."
- Martin ve Cullen'e göre 2006; "Etik iklim örgütteki bireylerin etik bakımdan geçerli hususları nelerin oluşturduğuna dair algıları etkilemekle birlikte, işletmedeki bireylerin karşılaştıkları sorunların etik açıdan ne yönde değerlendirileceği ve bunların çözüm yollarını belirlemektedir."
- Bartels ve Arkadaşlarına göre 1998; "Bir örgütteki etik iklim, çalışanların etik problemleri nasıl ele alacaklarına ve bunlarla nasıl başa çıkacaklarına etki eden doğru davranışın ne olduğuna dair ortak kabullerdir. Bir örgüt üyesinin herhangi bir etik problemle karşılaştığında örgütünün ondan ne yapması ve nasıl yapması gerektiğine dair algıları o örgütün etik iklimi olarak nitelendirilir."
- Erondü ve Arkadaşlarına göre 2004; "İş yerindeki baskın etik iklim, çalışanlar tarafından içselleştirilmiş dinamik bir kabuldür."

Öğüt ve Kaplanın çalışmasına (2011, s.193) göre işletme çalışanlarının etik iklimle ilgili algısı bir takım prosedür, politika, uygulama, ödül yöntemlerinden etkilenmektedir. Böylece bireyler içinde bulunulan durumun farkına varıp bunu değerlendirerek kabul etme sürecini yaşayabileceklerdir. Yine Öğüt ve Kaplan'ın (2013, s.193)'deki çalışmasına göre bir liderin işletme içerisinde etik iklim algısının sağlanması ve bu algının oluşması aşamalarında kilit rol oynadığı belirtilmektedir.

Özdevecioğlu (2005, s.96) alışmasında etik dışı davranışların ve etiğin kurum içerisinde uygulanamamasının iş tatmini, başarı, motivasyon, çatışmacı ve huzursuz davranışları oğaltacağı yönünde görüş bildirmektedir. Gül (2006, s.67) ise çalışmasında işletmelerdeki etik dışı davranışların ayrımcılık, yolsuzluk ve pek çok olumsuz sonuca sebep olacağını belirtmektedir.

Bir işletmede etik iklim kavramını oturtmak için, işletmenin günlük iş akışı içinde etik değerlerin uygulanması, işletme içinde ve dışında da bu değerlerin yayılarak karar sürecinde etik kuralların yol gösterici olması gerekmektedir. Işletmede bir etik kültürün oluşması hem alınan kararlar açısından yol gösterici, hem de bireysel olarak bu kararların işletmede ne derece benimsendiğiyle ilişkilidir. Etik adından da anlaşıldığı üzere ahlaki kuralları yansıtan ve bir takım örgütsel uygulamalarla, ahlaki kural ve değerler üzerinde tamamlayıcı etkisi olan bir unsurdur. Etik iklim kuralları örgüt üyelerinin çeşitli standart ve normlara uymalarıyla oluşmaktadır (Eyidoğan, 2013, ss.9-10).

Bir kurumun başarısı için belirlenen hedeflerin doğru algılanması, çalışan tüm personelin bireysel düşünceden ziyade örgüt psikolojisiyle ortak bir iklim oluşturmaları firma başarısı ve etik değerlerin oluşması aynı zamanda da çalışanların memnuniyeti açısından önem arz etmektedir.

### **3.2. Etik İklimin Boyutları**

Günümüz rekabet düzeni içerisinde ortak hareket etmenin ve aynı ortamda etik kurallar içerisinde bir düzen yakalanmanın öneminin artmasıyla birlikte etik iklim üzerine çalışmalar yoğunlaşmıştır. Öncelikle etik iklimi irdelerken onu oluşturan alt boyutları anlamak gerekmektedir.

Victor ve Cullen'in 1988 çalışmaları ile işletme içerisindeki etik iklim analiz edilmekte ve çalışanların etik iklimle ilgili görüşleri alınmaktadır. Etik iklim çalışmasıyla yöneticilerde firmayla ilgili alınması gereken kararları almakta, yaşanabilecek bir probleme karşı önlemleri belirlenmekte, gerekli görüldüğü takdirde yazılı, prosedürel politika ve kodlar benimsenmektedir. Etik kriterler boyutu oluşturulurken ahlak ve faydacılık teorilerinden yararlanılırken, aynı zamanda sosyoloji, felsefe ve psikoloji bilimlerinden yararlanılmıştır. Etik kriterler alınan

organizasyonel kararları temsil ederken, Ahlaki kararlar Analiz odağı noktası boyutuyla incelenmektedir (Yurdakul, 2013, s.47).

Bir işletmenin etik iklimi o işletmenin sosyal ve kültürel çevresinden, oluşturduğu içyapı ve geçmişi o işletmenin etik ikliminin belirleyen etmenlerdendir. Bu açıdan iç düzenini sağlamış ve etik kodlara sahip işletmelerde etik dışı davranışların az olduğunu gözlemlenmiştir (Hayatoğlu, 2010, s.10).

1980’li yıllarda etik iklim konusunu kuramsal ve deneysel olarak inceleyen ilk araştırmacılar Victor ve Cullen’dir. Victor ve Cullen örgütsel olarak etik iklimi uygulama ve yöntemlerle incelemiş, nasıl algılandığı ve örgüt kültürünün parçasını oluşturduğu, neyin ne kadar etik olduğu üzerinde durmuştur. Örgüt kültürünün etik değerlendirmeleri, etiği nasıl algıladıkları, etik iklim çalışmalarıyla ortaya konulmuştur. Victor ve Cullen 1988 yılında etik iklimi etik ölçütler ve analiz düzeyleri boyutlarıyla incelemişlerdir. Etik ölçüt olarak kullanılan değerler Bencillik, Yardımseverlik ve İlkelik boyutları olarak belirlenmiştir. Analiz düzeyi olarak incelediği düzey ise Bireysel, Yerel ve Evrensel gruplardır. Ön plana çıkardığı bu iki boyutu birleştirdiğinde ise dokuz teorik etik iklim değeri ortaya çıkmaktadır (Eyidoğan, 2013, s.13).

Etik iklim modelinin ortaya koyduğu bu 9 farklı boyut şöyle ifade edilmektedir: Kişisel çıkarlar, Kurum Çıkarları, Verim, Arkadaşlık ilişkileri, Takımın çıkarları, sosyal sorumluluk, kişilik, ahlaki ve kurumsal kurallar, yasa ve mesleki etik kodlardan oluşmaktadır.

### **3.2.1. Etik Kriterler Boyutu**

İşletme çalışanlarının işletme hakkındaki görüşleri ve etik değerlerin benimsenme ölçüsünün neye göre şekillendiği etik kriterler ve inceleme yeri boyutlarıyla açıklanmaktadır.

Kişisel olarak kişi iyi ya da olumlu bir kişilik yapısında dahi olsa bir takım kuralları bilmemesi bunların uygulanmaması, etik değerlere uyum gösterilmemesine sebep olabilir. İlâveten etik kural ve uygulamaları bilen bir bireyin de bu kriterlere uyum göstereceğinin bir kaidesi yoktur. Bu durum pek çok farklı etik tip görmeye sebep

olmaktadır. Etik kriter boyutları Yardımseverlik, İlkelilik ve Ego olmak üzere 3 gruba ayrılmaktadır. Bu üç boyut aşağıda açıklanmaktadır (Dönertaş, 2008, ss.23-26):

- Ego: Kişinin öncelikle kendi menfaatine önem vermesi, çevresine bencil davranması olarak ifade edilmektedir. Birey sadece kendi istek ve çıkarlarının önemli olduğunu düşündüğünden kendisini merkezde görmekte, bireysel çıkar ve mutluluğunu önemsemektedir. Onda başkalarının ikinci planda olduğu tavır ve davranışlar hakimdir. Sosyal hayatımızda ego kriterini teşvik eden diğer bir neden bireylerin maddi talep kârlıkları, hırsları ve çevrelerine olan duyarsızlıklarıdır. Ego kriterinin bireysel analizinde kişi kendisini savunur, kendi tercihlerini ön planda tutar. Egoist bir yaklaşım benimser. Örneğin emlakçıların genellikle bireysel faydasını ön planda tutarak davranış gösterdikleri ifade edilmektedir.
- Yardımseverlik: Önceliğin bireysellik değil başkalarını önemsemek hatta ortak çıkarların değerini ön planda tutmak olduğunu ifade eden boyuttur. Alınan kararlar olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirilerek etik boyutuyla hesaplanır. Yardımsever bir örgüt ikliminin hakim olduğu bir ortamda tüm bireylerin ortak beklentileri ve çıkarları göz önünde tutulmaktadır. Yardımsever bir iklimin hakim olduğu bir organizasyonda ortaya çıkan problemleri çözmek için diğer bireylerin iyi ve mutlu olması gerekmektedir.
- İlkelilik: Bir örgüt içerisinde alınacak kararlardan önce belirli prensiplerin uygulanması, tüm iklimin mantık sınırları içerisinde bu ilkelere uyması, yorumlaması anlamında ifade edilmektedir.

### 3.2.2. İnceleme Yeri Boyutu

Alınan etik kararlar aşamasında bir analizin gerçekleşmesi etiğin ahlak değerinde araştırmak için inceleme yeri boyutu irdelenmektedir.

İnceleme Yeri Boyutunun amacı, örgüt mensuplarının fikirlerinde belirleyici rol oynamak ve davranışlarının şekillenmesine yardımcı olmaktır. Bu boyutta etik kriterler ve alınacak kararlar ahlaki ve etik mantık çerçevesinde alınmaya çalışılmakta, kriterler arasındaki etik iklimi anlamak için ise üç inceleme yeri boyutu

ifade edilmektedir. Bunlar bireysel, evrensel ve yerel olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Evrensel analiz boyutuyla alınan kararlardaki etik mantığın boyutu profesyonel bir kuruluş tarafından ifade edilmektedir. Evrensel ve yerel kriter boyutunda 6 ayrı kriter üzerinde durulmaktadır. Toplamda 9 iklim tipinin yer aldığı tabloda en çok yer alan 5 boyut ise Victor ve Cullen'in tablosunda belirttiği Araçsallık, Önemseme, Bağımsızlık, Kurallar, Yasalar ve Kodlar olarak adlandırılmaktadır. Kısaca açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir (Dönertaş, 2008, s.28):

- Araçsallık iklim tipi, egonun ön planda olduğu bencil ve zararlı davranışların görüldüğü bir iklim tipi olarak ifade edilmektedir.
- Önemseme iklim tipi, isminden de anlaşılacağı gibi fayda sağlamaya yönelik ve olumlu kararların alınacağı yönünde iyimser bir anlayışa sahiptir. İlaveten çalışanların en çok tercih ettikleri iklim tipi olarak görülmektedir.
- Bağımsızlık İklim tipi, Kişisel olarak ahlaki inançlar çerçevesinde verilen kararları ifade etmektedir.
- Kurallar iklim tipi, Firma kural ve prosedürlerini ifade ederken kullanılmaktadır.
- Yasalar ve kodlar iklim tipi, Karar aşamasında dış sistemlerin isteğiyle karar verme sürecini gerçekleştirir.

### **3.3. Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri**

Bir işletmede etik iklim algısının oluşması, çalışanların aynı hedeflere, benzer istekle yönlendirilmesi iş tatmini üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır. Etik liderlik özelliğini doğru biçimde kurum kültürüne yansıtan ve etik bir ortamın oluşmasına katkı sağlayan bir işletmede olumlu iş tatmini etkisinin görülmesi kaçınılmazdır. Bu özellikleri çalışanlarına yansıtamayan işletmeler üzerindeki iş tatmininin olumsuz olması ve işe aidiyet duygusunun yaşanmaması kaçınılmaz bir durumdur.

