

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN
TÜRKÇE VERSİYONUNUN PSİKOMETRİK
ÖZELLİKLERİNİN SINANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meliha CEYLAN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY

Haziran – 2022

Meliha CEYLAN tarafından hazırlanan “Çalışma Yaşamında Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Versiyonunun Psikometrik Özelliklerinin Sınanması” başlıklı bu tez, 16/06/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği' nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Emrah Özsoy

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Özlem Balaban

Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Bağış

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa: 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Meliha CEYLAN
Öğrenci Numarası	:	Y199004032
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	ÇALIŞMA HAYATINDA ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE VERSİYONUNUN PSİKOMETRİK ÖZELLİKLERİNİN SINANMASI
Benzerlik Oranı	:	% 13
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">20/05/2022 İmza Öğrenci</p>		
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafınca yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtz@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">20/ 05/ 2022 İmza Danışman</p>		
<input type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı
EYK Tarih ve No: / / 20..... -		

ÖNSÖZ

Bu çalışmada bana zamanını ayırıp yanımda birçok bilim insanı, dostlarım, çalışma arkadaşlarım, ailem doğrudan ve dolaylı olarak desteği oldu. İlk olarak çok yoğun çalışma temposu olmasına rağmen her koşul ve şartta tüm içtenliği ile yanımda olan, motivasyonumu sürekli arttırıp odaklanmamı sağlayan ve bu tezin hazırlanmasında düzenli olarak bana zaman ayırarak ilerlememi izleyen ve tezimin son halini almasına öncülük eden danışman hocam Doç. Dr. Emrah ÖZSOY' a,

Ders aşamasındayken farklı bakış açılarıyla, bilgi ve birikiminden aktardıklarıyla ufku genişleten, tüm içtenliği ile de beni hep destekleyen Doç. Dr. Özlem BALABAN' a,

Lisans eğitimimde tanıştığım, o günden itibaren de hep yanımda olan ve bu çalışmanın tamamlanmasında da psikolojik olarak hep yanımda olan can dostlarım Filiz ÖZCAN YENİYURT ve Uğur YENİYURT' a,

Çalışma hayatımda ilk yöneticilik tecrübemde bilgi ve birikimiyle gelişimime katkı sağlayan ve her zaman destekçim olan abim Ümit CİNEMRE' ye,

Memurluk hayatımda tanıştığım, bilgi ve tecrübeleri ile de hiçbir desteklerini esirgemeyen Hülya ALGÜL, Perihan ASLAN, Hasan YALÇINKAYA ile uygulama aşamasında zamanını ayırıp katkı sağlayan çalışma arkadaşlarıma,

Hayatımın her alanında bana çok şey öğreten ismini sayamadığım tüm hocalarıma, arkadaşlarıma ve yakınlarıma,

Son olarak ise, beni bugünlere alınının teri ile getiren, her türlü sıkıntıma ve stresime koşulsuz katlanıp destekçim olan kıymetli anne ve babama, yaşam boyu destekçim olan değerli kız kardeşime, babaanneme ve halama,

Çok teşekkür ederim.

Meliha CEYLAN

16/06/2022

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi

GİRİŞ	1
--------------------	----------

BÖLÜM1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
--	----------

1.1. Etik Ve Ahlak.....	5
-------------------------	---

1.1.1. Etik Kavramının Tanımlanması.....	5
--	---

1.1.2. Ahlak Kavramı.....	7
---------------------------	---

1.2. Lider ve Liderlik Kavramının Tanımlanması	8
--	---

1.3. Liderlik Teorileri.....	10
------------------------------	----

1.3.1. Özellik-Nitelik Teorisi.....	11
-------------------------------------	----

1.3.2. Davranışsal Teoriler.....	11
----------------------------------	----

1.3.3. Durumsallık Varsayımı.....	12
-----------------------------------	----

1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşım ve Varsayımları.....	13
--	----

1.4. Liderlik Türleri.....	14
----------------------------	----

1.5. Etik Liderlik Tanımı.....	16
--------------------------------	----

1.6. Etik Liderlik Özellikleri	18
--------------------------------------	----

1.7. Etik Liderlik Ölçekleri	21
------------------------------------	----

BÖLÜM 2: ÇALIŞMA ARKA PLANI	26
--	-----------

2.1. Araştırma Problemi	26
-------------------------------	----

2.2. Araştırmanın Amacı	30
-------------------------------	----

2.3. Araştırmanın Önemi.....	31
------------------------------	----

2. 4. Geçerlik ve Güvenirlik İçin Beklentiler.....	34
--	----

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA	37
---------------------------------	-----------

3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	38
--	----

3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	39
---	----

3.3.Bulgular.....	41
3.3.1 Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	41
3.3.2.Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi.....	43
3.3.3.Faktör Analizi	45
3.3.4.Korelasyon Analizi	51
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	55
KAYNAKÇA.....	60
EKLER.....	70
ÖZGEÇMİŞ	79

KISALTMALAR

EBÖ	: Etik Beklenti Ölçeği
EL	: Etik Liderlik
ELDÖ	: Etik Liderlik Davranış Ölçeği
ELÖ	: Etik Liderlik Ölçeği
ELW	: Ethical Leadership At Work Questionnaire
ELW-TR	: Çalışma Hayatında Etik Liderlik Ölçeği
EL1	: Etik Liderlik Ölçeği
EL2	: Etik Liderlik Ölçeği
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
M.Ö.	: Milattan Önce
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
V.B.	: Ve Benzeri
V.D.	: Ve Diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım.....	40
Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 3: ELW-TR Ölçeğine Ait Bulguları.....	44
Tablo 4: Etik Liderlik (de Hoogh ve Den Hartog (2008)) Ölçeğine Ait KFA Bulguları..	45
Tablo 5: Etik Liderlik (Brown, Treviño ve Harrison (2005)) Ölçeğine Ait Bulguları.....	46
Tablo 6: Otokratik Liderlik (Taş, Çelik ve Tomul (2007)) Ölçeğine Ait KFA Bulguları.	47
Tablo 7: Örgütsel Sinizm (Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)) Ölçeğinin KFA Bulguları.....	48
Tablo 8: İş Tatmini Ölçeğinin KFA Bulguları.....	49
Tablo 9: Değişkenler Arası İlişkinin İncelenmesi İçin Korelasyon Analizi.....	50

Tezin Başlığı: Çalışma Yaşamında Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Versiyonunun Psikometrik Özelliklerinin Sınanması	
Tezin Yazarı: Meliha CEYLAN	Danışman: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY
Kabul Tarihi: 16.06.2022	Sayfa Sayısı: vi(ön kısım) + 58(tez) + 9(ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu çalışmada Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011) tarafından geliştirilmiş, Çalışma Hayatında Etik Liderlik Ölçeği ELW' nin (ELW, Ethical Leadership at Work Questionnaire) Türkçeye uyarlanması, psikometrik özellikleri, geçerlik ve güvenilirliğinin sınanması amaçlanmıştır.</p> <p>Bu kapsamda ELW' nin Türkçe formunun (ELW-TR) faktör yapısı (Keşfedici faktör analizi), yapı geçerliği (yakınsak geçerlik ve diğer yapılarla ilişkiler) ve güvenilirliği (içsel tutarlılık) test edilmiştir. Ölçeğin yakınsak geçerliğinin sınanması için ELW-TR'nin, etik liderlikle ilgili iki farklı ölçek; De Hoogh ve Den Hartog (2008) ile Brown vd. (2005)'un Türkçe' ye uyarlanmış ölçekleri ile ilişkisi incelenmiştir. Ölçeğin diğer yapılarla ilişkisini test etmek için diğer liderlik türlerinden otokratik liderlik, iş tatmini ve sinizm ile ilişkisi incelenmiştir.</p> <p>Ölçeğin psikometrik özellikleri dilsel eşdeğerlik, madde analizi, Cronbach Alpha güvenirlik analizi ve yapı geçerliği yöntemleriyle sınanmıştır. Çalışmaya çeşitli sektörlerde çalışan 221 işgören katılmıştır. Araştırma bulgularına göre ELW-TR'nin 7 faktörlü yapı yerine, 5 faktörlü yapısı ile uyumlu bir şekilde desteklendiği tespit edilmiştir. ELW-TR'nin içsel tutarlılık değeri 0.96 olarak hesaplanmış ve ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. ELW-TR'nin toplam skoru ve alt faktörlerinin diğer iki etik liderlik ölçeği ile pozitif ilişkili olduğu ve yakınsak geçerliğinin desteklendiği sonucuna varılmıştır. Beklenildiği üzere ELW-TR, iş tatmini ile pozitif, sinizm ve otokratik liderlik ile negatif bir ilişki sergilemiştir. Tüm bu bulgulara dayanarak ELW-TR'nin psikometrik özelliklerine yönelik çeşitli kanıtlar elde edilmiş bir ölçek olduğu görülmektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, ELW etik liderlik ölçeği, geçerlik, güvenirlik.	

Title of the Thesis : Testing the Psychometric Properties of the Turkish Version of the Ethical Leadership in Working Life Scale	
Author: Meliha CEYLAN	Supervisor: Assoc. Prof. Emrah ÖZSOY
Date: 16.06.2022	Np: vi (pre text) + 58 (main body) + 9 (app)
Department: Business Management	Subfield: Organization and Management
<p>In this study, it was aimed to adapt into Turkish the Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW), developed by Kalshoven, Den Hartog, and De Hoogh (2011) and to test its psychometric properties, validity and reliability.</p> <p>In this context, the factor structure (exploratory factor analysis), construct validity (convergent validity and relations with other constructs) and reliability (internal consistency) of the Turkish version of the ELW (ELW-TR) were tested. In order to test the convergent validity of the scale, ELW-TR has two different scales related to ethical leadership; De Hoogh and Den Hartog (2008) with Brown et al. (2005) and its Turkish-adapted scales were examined. In order to test the relationship of the scale with other structures, its relationship with autocratic leadership, job satisfaction and cynicism from other leadership types was examined.</p> <p>The psychometric properties of the scale were tested with linguistic equivalence, item analysis, Cronbach Alpha reliability analysis and construct validity methods. 221 employees working in various sectors participated in the study. According to the research findings, it was determined that the ELW-TR was supported in line with its 5-factor structure instead of the 7-factor structure. The internal consistency value of the ELW-TR was calculated as 0.96 and it was concluded that the reliability of the scale was at an acceptable level. It was concluded that the total score and sub-factors of the ELW-TR were positively related to the other two ethical leadership scales, and its convergent validity was supported. As expected, ELW-TR showed a positive relationship with job satisfaction and a negative relationship with cynicism and autocratic leadership. Based on all these findings, it is seen that the ELW-TR is a scale for which various evidences have been obtained for its psychometric properties.</p>	
Keywords: Ethical leadership, ELW ethical leadership scale, validity, reliability.	

GİRİŞ

M.Ö. 585’lerde Lao Tzu, “emretmeden yönetenler liderdir.” demiştir. Çağımızda da bu sözün geçerliliğinin devam ettiği görülmektedir. Çalışma hayatına yakın geçmişte katılan Z kuşağının şahsi yapısının etkisiyle liderlikten farklı beklentilerin oluşması ve bilgi toplumu olunması da bu durumun sebepleri olarak görülebilir. Aynı zamanda iş dünyasındaki karmaşık yapılanmanın artması, bilgi teknolojilerinde hızlı gelişmeler yaşanmaya başlanması ve sonucunda da verimliliğin artması için çalışanlar üzerinde baskı oluşturulması, işletmeleri birtakım zorluklarla baş başa bırakmıştır (Toor ve Ofori, 2009). Bu durumda, kar odaklı anlayışın sürdürülebilirlikte işletmelerin arka planda kalmasına neden olduğu görülmektedir. Bundan dolayıdır ki, bu anlayış giderek terk edilmiş, yerine ise insanı odak alan ve etik değerler bağlamında bir yönetsel yaklaşımının ele alınması ihtiyacı gözlemlenmektedir (Kanungo ve Mendoca, 1996). Önemi artmakta olan etik kavramı ve çalışma hayatındaki liderlerden olan etik beklentinin de kıstaslara eklenmesi ile ortaya çıkardığı durumlar, etik liderlik olgusunun olgunlaşmasına katkıda bulunmuştur. Son çeyrek yıl içinde yaşanmış olan, etkileri ise geniş bir çerçevede endişe oluşturan, WorldCom, Enron gibi etik skandallar, etkileri sebebiyle pek çok zeminde gündemi meşgul ettiği görülmektedir (Alkan, 2015). Küresel boyutta yaşanan bu krizlerin, liderlerin yönetsel kararlarında etik değerlerden saptıklarını; görevlerini icra ederken evrensel değerlerden de uzaklaştığını sergilemektedir. Ayrıca bahsi geçen değerlerin yönetsel alandaki önemi ve ciddiyeti de belirginleşmektedir. Bu nedenlerden dolayı, çağdaş liderlik yaklaşımlarında arka plana itilen etik olgusunu temeline alan bir liderlik yaklaşımının oluşması kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Palmer, 2009). Keza yakın geçmişte Atatürk liderlik için “Liderin vasıflarından birinin de insanları ayırıştırmaktan ziyade kaynaştırıp bir arada tutabilmekte başarılı olmaktır.” demiştir. Bu sözde liderde etik olgusunun önemini vurgulamaktadır.