Etik kavramının doğru ve yanlış ayrımını gerçekleştiren, insanların davranışlarını incelerlerken iyi ve kötü davranışların neler olduğunun ahlaksal boyutlarda araştıran bir disiplin olduğunu ifade etmiştik. Bu açıdan işletmeler yalnız yasal değil etik değerlere gönülden uyum sağlayarak da kurumsal kültürün oluşmasına katkı



sağlamalıdır. Var olan etik değerlere iş görenlerin uyumlu davranması, kabullenmesi, benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Yöneticinin de bu aşamada çalışanlarını desteklemesi, kendisinin de bu değerlere uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütünde etik değerlerin varlığını hissedenen bir çalışan adaletli bir ortamda çalıştığına inanarak hissettiği iş tatmini duygusu artacaktır. İş tatmini dediğimiz kavram bir çalışanın işinin olumlu yönlerini görmesi, işe karşı tutumunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bireyin işe olan beklentileri ve bakış açısı tatmin düzeyinin önemli bir göstergesidir. İş tatminiyle birey hem etik bir işletmede çalışmasının gösterdiği tatmini hissederken; bir yandan da işletmesinde olumlu etik iklim ve uygulamalarının olduğunu hissettiğinde bu duygunun yaratacağı tatmin yüksek olacaktır. İş görenin kuruma inanmaması ve güvenmemesi halinde ise iş görenin tatmini azalacak ve güvensizlik hissedilecektir (Çevirgen ve Üngüren, 2009, ss.273-283).

Etik, bir meslek mensubu veya bireyin davranışlarına yön veren kural ve standartlardan oluşmakta, iş etiği ise iş dünyasındaki davranışlara yön veren ilkeler ve standartlardan oluşmaktadır. Bu açıdan iş görenin işine karşı tutumu iş tatmininin ifadesidir. İş görenin işine karşı bir tatmin besleyebilmesi bazı temel unsurların karşılanmasıyla doğru orantılıdır. Bunlar içerisinde ücret düzeyi, iş görene işinde ilerleyebilme imkânı verilmesi, diğer çalışanlarla ilişkileri ve işverenle olan ilişkisi, işin nasıl görüldüğü gibi pek çok etmen iş tatminini sağlayabilmektedir. Aynı zamanda iş tatminiyle başarı arasında bir orantı olduğu da ifade edilmektedir. İşletmede yapılan işin ne olduğu, iş görenin çalışma yılı, yaşı, cinsiyeti hepsi iş tatminiyle ilişkilidir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini uygulamaları hakkında bazı ülkeler değerlendirilmiş, bireylerin tatmin duymalarında nelerin etkili olduğu incelenmiştir. Araştırmacıların Hollanda da yaptıkları bir araştırmada iş tatmininin yalnızca işin içeriğiyle ilgili olduğu diğer faktörlerin çok önemli olmadığı gözlemlenirken, Nijerya’da iş tatmininin çalışanın deneyimine ve eğitimine bağlı olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Tayvan’da ise, işin değeri ve çalışanın içinde yer aldığı örgütün değeri ön plandadır. Yapılan araştırmalarda iş tatminsizliğinin işe devamsızlığı getirdiği ve personel devir hızını da etkilediği gözlemlenmiştir. Bu durum çeşitli olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Örneğin Tıp doktorlarıyla yapılmış bir araştırmada iş tatminiyle tükenmişlik düzeyi arasında ters yönde bir

ilişki olduğu gözlemlenmiş, doktorların aşırı iş yükünün olması, tatil imkânı bulamamaları, hem tükenmişliği arttırmakta hem de iş tatminsizliğine sebebiyet vermektedir. Konuyla ilgili işverenler bu tatminin ölçülmesi adına çeşitli araştırmacıların inceleme yapmalarını sağlamış ve çeşitli modellemeler geliştirmişlerdir (Aydemir, 2007, ss.848-849).

Temelde iş tatminini sağlamak doğru yönetim mekanizmasının işlerliği ile ilişkilidir. Bu açıdan etğin kurumun tüm uzuvlarında işlerliğinin sağlanması ve kurum çalışanlarının etik ortama uyumu ve buna göre çalışması lider ve çalışan memnuniyetini sağlayarak iş tatmininin artması söz konusu olacaktır. Bu aşamada en büyük görev lidere düşmektedir. Çalışanların faydasına olacak yönetim mekanizmasının işlerliği, ödüllendirme, eğitimle destekleme, kariyer gelişimleri yolunda destekçi tutum benimsemesi iş tatmini üzerinde olumlu katkı sağlayacaktır.

#### **3.4. Etik İklim ve Güven İlişkisi**

Güven ortamı ancak doğru ve dürüst yönetimle, örgüt içerisindeki uygulamaların kalitesi ve ihtiyaçların ne derece karşılayabildiği ile ilişkilidir. Lider davranışlarının etik boyutu ve oluşturulan etik iklim ortamı güven duygusunun pekişmesini sağlamaktadır.

Örgütsel güvenin kaynağını o örgütteki etik davranışlar ve uygulamalar oluşturmaktadır. Bir örgütte lider ve yöneticilerinin oluşan durumlara karşı benimsedikleri tutumları, ortak algıya hatta bireysel davranışlar üzerine etki eder. Dolayısıyla örgüt ikliminin bir alt unsurunu oluşturan etik iklim tüm ahlaki çevreyi etkilemekte davranışları ve tepkileri şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda etik iklim ve güven ilişkisinin satış elemanları üzerinde pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bir işletmede çalışanlar bireyler lider ve/veya yöneticilerine kısacası çalıştıkları örgüte karşı güven duymak isterler. Bu ancak karşımızdaki bireyin veya yöneticinin itimat edilebilir, inandırıcı, ahlaki değerlerine sahip, yeterli olduğu beklentisinin karşılanması ile mümkündür. Bu açıdan örgüt iklimi etik temellere dayandırılmalı, oluşturulan ortak algıyla bir inanç ve güven ortamı oluşturulmalıdır. Etik iklim araştırmalarıyla oluşan problemlere çözüm yolları geliştirilmeli ve güven ortamı sağlanmalıdır. Bartels (1998, s.800)'e göre, "Örgüt

üyelerinin ahlaki duyarlılıkları, örgütün etik iklimini yansıtan eğitimler, etik kodlar ve ödül sistemleriyle değiştirilebilir.” (Tamer, 2015, s.62).

Örgütlerde etik iklimin oluşması örgütün dış çevre unsurlarıyla sağlıklı bir ilişki kurulması açısından önem arz etmektedir (Tamer, 2015, s.63).

Günümüzde hem örgüt içi hem örgüt dışı tüm ihtiyaçların karşılanması hem işletmenin kendisini geliştirmesi hem de sosyo-teknik sistemlerini geliştirmelerine bağlıdır. Bu açıdan etik değerlerin önemi her geçen gün artmaktadır. Etik davranışlara aykırı hareket eden işletmelerde örgütsel güven azalmakta bununla birlikte maliyetler artmaktadır. Bir işletmenin örgütsel olarak vereceği en büyük kayıp ise Güven'dir. Güven kaybının olumsuz pek çok sonucu gözlemlenmektedir. İşletme adına kötü bir imaj kaynağı olurken, verimlilik azalmasında etken, insani ilişkilerin zayıflamasına neden, iş memnuniyetsizliği, sürekli personel sirkülasyonu, devamsızlık ve işten ayrılmaya kadar giden bir sürecin oluşmasına sebeptir. Bu açıdan güvenin sağlanamadığı ve oluşturulan atmosferde yaratıcı fikirlere yer verilmeyen ortamlarda verimlilikten söz edilmesi mümkün değildir (Aydemir, 2007, s.850).

Bireyler üzerinde doğru ve olumlu bir izlenim oluşturmak ancak güven duygusunun kazanılması ile gerçekleşecektir. Bu açıdan güvenin kazanılması etik değerlerin varlığı ile söz konusudur. Güvenin temelinde liderin etik değerlere bağlılığı ve ticaret ahlakı bulunmalıdır. Bireylerin çalıştıkları ortamdaki etik iklim ortamını kabulü ve buna bağlı çalışmalarını aynı zamanda güvenin de bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir.

### **3.5. Etik İklimler Belirleyicileri ve Sonuçları**

Bireylerin doğru olduğuna inandıkları düşünceleri benimsemesi, örgütün değerleri ile bireysel değerlerin örtüşmesi, etik özelliklerden olumlu etkilenmeleri etik iklim ortamını oluşturan unsurlardan sayılmaktadır.

Etik iklim teorisinin doğru uygulanması, işletmenin faaliyette bulunduğu çevre ve ekonomi bilgisine sahip olmayı gerektirmektedir. Örgütün çevresi, ekonomik ve sosyal yapısı, işletmenin geçmişi etik iklimin belirleyiciliğine ışık tutmaktadır. Etik

ilkelere sahip işletmelerde etik iklim boyutu gözlemlenirken, etik iklimi organizasyonlarına dahil etmeyen işletmelerde bireysel çıkar ortamının hakim olduğu gözlemlenmektedir. Tıpkı etik boyutları incelediğimiz gibi etik liderde etik iklimin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Bu açıdan liderin ahlaki gelişiminin, çalışanlarına katacakları açısından önemli bir payı vardır. Etik liderin elindeki bu önemli işlevin farkında olarak çalışanlarına katkıda bulunması, doğacak fayda ve zararın farkında olarak onları örgütünü iyiye sevk etmesi, adil ve disiplinli davranışlar sergilemesi, gerekli gördüğünde etik iklimin oluşturulması için ödül ve ceza sistemini de uygulaması gerekmektedir. Etik iklim kültürünü oluşturabilmiş örgütler, işletmede yaşadıkları sorunlarda etik değerlerle bağdaşan konuların rahatça farkına varır ve çözüm yolları ararlar. Bireyler örgütün etik iklim değerlerinin farkında olarak, bunların verilen hedef ve amaçlara uygun olup olmadıklarının değerlendirilmesini yapmaları gerekmektedir. Bu noktada yöneticinin ve/veya liderin, etik liderliği belirlenen yönetim tarzını benimsemesi ve uygulaması son derece önemlidir. Örgütte oluşturulan etik iklim ortamı alınan kararları etkiler. Deshpande 1996'da ve Victor ve Cullen 1988'de yaptıkları bir anket çalışmasıyla 252 yöneticinin görüşüne başvurmuş ve etik iklim ile ilgili yöneticilerin etik davranışları ile etik iklim ilişkisini incelenmiştir. Sonuçta da bir kurumda birden çok etik iklimin oluşabileceği görüşüne varmışlardır. Bahsedilen araştırmacılar başarı gösterildiği zaman ise etikle ve etik davranışların işletmede görüldüğü üzerinde durmaktadırlar (Hayatoğlu, 2010, s.9).

Temelde dikkate alınması gereken, etik iklimin oluşması için doğru etik değerlerin örgütte uygulanması, doğacak olumsuzlukların önceden fark edilmesi ve bunlara karşı önlem alınmasıdır. Etik iklim boyutunu örgütte hissettiren temel etken etik ilkeler ve örgütte oluşan havadır. Bu hava ancak etik liderliğin örgütte yansıtılmasıyla gerçekleşecektir.

### **3.6. Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi**

Toplumsal ilişkiler ağı içerisinde etik her geçen gün önem kazanmaktadır. Etik lider davranışlarının uygulanmasıyla örgüt içerisinde bir güven ortamı yaratıldığı ve uygun çalışma koşullarının oluşturulduğu bilinmektedir. Bireylerin performanslarını yükselten, kuruma inancı artıran, ortaya konulan hedeflere gönüllü katılımın

gerçekleşmesine vesile olan etik liderlik yaklaşımının çalışma ortamındaki katkısı, etik iklim ortamının oluşmasına aynı zamanda hissedilir bir bağlılık ve verimlilik artışına sebep olmaktadır.