Etik ve etik liderlik kavramlarının öneminin artması neticesinde de bu alanda yapılan çalışmalar, araştırmalarda hız kazanmıştır. Yapılan araştırmaların ulusal alanda da artmaya başlaması, Türk diline çevrilmiş veya Türk dilinde oluşturulmuş ölçek ihtiyaçlarının da artmasına neden olmaktadır. Çalışmalarda hali hazırda kullanımda olan ölçekler de yer almaktadır. Brown ve vd. (2005) yapmış olduğu “Etik Liderlik Ölçeği”, De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği”, Yılmaz

(2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” gibi. Bu ölçeklerdeki boyutların ortak olanları bulunmakla birlikte (adalet, güç paylaşımı gibi); insan yönelimi etkisi, etik rehberlik etkisi, dürüstlük etkisi gibi alt boyutları bulunmamaktadır. Bu noktada Kalshoven vd.’nin (2011) geliştirmiş oldukları ELW Ölçeği, ortak ve ortak olmayan boyutları da içeren kapsamlı bir ölçektir.

Tez, üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde etik liderlik kavramının literatürdeki yeri ve kavramların tanımlanması yer alırken, ikinci bölümde uyarlama çalışmasının arka planından bahsedilmiştir. İkinci bölümde, araştırma problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve geçerlik ve güvenilirlik için beklentiler alt başlıklarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ilk olarak ELW ölçeği Türkçe’ye uyarlanmıştır. ELW-TR ölçeğinin içsel tutarlılığı, yapısal geçerliği ve faktör yapısı açısından gerekli olan testlerle analize alınmıştır. Araştırma kapsamında ihtiyaç doğrultusunda gerekli istatistikî analizlere yönelim ve uygulama sağlanmıştır. Elde edilen bulgular tartışma bölümünde; bulguların yorumlanması, araştırmanın özgünlüğü, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalar için öneriler alt başlıkları ekseninde incelenip yorumlanmıştır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada Türk dilinde geçerli olabilecek, özellikle de çalışma hayatındaki etik, etik liderlik ve liderlik gibi konulardaki çalışmalarda katkı sağlayabilecek bir ölçek uyarlaması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, bu çalışmada, Kalshoven vd. (2011)’nin çalışma hayatında kapsamlı boyutlarla oluşturmuş oldukları ELW Ölçeği’ nin, Türkçe’ye uyarlaması yapılarak, ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine yönelik sınaama yapılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Liderlik hemen hemen her dönemde önemle ele alınan konulardan biri olmuştur. Hayatın her alanında ister baskıcı olarak, ister yaratıcı olarak ister özenilen bir kimse olarak, isterse de hemen hemen her bakımdan özenilen etik bir lider olarak figüran kimseler ortaya çıkmıştır. Bu kadar iç içe olunan bir kavramın araştırılıp ölçülmesi için araçlar geliştirmek, uyarlamak önem arz etmektedir. Aşağıda yer almakta olan;

- Mavi ve beyaz yakalı çalışanlardaki etik algı,
- Çalışanların yöneticilerinden etik beklentileri,

- Çalışanların verimli veya verimsiz olmasının arkasındaki *etik ve etik olmayan* etkenler,
- Çalışanların etik davranışlar sonucunda iş tatmini ve işyerine bağlılık

gibi durumlar ve bu durumların doğurabileceği sonuçları ölçebilmek, aynı zamanda mevcudiyette var olan sorunlara çözümler bulmak hali hazırda bulunan ölçeklerle mümkün olamamaktadır. Bu noktada ELW-TR ölçeği ve ölçeğin kapsamlı boyutları sayesinde verimli bir ölçek kaynağı olacaktır. ELW-TR'nin kapsamlı yapısı, farklı boyutlarda güvenilirlik ve geçerliliğini sağlamış olması etik liderlik alanında yapılacak araştırmalarda özellikle de çalışma hayatındaki etik liderlik algısının ölçülmesinde katkı sağlayıp, kullanılan ölçek çeşidi sayısına da bir yenisini ekleyecektir.

Çalışma Kapsamı

Bu çalışma, Türkiye’de kamuda ve özel sektörde faal olan, farklı işletme çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Türkiye’nin birçok ilinden katılım sağlanmıştır. Katılımcılar, yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini, kendi sinik davranışlarını, iş tatminlerini değerlendirmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada nicel yöntemler kullanılmıştır. Bu doğrultuda, ihtiyaç duyulan veriler standardize edilmiş anket formunun GoogleForms’ a eklenerek çalışanlara ulaştırılması ile elde edilmiştir. Araştırmada anket formunu oluştururken, ELW-TR Ölçeği’ nin diğer etik liderlik ölçekleri ile yakınsak geçerliliğinin sınanması için De Hoogh ve Den Hartog (2008) ile Brown vd. (2005)’un Türkçe’ ye uyarlanmış ölçek formları kullanılmıştır. Aynı zamanda ELW-TR Ölçeği’ nin diğer yapılarla ilişkisini test etmek için de anket formunda Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Otokratik Liderlik kısmı, Taş, Çelik ve Tomul, 2007), Türkçe’ ye Özsoy ve Ardıç (2017) tarafından uyarlanmış İş Tatmini Ölçeği (Brayfield ve Rothe, 1951)’nin 5 maddelik kısaltılmış versiyonu ve Örgütsel Sinizm Ölçeği (Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999)’nin Kalağan (2009) tarafından Türkçe uyarlanmış formu eklenmiş ve anket formunun son şekli verilmiştir. Ayrıca anket formunun sonunda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorulara da yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, ELW Ölçeği’ nin, Türkçe’ ye uyarlanmış hali olan ELW-TR Ölçeği için geçerlik ve güvenilirliğini elde etmek amacıyla, ilgili nicel analiz

tekniklerini kullanarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda verilerin analizi, IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 16 programı aracılığıyla Cronbach Alpha güvenirlik analizi, korelasyon ve faktör analizlerine başvurularak gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle etik, ahlak, liderlik, liderlik teorileri, liderlik türleri ve etik liderlik gibi kavramlar ele alınmıştır. Devamında etik liderlik özellikleri ve etik liderlik ölçekleri incelenmiştir.

1.1. Etik Ve Ahlak

1.1.1. Etik Kavramının Tanımlanması

Modern çalışma hayatının etkisiyle birlikte, insanlar zamanlarının çoğunu çalışma hayatında geçirmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, astlarıyla olan iletişimleri sonucunda da çalışanlar karşılıklı etkileşimin içinde olmaktadır. İletişim ve etkileşim etkisinin sonucunda ise, çalışanların olumlu etkileşimi olabileceği gibi olumsuz etkileşimlerinin de olabileceği farklı durumlar meydana gelebilmektedir. Davranışlar sonucunda meydana gelen olumsuz durumlardan birkaçına bakılacak olursa, “ değersiz hissetme, değer görmeme” gibi kavramların ortaya çıktığı görülebilmektedir. Son zamanlarda ise bu durumu da incelemeye alan bilim dalları ile karşılaşılmaktadır. Felsefe anabilim dalının bir konusu olan “Etik” kavramı da, 20. yüzyılın ortalarından itibaren bu konuyu inceleyen ve önemli kavramlar arasında yerini alan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve çalışma alan yazınında “ahlak” kavramı gibi kendine yer edinmekte olduğu aktarılmaktadır.

Çalışanların etkileşimlerinde, “değer görme” ve “değerli hissetme” ihtiyacında olması, “anlaşılma ve adaletli davranılma” beklentisinde olması gibi durumlar sonucunda da, insan davranışlarını inceleyen bir terim olan etik kavramının önemini arttırmaya devam etmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın bu kısmında, etik kavramının tanımına ve meslek gruplarındaki etik temellerin ele alınma nedenlerine kısaca değinilmiştir.

Etik kavramı, felsefenin en eski ve temel disiplini olup 2500 yıllık bir geçmişe sahiptir (Doğan, 2009). Etimolojik olarak Yunanca kökenli olan etik kavramı, “ethos, ethikos” kelimesinden türemiştir ve “ahlaki değerler, gelenek-görenek-töre, kişilerin karakter yapısı, insanların bir olay/durum karşısındaki davranışları, prensipleri” anlamına da gelmektedir (Gür, 2018).

Etik kavramı, eski bir geçmişe sahip olmasının yanı sıra dünyadaki gelişmelerde de güncelliğini koruyup farklı bilimlerde kavram olarak yerini almaya devam etmiştir. Bu durumun nedeninin ise, en başta insanı ve insanın olaylar karşısındaki davranışlarını inceleyen bir kavram olmasından kaynaklanmasındır, denilebilmektedir. 18. yüzyıl sonrasında, Sanayi Devrimi'nin etkisiyle gelişen ve uluslararası boyut kazanan ticaret yarışı ile bu yarışın da iş dünyasında etik kavramı ve etiksel sorumlulukları tartışma konusu haline getirmesi bu duruma güzel bir örnek olmaktadır (Liman, Elçi ve Murat, 2019).

Bilim insanlarının, etik kavramının tanımında ortak görüş sağlayamadığı görülmektedir. Bir grup bilim insanı, “bireylerin uyması gereken ahlaki standartlar ve kurallar” şeklinde, diğer bir grup ise, “bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi” olarak tanımlamıştır (Doğan, 2009).

Ural (2003) etik kavramını, insan davranışlarının tümünü ilgilendirmesinden dolayı, etiğin karmaşık bir yapıya sahip olmasına neden olduğunu, bunun sonucunda da etikte tanım ve anlam birliğinde uzlaşma sağlamayı da zorlaştırdığını aktarmaktadır. Bu duruma örnek olarak da Ural (2003), insan davranışlarının etik temellerini sosyal bilimlerdeki yapısallığı bazında aşağıdaki gibi tanımlamıştır;

- Antropoloji, topluluklardaki insanı bütünsel açıdan inceleyip, kültürünün her detayına inmesi (bunu yaparken etik kaygıları göz ardı etmeyip, topluluk için önem arz eden inanışlarına dikkat edilmesi);
- Ekonomi, kaynakların paylaşılması;
- Hukuk; hukuk içinde yer alan etik ilkeler (İnsan hakları, adalet gibi);
- Sosyoloji, şahısların ve buldukları toplu varlıkların birtakım oluşturdukları şeylerin önem ve ilkelerini benimsemesi;
- Siyasi bilimler, ulusun yapısı ve ulus-devlet ilişkisini takibat etmesi;
- Psikoloji; insanların sergiledikleri eylemleri, etik yapılmayan hallerin incelenmesi ve şahısların rehabilite prosedürlerini içermesi nedeniyle ele aldıklarını ifade etmiştir (Atacan ve Genç, 2020).

Günümüzde sosyal bilimlerin dışında, çevre biliminde “çevresel etik”, biyolojide “biyoetik”, iş ve ticaret alanında “işletme etiği”, siyaset ve kamu yönetimi alanında ise “siyaset etiği” ya da “yönetim etiği” olarak etik önemli bir yer tutmaktadır. Meslek

alanlarındaki kullanımı giderek artmakta ve çeşitlenmektedir. Bu çalışma kapsamında ise “etik liderlik” kavramı üzerinde durulacaktır.

1.1.2. Ahlak Kavramı

Ahlak, çoğu zaman etik kavramıyla birlikte kullanılan, hayatın hemen hemen bütün ortamlarında karşılaşılabileceğimiz bir kavram olup felsefenin de bir diğer ana konularındandır. Ahlak, etikle sıklıkla karıştırılan bir kavramdır. Bu çalışmadaki karışıklığı önlemek amacıyla da bu bölümde kısaca ahlak kavramına değinilecektir.

Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi (1986) tanımında, "ahlak, insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbiriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla başvurulan kurallar ve ilkeler dizgesi, başka insanların davranışlarını olumlu veya olumsuz biçimde yargulamakta kullanılan ölçütler bütünü" şeklinde yer almıştır (Özgener, 2004: aktaran, Özdemir, 2010:9).

Orman (2021) ahlakı, “bir kişinin, bir grubun, bir halkın, bir toplumsal sınıfın, bir ulusun, bir kültür çevresinin vd. belli bir tarihsel dönemde yaşamına giren ve eylemlerini yönlendiren inanç, değer, norm, buyruk, yasak ve tasarımlar topluluğu ve ağı olarak karşımıza çıkar” şeklinde tanımlamıştır.

Yıldız (2012), davranış, eda ve güzel eylemde bulunmak anlamlarına ek olarak, seçilmiş olan bir yol ve usule öncelik vermek kavramlarını da kapsamına alacak vaziyette, yaratılış, tabiat, bireyin akli yapısı olaraktan içyapısı manalarına geldiğini söylemiştir.

Toplum tarafından algılanan “iyi” ve “kötü” davranışların, değerlerin neler olduğunu öngören ahlak, bireyin hiçbir toplumsal düzen normlarının etkisi altında kalmadan kendi öz denetimini sağlaması ve bir açıdan da aslında kendisine hâkim olması şeklinde vasıflandırılmaktadır (Tiyek ve Peker, 2015).

Ülgen ve Mirze (2004), etiğin bir ahlâk felsefesinin parçası olması, ahlâk kavramının ise etiğin araştırma alanının içinde olmasından kaynaklanmasının, bu iki terimin farklı olmasında temel neden olarak görmektedir (Aktaş, 2014). Ülgen ve Mirze (2004); ahlakın, kültürel değerlerdeki doğru ve yanlışların kapsamıyla alakalı edim biçimlerini ve bu değerlerle uyumlu edim gereksinimlerini; etiğin ise daha çok düşünsel davranış kavramlarından anlaşılması gerekenleri belirlediğini ifade etmektedir (Aktaş, 2014).

Yukarıda yer alan tanımlamalardan yola çıkarak, etik ve ahlak kavramlarının insan ilişkileriyle ve birbirlerine karşı davranışlarıyla ilişkili olduğunu söylenebilir. Ayrıca, etik kavramı, insanların bir olay karşısındaki duruşuyla ilgiliyken, ahlak kavramının ise bu duruşların uygulanmasıyla ilgili olduğu denilebilir.

1.2. Lider ve Liderlik Kavramının Tanımlanması

Liderlik örgütsel davranış araştırmalarında en yaygın çalışılan konulardan biridir. Literatür incelendiğinde ise, araştırmacıların, kavrama hem kendi bakış açılarını yansıttığı, hem de liderlik kavramının farklı yönlerine vurgu yaptıkları görülmektedir.

Araştırmacıların bir kısmı liderlik kavramını, “kişilik özellikleri” ile bir kısmı ise “davranışlarla ilişkili” olduğu üzerinde durmaktadır. Şişman (2011) da, sosyal bilimlerin paydaş olduğu noktalardan biri olduğunu, buna rağmen sosyal araştırmacılar tarafından tek bir algı dayanağının oluşturulmadığını ve dahi liderlik kavramının değişik noktalardan bakıldığında, herkesçe bireysel olarak farklı analiz edilebilecek ve açıklanabilecek bir kavram olarak karşımıza çıktığını söylemektedir. Bundan dolayıdır ki, liderlik ile ilgili araştırmalarda ortak bir tanımda buluşamadığı görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında ise liderlik kavramı ile ilgili yapılan bu tanımlamalara değinilecektir.

Altuner (2019), liderlik ifadesinin, ilk olarak İngiliz yazar Samuel Johnson (1755’te) tarafından, İngilizce lügatte yer verildiğini ve “*kumandan, reis ve lider kişi*” anlamlarında tanımlandığını, devamında ise, 1828’te Webster Amerikan sözlüğünde liderlik, liderin koşulları ve boyutunun tema alınıp tanımlanmasının yapıldığını ve bunun sonucunda da literatürdeki yerini aldığını ifade etmiştir.

Liderlik kavramı İngilizce kökenli bir kavramdır ve “leadership” kelimesi ile “lead” eyleminin birleşiminde oluşmaktadır. “Lead”, doğrultu-çare belirtmek, başı olmak, navigatörü olmak anlamına gelirken, “Leader” ise, baş, şef, kılavuz, pir, öncü lider anlamlarında kullanıldığı görülmektedir (Küçüközkan, 2015).

Demir (2021), lideri; insanları belirlenen amaçlar etrafında toplama, bireyleri etkileme, harekete geçirme ustalığına ve bilgisine sahip; takipçilerine rota belirleyen, hedefleri olan, misyon ve vizyon oluşturabilen, yaratıcılık, sezgi, algılama seviyesi yüksek, bağlılığı ve güvenilirliği olan, istikrarlılıkta kararlı ve gruplu çalışmalarda becerisi olan,

etkileşimde yetenekli, sorunlar karşısında çözüm yeteneği ve analiz yönünde sezgisel olarak güçlü biri olma yeteneğine sahip olması, etkileyici ve ilham verici görünüşüne sahip olması gibi nitelikleri olan birisi olarak tanıtmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak, liderliğin, bir ortamdaki bireyleri etkileme, onları ortak hedefler çevresinde bir araya getirebilme ve belirlenmiş olan gayeleri realize etmek için söz konusu bireyleri aktif halde tutma sürecidir denilebilir.

Koçel (2005) liderlik kavramını, oluşturulmuş şartlarla, hedeflenen menfi veya topluluk amaçlarını uygulamak için, bir kişinin başka insanların faaliyetlerini etkileyip ve yönlendirmesi olarak ifade etmektedir.

Eren (2001) liderliği, birtakım insanları belirlenen hedefler çerçevesinde bir araya getirip hedeflenen amaçlar için gereken sinerjiyi bireylerde sağlama kıvrak zekâlılığı ve hünelerinin hepsi şeklinde tanımlamaktadır.

Efil (1996) ise liderliği, belirli koşulların oluşmasıyla menfi veya topluluk hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için bir bireyin diğer bireylerin faaliyetlerini etkilemesi veya yönlendirilebilmesi olarak tanımlamaktadır.

Liderlik tanımlamalarından Karaoğlan' ın (2021) yaptığı tanımlara bakılırsa;

- Rogers (1975), liderin; bulunduğu kurum, kuruluş veya işletmenin politikalarını belirleyip ve amaçlarını oluşturarak çalışanları bu doğrultuda belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için eyleme yönlendiren,
- Bennis (1994)'in tanımına göre; profesyonel ve bireysel olarak ne yapmak istediğini bilen ve karşılaştığı problemlere rağmen devam etme gücünü kendinde oluşturan,
- Smith ve Peterson (1990), lider; geçmişteki olaylardan ve tecrübelerinden etkilenerek tercihlerini oluşturan durumlara göre şekillendiren ve kararlarını geçmiş deneyimleri ışığında veren kişidir,

olarak ifade ettiği görülmektedir.

Eryeşil ve İraz (2017) ise, çalışmalarında liderlik tanımlarını;

- Werner (1993) için liderlik, aleni durum ve zamanlarda ve belirli şartlar altında bir topluluktaki bireylerin organizasyonel hedeflerine ulaşması için emek vermesine istekli olmasını sağlayan, paydaş gayelere giderken yardımcı olan,

yaşanılanları aktaran ve ifa edilmekte olan liderlik tarzından memnuniyeti sağlayan etkileme aşaması,

- Hodgetts' e (1999) göre liderlik, belli amaçlara erişme maksadıyla bireylerin uğraşlarını yönlendirme ve etkileme aşaması,
- Cooper (2003) için liderlik, öncelikli olarak belirlenmiş hedeflere odaklı olup topluluk üyelerinin uğraşlarını planlama, motivasyonunu artırma ve kontrol etme işi,
- Yukl (2010) için ise, liderlik, topluluk katılımcılarından bir kişinin grup faaliyetlerini organizasyonel hedef ve amaçların yerine getirilmesi hususunda planlaması ya da yönlendirmesi aşaması

şeklinde ifade ettikleri görülmektedir.

Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkılarak, yapılan yorumlamalarda paydaş niteliklerin de yer aldığı belirgindir. Bu ortak noktaların; belli bir amaç varlığı, belirli koşulların varlığı, belirli bir topluluğun takipçileri olması ve bu topluluğu yönlendirecek bir liderin olmasının olduğu söylenebilir.

1.3. Liderlik Teorileri

Tarihsel süreçlerden günümüze liderlik kavramının açıklaması için birçok teori ya da yaklaşımın ortaya atıldığı görülmektedir. Bu teorilerin hemen hemen hepsi liderlik nedir, liderler hangi özellikleri taşırlar, nasıl ortaya çıkarlar, nasıl davranırlar, izleyenlerini/takip edenlerini nasıl etkilerler gibi sorulara cevap aramaya çalışmışlardır.

Liderlikle ilgili ilk çalışmalardan sonra yapılan açıklamalara bakıldığında Metcalfe vd. (2008)'in ele aldığı üç döneme ek olarak, Yeşil' in (2016) ele aldığı son dönemle birlikte dört grupta incelendiği görülmektedir:

- 1930-1950 arası dönem özellik-nitelik teorisi,
- 1950-1960 arası dönem davranışsal teoriler,
- 1960-1970 arası dönem durumsallık varsayımı,
- 1980 ve devamındaki bu dönemde de geçerli olan, modernize edilmiş, modern liderlik yaklaşım ve varsayımlarıdır.

Bu teoriler desteklendiği gibi eleştirilerek de inceleyen araştırmalar alan yazında yer almaktadır. Bu bölümde de, liderlikle ilgili bu teorilerden kısaca bahsedilecektir.

1.3.1. Özellik-Nitelik Teorisi

Özellik-nitelik teorisine göre liderlik, bireyin özelliklerine bağlı olarak doğuştan olan yetenekleri ile çocuk yaşlarda edinilen bazı özelliklerin etkili olduğu belirtilmiştir (Gün ve Aslan, 2018). Bu nitelik ve özelliklere Daft (1999):

- *Fiziksel özellikleri:* Enerjik ve aktif olması,
- *Üstün zekâsı ve yetenekleri:* Analiz ve sentez yapmadaki becerisi, bilgisi, akıcı konuşması ve net olması,
- *Kişilik özellikleri:* Hayal gücüne sahip, dobralığı olan, erdemli ve etik davranışlar sergilemesi,
- *Çalışma hayatı ile ilgili nitelikleri:* Galibiyet odaklı, bir adım önde olma arzusu, mesuliyet bilinci olan, görevinin bilincine sahip ve dahi belirlenen hedeflerde rol alma isteği,
- *Toplum içindeki nitelikleri:* Sinerjikliği, saygınlığının olması, popüleriteye sahip olması ve girişken olma, network becerileri, ortamlarda katılımcı olması, inceliğinin ve kibarlığının olması

olarak örnek vermiştir.

Liderlik yaklaşımlarından olan özellikler yaklaşımının, lideri tanımak ve tanımlamak için yetersiz kaldığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuş olup bu yaklaşımın eksik yönlerinin olduğu araştırmacılarca da vurgulanmaktadır. Liderliğe ilişkin bu niteliklerin, genellikle aynı bireyde toplanması olasılığı olmamakla birlikte, bazı durumlardaysa takipçilerin liderin niteliklerine oranla daha bol bu nitelikleri taşıdığı görülmekte olduğu belirtilmektedir. Ehil olunan bu niteliklerin kişinin, grup ortamlarında lider olabilmesi için yeterli olmaması ve sahip olunan niteliklerin de rahatlıkla ölçülememesi nedenleriyle liderlik namına yeni kuram arayışlarına gidilmesi sürecin doğru olarak anlaşılması için gerekmiştir (Tengilimoğlu, 2005).

1.3.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal teoriye göre liderlik, liderin niteliklerindense topluluğun mensuplarına, yani izleyicilerine yönelik sergilediği edimlere yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2007). Liderin

takipçileriyle arasındaki iletişim yöntemi, yetkisini devredip etmemesi, planlama ve kontrol yöntemi, hedeflerini belirleme yöntemi vb. davranışları lider etkililiğini şekillendiren önemli etkenler olarak ele alınmaktadır (Yeşil, 2016). Bahsedilen durumdan dolayı bu teoride, grup üyelerine karşı liderin davranışlarına yer verilmektedir (Alkın, 2006).

Davranışsal teorilerin tarihsel oluşumunu anlatan çalışmalar vardır. Bunlar: Ohio Devlet Üniversitesi'ne ait Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi'nin Liderlik çalışması, Harvard Üniversitesi'nin yaptığı çalışmaları, Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli' ni ortaya koyan araştırmaları, X ve Y Kuramlarının içeriği, Yukl' un Liderlik Davranış Modelleri, Rensis Likert' in Sistem 4 Modeli' dir (Yeşil, 2016). Bu çalışmalarda davranışsal yaklaşımla ele alınan birbirinden ayrı iki adet edimsel niteliği gösteren liderler ve bu tarz edimleri sergilemenin astları tarafından nasıl algılanıp hangi etkide olacağı incelenmektedir. Davranışsal kuramların gelişimi için yapılan bu farklı ve teorikte kalmayan araştırmaların pozitif yönde etkilerinin olduğu gözlemlenebilir. Bu çalışmaların ışığında da değişik liderlik tarzlarının belirlendiği ve bunların etkinliklerinin araştırıldığı görülmektedir.