Bir organizasyonda etik iklimin gelişmesi liderin etik davranışlarını örgüt iklimine ne derece verimli yansıttığıyla ilgilidir (Yağmur, 2013, s.89). Örgütte etik iklim oluşması temelde liderin göstereceği etik davranışlara ve örgüt üyelerine etik liderlik örneği göstermesiyle ilişkilidir. İnsanlar toplum içerisinde diğer bireylerden etkilenen sosyal yapıya sahip varlıklar olduklarından, liderlerin gerek işletme içi gerekse işletme dışında olumlu etik iklimin oluşturulmasında rolü son derece önemli görülmektedir (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015, s.200).

Konuyla ilgili değineceğimiz en önemli nokta etik dışı davranışların etik lider için söz konusu olmadığıdır. Bu açıdan etik liderler çalışan bireylere etik davranışlar ve etik yönetim tarzı göstererek, onlara örnek olarak ve etik bakış açısına sahip olarak örgütte etik iklim algısını artıracaklardır. Aksi halde etik liderlik anlayışından söz edilmesi mümkün değildir. Lider örgütüne uygulayacağı politika, uygulama ve prosedürler aracılığı ile etik davranışların ortaya çıkmasını sağlamakta ve örgütsel düzenlemelere destek vermektedir. Bu açıdan örgüt iklimi literatürü incelenirken, liderin politika ve süreçleri göz önüne alarak konuları süzgeçten geçirdiği ve örgüt üyeleriyle paylaştığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak liderin örgütteki etik iklimine etki ettiği sonucuna ulaşılabilmektedir (Yeşiltaş, 2012, s.113).

Etik bir sistemde, liderler çeşitli değişim aşamalarını yaşayabilirler. Bu süreçte dokuz faktörü dikkate almaları gerekmektedir bunlar: Teknolojik ve çevresel gelişmeler, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgüt bağlılığı ve yapıları, örgüt amaçlarının yenilenmesi ve tanımlanması, girişimcilik, örgüt iletişimi ve çokulusluluktur. Bu süreçte liderlik yaklaşımı “Liderin değişmesi, örgütün değişmesi demektir” sözleriyle vurgulanmaktadır. Etik kodları çalışma hayatına yansıtarak davranan liderler, örgütteki etik iklim değişiminde bile yer alacaklardır (Bilgen, 2014, s.113).

Örgütlerin oluşturduğu güçlü etik iklim organizasyonları, gerek yönetim kalitesini gerek işletmedeki performans artışını sağlayacak ve örgütteki verimliliğin artmasını sağlayacaklardır. Liderin etik iklim atmosferini işletmede oluşturması, çalışanların

bu etik iklim ortamını algılamaları, çalışılan örgütte hem etik algıya sebep olacak hem de alınan kararların etik nitelikler taşımasını sağlayacaktır. (Bilgen, 2014, s.107).

Bir liderin bireysel davranışlar ve etik iklimin üzerinde oluşturduğu etki iki farklı yöntemle oluşmaktadır. Bunlardan ilki lidere güven duyulması, ikincisi değer kavramının hakim olmasıdır. Lider çalışanlar için yalnızca rol model olup davranışların oluşmasına katkı sağlayan kişi değil, bireysel davranışta bulunulurken bunun örgütle olan uyumunun normatif davranışlar şeklinde oluşmasını sağlamaktadır. Lider örgüte yansıttığı davranışlarıyla bireylere bu davranışların uygulanması gereken davranışlar olduğunu iletirken, değer uyumu yoluyla da bireysel davranışların geliştirilmesine ve desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Lider davranışları örgüt misyon ve vizyonu ile uyumlu olarak uygulanmalıdır. Bu takdirde bireysel değerlendirildiğinde lider güvenilirliğini arttırmaktadır. Liderin, örgütte şeffaf ve diğerleri tarafından bilinecek standartlar oluşturması, bireylerin bu çerçevede hareketini sağlayacak ve ortaya konan standart ve normlar sadece belirlemekle kalmayıp bu standart ve normlar çerçevesinde faaliyet gösterilmesi sağlanarak pozitif bir örgütsel çevre oluşturulacaktır. Pozitif bir çevre oluşturma kabiliyeti, liderin ağırlığını koyup etik iklim ortamı üzerindeki belirleyici konumundan öte uygulayıcı yönünün bulunduğunu gözler önüne seren önemli bir ayrıntıdır (Yeşiltaş, 2012, s.114).

Liderin ödüllendirme ve cezalandırma davranışları iş görenleri etkileyerek etik bir ortamın oluşmasına katkı sağlayacaktır. Özdemir'de 2003 tarihli çalışmasında insanın sosyal varlık vasfından dolayı, liderin çevresi ile ve örgüt mensuplarıyla olumlu iletişiminin etik iklimin pozitif yönde oluşumunda etkisinden söz etmiştir. Grojean at al. 2004 çalışmasında Pickson et al. 2001'in çalışmasını referans alarak örgütte sergilenecek etik davranışın değerlerle bağlantısına dikkat çekilmiş, örgütsel değerlerin, bireysel değerlerinin örgütsel etik iklim üzerindeki etkili olduğu, bu değerler aracılığıyla iklimin meydana geldiğini belirtmiştir. Liderin etik iklim üzerinde pek çok etkisi bulunmaktadır (Yağmur, 2013, s.89).

Neubert ve diğerlerinin 2009 yılında gerçekleştirdiği araştırmaya göre, etik liderlik, çalışanların etik iklim algılarıyla pozitif yönde bir ilişki içermektedir. Yine Schminke

ve diğerlerinin 2005’de gerçekleştirdiği çalışmaya göre, liderin ahlaki gelişimi örgütün etik iklim bilinci ve çalışanların tutumları üzerinde etkisini incelemiş ve liderlerin ahlak gelişimleri ve eylemlerinin örgütteki etik iklimin oluşması sürecinde önemli bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015, s.200).

Schminke, Ammbrose ve Neubaum tarafından 2005 yılında yapılan çalışmaya göre ise, liderlerin ahlaki gelişimi ve etik iklim arasında sağlanan ilişki liderin etik tutarlılığının ne kadar geliştiğini de belirtmektedir. Etik tutarlılığa sahip liderlerin ahlaki gelişimi ve etik iklimle ilişkisi diğerlerinden daha güçlüdür. Etik tutarlılığa sahip ve bu tutarlılığın yüksek olduğu liderler için ahlak gelişimi, ilkelilik ve bağımsızlık iklimleri olarak anılan ve yüksek düzeyde etik sorgulama gerektiren iklim tipleriyle aynı yönde ilişkiye sahiptir (Oğuzhan, 2015, s. 101). Yapılan bu araştırmalarla, etik liderlik etik iklimi pozitif yönde etkiler fikri doğrulanmaktadır.

İlk olarak lider karşılıklı iletişim ile çalışanlarını etkiler. Astlar liderden bir karşılık beklerler. İkinci olarak çalışanlar örgütsel normları, uygulamaları oluşturan etik davranışların oluşup sürdürülmesine katkı sağlayan liderin değerlere etki ettiğini düşünmektedirler. Üçüncü olarak, liderin olumlu özellikleri ve örgütsel katkıları örgüt mensuplarınca takdir edilmekte aynı zamanda bu takdir onun diğerleri tarafından taklit edilmesine sebep olmaktadır. Temelde liderin etik iklim üzerinde etki sağlaması için yedi iletim mekanizmasını kullanması gerekmektedir. Bunlardan ilkinin değerler oluşturmaktadır ve değerler liderliğin iletim mekanizması olarak görülmektedir. İkincisini liderin örnek alınması oluşturmakta bu süreçte lider çalışanlarıyla doğru iletişim kurmalı, işletme değerlerini doğru ifade etmeli, karizması ve gücüyle çalışanlarını etkilemeli ve örnek olmalıdır. Üçüncü olarak lider açık biçimde örgütünden beklentilerini ifade etmeli, etik davranışları ve işletmedeki etik beklentileri açıkça ifade etmeli, yaşanacak olumsuzluklar halinde dahi belirsizlik yaşanmasına mani olmalıdır. Dördüncü olarak kurumsal ilke ve eğitimler oluşturulmalı, resmi kontrollere ağırlık verilmelidir. Beşinci olarak, çalışanların resmi olarak sosyalleşeceği aktivitelere yer verilmeli, örgüt üyesi olmak isteyenlere kurumla ilgili kurallar, bilgi, davranış ve normlar aktarılmalıdır. Altıncı olarak, Bir liderin çalışanlarına yol gösterici olması, onların farkındalıklarını arttırması, sorunlarının daha rahat çözülmesi aşamasında yararlı rol oynayacaktır. Yedinci

olarak liderin örgütsel değerleri destekleyen davranışlar içinde olmaları, kurumda çalışanların ödüllendirilmesi, cezalandırılması, terfi gibi. Bilgiler kurum üyelerine etik davranışın önemine dikkat çekecek davranışlarda bulunulmalıdır (Yağmur, 2013, s.90).

Etik iklim ve liderlik algısı yüksek olan işletmelerde bireylerin daha çok etik davrandıkları gözlemlenmektedir. Etik liderlik tutumu sergileyen yönetici davranışlarının, etik iklim üzerinde pozitif yöndeki yansımaları gözlemlenmektedir. Bu sebeple liderin örgüt ile aralarındaki ilişkiyi arttırmak amacıyla doğru iletişim, bireylerin ödüllendirilmesi ve bireylerin genel ve özel konularında onlara destek olabilecekleri şekilde eğitilmeleri, gerekli eğitimleri almak istemeleri, örgüt iklimiyle aralarında olumlu bir etkinin gelişimine sebep olacaktır (Oğuzhan, 2015, s. 99).

Çalışanlar açısından etik liderin sahip olması gereken bazı temel özellikler bulunmalıdır. Bu özelliklere aşağıda yer verilmektedir (Yağmur, 2013, s.92):

- Lider Güven Duyulması: Çalışanın karşısındaki kişiye itibar etmesi, ona inanması son derece önemlidir. Bir çalışanın liderinin ortaya koyduğu işletme politikasına, vizyonuna, kural ve değerlerine ne derece itibar edeceği ona duyacağı güvenle ilişkilidir.
- Etik Değerlerin Öneme Değinen Örgütsel Hikâyeler: Örgütün geçmişi, yaşamış olduğu tecrübe ve geçmiş hataları geleceğe ışık tutması, alınacak dersler açısından önem arz etmektedir. Liderin örgüte ait çeşitli hikâyeleri paylaşması örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır.
- Liderlik Prototipleri Hakkındaki Çalışan görüşü: Lordet al'ın 1984 ve 1982'li yıllarda öne sürdüğü bir bilgi işlem teorisi olarak gündeme gelmiş olan bu çalışmada, Çalışanların, liderden bekledikleri belirli davranış ve özellikler bulunmaktadır. Çalışan inandıkları bu özellikler doğrultusunda bu kişilerin lider olup olmadıklarına karar vermektedirler.
- Sosyal Norm ve Etik Davranışların Grup Uyumuna Etkisi: Örgüt içinde sosyal davranışlara önem verilmesi bireysel olarak yapılan etik dışı davranışları engelleyecektir. Sosyal bütünleşmeyle etik dışı davranışların etkisi ortadan kalkacaktır.



Kozlowski ve Doherty'nin 1989 yılında yaptığı çalışmasına göre, liderlik için örgütsel ilkelerin ve süreçlerin örgüt üyelerine yorumlayan, yorumlayış şekline göre de vurguladığı yönlerin çalışanlarca bir etik iklim algısı oluşturacağını belirtmiştir. Klowski ve Doherty etik liderlik ve iklim ilişkisini sosyal öğrenim kuramının rol modeli ile bağdaştırmıştır (Yağmur, 2013, ss.87-89).

İlaveten etik davranışların ortaya çıkacak sosyal sonuçlarının yanında ekonomik ve alınan çıktı açısından da sonuçları bulunmaktadır. Bu bakımdan değerlendirilirse işletmelerdeki etik davranışların önemli bir yönetim sorunu olduğu da aşikârdır. İşletme yönetiminin etik davranışların kontrolünü sağlamak ve pozitif ilerleme sürecinde yol gösterici olarak sürece yön vermeleri önem arz etmektedir (Bilgen, 2014, s.107).

Mayer ve diğerleri 2010 çalışmalarında bir kurumda etik iklimin gelişimini liderin etik sorumluluğunu yerine getirmesine uyguladığı prosedür ve politikalar ile etik davranışların kolaylaşmasına yardımcı olduğunu ve etik iklimin oluşmasına katkı sağlandığını belirtmektedir. Yine Klowski ve Doherty 1989'da bir liderin işletmedeki süreç ve prensipleri örgüt çalışanlarına anlattığı ve bu izah ediş biçiminden de bireylerin bir örgüt iklimi algısı oluşturduğunu göstermiştir. İşletmelerde uygulanan ödüllendirme veya cezalandırma yöntemiyle etik iklim algısının oluşması hedeflenmektedir. Bu açıdan Grojean ile çalışma arkadaşlarına 2004 göre lider, etik problemlere karşı sorumlu davranmalı, kişisel değerleri ve sosyal hayatın gerektirdiği durumlara karşı bir bütünleşme sağlamalı ve örgütsel iklimi yönlendirmelidir. Lider her zaman çalışanları tarafından örnek alındığının bilinciyle hareket etmelidir (Yağmur, 2013, ss.87-89).

Etik liderlik yaklaşımının örgüt içerisinde uygulanması, çalışanlarla işletme arasında bir gönül bağının oluşturulması açısından da son derece önemlidir. Aksi halde çalışanlar kuruma sadık olmak için bir sebep bulamayacak, örgütteki iletişim kopuk bir hal alacak, bireysel beklentiler ve örgüt bütünleşmesi gerçekleşmeyecektir. Sonuç olarak hedeflere ulaşmada başarısız bir yol izlenmiş olacaktır. Kurumsal ve bireysel çıkarların etik değerleri geri plana itmesiyle toplumsal olarak pek çok büyük şirketin güven ve imaj kaybına uğradıkları bilinmektedir. Hatta zaman içerisinde insan sağlığını bile hiçe sayan firmalar üretimlerine devam etmişlerdir. Bu açıdan etik 21.

Yüzyılın en önemli konularından birini etik oluşturmaktadır. Bu hassasiyeti kurumlar ancak etik değerlere uyumlu liderlik tarzını yansıtarak ve çalışanların bu değerlerin varlığını kurumda hissetmelerini sağlayarak gerçekleştireceklerdir. Kurumsal sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için ana kural, topluma, insana, insan sağlığına, ahlaka ve etiğe önem vermeyle sağlanacaktır.

## **4. ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, örnekleme, metodu, modeli, hipotezi, veri toplama ve analiz bilgilerine yer verilmektedir.

### **4.1. Problem Tanımlama ve Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada liderlik ve etik değerlerin önemi üzerinde durulmuş, lidere ve etik kurallara neden ihtiyaç duyulduğuna ve ilgili tanımlamalara yer verilmiştir. Araştırmada etik liderlik algısının etik iklim üzerindeki anlamlı ilişkisini incelemektedir.

Çalışmada işletmelerde Etik Liderlik ve Etik İklim davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Daha önceden yapılmış olan çalışmalar örnek alınarak başlayan çalışmada etik liderlik yaklaşımı, etik lider özelliği gösteren yöneticilerin örgütlerde algılanma biçimi, etik değerlerin korunmasıyla örgütte oluşan etik iklim ortamının benimsenip benimsemeyeceğini incelenmektedir. Etik iklimin oluşmasını bireylerin lider davranışlarını etik bulup bulmadıkları konusundaki görüşleriyle ilişkisini bulmak bu araştırmanın sağlayacağı katkılardandır. Etik liderlik ve Etik iklim ilişkisinin incelenmesi mevcut yönetim literatürüne bilimsel ve yönetsel anlamda katkılar sağlayacaktır.

### **4.2. Araştırmanın Önemi**

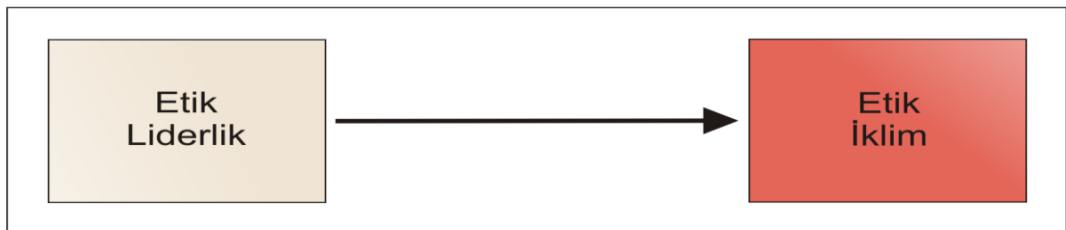
İşletmelerde etik değerlere ilişkin standartların oluşturulmasının kaynağında, yüksek verimliliği sağlamak ve kar elde etme düşüncesi vardır. Bu standartlar işletmeleri mükemmelliğe ve her alanda kaliteye götürürken, ilke ve kuralların işletmelerde uygulanması belirsizliği azaltmakta, gelecek tahmininde ve çalışanların güvenli bir ortam içerisinde çalışmasında önemli katkı sağlamaktadır. Toplumsal, ekonomik ve ahlaki gelişmişliğin sağlanması bireylerin gerek bireysel, gerekse toplumsal sorumluluk bilincine sahip olmaları etik kurallara uyumla gerçekleşecektir. Bu

açından işletmelerde uygulanacak etik liderlik yönetimi, liderin koşullara göre nasıl davranması gerektiğinin bilinmesi ve çalışanlara örnek davranışlar göstermesi, iş birliği içinde ihtiyaçlarını gözeterek davranması etik iklim ortamının oluşmasını sağlayacaktır. Araştırma liderin etik liderlik davranışını uygulayıp uygulayamaması, etik liderliğin çalışanlarca değerlendirilerek örgütün liderlik ve etik bakış açısına nasıl bir pencereden baktığı, etik iklim yapısının oluşması sürecinin değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Liderlik davranışları çalışanları olumlu ya da olumsuz etkilerken, çalışanların performanslarında da etki gözlemlenmektedir. Bu açıdan etik davranışlar ve oluşan etik iklim ortam algısı sayesinde örgüt mensupları çalıştıkları işletmeye bağlılık ya da aksi yönde etik dışı davranış göstereceklerdir. Bu da algı yönünün pozitif veya negatif etkisini ortaya koymaktadır. Çalışmada etik liderlik özelliklerinin işletmede doğru yansıtılıp yansıtılmaması, etik iklim koşullarını oluşturmaları ve çalışanlarca kabul görmeleri açısından önemliken, etik uygulamaların işletmelerde benimsenmesi ve etik iklim ortamının oluşturulması gerek maddi gerekse toplumsal düzeyde değişime katkı sağlayacaktır.

#### 4.3. Araştırma Modeli, Hipotezi ve Amacı

Bu çalışmada işletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Şekil 1’de araştırma modeli görülmektedir. Hipotez 1 ise aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1 Araştırma Modeli

Aşağıda araştırmanın hipotezine yer verilmektedir.

**H1:** Etik liderlik etik iklimi pozitif yönde etkilemektedir.

#### **4.4. Analiz Yöntemi**

Bu çalışmada Regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma modelinde etik liderlik bağımsız değişken olarak, etik iklimin ise etik liderlikten etkilenen bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi öncesi ölçek geçerlilik ve güvenilirliğinin belirlenmesi için sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında ise regresyon analiziyle araştırma hipotezi test edilmiştir.

#### **4.5. Ana Kütle ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütlesi İstanbul Bölgesinde bulunan özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu ana kütle içerisinde üç farklı sektörden( Belediye, Sağlık ve Eğitim) sektörlerinde faaliyet gösteren 5 farklı işletmede çalışan 200 kişilik örneklem üzerinde uygulanmıştır. 170 geçerli anket sayısına ulaşılmıştır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi uygulanmaktadır.

#### **4.6. Anket Formu ve Ölçek Geliştirme**

Bu çalışmada önceden yapılmış araştırmalar geliştirilerek çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik ölçekleri tekrar test edilmiştir. Çalışmada çeşitli boyut ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan sorular yabancı dildeki kaynaklardan oluşturulduğu için Türkçe 'ye çevrilmiştir. Araştırma bir başka akademisyen tarafından tekrar İngilizce 'ye çevrilmiş metin orijinal hali ile karşılaştırılmış ve doğru çevrildiği tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplayanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, toplamda kaç yıl çalıştıkları ve işletmedeki çalışma yılları, işletmelerinin faaliyet alanı, işletme cirosu, kaç kişinin çalıştığı gibi sorular sorulmuş, bu soruların iki temel boyutunu oluşturan etik liderlik ve etik iklim kavramları için sırasıyla aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır.

Etik liderlik boyutu için 2014 yılında Wolde tarafından revizesi gerçekleşen 13 soruluk ölçekle ölçüm yapılmıştır. Bu araştırmayı ilk geliştirenler ise Brown, Trevino ve Harrison'dur. Etik iklim boyutu ile 7 sorunun ölçüldüğü ölçek ise Schwepker'e aittir. İlk olarak 2001 yılında ölçmüştür. Aşağıda çalışmanın bilgilerine ayrıntılı biçimde yer verilmektedir.

Etik liderlik boyutunu ölçmek için Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison tarafından 2005 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Brown et al. 2005) (Wolde et al, 2014, s.38).

Etik iklim boyutunu ölçmek için Charles H. Schwepker Jr. Tarafından 2001 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Schwepker, 2001, s.49).

Ayrıca çalışmada 7'li Likert uygulaması yapılmaktadır (1.soru tümüyle katılmıyorum 7. Soru tümüyle katılıyorum).

#### **4.7. Veri Analizi Sonuçları**

Bu araştırmada etik liderliğin etik iklim üzerine etkisinin açıklamasında regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz öncesinde ölçeklerin geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin sağlanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizine ve güvenilirlik analizine yer verilmiştir. Analizlerin öncesinde ise demografik veriler ile ilgili tablolara yer verilmiştir.

#### **4.8. Demografik Veriler ve Analizi**

Çalışmada anketi cevaplayanların çoğunu lisans düzeyi ve lisansüstü düzeyindeki bireyler oluşturmaktadır. Örneklemin yaş ortalaması 40 olan, çoğunluğunu erkek cevaplayanların oluşturduğu, 15 yıl toplam iş tecrübesine sahip, çalıştıkları kurumda ise 10 yıllık bir iş tecrübesi olan kişilerden oluşmaktadır. Yapılan anketten alınan sonuçlara göre cevaplayanların çalıştıkları işletmeler en fazla 20 yıldır faaliyet sürdüren işletmelerdir. Bu firmaların toplam cirosu 40 milyon TL.'dir. Çalıştırdıkları personel sayısı ise 250 ve fazlası olarak tespit edilmektedir. Bu çalışmada anket sonucunda çalışanlardan toplanmış demografik veriler aşağıda özetlenmektedir.