1.3.3. Durumsallık Varsayımı

Liderlik kavramı özellikler teorisi ile başlamış, bireysel özelliklerin liderliği açıklamaya yeterli olmadığına anlaşılmaya üzerine davranışsal teoriler ileri atılmıştır. Davranışsal teoriler de farklılaşan yerel zorunlulukları anlamlandırmakta yeterince faydalı olamayınca, durumsal varsayımlar öne sürülmeye başlanmıştır. Durumsallık teorisinde genel görüş, liderin işlerliği içinde bulunulan şartların belirlenmesi olduğu ifade edilmektedir (Gün ve Aslan, 2018). Bu kuramca liderliğin işlevselliğini ölçen etkenler; hedefin niteliği, takipçilerin hüner ve isteklerini, örgütün nitelikleri, lider ve takipçilerin önceki deneyimlemeleri, organizasyonel hava vb. şeklinde yer almaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Durumsallık teorisi, belirgin olaylarda uygun olabilecek şartların hangisinin önemli olabileceğini bulmaya ve devamında ise bu şartlar için en olumlu yanıt verecek lider stilini belirlenmesini incelemeye yer vermektedir (Ertürk, 2000). Durumsallık teorileri; liderin verilen göreve karşı sergilediği edimler, ikili iletişimlere sergilediği edimler ve

takipçilerinin belirlenmiş bir iş veya aktiviteyi yaparken sergiledikleri, hazırlıklı olma durumu arasındaki etkileşimle orantılı olduğu ifade edilmektedir (Yeşil, 2016).

Durumsallık teorileri arasında yer alan kuramlar ise,

- Fiedler' in koşullarla liderlik tarzını birleştirdiği Etkin Liderlik Varsayımı,
- Robert House ve Martin Evans' a ait Yol-Amaç Varsayımı, Ardışık Liderlik Varsayımı,
- Vroom ve Yetton' a ait Normatif Teorisi,
- Hersey ve Blanchard' in Durumsal Liderlik Teorisi,
- Son olarak ise Reddi' nin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi (etkin ve etkinliği olmayan lider)

olarak bahsedilebilmektedir (Yeşilyurt, 2007; Sökmen ve Boylu 2009; Aykanat, 2010).

Bu yaklaşımların benzerlikleri; vazife ya da bağ ağırlıklı bir liderlik şeklinin her hâl ve ortamda geçerlilik gösteremeyeceği, bazı gidişatta vazife odaklı bir liderlik şeklinin işleklige neden olabileceği gibi, bazı vaziyetlerde ise tersine bağ odaklı liderlik stiline verim ve etkililikte daha faydalı olabileceğini ifade etmek yerinde olacaktır (Çağlar, 2004).

1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşım ve Varsayımları

Günümüz rekabetinin getirilerinden yerelsel, organizasyonel ve şahısal olgulardaki farklılaşmalar liderlik konusundaki algıyı etkileyip çağdaşlaşan zihniyetin gelişimiyle de modern liderlik yaklaşımlarının oluşmasına temel sağlamıştır. Post-modern varsayımlar olarak da nitelendirilen bu varsayımlar ekseninde incelenmekte olan başlıca yaklaşımlara bakılacak olursa; karizmatik, etkileşimci, tam serbesti tanıyan, vizyoner ve dönüştürücü liderlik kuramlarının yer almakta olduğu görülmektedir (Alkın, 2006).

Bu teorilerde de görüldüğü üzere liderlik kavramının oluşması, şekillenmesi ve zamanla kendini geliştiren, geliştirmeye de devam eden bir kavram olarak güncelliğini koruyacağı söylenebilir. Çalışmanın kapsamından sapmamak adına kısaca ele alınan liderlik teorileri kısmından sonra, liderlik türleri ile devam edilecektir.

1.4. Liderlik Türleri

Liderlik kavramının günümüze kadar yapılan tanımlamalarının devamında liderlik türleri oluşumları görülmektedir. Liderlikteki bakış açısıyla da şekillenen liderlik türleri, günümüzün ihtiyaçlarına göre yeni kavramlar da eklenerek karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik edimlerinde en çok karşımıza çıkan çeşitleri ise; otokratik, bürokratik, demokratik, hümanist ve karizmatik liderlik çeşitleri olarak yer almaktadır. Bu liderlik türlerinin yanında yeni gelişen liderlik türleri; dönüşümcü, etkileşimci, vizyoner, etik, kültürel, süper liderlik vb. gibi liderlik türleri de görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında da kısaca birkaç liderlik türüne değinilecektir.

Otokratik liderlik, kararların sadece yönetici tarafından belirlendiği, gücünü bulunduğu mevkiden aldığı iş merkezli liderlik türüdür (Bayram, 2013). Keçecioglu (2003), otokratik liderlerin çalışanlarla bilgi alışverişi yapmadan, verilen iş için gönüllü olup olmadıklarını önemsemeyen bir hedef ve işi kendilerine verdiklerini ifade etmiştir. Çoroğlu (2003) da bu durumun, organizasyonlarda harekete geçme sürecini hızlandırırken, birlik olma bilincini azaltıp, karşılıklı güven ve işbirliğini önlediğini demektedir.

Demokratik liderlikte, çalışanlara gereken itibar ve değerin verilmesini, çalışanların kişisel gelişimlerine olanak sağlanmasını, alınacak kararlara ve yönetime çalışanların dâhil olmasını, çalışanlara karşı adaletli bir ödüllendirme ve terfi sisteminin oluşturulması sayesinde de iş görenlerin kendilerini açıklamalarını sağlamayı hedeflediği ifade edilmektedir (İnce, 2013). Bu liderlik türünün olumsuz etkisi ise, karar verme sürecinin hızının azalmasına ve organizasyonun hızlı işleminin engellenmesine neden olmasıdır (Yörük ve Dündar, 2011).

Hümanist liderlikte lider, iş görenlerini korumaya yönelik davranışlar sergiler. Bazen orta kademedeki çalışanlarının görüşlerini alsa da son karar vericinin kendisi olduğu ifade edilmektedir (Erol,2022). Aynı zamanda Erol (2022), hümanist liderlerin, ödül sistemini tercih ettiklerini, bununla birlikte ihtiyaç duyulduğunda liderlerin çalışanlarına ceza da uygulayabilmekte olduklarını da demektedir.

Bürokratik liderlikte liderin, kurallara ve süreçlere bağlı olarak iş görenlerine yönlendirme yapması gerektiği ilkesine dayanılmaktadır. Bu liderlik tipinde

organizasyonlar ne kadar gelişirse, kuralların da o derece biçimselleşeceği ve yapılan işlerinde bu sayede standardize olmaya başlayacağı denilmektedir (Akyürek, 2020). Akyürek (2020) bu liderlik türünün olumsuz yönlerinin, aşırı kuralcılık ve beraberindeki süreç bağımlılığı sonucu değişim direncinin meydana gelebileceğini ifade etmektedir. Deliveli (2010), böyle bir izlemin sonucunda da organizasyonun çevresel değişim ve gelişimlere uyum sağlamakta zorluk çıkaracağını ifade etmektedir.

Karizmatik liderlikte liderler; liderlik yapan, çalışanlarının esinlenmesini sağlayan ve güven duygusu oluşturan, itibar uyandıran, ileriye yönelik pozitif düşünmeye iten, takipçilerinin hayatlarında gerçekten önemli olanları fark etmelerini sağlayan, görev duygusu aşıl原因 ve güdüleyici edimler gösteren liderler olduğu belirtilmektedir (Oktay ve Gül, 2003). Liderlerinin bu şekilde davrandığı ortamlarda, iş görenlerin kendilerini değerli hissedeceğini ve topluluğa karşı duygusal bağ da oluşturacağı da denilebilir. Cinel' inde (2008), liderlerin takipçilerinin, bu tarz liderlere karşı sevgi ve sempati hislerine sahip olduklarını, organizasyonun amacına da bu sayede hevesle bağlandıklarını belirtmesi bu durumu destekler niteliktedir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri, yeni gelişen liderlik türlerindedir. Gül (2003), Burns' un, 1978 yılında politik liderlerle ilgili yapmış olduğu araştırmalar etkileşimci (transaksiyonel) liderliğin ilk adımını oluşturduğunu ifade etmektedir. Etkileşimci (transaksiyonel) liderler iş görenlerine gerçekleştirmesi gereken hedeflerde, çalışanlarına liderlik yaparken, aynı zamanda çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını da göz ardı etmediklerini belirtmiştir (Bayram, 2013). Liderlerin, amaçlara ulaşılması halinde iş görenlerine örgütten beklentileri olan ödülleri verip, çalışanların sosyal gereksinimlerini anlayıp ve bu gereksinimlerini de tatmin etmek içinde gereken çabayı gösterecekleri belirtilmektedir (Bayram, 2013). Eren' e (2003) göre etkileşimci liderlik türünün, faydalı ve pozitif gelenekleri sürdürüp, gelecek kuşağa bırakma amacının yanı sıra, yaratıcılık ve değişim tarafının az olması nedeniyle de engel özelliklerini içinde barındırdığını ifade etmiştir. Dönüşümcü (transaksiyonel) liderlikte, gelecek hedefleri geliştirebilme adına takipçilere yetki verme, kuvvetlendirme ve verdiği yetki ile sorumluluğu uygulamada birliğe çevirebilme hüneri şeklinde açıklanabilen liderliğin temel gereksinimleri ileriye yönelik hedef oluşturma, iletişimde istikrarlılık, sadakat, konsantrasyon, otorizasyon, sağlama ve organizasyonel öğrenme olanaklarını sağlama olarak dizilmektedir

(Erçetin, 2000). Etkileşimci liderlikte, geçmişle bugünün sentezinin yapıldığı; dönüşümcü liderlikte ise bugünle geleceğin bağdaştırılıp ele alındığı görülmektedir. İki liderlik türünün bu özellikleri birbirini destekler nitelikte olarak karşımıza çıkmaktadır.

Erdoğan (2002), vizyoner liderlikte liderlerin, çalışanlarını etkisi altına alabilecek ve çalışanlarını harekete geçirebilecek somut, gerçekçi amaçlar koyabilme ve bu amaçları etrafındakilerle iletişimde olma, proaktif olarak da gelecekte meydana gelebilecek olası aksiliklere karşı önlem alabilmek olarak görmektedir. Derin (2016), vizyoner liderliğin lidere göre farklılık gösterebileceğini belirtmiş, bunun yanı sıra vizyoner liderliğin organizasyonların geleceğine yönelik bilinmezlikleri gidermesi bakımından önem arz ettiğini belirtmiştir.

Kültürel liderliği, Yıldırım (2001), liderce, organizasyonun geleceğe yönelik gaye ve emellerinin şekillendirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması şeklinde tanımlamaktadır. Browning (1999) ise kültürel liderliği, organizasyondaki çalışanlar tarafından paylaşılan, fikirler, inanışlar, değerler ve kurallarla iş görenlerin etkilenmesi süreci olarak demiştir.

Etik liderlik türüne çalışmanın kapsamında daha detaylı ele alınacağı için burada kısaca değinilecektir. Etik liderlik Yılmaz'a (2006) göre, liderin etik edimlerinin beraberinde liderin, ahlaksal ve etiksel olan mizacını da içerecek biçimde ifade edilmektedir. Yıldırım (2010) etik liderliği, liderin organizasyonel gayelerini gerçekleştirirken yürürlükteki kanun ve stratejilerin yanında, uzmanlığının gerekliliği açısından da etik ilkelerine de uygun edimler gösterdiği bir liderlik türüdür, demektedir. Yıldırım (2010) aynı zamanda etik liderliğin, liderin etrafındaki dünyayı kavraması ve bunu anlamlaştırması ile başladığını, etik liderliğin, insan gücünü boşa tüketmemek için etkin, doyurucu ve fevkalade olarak gerçekleştirilen liderlik türü olduğunu ifade etmektedir.

1.5. Etik Liderlik Tanımı

Tarihsel süreçlerle birlikte örgütlerin yönetim tarzı ve yönetici tarzlarındaki beklentileri de değişime uğramıştır. Çalışanların rol model olarak gördüğü yöneticilerinde; onlara karşı sergiledikleri davranışların, iletişimlerin ve dahi liderin çalışanlarına karşı uyguladığı yönetim tarzındaki beklentilerinin de günümüzde değiştiği ve farklılaştığı yapılan çalışmalarda belirtilmektedir. Bu süreçlerin devamında ise, zamanla önemini

arttıran kavramların oluştuğunun görüldüğü de yapılan çalışmalarda aktarılmaktadır. Bu kavramlardan birinin de yönetimlerde ihtiyacı hissedilip ihtimam taşıyan başlıklardan biri olarak karşımıza çıkan etik ve etik liderlik tarzı kavramı olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında etik kavramına daha önce değinildiği için, etik liderlik kavramı üzerinde durulmuştur.

Çağımızın önemli konularından olan etik konusunun yönetime yansımaları sonucunda, ortaya çıkan kavramlardan birinin de etik liderlik kavramı olduğu görülmektedir. Yakın geçmişte çalışma yaşamında meydana gelen Enron, WorldCom, Parmalat ve benzeri olaylar karizmatik ve dönüşümsel liderlik içerisinde irdelenen liderin etik davranışının önem kazanmasına sebep olduğu görülmüş ve liderin etik davranışı şekillendirmedeki rolünün de önem kazanmaya başladığı belirtilmektedir (Aronson, 2001). Brown ve Treviño' ya (2006) göre, iş yaşamında, sosyal hayatında, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda ve dahi ibadet edilen kurumlarda yaşanan etik fiyaskolar “liderlik ve liderlikle ilgili olarak doğru olmayan veya doğru yapılmayan şey nedir?” sorusunun sorulmasına neden olmuştur. Bundan dolayıdır ki, “liderler ne yapmalıdır” sorusunu cevaplamaya yönelik birçok bakış açısıyla, etik ve liderlik üzerine tanımlamalar yazılmış olup yazılmaya devam edileceği de aşikârdır. Çalışmanın bu kısmında da etik liderliğin literatürdeki yerine değinilmiştir.