##### **4.8.1. Eğitim Durumu**

İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi konu başlıklı tez çalışması için yapılan ankete katılan kişilerin eğitim durumları ile ilgili Demografik verileri Tablo 3'de belirtildiği şekildedir.

**Tablo 3 Eğitim Durumu Demografik Verileri**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	64	37,6	37,6	37,6
Lisans	87	51,2	51,2	88,8
Yüksek Lisans	17	10,0	10,0	98,8
Doktora	2	1,2	1,2	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

#### 4.8.2. Yaş

Geçerli ankete katılan kişilerin Yaş ile ilgili demografik bilgileri Tablo 4’de belirtildiği şekildedir.

**Tablo 4 Yaş Durumu Demografik Verileri**

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
19-30	46	27,1	27,1	27,1
31-40	59	34,7	34,7	61,8
41-50	40	23,5	23,5	85,3
51-60	19	11,2	11,2	96,5
61-100	6	3,5	3,5	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

#### 4.8.3. Cinsiyet

Anket çalışmasında Cinsiyetle ilgili demografik verilere tablo 5’te sunulmaktadır.

**Tablo 5 Cinsiyet Durumu Demografik Verileri**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bayan	64	37,6	37,6	37,6
Erkek	106	62,4	62,4	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

#### 4.8.4. Ciro

Anket çalışmasında işletmelerin Ciro ilgili demografik verileri tablo 6'da sunulmaktadır.

**Tablo 6 Örneklemdeki kişilerin Çalıştıkları İşletmelerin Ciroları**

Ciro Milyon TL	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1	27	15,9	19,1	19,1
1-8	26	15,3	18,4	37,6
8-40	18	10,6	12,8	50,4
40-100	70	41,2	49,6	100,0
Toplam	141	82,9	100,0	

#### 4.8.5. Faaliyet Süresi

Geçerli çalışmada yapılan ankette kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki Faaliyet süreleri tablo 7'da sunulmaktadır.

**Tablo 7 Örneklemdeki kişilerin Çalıştıkları İşletmelerin Faaliyet Süreleri**

Yıl	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	17	10,0	10,6	10,6
6-10	16	9,4	9,9	20,5
11-15	27	15,9	16,8	37,3
16-20	22	12,9	13,7	50,9
21-100	79	46,5	49,1	100,0
Toplam	161	94,7	100,0	

#### 4.8.6. Çalışan Sayısı

Örneklemdeki kişilerin çalıştıkları işletmelere ait Çalışan sayıları Tablo 8'de sunulmaktadır.

**Tablo 8 Örneklemdeki kişilerin Çalıştıkları İşletmelerin Çalışan Sayısı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-9	9	5,3	5,4	5,4
10-49	20	11,8	12,0	17,4
50-249	30	17,6	18,0	35,3
250 ve üstü	108	63,5	64,7	100,0
Toplam	167	98,2	100,0	



#### 4.8.7. Şirketteki Tecrübe

Yapılan anket çalışmasında işletmelerde çalışan kişilerin çalıştıkları şirketteki Tecrübeleri Tablo 9’de sunulmaktadır.

**Tablo 9** Örneklemdeki kişilerin Çalıştıkları Şirketteki Tecrübeleri

Yıl	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	70	41,2	41,4	41,4
6-10	46	27,1	27,2	68,6
11-15	10	5,9	5,9	74,6
16-20	9	5,3	5,3	79,9
21 – daha fazla	34	20,0	20,1	100,0
Toplam	169	99,4	100,0	

#### 4.8.8. Genel İş Tecrübesi

Yapılan çalışmada örneklemdeki kişilerin önceden çalıştıkları Genel iş tecrübelerine ait veriler Tablo 10’da sunulmaktadır.

**Tablo 10** Örneklemdeki kişilerin Çalıştıkları Genel Tecrübeleri

Tecrübe Yılı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	32	18,8	18,9
6-10	28	16,5	35,5
11-15	34	20,0	55,6
16-20	26	15,3	71,0
21 – daha fazla	49	28,8	100
Toplam	169	99,4	

#### 4.9. Faktör Analizi ve Sonuçları

Aşağıdaki tablo’ da Faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Araştırmada değerlendirildiği üzere KMO değerinin 0,918’in 0,80’de büyük oluşu, değişkenler incelendiğinde faktör analizine uygun görülen mükemmel düzeyde bir kolerasyon oluştuğu gözlemlenmektedir. Bartlett küresellik testindeki p değeri 0.000’ın 0.05’den küçük oluşu, değişkenler içerisindeki ilişkide faktör analizinin yapılmasının uygun ve yeterli

düzyeyde olduğu saptanmıştır. Etik liderliğin etik iklim úzerine etkisinin açıklamasında literatúrden yararlanılarak oluşturulan araştırmanın ölçek geçerliğini sağlanmak için ilk olarak doğrulatoryıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada ölçek geçerliliğinin 2 boyutta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız tüm değişkenler analize katılmış ve Temel Bileřen Analizi (Principal Component Analysis -PCA) yapılmıştır. Analizde kullanılan soruların, faktör analizine uygun olup olmadığının analizi için Anti-image correlation matrisinde yer alan MSA (Measure of Sampling Adequacy) değerleri incelenmiştir. Anti-image Correlation Matrisin 'de diyagonal olarak yer alan değerlerin tümü 0,50 değerinden fazla bir değerde olduğu için boyutların faktör analizine uygun bulunduğu tespit edilmektedir. Döndürme Faktörü Matrisi (Rotated Component Matrix) yönünde faktör analizi sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır. Çalışmada değişkenlere ait soruların faktör ağırlıklarının 0,5'ten büyük olduğu gözlemlenmektedir.

Değişkenlerin güvenilirlik analizi sonuçlarının 0,7'den büyük olması kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini kanıtlamaktadır. Araştırmada etik liderlikle ilgili 13 soru sorulmakta ve bu bölüm tek başına değerlendirildiğinde varyansın toplamda % 38,789 kısmını açıklamaktadır. Araştırmada Etik iklimle ilgili ise 7 soruya yer verilmekte ve bu sorulara alınan cevaplar varyansın %21,284 kısmını ifade etmektedir. Görüldüğu üzere değişkenlerin varyans açıklama oranlarının yüksekliği ortaya konmaktadır. Etik iklim ve etik liderlik bağımlı ve bağımsız değişkenlerine sonraki analizde de yer verilmektedir. İncelenen iki değişken toplam varyansın %60,073 bölümünü açıklamaktadır.

**Tablo 11 Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktör Adı</b>	<b>Soru İfadesi</b>	<b>Faktör Ağırlıkları</b>	<b>Faktörün Açıklayıcılığı (%)</b>	<b>Güvenilirlik (Cronbach <math>\alpha</math>)</b>
<b>Etik Liderlik</b>	5.Yöneticimiz adil ve dengeli kararlar verir	0,866	38,789	0,944
	7. Yöneticimiz çalışanların kendisine söylemek zorunda olduklarını dinler	0,814		
	3.Yöneticimiz güvenilir bir kişidir	0,806		
	6.Yöneticimiz başarıyı sadece sonuçlara göre değil, bu sonuçlara nasıl ulaşıldığını da dikkate alarak tanımlar	0,801		
	12.Yöneticimiz başarıyı iş birliğinin bir sonucu olarak görür	0,798		
	2.Yöneticimiz çalışanların menfaatlerini dikkate alır	0,775		
	10.Yöneticimiz iş etiği ve değerlerini çalışanlarıyla tartışır	0,756		
	13.Yöneticimiz eleştirebilir ve eleştirilebilir	0,746		
	4.Yöneticimiz kararları alırken neyin doğru olduğu konusunda çalışanlarına danışır	0,711		
	1.Yöneticimiz işleri etik açıdan nasıl doğru biçimde yapacağımız konusunda bize örnek teşkil eder	0,693		
	11.Yöneticimiz verdiği kararların çalışanların geçerli sebep ileri sürmeleri şartıyla değiştirebilir veya geri çekebilir	0,687		
	8.Yöneticimiz kişisel hayatını etik tarzda sürdürür	0,680		
	9.Yöneticimiz etik standartları ihlal eden çalışanları disipline eder	0,629		

**Tablo 11 Faktör Analizi Sonuçları Devamı**

<b>Faktör Adı</b>	<b>Soru İfadesi</b>	<b>Faktör Ağırlıklar 1</b>	<b>Faktörün Açıklayıcılığı (%)</b>	<b>Güvenilirlik (Cronbach <math>\alpha</math>)</b>
<b>Etik İklım</b>	4.Şirketimiz davranışlar konusundaki etik politikaları katı şekilde uygular	0,846	21,284	0,874
	2.Şirketimizde etik kurallar katı şekilde uygulanır	0,820		
	3.Şirketimizde etik davranışlar hususunda politikalar vardır	0,804		
	5.Şirketimizin üst yönetimi, etik dışı davranışların tolere edilmeyeceğinin bilinmesini sağlar	0,743		
	7. Şirketimizde şirketin çıkarları için etik olmayan davranışlar sergileyen çalışanlar derhal uyarılır	0,664		
	6. Şirketimizde kendi şahsi çıkarları için etik olmayan davranışlar içerisinde olduğu belirlenen çalışanlar derhal uyarılır	0,657		
	1.Şirketimizde formal yazılı etik kurallar vardır	0,585		
	<b>Toplam</b>	<b>60,073</b>		
	<b>Kaiser Meyer Oklin Ölçek Geçerliliği</b>		<b>0,918</b>	
	<b>Bartlett Küresellik Testi Ki Kare</b>		<b>2257,447</b>	
	<b>sd</b>		<b>197</b>	
	<b>P değeri</b>		<b>0,000</b>	

#### 4.10. Güvenilirlik Analizi

Ankette gerçekleştirilen güvenilirlik analiziyle Cronbach's Alpha değeri genel kabul gören 0,70 değerinin çok üstünde olan 0,934 olarak saptandığı için anket iç güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Çemberci, Uca ve Civelek, 2015, s.244). Başarılı güvenilirlik düzeyine ulaşılmış olması sonraki analizlerde değişken kaybına sebep olmadan ilerlenmesini sağlamaktadır.

Analiz sonucu soru azaltılmasını gerektirir herhangi bir bulgu saptanmamıştır. Güvenilirlik analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12 Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis) Sonuçları**

	Silinirse Ölçek Ortalaması	Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilen Soru-Toplam Korelasyon	Silinirse Cronbach's Alpha
EL1	87,9000	484,020	0,587	0,932
EL2	88,0882	478,199	0,675	0,930
EL3	87,5706	478,992	0,711	0,929
EL4	88,0529	488,192	0,598	0,931
EL5	87,9471	472,133	0,779	0,928
EL6	88,0118	479,988	0,725	0,929
EL7	87,4882	476,938	0,765	0,928
EL8	87,6647	489,810	0,612	0,931
EL9	87,7412	490,015	0,633	0,931
EL10	88,1588	476,537	0,731	0,929
EL11	87,8353	486,695	0,641	0,930
EL12	87,7647	476,607	0,733	0,929
EL13	87,7588	472,681	0,730	0,929
EIK1	88,0765	491,823	0,526	0,933
EIK2	88,4941	503,967	0,378	0,935
EIK3	88,1647	492,446	0,568	0,932
EIK4	88,5000	503,317	0,389	0,935
EIK5	87,9471	496,216	0,590	0,931
EIK6	87,7471	495,089	0,495	0,933
EIK7	87,8176	486,043	0,585	0,932

#### 4.11. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 13 Ortalama Değerleri

SORU İFADESİ	ORTALAMA
Etik Liderlik 1- Yöneticimiz işleri etik açıdan nasıl doğru biçimde yapacağımız konusunda bize örnek teşkil eder	4,6647
Etik Liderlik 2- Yöneticimiz çalışanların menfaatlerini dikkate alır.	4,4765
Etik Liderlik 3- Yöneticimiz güvenilebilir bir kişidir.	4,9941
Etik Liderlik 4- Yöneticimiz kararları alırken neyin doğru olduğu konusunda çalışanlarına danışır.	4,5118
Etik Liderlik 5- Yöneticimiz adil ve dengeli kararlar verir.	4,6176
Etik Liderlik 6- Yöneticimiz başarıyı sadece sonuçlara göre değil, bu sonuçlara nasıl ulaşıldığını da dikkate alarak tanımlar.	4,5529
Etik Liderlik 7- Yöneticimiz çalışanların kendisine söylemek zorunda olduklarını dinler.	5,0765
Etik Liderlik 8- Yöneticimiz kişisel hayatını etik tarzda sürdürür	4,9000
Etik Liderlik 9- Yöneticimiz etik standartları ihlal eden çalışanları disipline eder.	4,8235
Etik Liderlik 10- Yöneticimiz iş etiği ve değerlerini çalışanlarıyla tartışır	4,4059
Etik Liderlik 11- Yöneticimiz verdiği kararların çalışanların geçerli sebep ileri sürmeleri şartıyla değiştirebilir veya geri çekebilir.	4,7294
Etik Liderlik 12- Yöneticimiz başarıyı iş birliğinin bir sonucu olarak görür.	4,8000
Etik Liderlik 13- Yöneticimiz eleştirebilir ve eleştirilebilir	4,8059
Etik İklim 1- Şirketimizde formal yazılı etik kurallar vardır.	4,4882
Etik İklim 2- Şirketimizde etik kurallar katı şekilde uygulanır.	4,0706
Etik İklim 3- Şirketimizde etik davranışlar hususunda politikalar vardır.	4,4000
Etik İklim 4- Şirketimiz davranışlar konusundaki etik politikaları katı şekilde uygular	4,0647
Etik İklim 5- Şirketimizin üst yönetimi, etik dışı davranışların tolere edilmeyeceğinin bilinmesini sağlar	4,6176
Etik İklim 6- Şirketimizde kendi şahsi çıkarları için etik olmayan davranışlar içerisinde olduğu belirlenen çalışanlar derhal uyarılır.	4,8176
Etik İklim 7- Şirketimizde şirketin çıkarları için etik olmayan davranışlar sergileyen çalışanlar derhal uyarılır	4,7471

**Tablo 14 Korelasyon Tablosu**

		Etik Liderlik	Etik İklim
Etik Liderlik	Pearson Korelasyon	1	,456**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	170	170
Etik İklim	Pearson Korelasyon	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	170	170

#### 4.13. Regresyon Analizi

Araştırma modelinde bağımsız etik liderlik değişkeninin bağımlı etik iklim değişkeni üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analiziyle ölçülmüş ve sonuçlar Tablo 15’de sunulmuştur. Tablo 13 ise her bir sorunun ortalama değerlerine yer verilmektedir. Tablo 14’ de yer verilen tabloda ise modelin boyutları arasındaki korelasyon değerleri ifade edilmektedir.

**Tablo 15 Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken: Etik İklim	Beta	t değeri	P değeri
Bağımsız Değişken			
Sabit	2,410	7,509	0,000
Etik Liderlik	0,434	6.639*	0.000
F	44,081		
R	0,456		
R <sup>2</sup>	0,208		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır			

Tablo 14’de görülen t ve f değerleri yüksek değerlerdir. Araştırma modeli 0,05 değerinde istatistik olarak anlamlı görülmektedir. F değeri 44,081 olarak yüksek çıkmış ve değişken ortalamalarına göre anlamlılığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda t değerinin 6,639 ve P değerinin 0,000 olarak bulunması, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu

göstermektedir. Bağımsız değişken olan etik liderliğin hesaplanan katsayısına göre bağımsız değişkendirdeki bir birimlik artışın, bağımlı değişken olan etik iklimin katsayısını 0,456 oranında arttıracığı söylenebilmektedir. Hipotez kabul edilmiştir. Buradan ulaşılan sonuç ise etik liderliğin etik iklimi pozitif yönde etkilediği hipotezinin bilimsel olarak kanıtlandığıdır.  $R^2$  değerinin 0,208 olmasıyla, etik liderliğin etik iklimi %20,8 düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Bu çalışmada, bağımsız bir değişkenin, bağımlı bir değişken üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bağımlı değişken olan etik iklimi, etik liderlik dışında diğer unsurların da etkilemesi söz konusudur.

Bu araştırma yalnız etik iklimi etik liderlik çerçevesine göre ele almayı amaçlamaktadır. Analiz sonuçları, etik liderliğin etik iklimi pozitif yönde etkilediğini istatistiksel açıklamaktadır.

#### **4.14. Araştırmanın Teorik Katkıları**

Yapılan çalışmada istatistiksel analizler sonucunda etik lider davranışlarının kabul görmesi böylece etik iklim ortamının oluşmasında etik liderliğin etik iklim üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu hipotezi kanıtlanmıştır.

Araştırmanın teorik katkıları incelendiğinde; bu konuda önceden yapılmış çalışmalarda benzer çalışmaları destekleyici yönde sonuçlara ulaşılmaktadır.

Örneğin, Ali Yağmur'un Etik Liderlik ve Etik İklimin etik dışı davranışlara etkisini araştırdığı çalışmasında Etik liderliğin etik iklimi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır(Yağmur, 2013, ss.112-113). Yine Murat Yeşiltaş'ın 2012 yılında yaptığı çalışmasında Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmeleri incelenmiş, bireylerin örgütleriyle olan ilişkisinde etik liderlik ve örgütün genel etik ikliminin etkisinin olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Araştırmada etik liderlik ve etik iklim ilişkisinin olumlu bir etki gösterdiği belirtilmektedir. Etik iklim ve örgüt arasında araçsal olarak etik iklim düzeyinin pozitif katkıları gözlemlenmiştir (Yeşiltaş, 2012, s.173).

Bir diğer araştırmada Doğan Başar etik iklim, iş tatmini ve örgüt bağlılığı değişkenlerini incelediği çalışmada yaptığı istatistiki analiz sonucunda etik kurallara bağlı olan işletmede çalışan tatmininin sağlanacağı yönünde pozitif ilişkiyi



saptamıştır (Başar, 2009, ss.4-81). Mehmet Biçer 'in çalışmasında Etik iklim, iş tatmini örgütsel bağlılık düzeylerinin incelendiği çalışmada ilaç sektörü ve sigorta sektörleri üzerinde yaptığı anket çalışmaları sonucunda çalışan bireylerin etik iklim algılamalarının olumlu olmasının iş tatminini olumlu etkilediği bu pozitif etkinin örgüte bağlılığı da arttırdığı gözlemlenmektedir (Biçer, 2005, s.3).

Yapılan bir diğer araştırmada etik liderlik ve iklim algısının işletmedeki etkisi ve demografik değişkenler ile olan ilişkisi incelenmektedir. Gerek özel, gerekse kamu sektöründe yapılan araştırmalar sonucunda etik liderlik ve etik iklim ilişkisinin olumlu etkisi ve demografik özelliklerin işletmede çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilişkisi tespit edilmektedir (Bilgen, 2014, ss.2-129).

Çalışmalarda görüldüğü üzere, bu ve benzer çalışmaların benzer sonuçlara ulaştığı ve literatürün de sonucu desteklediği gözler önüne serilmektedir.

#### **4.15. Araştırmanın Yönetimsel Katkıları**

Çalışma değerlendirildiğinde, çalışmanın yöneticilere etik liderliğin önemini gösterdiği görülmektedir. Yönettikleri kurumda etik iklimin oluşmasını isteyen yöneticilerin etik davranışları benimsemeleri gerektiği bu çalışmada bilimsel olarak açıkça ispat edilmiştir.

İşletmelerde etik değerleri benimsenmenin, uzun dönemli bakış açısıyla değerlendirildiğinde toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacağı görülmektedir. Etik standartlar doğrultusunda hareket edecek olan ekonomik yapılarda tüm kaynaklar etkin bir şekilde kullanılacak, etiğe önem verilerek gerçekleştirilen davranışlar sayesinde ulaşılan bireysel ve kurumsal fayda, toplum yararını beraberinde getirecektir. Etik değerler evrensel çerçevede değerlendirilmeli, herkese eşit uygulanan özellikler barındırmalıdır. Toplumsal gelişimin sağlanması için etik değerlere önem veren ve gelecek nesillere bu değerleri tanıtan toplumların gelişim göstereceği ortamlar oluşturulmalı, toplumsal değerlerle uyum sağlanmalıdır. Toplumsal ahlaki değerler zaman içinde değişime uğramış ve birçok yanlış davranışla karşılaşmıştır. Örneğin geçmişte firmalar fabrikaların atıklarını doğaya bırakırken günümüzdeki kadar ağır eleştirilmemişlerdir. Bugün ise artık daha ağır cezalarla ve yaptırımlarla karşılaşmaları mümkündür. Tüm bunlar etik bakış açısının

bir sonucudur. Bir işletme başarılı olmak istiyorsa, toplumun değerlerine sahip çıkması gerekmektedir. Bu açıdan lidere son derece önemli görevler düşmektedir. Lider çevresine hem örnek hem yönlendirici özelliklere sahip olmalıdır. Bu açıdan yapılan çalışmada etiğin önemi etik lider ve liderlik özellikleri ifade edilirken, etik liderlik boyutunun işletme çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, etik liderliğin örgütüne olan etkisi ve etik iklim boyutu incelenmiştir.

Liderin etik yönetim tarzının çalışılan örgütü etkilediği, etik kurallara uygun bir yönetim anlayışının olumlu bir etik iklim oluşturduğu çalışma sonucunda kanıtlanmaktadır.

#### **4.16. Araştırmanın Kısıtları ve İleriki Çalışmalar**

Araştırma kısıtları bakımında incelendiğinde, sonraki çalışmalarda araştırma örneklemini daha geniş tutularak bilimsel açıdan sağlam sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca ileriki çalışmalarda etik iklimi etik liderlik dışında etkileyen diğer faktörlerinde analize eklenmesi suretiyle daha kapsamlı modeller oluşturulabilir.

Sonuç itibarıyla ulaşılan pozitif etki, etik değerlere uygun davranışlar ile elde edilen bireysel ve kurumsal fayda, geniş bakış açısıyla değerlendirildiğinde toplumsal faydayı da beraberinde getirmektedir. Etik liderlik ilkeleriyle hareket eden bir yönetici örgüt iklimini olumlu yönde etkilerken, etik bilincin gelişmesinde önemli katkı sağlamakta, çalışanlar için de işletmenin toplumsal sorumlulukları açısından da etik ilkeler olumlu olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada etik liderlik farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinden değerlendirilmiş ve etik ikliminin bunu yorumlaması, olumlu duyarlılık gösterip göstermemesi yönleri incelenmiştir. Dolayısıyla toplumsal değerler etik kriterler ve işletme yönetimi açısından bakıldığında lider ve yöneticinin etik değerleri örgütlerine nasıl yansıttıkları, çalışanların birbirini sahiplenmesi, değerleri korumaları, şeffaf ve idealist yaklaşımları son derece önem arz etmektedir. İş etiğini önemseyen etik liderlik davranışlarını göstererek kendisine bir etik politika belirleyen, bu politikayı kurallarını iş görenine, müşterilerine ve işletmesine doğru yansıtan lider sürdürülebilir bir büyüme gerçekleştirecek, değerlerine bağlılığı ve saygısıyla hem kendisini hem de toplumu geliştirecek, liderlik ve örgütteki etik iklimin pozitif yönde olmasını sağlayacaktır.