Aktan (1999), etik liderlerin, doğrucu olma, güvenilir olma, hakkaniyetli olma, toleranslı olma, değerlere ve normlara saygılı; alçak gönüllü olabilme, iltifat etme ve mükâfatlandırma; sosyal sorunlara karşı hassaslık, yeteneklere ihtimam gösterme gibi etik değerler kökenli niteliklerin doğduğu ahlaki liderlik edimleri göstermesinin önem arz ettiğini belirtmektedir.

Liderlik alanında çalışan bilim insanları, etik ile etkili liderlik arasında sıkı bir bağın olduğuna inanmaktadırlar. Çoğunlukla etik liderlik araştırmalarında, “iyi” kavramının manasını, bu kavramın önemini arttırma ve liderliğin bu sayede daha yeterli bir hale getirilmesi olarak belirtilmektedir (Demirtaş,2013). Bu araştırmalar ışığında da çalışmacılar, etik liderliği tanımlarken, hakikilik, dürüstlük gibi etik değer olarak ifade edilebilecek davranış ve karakteristik özelliklerden esinlendikleri görülmektedir (Morgan,2002).

Erol ve Kulualp (2019) de, etik liderin, cesaretlendirici, liderlik edişi ve kuvvetlendirici niteliklerine ek olarak, organizasyondaki iş görenlere karşı davranışlarında dürüst olduklarını ve iş görenlerden de aynı şekilde dürüst olmayı beklediklerini demektir.

Kasap' ın (2020) ise, etik liderlik tanımı, liderlerin peşin hükümlü olmadığı ve objektif olduğu, etik davranışları olan, iş göreninin bireysel gereksinimlerine özen gösteren, iş görenlerinin haklarını her daim koruyan vb. gibi davranışları sayesinde de iş görenlerin ona karşı güven bağımlı oluşturan bireyler olması şeklindedir.

Bu tanımlamalar ışığında, etik liderlik kavramının birçok etkenle bütünleşik olduğu ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik kavramının doğal sürecin bir parçası olarak oluşup, gün geçtikçe de öneminin yukarıda bahsi geçtiği üzere artacağı da beklenilmektedir.

1.6. Etik Liderlik Özellikleri

Çalışma hayatında, etik liderlerin diğer liderlerden farklılıklarını ortaya çıkaran bazı karakteristik özelliklerinin ve davranışlarının varlığından bahsedilmektedir. Bu noktada, çalışmanın bu kısmında, etik liderlik ölçeklerinin de daha iyi anlaşılması amacıyla etik liderlik özelliklerine yer verilmiştir.

Hermond (2006), bir etik lider olabilmek için, özverili olmayı ve çalışanlara karşı da verilen sözlerin eksiksiz yerine getirilmesinin gerektiğini belirtmektedir. Harvey (2004) ise, etik liderliğin tanımında yardımcı olabilecek on tane başlıca özellik söylemektedir. Harvey' in (2004) söz konusu bu özellikleri aşağıda ele alınmaktadır:

- Değerleri ve etik şuuru hazırlamak,
- Bireylere görev/yetki vermek,
- Şahısların örnek bireyi olma,
- Değerler ışığında aksiyona varma,
- Strateji ve eylemlerin ahenkli olmasına daha da dikkat kesilme,
- Ahlaki ve etiksel çerçevesinde yetiştirme,
- Muhakeme etmeye özenli olma, istikrarlı ve çabucak gelecek bir değişim tercihtir olma,
- Etik bilince sahip bireyleri işe almak ve terfi ettirmek,
- İnisiyatif sahibi olmayı destekleyici olmak olarak ifade ettiği görülmektedir.

Aksoy (2012) ise, etik liderlerin sahip olması gereken özellikleri:

- Organizasyonunda etik standartların yürütülmesini gerçekleştirmek ve takipçilerine yardım odaklı olmak,
- Organizasyondaki takipçilerini etik olmaları konusunda desteklemek ve etik değerleri yok sayan takipçilerine karşı da gerekeni yapmak,
- Diğer bireylere etik standartlarda rol model olmak,
- Kararlarında etik standartlara duyarlı olmak ve kararlarının doğurabileceği sonuçları etik açısından gözden geçirmek,
- Mesai boyunca etik standartlara karşı duyarlı olan iş görenlere öncelik verip iş görenlerine genellikle ışık tutan rol modelleri olmak.

Yaman (2010) ise, etik liderlerde olması gereken temel liderlik nitelikleri ve etik liderlerde öncelikli olarak birtakım nitelikleri aşağıdaki gibi ele almaktadır:

Temel Liderlik Niteliği:

- Değer ve etik bilinci oluşturması
- Sorumluluklarını paylaşması
- Rol model olması
- Kararlarında değerleri göz önünde tutması
- Değer ve etik mevzularında eğitim vermesi
- Etik gayelere sahip bireylere şans tanımak

Etik Liderin Nitelikleri:

- Ortak önemleri koordineli biçimde dile getirmesi ve bunların herkes tarafından özümsemesini sağlaması
- Çalışma sürecinde kendisini ve sorumluluk paylaştığı bireyleri etik değerlere uygun davranması konusunda takip etmesi
- Söylemleri ve davranışlarında tutarlı olması ve örnek teşkil etmesi
- Gerçekleştirdiği her faaliyette etik değerlerini göz ardı etmemesi
- İş arkadaşlarında gereken güven ve yeteneklerinin kazanılması için onlara yardımcı olması
- Aksiyonlarında etik hissiyatı daha fazla şahıslara ayrıcalık tanımak

Diğer bir ifadeyle etik liderlik özelliğinden bahseden Howard (2005) ise, etik liderlerde dört temel niteliğin bulunması gerekliliğini belirtmiştir. Howard (2005), ilk olarak, liderin yaşamı boyunca güvenilir ve iffetli olması; ikinci olarak, ileriye yönelik pozitif amaçları

olması; üçüncü olarak, etrafındaki bireylere ümit vermesi ve optimist davranışlar sergilemesi; son olarak, etrafındaki bireylere mutluluk vermesi gerekliliği olduğunu açıklamaktadır.

Etik liderliğin ifade edilirken, 6 seçkin kavramdan yararlanıldığı söyleyen Uğurlu (2009) ise, söz konusu bu kavramları da aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- **Karakter ve Dürüstlük (Character and integrity):** Karakter, ahlak ile etiğin ilk basamağı olarak görülmektedir. Bass da, yöneticilerin de şahsiyetlerinin bağışlamak, cömertlik, vefalı olmak, tevazuluk gibi edimlerle ortaya çıktığını belirtmektedir. Bass ve Steidlmeier, şahsiyeti tüm olaylarda fazilet gösterme isteği olarak tanımlarken, dürüstlüğü de şahsiyetin önemli bir parçası olarak görmektedirler. Karakter ve dürüstlüğün katkısıyla da lideri izleyen takipçilerde güven oluşturulduğu söylenmektedir.
- **Etik farkındalık (Ethical awareness):** Şahsın ahlaki problemler konusundaki muhakeme ve hissiyat kapasitesini ifade ettiği belirtilmektedir. Burada, öteki bireyler üzerinde pozitif ve mantıklı bir etkiye neden olacak seçimlerde bulunmak, etiksel farkındalığın yansıması şeklinde tensip edildiğini ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanlarının telaffuzu ve edimlerinin bilincinde olması, liderlik edimlerinin çalışanlar nezdinde kabulünü kolaylaştırmakta olduğu belirtilmektedir.
- **Toplum-İnsan Oryantasyonu (Community/People-orientation):** Etik değerlere sahip liderler, işleri yerine getirirken iyilik temelinde hareket etmektedirler. Etik liderler, davranışlarının gerek astları gerekse öteki bireylerdeki tesirini göz ardı etmemektedir. Bu açıdan da, etik liderler erdemli ve adil bireyler olarak halkı ve bireyleri en faydalı hale erişmesi noktasında endişe hissedilen kişilerdir. Toplum-insan oryantasyonu açısından etik liderlerin davranışlarıyla insanlar için rol model oluşturan ve uygulamalarıyla örnek oluşturan kişiler oldukları ileri sürülmektedir.
- **Motivasyon (Motivating):** Etik edimleri özümseyen yöneticilerin, çalışanlarını motive etmekte kusursuz oldukları belirtilmektedir. Takipçileri ile kendileri arasında ruhani ve kültürel bağ oluşturmakta oldukları belirtilmektedir. Etik

liderlerin, çalışanları için ilham perisi ve vizyon gösteren bir görünüm yaratarak işleri gerçekleştirmekte oldukları gözlenmiştir.

- **Cesaretli yapma ve kuvvetlendirme (Encouraging and empowering):** Etik liderler, çalışanlarını körüklemekte ve kuvvetlendirmekte başarılı yöneticiler olduğu bilinmektedir. Takipçilerini itibar ve homojen olma hissiyatıyla motivesini sağlamakta olduğu görülmektedir. Çalışanlarına cesaretli olmaları için yetki verirler, fakat ortaya çıkan olayların mesuliyetini aktarmadıkları görülmüştür.
- **Etik mesuliyeti yönetme (Managing ethical accountability):** Etik liderlerin, etik normları belirleyen yöneticiler olduğu bilinmektedir. Bu nedenle de takipçileri bakımından etik liderlerin, etik mesuliyeti sırtlanan, ışık tutan bireyler olduğu da ortaya çıkmıştır.

Bu doğrultuda yukarıda bahsedilen etik liderlik özelliklerinin, niteliklerinin çeşitli olduğu ve birbirine bütünleşmiş olduğu, aynı zamanda etik liderlerin sergilediği davranış ve yaptırımlarda liderlerin etik ilkelere bağlı olmasının da gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Etik liderlerin, sahip olması gereken adalet, dürüstlük, etik olma vb. gibi davranışlarının, özelliklerinin olduğu ve bu özellikleri hayatının her alanına yansıtması gerektiği de belirtilmektedir. Aynı zamanda etik liderin hem çalıştığı örgüte hem de çalışanlarına karşı sorumluluklarının olduğu tüm eylemlerinde etik değer ve ilkelere bağlı olması gerektiği belirtilmektedir.

1.7. Etik Liderlik Ölçekleri

Günümüzde etik liderlik konusunun önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle etik kavramını değerlendirme, etkilerini ölçebilme ve anlamlı bir çıktı alabilmek amacıyla ölçek geliştirme uğraşları bilim insanlarıncı sürdürülmektedir. Ulusal alanda da etik liderlik konusunda ölçek geliştirme çalışmaları olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2005). Geliştirilmiş olan etik liderlik ölçeklerinden, Brown ve arkadaşlarının (2005) *Etik Liderlik Ölçeği (EL-TR)*, Yılmaz'ın (2005) *Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)*, İlğan ve Ekiz' in (2020) *Etik Beklenti ve Etik Liderlik Davranışları Ölçeği (ELDÖ)*, De Hoogh ve Den Hartog' un (2008) *Etik Liderlik Ölçeği* ve son olarak Kalshoven vd. (2011) *İşyerinde Etik Liderlik Ölçeği* sırasıyla aşağıda ele alınmıştır.

Etik Liderlik Ölçeği (EL-TR), Brown ve arkadaşları (2005) tarafından liderin etik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir ve 48 maddeden oluşmaktadır. Ölçek etik

kavramını bütün olarak ele almakta olup, diğer liderlik tarzlarından da farklı olarak ödül ve ceza yöntemiyle birlikte sosyal öğrenme ile bireyin öğrendiğini ölçer niteliktedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmış ve 48 maddelik ölçek analizlerden sonra on maddeye indirilmiş ve tek faktörlü yapıda oluşturulmuştur. Ölçek, (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) 5'li Likert tipindedir. Ponnu ve Tennakoon'un (2009) yapmış oldukları çalışmada ise keşifsel faktör analizi sonucunda Brown ve arkadaşlarının (2005) geliştirmiş oldukları çalışmada ise öz değeri % 60.9 olan iki faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Bu faktörleri ise "Etik Yönetim Sergilenmesi" ve "Takipçilerin Üzerinde Bu Yönetim Anlayışının Uygulanması" başlıklarıyla ifade etmişlerdir. Ponnu ve Tennakoon (2009), çalışmanın içsel güvenirlik katsayısını da $\alpha = 0.87$ (n=174) olarak tespit etmişlerdir. Söz konusu ölçek daha önce Arslantaş ve Dursun (2008) tarafından da Türkçe bir çalışmada kullanılmıştır. Ölçek bu çalışmada da aslına uygun olarak tek faktörlü bir yapıda oluşmuş, açıklanan varyans oranı ise % 56 olarak ifade edilmiştir. Arslantaş ve Dursun (2008), ölçeğin içsel tutarlılığını $\alpha = 0.91$ olarak bildirmiştir. Türkiye'de yaygın olarak kullanılan bu etik lider ölçeği, tek boyutlu yapıda olup etik liderin, iletişimde şeffaf olması, benimsenen değerler ile uyumu ve iş görenlerin adil ödüllendirilmesi gibi yönlerinin de etik liderlik yaklaşımını ele alırken ölçek dışı bırakılmış olduğu ve dahi dürüstlük özelliğinin de olumsuz ifadeli öğelerle ölçümlendiği belirtilmektedir (Alkan, 2015). Bu ölçeğin, belirli araştırma amaçları için faydalı olsa da, kuramsal olarak altta yatan davranışların oldukça farklı görünmesi nedeniyle, başka öncülleri ve farklı sonuçları doğurabileceğinden dolayı da eleştirilmektedir (örn., Kalshoven ve ark., 2011). Aynı zamanda etik liderliğin geliştiği ve etkili olabileceği mekanizmalarda, farklı olan lider davranışlarını tek bir yapıda birleştirmenin farklı davranışları ortaya çıkarmakta zorlaştıracığı açısından da eleştirilmektedir. Son olarak bu ölçeğin etik liderliğin dürüstlük özelliğinin negatif ifadeler ile ölçülmesi de etik liderlik üzerine farklı bir ölçek geliştirilmesinin nedenlerinden olacağı düşünülmektedir.

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ), Yılmaz (2005) tarafından yöneticilerin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Ölçek 4 boyuttan ve 44 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar, "iletişimsel etik", "iklimsel etik", "karar vermede etik" ve "davranışsal etik" olarak belirtilmiştir. Yılmaz (2005) bu dört boyutun Cronbach' s Alpha'sını, iletişimsel etik boyutunda:0.95, iklimsel etik boyutunda: .92, karar vermede

etik boyutunda: .94, ve davranışsal etik alt boyutunda: .90 şeklinde ulaşmış, ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısını (Cronbach' s Alpha) .97 bulmuştur. 5'li Likert ölçeği formatındaki bu ölçekte, (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) şeklinde puanlama sistemi oluşturulmuştur. Kafadar ve Kaygın (2017) "Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Örneği" adlı araştırmalarında Yılmaz'ın (2005) bu ölçeğini kullanmışlardır. Kafadar ve Kaygın (2017), çalışmalarında etik liderlik, alt boyutları ile duygusal emek ve alt boyutlarının düzeylerini tespit etmeyi de amaçlamıştır. Araştırmalarının sonucunda ölçeğin alt boyutları arasında en yüksek boyutu ($x=3,62$) ortalama ile karar vermede etik alt boyutu çıktığı görülmüştür. Bu boyutu ($x=3,58$) ortalama ile davranışsal etik alt boyutunun takip ettiği görülmüş olup, alt boyutlar arasındaki en düşük boyutun ise, ($x=3,42$) ortalama ile iklimsel etik olduğu sonucu elde edilmiştir (Kafadar ve Kaygın, 2017). Kafadar ve Kaygın (2017), etik liderlik ile duygusal emek arasında anlamlı ilişki bulamadıklarını belirtmiş, aynı zamanda farklı değişkenleri içeren ölçeklerin de kullanılarak tekrar çalışmanın yapılabileceğinden bahsedilmiştir.

İlğan ve Ekiz' in (2020), oluşturmuş olduğu *Etik Beklenti Ölçeği (EBÖ)*, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen beklentilerini ölçmektedir. 5 boyuttan oluşturulmuş olan bu ölçek 48 maddeli ve 5'li Likert türündedir. Ölçeğin seçenekleri ve puanlaması "Hiç Beklemem (1), Biraz Beklerim (2), Beklerim (3), Çoğunlukla Beklerim (4) ve Kesinlikle Beklerim (5)" şeklinde yapılmıştır. EBÖ varyansın %69'unu açıklamış olup, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise $a= .98$ şeklinde bulunmuştur. Ölçeğin uyum indeksi genel anlamda ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini makul düzeyde olduğunu belirtilmiştir. EBÖ' ye ait alt boyutlar aşağıdaki gibi yer almaktadır:

- 1. Boyut: adalet, eşitlik ve insan onurunu temel alan demokratik çalışma ortamı sağlama,
- 2. Boyut: özel yaşama saygılı, tarafsız, dürüst ve güven verme,
- 3. Boyut: insan odaklı nitelikli öğrenme ortamı oluşturma,
- 4. Boyut: çıkar ilişkisinden sakınma ve
- 5. Boyut: güvene dayalı iletişim kurma ve mesleki hassasiyet.

İlğan ve Ekiz' in (2020), oluşturmuş olduğu *Etik Liderlik Davranışları Ölçeği (ELDÖ)*, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sergilediği etik liderlik davranışlarının sergilenme sıklığını ölçmektedir. 5 boyuttan oluşturulmuş olan bu ölçek 52 maddeli ve 5'li Likert türündedir. ELDÖ' nün seçenekleri ve puanlaması ise “Hiç Sergilemez (1), Ara Sıra Sergiler (2), Sergiler (3), Çoğunlukla Sergiler (4), Sürekli Sergiler (5)” şeklinde yapılmıştır. ELDÖ varyansın %64' ünü açıklamış olup, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise $\alpha = .98$ şeklinde bulunmuştur. Ölçeğin uyum indeksi genel anlamda ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini makul düzeyde olduğunu belirtilmiştir. ELDÖ ölçeğinin alt boyutları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- 1. Boyut: özel yaşama saygı duyma, tarafsız ve güvenilir olma
- 2. Boyut: mesleki yönetim etiği,
- 3. Boyut: demokratik ve güven temelli çalışma ortamı oluşturma,
- 4. Boyut: rol model davranışlar sergileme
- 5. Boyut: karar alma sürecinde kamu yararını gözetme

De Hoogh ve Den Hartog' un (2008), *Etik Liderlik Ölçeği* , “*Ahlak ve Adalet, Rol Açıklığı, Güç Paylaşımı*” olmak üzere 3 alt boyuttan ve toplamda 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki 3. ve 14. maddeler ters soru özelliği göstermektedir. Ölçekte beşli Likert sistemi kullanılmış olup, yanıtlar 1'le 5 arasında kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum ifadeleri arasında belirtilmiştir (Zincir ve Tunç, 2018). Yukl vd. (2013) ise, *Etik Liderlik Anketi*' ni tek boyutta 15 ifadeden oluşacak şekilde hazırlamışlardır (Şentürk, 2014). Alkan (2015), ölçeğin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlik çalışmasını yapmış, ölçeğin tümü için Cronbach alfa katsayısı 0.965 olarak hesaplamış; faktör analizi sonuçlarının da Türkçe ölçeğin orijinal ölçekle benzer bir yapıda olduğunu elde etmiştir (Alkan, 2015). Öte yandan, ölçekte çevre ve çalışan etkisini de ele alan bazı alt boyutların eksikliği görülmektedir. Bu boyutlara insan yönelimi, sürdürülebilirlik ve liderlerin etik rehberliği örnekleri verilebilmektedir (Kalshoven ve diğerleri, 2011). Bu boyutları da içeren bir ölçek uyarlaması ihtiyacı hem küresel hem de ulusal alanda oluşabilir.

Kalshoven vd. (2011), *İşyerinde Etik Liderlik Ölçeği* ' ni geliştirirken birçok aşamada değerlendirme yapmıştır. Kalshoven vd. (2011), bu ölçeği geliştirmede diğer araştırmacıların kullandıkları ölçeklerdeki ifadelerle beraber, kendilerinin geliştirmiş olduğu (self-developed) ve yaptıkları görüşmelerden (interview) aldıkları bir kısım

ifadelerden faydalanmışlardır. Araştırmacıların birçok etik liderlik davranışına odaklanarak geliştirdikleri bu ölçekte, değerlendirmelere ilk olarak 7 boyutta ve 46 ifade ile başlanılmıştır. Yapılan analizler ve geri bildirimler sonrasında ise 38 ifadeden oluşacak şekilde son halini almıştır. Bu boyutlar sırasıyla, *İnsan Yönelimi, Adalet, Güç Paylaşımı, Sürdürülebilirlik Endişesi, Etik Rehberlik, Rol Belirginliği, Dürüstlük*' tür (Kalshoven vd. 2011). Ölçekte beşli Likert tipinde yanıtlar kullanılmış, cevaplar 1'den 5'e doğru kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum aralığında olacak şekilde hazırlanmıştır (Kalshoven vd. 2011). Ölçekte diğerlerinden farklı olarak, çalışanlardaki olumlu olan tutumlardan ziyade olumsuz tutumları da araştırmak için sinizm etkisi dâhil edilmiş (Kalshoven vd. 2011). Öte yandan ölçeğin etik liderliği birçok boyutta ele alması, çalışma hayatını da kapsaması tercih edilme sebeplerinden olabilecektir.

BÖLÜM 2: ÇALIŞMA ARKA PLANI

Bu bölümde ilk olarak ölçek uyarlama çalışmasına ait çalışmanın arka planı ele alınacaktır. Devamında uyarlama çalışmasının amacına ve önemine değinilmiştir. Son olarak, uyarlama çalışmasının geçerlik ve güvenilirlik için beklentiler sunulmuştur.

2.1. Araştırma Problemi

Rekabet süreçlerinin çekişmeli hale dönmesi ve ürünü/ hizmeti müşteriyle kavuşturmanın zorlaşması düzen ve üretkenlik esaslı yönetime ve liderliğe olan talebin artmasına neden olmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014). Kurumlarda, örgütlerde ve kuruluşlarda iş görenleri etkileme rolünde yöneticiler, örgüt düzenini oluşturmada ve korumada liderlik rollerini gerçekleştirmektedirler. Stogdill (1974), liderlik kavramını açıklamak isteyen birey sayısı kadar birbirinden farklı liderlik tanımı bulunduğunu açıklamaktadır. Araştırmacılar liderlik kavramının devamında, liderliği zamanla türlerine de ayırmışlardır. En bilinen liderlik türleri; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderliktir. Yeni gelişen liderlik türleri ise; dönüşümcü, etkileşimci, vizyoner, etik liderlik vb. gibi liderlik türleri de görülmektedir.

Yakın geçmişte, modern bir liderlik türü olarak da karşımıza çıkan etik liderlikte liderlerin etik norm ve değerleri olması, aynı zamanda gerçekleştirmesi önemle bahsedilmektedir (Çelik, 2003). Buradan hareketle liderlerin, sergiledikleri ve sergileyecekleri etik liderlik davranışlarının örgüt yönetiminde ön plana daha çok çıkacağı yakın gelecekte görülebilir. Yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergilemeleri iş ortamında dürüstlük, şeffaflık ve adalet gibi etik önemlerin öncelikli olmasının yolunu açabilir.

İşletmeler, insan sermayesinin, değerli olup geliştirildiği ve örgüt yararına en verimli şekilde kullanıldığı ortamlardır. Bu noktada insan sermayesinin verimini etkin şekilde çalışmaya yönlendirme görevi etik liderlerde olacağı görülmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Örgütlerin, etik ilkelerinin de yöneticiler tarafından benimsenip uygulanması sonucunda çalışanların kaygı ve endişelerini ortadan kaldırabileceği gibi kuruma olan güveni ve bağımlılığı da arttıracığı aşikârdır.

Etik liderliğe yönelik yapılan araştırmalar 2000’li yılların devamında da artarak devam etmiştir. Artışların ortaya çıkış nedenleri arasında, Enron, WorldCom, Parmalat vs. gibi

büyük işletmelerdeki etik dışı edimleri gösterilebilmektedir (Brown vd., 2005; April vd., 2010; Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan ve Peng, 2011). Yönetim tarzındaki sosyal değerlere karşıt edimler ve yaptırımların yaygın olmaya başlaması; kanunsuzluk ve ilkelleşmelerle direkt ilişki olarak her meslek grubunda olduğu gibi yönetimin varsayım ve aksiyonlarında da bir etik stilin elzemliğini açıkça hissettirmiştir (Saylı ve Kızıldağ, 2007). Aronson'un (2001) "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives" adlı çalışması da liderliğin etiksel açıdan incelemesini yapan ilk çalışma özelliğini taşımaktadır. Bu sebeple, özellikle son yıllarda liderlik ve etik liderlik konuları içeriğinde evrensel olan akademik dergilerde liderliğin etik stiline ilişkin birden fazla çalışmada ampirik ve teorik makale olarak yerini almıştır.