## SONUÇ

Toplumsal yapı içerisinde uyulması gereken bir takım kurallar bulunmaktadır. Bu açıdan etik kurallar toplumsal yapının parçası olarak değerlendirilen işletmelerde uyulması gerekli kurallara ışık tutan bir yapıda olmalıdırlar. Etik uygulamalar sayesinde işletmeler kaliteli çıktı olarak verim artışı elde ederler. Böylelikle diğer paydaşlarında bundan memnuniyet duymaları söz konusu olmaktadır. Bir kurumda etik liderlik ortamını çalışanlarına sunan bir yönetim için etik iklim ortamının oluşması kaçınılmaz bir durumdur. Öte yandan bilişim teknolojileri ve iletişim teknolojilerinin kullanılması şeffaflık sağlamakta böylece kurumsal düzeyde davranışların izlenmesi imkânı doğmaktadır. Zaman zaman işletmelerde meydana gelen usulsüz yaklaşımlar, yolsuzluklar, kayırmacı ve adaletsiz tutumlar etiğe aykırı davranıldığı ve bu durumun yaşanılan ortamda ve ileriki seviyelerde toplum açısından da çok dikkat çekeceğini göstermektedir. Ortaya çıkan bu olumsuz algılar işletmeleri daha duyarlı olmaya yönlendirmektedir. İşletmeler artık etik değerleri önemseyen bir tutum içinde olan, yalnız kendisini değil tüm bireyleri ön planda tutan, toplum sağlığını, çevreyi, birey haklarını önemseyen bir yönetim yapısı oluşturmalıdırlar. Bunu başarmış işletmeler sürdürülebilirliklerini ve değerlerini koruyacaklardır. Etik liderlik uygulaması etik iklimi etkilemekte işletme içerisinde etik kurallar, uygulamalar bireylerin bilinçlenmesine katkı sağlarken aynı zamanda etik uygulamalarda toplum etkilenmektedir. Bu açıdan bir toplumda değerler, normlar ve kültürün çok büyük önemi bulunmaktadır. Bu değerler lider tarafından işletmeyle uyumlu olarak belirlenmeli ve işletmede uygulanması sağlanmalıdır. Etik uygulamaları işletme içerisinde doğru yansıtan bir lider işletmenin gelişimine katkı sağlamaktadır. İnsana önem veren etik değerler doğrultusunda çalışan bir kurum çalışanlarına da motive eden davranışlar uygulayacaktır. Öncelikle etik değerleri koruması ve uygulaması gereken kişiler liderlerdir. Lider gerek firma içi gerek firma dışı davranışları ve işletmeye kattıklarıyla örnek ve yol gösterici olmalıdır. Çoğu zaman çalışanlarına mentorluk görevini gerçekleştirmeli, onlara örnek teşkil etmelidirler. Bu açıdan toplum kuralları çerçevesinde doğru ve yanlış ayırımında bulunacak ilk bireyler liderler olmalıdırlar. Etik liderlik davranışlarının uygulanması,

lider davranışlarının örgüt içinde örnek alınması, çalışan bireylerin yalnız bireysel değil mensubu buldukları örgüt içinde de bütünsel olarak konuları değerlendirmelerini sağlamaktadır. Böylelikle kurumda etik iklim ortamı oluşturulmaktadır. Temelde işletmelerde etik standartların oluşturulmasına ilişkin sebeplerin kaynağında, yüksek verim sağlamak ve kar elde etme isteği yer almaktadır. Bu açıdan etik değerlerin işletmelerde uygulanması firmaları kaliteye, belirsizliklerin azalmasına, gelecek tahminlerinin daha tutarlı yapılmasına ve çalışanların etik iklim ortamını hissederek güven içerisinde çalışmalarına katkı sağlayacaktır. Bir kurumun itibar kazanıp bu itibarı korumaları ve sürdürmeleri, kurumun dış ve iç çevre ile oluşturacakları güvenilir ilişkilere bağlıdır. Bu ilişki aynı zamanda işletmenin piyasa değerlerinin artmasında da katkı sağlayacaktır. Bu açıdan günümüz işletmelerinde etik duyarlılık her geçen gün artan bir bilinçlilik ile iş dünyasının temel konulardan biri halini aldığı gözlemlenmektedir. Uzun dönemli olarak değerlendirildiğinde bu kurallar toplumun tüm kesimlerine yarar sağlayacaktır. Etik kurallar doğrultusunda hareket eden ekonomik yapılarda kaynaklar etkin bir şekilde kullanılır ve bu değerlere uygun davranışlar ile elde edilen bireysel ve kurumsal fayda toplumsal yararı beraberinde getirmektedir. İşletmelerde oluşturulacak etik ortam, çalışanların bilincinde artış sağlayacak ve sürecin olumlu etkileri gözlemlenecektir.

Araştırmamızda değerlendirildiği gibi farklı firmalar üzerinde yapılmış anket çalışmasında etik liderlik özelliklerinin işletmelerde bir etik iklim yapısını oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Çalışma sonucunda bir işletmede etik liderlik davranışı sergilenmesinin kurumda etik iklim algısını oluşturduğu ve bunun pozitif yönde bir etkiye sebebiyet verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma başka literatür çalışmalarıyla uyum göstermektedir. Bir kurumda etik liderliğin uygulanışının etik iklime pozitif katkı sağlayacağı kanıtlanmıştır. Böylelikle çalışma uygulanacak diğer akademik araştırmalara kaynak oluştururken, etik liderliğin bir kurumda uygulanması iklime pozitif etki etmekte ve ulaşılan sonuçla bireylerin işlerini benimsemeleri, güven duymaları ve sürdürülebilirliğin sağlanması gibi hususların önem ortaya çıkmaktadır.

## EKLER

### T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

Değerli katılımcı,  
Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi tarafından yapılmakta olan bilimsel bir çalışma için hazırlanmış olup, ankete katılarak bu bilimsel çalışmanın tamamlanmasına katkıda bulunmaktasınız. Anketi dikkatli ve özenli bir şekilde tamamlamanızı rica ediyoruz. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**AŞAĞIDAKİ SORULARI LÜTFEN ETİK LİDERLİK VE ETİK İKLİM KONUSUNDAKİ GENEL GÖRÜŞLERİNİZ ÇERÇEVESİNDE CEVAPLAYINIZ.**

#### BÖLÜM 1 - ETİK LİDERLİK

Lütfen her cümleyi dikkatle okuyup, düşüncenize en yakın cevaba ait kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Az Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Yöneticimiz işleri etik açıdan nasıl doğru biçimde yapacağımız konusunda bize örnek teşkil eder							
2- Yöneticimiz çalışanların menfaatlerini dikkate alır.							
3- Yöneticimiz güvenilebilir bir kişidir.							
4-Yöneticimiz kararları alırken neyin doğru olduğu konusunda çalışanlarına danışır.							
5-Yöneticimiz adil ve dengeli kararlar verir.							
6-Yöneticimiz başarıyı sadece sonuçlara göre değil, bu sonuçlara Nasıl ulaşıldığını da dikkate alarak tanımlar.							
7- Yöneticimiz çalışanların kendisine söylemek zorunda olduklarını dinler.							
8- Yöneticimiz kişisel hayatını etik tarzda sürdürür							
9-Yöneticimiz etik standartları ihlal eden çalışanları disipline eder.							
10-Yöneticimiz iş etiği ve değerlerini çalışanlarıyla tartışır.							
11-Yöneticimiz verdiği kararların çalışanların geçerli sebep ileri sürmeleri şartıyla değiştirebilir veya geri çekebilir.							
12-Yöneticimiz başarıyı iş birliğinin bir sonucu olarak görür.							

13- Yöneticimiz eleştirebilir ve eleştirilebilir							

## BÖLÜM 2 - ETİK İKLİM

Lütfen her cümleyi dikkatle okuyup, düşüncenize en yakın cevaba ait kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Az Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14-Şirketimizde formal yazılı etik kurallar vardır.							
15-Şirketimizde etik kurallar katı şekilde uygulanır.							
16-Şirketimizde etik davranışlar hususunda politikalar vardır.							
17-Şirketimiz davranışlar konusundaki etik politikaları katı şekilde uygular.							
18-Şirketimizin üst yönetimi, etik dışı davranışların tolere edilmeyeceğinin bilinmesini sağlar.							
19-Şirketimizde kendi şahsi çıkarları için etik olmayan davranışlar içerisinde olduğu belirlenen çalışanlar derhal uyarılır.							
20-Şirketimizde şirketin çıkarları için etik olmayan davranışlar sergileyen çalışanlar derhal uyarılır.							

## BÖLÜM 3 DEMOGRAFİK BİLGİLER

21. Lütfen eğitim durumunuzu belirtiniz.	<input type="checkbox"/> LİSE	<input type="checkbox"/> LİSANS	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS	<input type="checkbox"/> DOKTORA
22. Lütfen sağ taraftaki boşluğa yaşınızı yazınız.	<input type="checkbox"/> 19-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61 ve daha fazla			
23. Cinsiyetinizi belirtiniz.	<input type="checkbox"/> BAYAN		<input type="checkbox"/> ERKEK	
24. Firmanızın faaliyet alanı				
25. Firmanızın Cirosu	<input type="checkbox"/> 0-1 milyon TL <input type="checkbox"/> 1.1-8 milyon TL <input type="checkbox"/> 8.1-40 milyon TL <input type="checkbox"/> 40.1 milyon TL ve daha fazla			
26. Firmanızın faaliyet süresi	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl			

	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve daha fazla
27. Firmanızdaki yaklaşık olarak çalışan sayısı	<input type="checkbox"/> 1-9 <input type="checkbox"/> 10-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> 250 ve daha fazla
28. Firmanızdaki departman sayısı	
29. Bulduğunuz departman	
30. Bulduğunuz departmandaki pozisyonunuz	
31. Bulduğunuz firmadaki tecrübeniz	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve daha fazla
32. Genel iş tecrübeniz	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve daha fazla
<b>Değerli katılımcı, anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.</b>	

## KAYNAKÇA

Ağca, Y. (2014). *Liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlığa ve alt boyutlarına etkisi: Perakende sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *AKÜ İİBF Dergisi*, XVI(1), 107-123.

Akyüz Y.G. (2010) *Kriz ve kriz yönetiminde liderin rolü*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Aksoy, S. (2012). *Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Akbaş, T.T. (2010). *Örgütsel etik iklim kişi örgüt uyumu örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Aktan, C. (2003). Organizasyonel değişimde liderlik ve yönetim danışmanlığı. Erişim tarihi: 10.11.2012, <http://www.canaktan.com>.

Annas, J. (2005). *Virtue ethics. The oxford handbook of ethical theory*. New York: Oxford University Press.

Adair, J. (2002). *Inspiring leadership – Learning from great leader*. London: Thorogood Publishing Ltd.



Atayman, V. (2011). Etik (1.Baskı). İstanbul: BS Yayın Basım.

Aydemir, M. (2007). Örgütlerdeki etik iklimin iş tatmini üzerindeki etkileri. M. Aydemir, (Ed.), 15.Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı.. Sakarya, 848-851.

Aydın, İ.P. (2001). Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik. (2. Baskı). İstanbul: Pegema yayıncılık

Aydın, İ.P. (2002). Yönetmel mesleki ve örgütsel etik.(3. Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık.