Liderliğin etiksel durumuyla ilgili yapılan araştırmaların niceliksel olarak artış gösterse de konuya ilişkin mevcut ampirik bulgular, liderliğin etik tarzının organizasyonel etkilerini anlamlandırabilme açısından henüz yeterliliği bulunmamaktadır. Birçok çalışmada, etik liderlik kavramı ve özellikleri açıkça tanımlanmamış olup (Bahar, 2019), çoğu araştırmacı ise kavramın önemini vurgulamakta ve alan çalışmalarında teorik veyahut ampirik niceliğinin azlığının olmasına dikkat çekmektedirler (örneğin, Brown vd., 2005'in çalışmaları). Bilhassa da Türkçe alan yazınında etik liderlik konusuna kısıtlı sayıda araştırmada görülmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Etik liderliğin önemini ve kuruma etkilerini ölçmek için ölçekler oluşturulmuş ve oluşturulmaya da devam etmektedir. Etik liderlik önemli bir liderlik türü olmakla beraber alan yazınında değerlendirme yapmak için hali hazırda bulunan Türkçe ölçekler yetersiz kalmaktadır. Giderek önemi artan etik liderlik kavramının çalışılması için de geçerliği ve güvenilirliği olan ölçeklere ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye'deki çalışmalarda sıklıkla kullanılan ölçekler arasında, Brown ve arkadaşlarının (2005) Etik Liderlik Ölçeği (EL-TR)'nin Türkçe'ye uyarlanmış hali, Yılmaz'ın (2005) Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ), İlğan ve Ekiz'in (2020) Etik Beklenti Ölçeği ve Etik Liderlik Davranışları Ölçeği (ELDÖ) ve de De Hoogh ve Den Hartog'un (2008) Etik Liderlik Ölçeği'nin yer aldığı görülmektedir.

Çalışma ortamlarında çıkan skandallardan (Enron vb. gibi) sonra organizasyonlardaki yöneticilerde etik arayışı artmaya başlamıştır. Günümüzde etik liderlik kavramı birçok çalışmada yer almıştır ancak çalışma hayatındaki etik liderlik değerlendirmesine yönelik

çalışma sayısı yeterli bulunmamaktadır. Bu doğrultuda da çalışmalarda güvenilir ölçeklerle araştırma yapma ihtiyacı daha çok önem arz etmektedir. Brown, Treviño ve Harrison' un (2005) tek boyutlu ölçek yapısında değerlendirmenin fazlalığı, değerlendirme için maddelerin yetersiz kalması vb. gibi sorunsallar ortaya çıkmakta ve eleştirilere sebep olmaktadır. Aynı zamanda ölçeğin tek boyutlu yapıda, etik liderlik yaklaşımının, değerler ile uyumu, çalışanlara adil ve adaletli olunması konularında ölçekte analiz haricinde kalması; güvenilirlik niteliğinin olumlu olmayan ifadeli elemanlarla ölçüme tabi tutulması devamında yapılan çalışmalara neden oluşturmuştur. Etik liderliğin çalışma hayatında ele alınması önem arz etmekle birlikte değerlemeye alındığı ölçeklerin yapısı, anlaşılır iletişim, değerlerin davranışlarla tutumlu olması ve görev dağılımındaki hakkaniyet gibi yönleri içermemesi ölçme ve değerlendirmede yetersiz kalmasına neden olmaktadır. İş görenlerin karar alımına katılımının sağlanması ve iş görenlerin avantajlarının göz ardı edilmemesi gibi edimlerin öz etik liderliğe ait edimler olmaması da ölçeğe yöneltilen eleştirilere eklenen emsallerdir. Beraberinde etik liderlerin davranışlarında sergiledikleri ve iş görenler tarafından algılanacak insani yaklaşımların, bu yaklaşımlarındaki adaletli olmalarının, sürdürülebilirlik kaygısı içinde kararlarını alabilmelerinin, aynı zamanda etik bir rehberde olup dürüstlükten taviz vermemelerinin değerlendirmeye alınmaması ölçeklere yöneltilen eleştiriler arasındadır. Bu eleştiriler ışığında da farklı bir ölçek geliştirme ihtiyacının altındaki sebeplerden birkaçı olduğu belirtilmektedir (Yukl vd. , 2013)

Yılmaz'ın (2005) ise okul idari amirlerinin etik liderlik seviyelerini tespit edecek ölçek geliştirme çalışmasında bulunmuştur. Lakin bu araştırma okul yöneticilerinin öğretmenlerce algılanan etik liderlik düzeylerine yönelik olduğu için eğitim dışındaki sektörlerde uygulanabilirliği ve güvenilirliği bilinmemektedir. Yukarıda vurgulanan eleştirilere rağmen Türkçe' ye uyarlanmış çalışma hayatında Etik Liderlik ölçeği yeterli sayıda bulunmamaktadır. İlğan ve Ekiz' in (2020), Etik Beklenti Ölçeği ve Etik Liderlik Davranışları Ölçeği (ELDÖ) kamu kurumundaki öğretmen-müdür çalışmalarında özellikle eğitim alanında kullanılmış olup liderlerdeki etik davranışı çalışma hayatındaki diğer sektörlerde geçerlik ve güvenilirliği bilinmemektedir. De Hoogh ve Den Hartog' un (2008) Etik Liderlik Ölçeği' inde ise farklı 3 boyut yer alsa da etik liderlerin rehberlik yönünü ve sürdürülebilirlikteki etkisini göz ardı ettiği görülmektedir. Değişen ve gelişen örgüt stratejileri insan kaynağına olan öneminin farkında olup elindeki personeli daha da

geliştirmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda en büyük görevlerden biri liderlere düşmektedir. Örgütler liderlerinin etik yönünün ve organizasyona etkisinin önemini farkında olup etik yönlerini daha da ön plana çıkartmak istemektedirler. Etik liderlik özelliğine sahip yöneticilere olan ihtiyaç da bu noktada giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak da örgütleri ve yapılarını inceleyen çalışmalarda liderin etik yönünü ölçen ve birçok psikometrik yönden inceleyen bir etik liderlik ölçeğine ihtiyaç artacaktır. Bu kapsamda da Türkiye’de yapılacak çalışmalar için etik liderlik ölçeğine olan gereksinim önem kazacaktır. Hâlihazırda bulunan ölçekler kalıplaşmış olguları ve özellikleri değerlendirmektedir. Belli başlı mesleklerin özelliklerine göre tasarlanmakta ve bu durum farklı perspektiflerden liderleri değerlendirmeyi, farklı meslek gruplarındaki yansımalarını ölçmeyi olanaksız kılmakta ve dahi liderlerin farklı etkenlerde meydana getirdiği etkiyi ölçmekte yetersiz kalmaktadır. Bahsedilen kısıtlardan da yola çıkılarak ölçek uyarlama ihtiyacının giderek arttığı görülmektedir. Çalışma da bu eksikliği gidermek, alan yazına katkı da bulunmak amacıyla etik liderliği psikometrik olarak geniş açıdan ele alan bir ölçek uyarlama çalışması yapılacaktır. Söz konusu ölçeğin Türkçe’ye uyarlanmasının devamı gelecek araştırmalarında artış sağlamasına katkı sunması hedeflenmektedir.

Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011), bahsedilen ölçeklerden daha kapsamlı olarak 7 boyut ve 38 maddeden oluşan yeni bir ölçek geliştirmiş. İşyerinde Etik Liderlik Ölçeği (ELW) geliştirilirken çalışma hayatında birçok sektörden katılımı sağlamış ve etik liderliği etkileyecek birçok koşulu (insan yönelimi, sürdürülebilir gibi) da ele alıp analizleri gerçekleştirmiş. Bu ölçekte, diğer ölçeklerden farklı olarak sinizm gibi etkenlerle de ilişkisi olup olmadığı incelenmiştir (negatif ilişki beklenmiştir). Öte yandan diğer ölçeklerde, liderlerdeki farklı davranışların farklılaşmamış tek bir yapıda birleştirilmesi, liderlerin farklı davranışlarını ortaya çıkmasının zorlaşmasına neden olabilmektedir. Bu noktada Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh’ un geliştirmiş olduğu ölçekte liderlerin davranışları tek bir yapıda birleştirilmemiş ve bu sayede liderlerdeki farklı davranışlarında ölçülmesine olanak sağlanmıştır. Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda ölçeğin potansiyel vaat edildiği görülmektedir. Böyle bir ölçeğin, Türkçe’ye uyarlanması, Türkiye’de yapılacak çalışmalarda, liderlerin etik yönünün yanında farklı davranışlarının ve çalışanlardaki etkisinin de ölçülmesine olanak sağlayacağı noktasında güzel bir alternatif olarak değerlendirilebilecektir. Bundan sebeple bu

çalışmada bu ölçeğin uyarlanması, geçerlik ve güvenilirliğine bakılmasına karar verilmiştir.

Özetle,

- Etik liderlik araştırmalarında, etik liderlik özelliklerinin ağırlıklı olarak etik ve lider özellikleri bağlamında çalışılması,
- Birtakım psikometrik değişkenlerle ilgili konunun yeterli nicelikte ilişkilendirilmemiş olması,
- Etik liderliğin çalışma hayatındaki farklı cephesinin çalışma hayatına karşı tutumlarla bağına, ferdi etkenlerin, adaletli olmanın, sürdürülebilirlik endişesinin, liderin etik rehberliğinin vb. yönlendirici vazifelerinin incelemeye konu olmaması,
- Türkiye’de konu ile ilgili niceliksel olarak yetersiz sayıda çalışmanın bulunması

gibi başlıca sebeplerden de yola çıkılıp bu uyarlama çalışması tasarlanmıştır. Sonuçta tüm bu boşluklar etik liderliğin organizasyonel bağlamda ele alınmasına yönelik daha da fazla çalışma yapılması ve araştırma da ölçme aracının çok daha fonksiyonlu olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Lider, çalışma ortamında etik değerleri sergilediğinde takipçilerinde hayranlık, itibar, minnettarlık duygusu bırakabilmekte ve organizasyonlarda olası negatif havayı bu tür tavırlarıyla engelleyebilmektedir. Bu nedenle de etik ile liderlik kavramlarında bir ilişkinin varlığının ve seviyesinin bilinmesi, liderlik edimlerinin etik boyutunun örgüte yansımalarının etkisinin olumlu yönde olacağını farkında olunması önem arz etmektedir. Yöneticilerin, etik liderlik edimlerinin iş görenlerdeki örgüte karşı inanışlarına, hissettiklerine ve edimlerine nasıl aksettığını açıklaması bakımından önem taşımaktadır. Çalışmada, yönetim yazınında güncelliğini koruyan konularından biri olan liderlik konusunu etiksel (ahlaki) açıdan çalışma hayatında değerlendirmekte ve etik açıdan birçok problemle karşı karşıya olan kamu sektörü ve özel sektör çalışma ortamlarındaki iş görenlerce değerlendirilmesi bakımından da önemliliğini arttırmaktadır. Liderlik edimlerinin etikçi boyutunu şahsiyet, örgütsel adalet, güç paylaşımı, iş çevresi, sosyal çevresi, sürdürülebilirlik katkısı, etik rehberlik yapabilme becerisi, rollerin belirginliği, dürüstlük, şahsi ve kurumsal bağlamdaki nitelikler gibi

değişkenlerce de inceleyerek etik bir liderin gelişiminde önemli olabilecek psikometrik faktörleri ortaya çıkarmaya çalışması açısından da güncel yönetim yazınına önemli katkılar sunacaktır. Ayrıca Türkçe literatürde yer bulan etik liderlik ölçeklerine yeni psikometrik boyutlar eklemesi bağlamında da etik liderlik literatürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın temel gayesi; Türkiye’de yürütülen ve yürütülecek olan etik liderliğe yönelik araştırmalara katkı sağlamak için; etik liderlik araştırmalarında kullanılacak ‘ELW-TR Ölçeği’ adında ölçme aracını Türkiye örneğinde adapte etmek, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmak ve Türkiye literatürüne sunmak olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, etik, ahlak, liderlik ve etik liderlik konularında ilgili literatür incelenmiş, daha sonrasında ise etik ile etik liderlik arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu anlamak amacıyla Türkiye genelinde bulunan kamu sektörü ve özel sektör çalışanları ile internet bağlantısı üzerinden bir anket uygulama çalışması yapılmıştır. Bu amaç kapsamında da “ELW-TR Ölçeği, Türkiye’de geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabilir mi?” sorusuna yanıt aranmıştır.

2.3. Araştırmanın Önemi

Alan yazında etik liderlik ile ilgili araştırmaların devam ettiğini ve önemini koruduğu görünmektedir. Süregelen birtakım çalışmalarda ise çalışanların yöneticilerindeki etik davranış ve etik lider olmaya yönelik tutumları üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışmada, Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011) tarafından geliştirilmiş olan, ELW Ölçeği’ nin ELW-TR olarak Türkçe’ ye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması hedeflenmiştir. Ülkemizde çalışma hayatında etik liderliğe yönelik geliştirilmiş standardize bir etik liderlik ölçeği bulunmamaktadır. Söz konusu ölçeğin Türkçe’ ye kazandırılmasının, çalışma hayatında etik liderliğe yönelik yaklaşımlarla ilgili araştırmalar alanında faydalı olabileceği ön görülmektedir.