Aydın, İ.P. (2006). Eğitim ve öğretimde etik. (2. Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık.

Aydın, T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Aliyev, R. (2010). *Örgüt kültürü ve iş etiği arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Altaş, S. ve Kuzu, A. (2011). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki. Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 1 (2), s.29-41.

Atatunç, C. (2006). *Ahlak ve etik değerlerin çağdaş basına yansımaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı.

Ateş, H. ve Oral, B. (2003). Kamu yönetiminde etik: Kültürel temeller ve örgütsel ruhçuluk kuramı ekseninde bir analiz. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5, (1), 55-71.

Başar, D. (2009). *Çalışanların şirket politikası, liderlik davranışları ve etik iklimi algulamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Anabilim Dalı.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barnett, T. ve Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationship. *Journal of Business Ethics*, 36, 279-290.

Bartels, L. K., Harrick, E., Martello, K. & Strickland D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems with human resource problems. *Journal of Business Ethics*, 17, 799 – 805.

Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Anabilim Dalı.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. (3. Edition). New York: The Free Press.

Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Bolat, Ö. (2008). *Liderlik ve dönüşümcü liderlik* (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 103-122.

Bilgen, A. (2014). *Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algulamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları.

Biçer, M.(2005). *Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklimle ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Bilici, M.V.(2008). *Çağdaş erdem etiği bağlamında din ve ahlak ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı.

Brown, M.E., Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97 (2), 117-134.

Beu, D.S. & Buckley, M.R. (2004). This is war: How the politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement. *Leadership Quarterly*, 14,551-568.

Cullen, J.B., Victor, B. & Bronson, J.W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological reports*, 73,667-674.

Çemberci, M., Uca, N. ve Civelek, M. E. (2015). Yurtiçi mevzuatın uluslararası karayolu taşımacılığı yapan firmalar üzerine etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 49, 236-247.

Çay, Y. T. (2009). *Liderlik ve duygusal zekâ: Uygulamalı bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Çakırel, Y.(2009). *Mesleki etik kapsamında etik ve etik kodların büro çalışanlarının iş doyumuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı.

Çemberci, Y, (2003). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Çevik, H. (2006). *Yöneticilerin iş etiği yaklaşımlarının incelenmesi: Kütahya organize sanayi bölgesinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Çevirgen, A. ve Üngüren E. (2009). Konaklama işletmelerinde etik iklim ve iş tatmini ilişkisi. 10. Ulusal Turizm Kongresi Bildirisi, 273-283. 11 Kasım 2015, <http://alanya.akdeniz.edu.tr/dinamik/38/871.pdf>

Çelik, S. (2009). İş ahlakı uygulamalarının çalışan memnuniyeti ile ilişkisi. *Turkish Journal of Business Ethics*, 3 (5), 21-42.

Deshpande, S.P. (1996). Ethical climate and the link between success and ethical behavior: An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal Of Business Ethics*, 15, 315- 320.

Demirdağ, G.E. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2015). Etik iklim ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 197-216.

Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramlarının çalışanların örgütsel bağlılık alanları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

Deniz, M. (2014). *Kamu örgütlerinde etkin bir yönetim anlayışı bağlamında vizyoner liderlik ve karaman kamu kurumlarında bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimi Bilim Dalı.

Durkheim, E. (1949). *Meslek Ahlakı*. Dünya Edebiyatından Tercümeleler. Fransız Klasikleri, (M. Karasan, Çev.). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Hartog, D., House D.N., Hanges, R.J., Ruiz-Quintanilla, P.J., Dorfman, S.A., P.W., et al. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit

leadership theorise: Are the attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed. *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.

Drucker, P. (1998). *Yeni gerçekler*. (B. Karanakçı, Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik* (İkinci Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.

Dönertaş, C.F. (2008). *Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Elci, M. ve Alpkan, L. (2009), " The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction", *Journal of Business Ethics* 84, 297-311.

Eyidoğan, Ö. (2013). *Etik iklimin örgütsel iletişim üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (10.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Erondu, E.A., Sharland, A. & Okpara, J.O. (2004). Corporate ethics in nigeria a test of the concept of an ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51, 349 – 357.

Engel, J.F., Blackwell, R.D. & Miniard, P.W. (1995). *Consumer behavior*. New York: The Dryden Press.

Forehand, G. A. & Gilmer, V.H. (1973). Environmental variation in studies of organizational behaviors. *Readings in Industrial psychology*. New York: Mc Graw Hill.

Freeman R. and Stewart L. (2008). Developing Ethical Leadership Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. 20.10.2008, [http://www.corporateethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporateethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf)

Gegez, E. (2014). Pazar araştırmaları. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Genç, N. (1995). Zirveye götüren yol yönetimi. İstanbul: Timaş Yayınları.

Gellerman, S.W.(1973). The uses of psychology in management. New York: Collier.

Grojean, M., Resick, C., Dickson, M. & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223–241.

Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. *Ethics, the heart of leadership* (1st ed.). Westport: Greenwood Publishing.

Gül, H. ve Gökçe, H.(2008). Örgütsel etik ve bileşenleri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 377-389.

Gül, H. (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: Devlet hastanelerinde bir uygulama. Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 9 (10), 65-79.

Hayatoğlu, Ö. (2010). *Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Işık, M. (2009). *Okul öğrencilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beylikdüzü örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı Yönetim ve Denetimi Bilim Dalı.

İmrek, M. (2004). Lider olmak (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kâhya, C. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Karakale, S.B. (2011). Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı.

Karadaş, F. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenleri güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Kotter, J.P. (1999). Harvard Business Review dergisinden seçmeler, Liderlik. ( M. Tüzel, Çev.) (Baskı 4). İstanbul: BZD yayıncılık.

Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. Harvard Business Review, May-June, 103-111.

Kotter, J.P. (1990). A Force for Change: How leadership differs from management. Newyork: The Free Press.

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1993). Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it. San Francisco: Jossey-Bass.

Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Kurşun, A.T. (2011). *Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Lamberton, L. & Minor, H.L. (1995). Human relations: Strategies for success. (İ. Pehlivan, Çev.). Chicago: Irwin Rirror Press.

Lemmergaard, J. & Lauridsen, J. (2008). The ethical climate of danish firms: A discussion and enhancement of the ethical climate model. *Journal of Business Ethics*, 80, 653 – 675.

Macit, M.H. (2009). Teleolojik etik anlayışın deontolojik eleştirisi. *Kaygı*, (13), 83-91.

Machiavelli, N. (1999). *Prens*. (N. Güvenç, Çev.). İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.

Martin, K.D. & Cullen, J.B. (2006). Continuities and extentions of ethical climate theory: A meta – analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175 – 194.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate, *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16.

Mill, J. S. (1986). *Faydacılık* (1. Baskı). (N. Coşkunlar, Çev.). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Nurmakhmatuly, A. (2009). Kamu ve özel sektör işletmelerindeki yöneticilerin iş etiğine ve bireyselciliğe ilişkin tutum ve davranışları üzerinde kültürler arası bir araştırma: Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan, Türkiye Örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Oğuzhan, T. (2015). *Algılanan etik iklim boyutları lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.

Orman, S. ve Parlak Z. (2009). *İşletmelerde iş etiği*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

Özdemir, L. (1998). Endüstriyel örgütlerdeki yönetsel ilişkilerde liderlik yaklaşımları ve bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.



Özdemir, M. ve Açıkgöz, B. (2007). Mobbinge maruz kalanların tepki seviyelerinin ölçümü. Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya, 912-919.

Öztürk, H. (2010). *Yönetici hemşirelerin etik davranışları ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı.

Özçalık, A. (2004). *Türk emniyet teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesi: Niğde emniyetinde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Özyer, K. (2010), *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Bozlağan, R. (2005). Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

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

Parboteeah, K.P., Cullen J.B., Victor, B. & Sakano, T. (2005). National culture and ethicalclimates: A comparison of U.S. and Japanese accounting firms. *Management International Review*, 45 (4), 459-481.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. (İ. Erdem, Çev.). İstanbul: Beta Yayınları.

Solomon, D. (1997). Internal objections to virtue ethics. D. Statman, (Ed.), *virtue ethics* (1. Basım) içinde (165-179). Edinburgh: Edinburgh University Press.

Sarachek, B. (1968). Greek Concepts of Leadership. *The Academy of Management Journal*, 11 (1), 39-48.

Kaymakçı, O. (2007). 21. yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den yansımalar. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.

Tamer, İ. (2015). Etiksel iklim ve güven. R. Atabay ve Ö. İyigün, (Ed.), Güncel yaklaşımlar ışığında etik. (1.Baskı) içinde (50-62). İstanbul: Beta Yayınları.

Temel, V. (2010). *Konya iline ait bireysel ve takım sporu antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Beden ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı.

Tekin, H. (2006). Nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme. *Sosyoloji Dergisi*, 3 (13), 101-116.

Tevrüz, S. (2007). *İş hayatında etik* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

TMMOB. (2004). *Etik ahlak ve meslek ilkeleri*. Ankara: Şafak Organizasyon Matbaacılık.

Tutar, I. (2010). *Etik liderlik ve yöneticilerin etik sorumluluklarının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı.

Trevino, L.K. Butterfield, K.D. & McCabe, D.L. (1998). The ethical context in organizations: Influence on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447 – 476.

Öğüt, A.ve Kaplan, M. (2011). Otel işletmelerinde etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Kapadokya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 191-206.

Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M.S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj türleri amaçları hedefleri ve yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 95-109.

Savran, G. (2007). *Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemleri üzerine etkileri: Bir laboratuvar uygulaması*. Yayınlanmamış tezsiz

yüksek lisans projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı.

Sancak, Y.M. (2014). *Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.

Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel etik ve yönetmel etiğın oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1), 231-251.

Schweper, C.H.Jr. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction organizational commitment and turnover intention in the salesforce. Journal of Business Research, 54 (1), 39-52.

Schneider B. ve Rentsch J.(1988). Managing climates and cultures: a future perspective, in futures of organizations (Hage J. Ed.). Lexington: Lexington Books.

Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personal Psychology*, 28, 447 – 479.

Schminke, M., Ambrose, M. L. & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, (2), 135-151.

Starratt, R. J. (2003). *Grounding Moral Educational Leadership in the Intrinsically Moral Enterprise of Learning*. Educational Leadership: A Problem Based Approach, Boston: Pearson Education Inc.

Şahin F. (2012). Büyük adamlar düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13 (1), 143-149.

Uğurlu, T.C. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi.

Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Uzun, V. (2013) Etik ahlak ve liderlik kavramları ve etik liderlik. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı.

Victor B. & Cullen J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları

Wolde, A., Groenendaal, J., Helsloot I. & Schmidt, A. (2014). An explorative study on the connection between ethical leadership, prototypicality and organizational misbehavior in a dutch fire service. *International Journal Of Leadership Studies*, 8(2), 19-43.

Wimbush, J.C. & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisor Influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637 – 647.

Wimbush, J.C., Shepard,, J. M. & Markham S. E. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16, 1705 – 1716.

Yazgan, C. (2007). *Durumsal liderlik teorisi ve kara kuvvetlerinin yönetim seviyesinde lider tiplerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı.

Yağmur, A. (2013). *Etik liderliğin ve etik iklimin etik dışı davranışlara etkisi: Ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı.

Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında bireyciler olarak etik liderlik ve etik iklim: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.

Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı.

Yıldırım, N. B.(2012). *Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zekâ perspektifinden incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.

Yurdakul, M.(2013). İş ahlakında etik iklim: Bireysel ve kurumsal özellikler açısından etik iklimin bankacılık sektöründe araştırılması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı.

Yulk, G. (2006). *Leadership in Organizations, Sixth Edition*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.