Etik liderliğin amacı, her yönetsel kararında hali hazırda bulunan etik formatları netleştirip, ortaya koymak ve organizasyonlarda karar alma sürecine lider olan etik ilkeleri hazırlamaktır (Yaman, 2010). Çalışanların bireysel mutluluk ve işyerindeki ortamdan tatmin olabilmek için organizasyonun kendilerinden beklenen güce ulaşmasını işin ve işteki proseslerin adaletli ve insan odaklı olduğunun algılanmasıdır. Literatürde

örgütsel adalet ve insan yönelimli yönetim olarak adlandırılan bu kavramlar adil, ahlaki uygulama ve çalışan odaklı yöntemlerin iş ortamında benimsenmesini ve bu yönde daha talepkâr olunmasını içeren bir düşüncedir şeklinde de tanımlandığı görülmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Etik lidere sahip olmayan çalışanların iş tatminlerinin, etik lidere sahip meslektaşlarına kıyasla yönetici zorbalığına daha çok maruz kaldıkları, işte tatmin olmadıkları ve iş ortamında daha fazla verimli olma potansiyellerini ise bu durumun engelleyip çalışanların potansiyellerini azalttıklarına dair araştırma verileri de bulunmaktadır. Ruiz-Palomino ve Ruiz-Amaya (2011) liderlerin, örgüt kültürü ve ikliminde önemli bir işlev etkisinin olmasından ötürü, iş tatmini ve etik liderlik ilişkisinde önem arz eden bir bağın olduğunu ifade etmişlerdir. Ruiz-Palomino ve Ruiz-Amaya (2011), gerçekleştirdikleri deneysel araştırmalarında etik liderliğin direkt olumlu olarak iş görenin iş tatminini etkilediğine ulaşmışlardır. Brown vd. (2005) de etik liderliğin iş gören mutluluğunu baskın olarak etkilediğini göstermiştir.

Birbirinden farklı liderlik stillerinin iş görenin nitelikli ve verimli olmasındaki etkisi birtakım araştırmayla da kanıtlanmaktadır. Robertson ve Barling (2014) çalışmalarında, literatürü araştırmış ve iş görenlerin fiziki ve ruhi açıdan olumlu hallerin istismarcı liderlik edası, serbest bırakıcı liderlik edası ve dönüşümcü liderlik edası ile bağlantısını tahlil yapmışlardır. Yazarlar yaptıkları çalışma sayesinde liderliğin iş görenlerin refahı üzerindeki önemli etkilemesini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bir diğer çalışmada ise, Mc Murray vd. (2010) tarafından liderlik ve nitelikli oluşum arasındaki bağlantı tahlil edilmiş kâr amacı olmayan bir kuruluştaki gerçekleştirilmiştir. Yazarlar bu çalışmalarını ile dönüşümcü liderlik stiline örgütsel iklim, psikolojik kaynağa, iş görenin nitelikli, verimli oluşu ve iş gören bağlılığı arasındaki olumlu bağlantıyı kanıtlamışlardır. Bu çalışmalardan, etik liderlik davranışları iş görenlerin verimli ve nitelikli olmaları varsayımıyla da pozitif ve anlamlı düzeyde etkili olmaktadır.

Etik bir liderin başlıca edim nişaneleri arasında adil olmak yer almaktadır. Bundan dolayı, etik liderlik bir organizasyonda hakkaniyetin sağlanması ile yakından ilişkilidir. Greenberg (1990), örgütsel adaletin, çalışanlarca oluşan algısının yaygınlıkla üç boyutta incelendiğini belirtmektedir. Bu boyutlar, Adams (1963,1965) 'ın eşitlik teorisi ile

temelini oluşturduğu dağıtım adaleti, Thibault ve Walker'ın (1975) oluşturduğu süreç adaleti ve son olarak Greenberg'in (1990) oluşturduğu etkileşimsel adalet boyutudur.

Uğurlu ve Üstüner (2011) eğitimciler için gerçekleştirdikleri deneysel çalışmada, etik liderliğin kurumsal hakkaniyeti pozitif olarak etkisi altına aldığını ve dâhi kurumsal hakkaniyetin de etik liderlik ve kurumsal sadakat davranışı arasında kısmi de olsa aracı görevini ortaya sermişlerdir. Başka bir çalışma da ise liderin etik davranışlarının organizasyonda birinci etken olarak etik iklimi ardından da süreç adaleti iklimi etkenini meydana getirdiğini göstermiştir (Shin vd., 2015).

Walumbwa vd. (2011) yaptıkları araştırmada etik liderliğin iş gören eforundaki yansımaları bağlamında dikkate almışlar ve lider-takipçi etkileşimi, öz yeterlilik ve organizasyonel özdeşleşme ile bağlantısını incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda organizasyonel özdeşleşme ile etik liderlik arasında olumlu bir bağlantı olduğunu ve liderin etik liderlik davranışlarının sonucunda iş görenin organizasyonla kendisini özdeşleştirmesi neticesini elde etmişlerdir. Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik'in (2015) üniversitelerde eğitimci rolünde olan araştırma görevlilerinin organizasyonel yardım algıları, organizasyonel özdeşleşmeleri ve yönetici etik davranış algıları arasındaki bağlantıyı araştırdıkları çalışmada organizasyonel özdeşleşme ile yönetici etik davranışları algılanışı ile arasında pozitif ve manalı bir bağlantıya ulaşmışlardır.

Akan vd. (2014), eğitimci rolündeki sınıf öğretmenlerinin algılarına yönelik etik liderlik ile sinizmin ilişkisindeki bağlantıyı mercek altına almışlardır. Sınıf öğretmenlerine göre etik liderliğin bütün alt formatları ile sinizm arasında ters yönde, olumsuz bir ilişkinin olduğu ve etik liderliğe ait olan dört formatın tek olarak örgütsel sinizmdeki açıklama gücünün istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı sonucuna varmışlardır. Mete (2013), yükseköğrenim kurumlarındaki akademisyenler ile fakülte yöneticileri arasında olan etik liderlik ve sinizmdeki yansımalarını incelemeye almıştır. Akademisyenler bilişsel boyut olarak yer alan sinizmi en üst seviyede sergilerken davranışsal sinizmi boyutunun da en düşük seviyede olduğuna ulaşmıştır. Bu duruma ek olarak etik liderlik davranışlarının artıp örgütsel sinizm davranışlarının ise eksildiğini ifade eden sonuçları elde etmiştir. Doğan ve Uğurlu (2014), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile eğitimcilerin örgütsel sinizm algılarındaki ikili bağlantıyı incelemiş ve yöneticilerin etik liderlik

davranışlarının artış gösterdikçe öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin algılarının azalış gösterdiği sonucunu elde etmişlerdir.

Bu araştırmalar ve bulgularda göz önüne alınınca çalışma hayatındaki etik liderlere yönelik tutumlarının incelenmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Dolayısı ile bu ölçeğin uyarlanması, hem çalışma hayatına yönelik çalışan tutumlarının değerlendirilmesine hem de olması beklenen etik liderlik davranışının etkililiğinin incelenebilmesi için önem taşımaktadır.

2. 4. Geçerlik ve Güvenirlik İçin Beklentiler

ELW' nin çalışma hayatında etik liderlik kavramını farklı boyutlarda da ele aldığı ve örgütleri geniş kapsamda ölçmeye katkıları sebebiyle bu çalışmada ELW' nin Türkçe uyarlanması gerçekleştirilecektir. ELW' nin Türkçeye uyarlanması ve Türkçe formunun (ELW-TR) geçerliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi için birden çok beklentiyi yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar arasında, ilk olarak ölçeğin faktör yapısını test etmek için "Keşfedici Faktör Analizi" kullanılacaktır. Faktör analizi ölçülebilen ve görülebilen birden çok sayıdaki niteliğin ardında olan asıl sebepleri, gözetlenemeyen ve belirlenemeyen bilinmeyen boyutları da gün yüzüne çıkartmayı sağlamaktadır (Johnson ve Winchern, 2002). Faktör analizi sonrasında elde edilen bulgular yapılacak olan korelasyon analizi içinde katkı sağlamış olacaktır. Faktör analizine uygunluğunun denetlenmesi için Bartlett Testi ve KMO değerlerine bakılacaktır. Bartlett Testinin anlamı çıkıp çıkmadığına bakılacaktır. Sonrasında ise KMO değerine bakılacaktır. KMO testinin değerinin 0 ile 1 aralığı bandında olması gerekmektedir. 5'li Likert yönetimi ile hazırlanan ölçeğin maddelerinin, iç tutarlılığının ölçümü ve maddelerin benzer yapısını saptamak için Cronbach Alpha değerine bakılacaktır. Cronbach Alpha değeri Likert tipi ölçekler için 0.6'nın üzerinde beklenirken bu çalışmada güvenilir bir sonuç için bu değer 0.7'nin üzeri olması beklenmektedir (Eymen, 2007).

ELW, geliştirildiği çalışmada yedi boyutlu bir yapı olarak benimsenmiş ve uyumlu olan indeksleri kabul edilebilecek seviyede analiz edilmiştir. Bu çalışmada kapsamında da ölçekten yedi faktörlü yapısını koruması ve Keşfedici Faktör Analizi (KFA) sonucunda faktör yapısının ölçeğin orijinali ile uyumlu olmasını beklenilecektir. Ölçeğin geçerliğinin test edilmesi için kullanılan bir diğer metot ise yine yapı geçerliği çalışması kapsamında bakılan yakınsak ve diğer yapılarla ilişkilerin geçerliğinin sınanması

olacaktır. Yakınsak değeri için ölçeğin, hâlihazırda Türkçeye uyarlanmış olan iki farklı etik liderlik ölçeği EL (Brown vd., 2005) ve ELS (De Hoogh ve Den Hartog (2008)) ile ilişkisi incelenecek ve aralarındaki ilişkide artı yönelimde ve anlamlı olması beklenmektedir. Etik liderlik ile ilgili bu iki ölçeğin (EL ve ELS) daha önce yapılan araştırmalarda aralarında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu denilmektedir (Kalshoven vd., 2011). ELW-TR ölçeğinde de bu durumun oluşması beklenmektedir. Ölçeğin içsel tutarlılık seviyesinin de kabul edilebilir düzeyde olması beklenmektedir.

Diğer yapılarla ilişkiler açısından da ELW' nin liderlik tarzı davranış ölçeğinin (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) otokratik liderlik kısmı ile Kalağan' ın (2009) Türkçe' ye uyarladığı örgütsel sinizm ölçeği arasındaki ilişkisi incelenecek ve aralarındaki ilişkiden, negatif yönde ve de anlamlı bir ilişikte olması beklenmektedir. Etik liderlik kavramı, organizasyonlarda olumlu bir anlam ifade ederken örgütteki sinizm olgusu, olumsuz bir durumu ifade etmekte olduğundan aralarında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki beklenmektedir. Etik liderin olduğu örgütte iş görenlerin sinik tavırda bulunmasının görülmesini beklemek mümkün olmayacağı için bu çalışmadaki ELW-TR ölçeği ile de aralarında bu negatif yöndeki durumun korunması beklenmektedir. Bu durumun devamında otokratik liderlik ile ELW-TR arasında da olumsuz bir ilişkinin görülmek istenmesi aşikârdır. Etik liderler dikte ve baskı ile yönetim anlayışı ortaya koymadığından otokratik liderlik davranışlarıyla pozitif ilişki beklenmesi anlamsız olacağından aralarında negatif ve anlamlı bir ilişkinin görülmesi beklenmektedir. Yapılan çalışmaların genelinde de bu durumun kanıtlandığı görülmektedir. Bahsi geçen durumları özetlenirse, ELW-TR ile otokratik liderlik ve örgütsel sinizm ölçekleri arasında negatif ve anlamlı bulgular elde edilmesi ayırt edici gerçekliği; ELW-TR ile etik liderlik ölçekleri arasında ise pozitif ve anlamlı bulgular elde edilmesi yakınsak gerçekliği kanıtlar sonuçlar olacaktır.

Yapı geçerliği kapsamı çerçevesinde yapılmış olan son çıkarımda ise ölçeğin teorik olarak ilişkili diğer psikometrik yapılarla (adalet, dürüstlük, güç paylaşımı, insan yönelimi, sürdürülebilirlik etkileri, etik rehberlik ve iş tatmini ile pozitif ilişkiler, otokratik liderlik ve sinizm ile negatif ilişkiler) ilişkisinin incelenmesi olacaktır. Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı araştıran çalışmaların çoğu, kavramların ikili ilişkisinin sonuçlarında çoğunlukla pozitif ilişki içerisinde olduğunun belirtilmiştir (De Hoogh ve Den Hartog,2008). Bu nedenle, ELW-TR ve iş tatmininin ikili bağında da

pozitif bir ilişki elde edilmesi beklenmektedir. Etik liderin bulunduğu organizasyonlarda, baskın, çalışanı örseleyen, gücü sadece kendi çıkarları için kullanan bir otokratik liderlik yapısı görülemeyeceği için ELW-TR ile otokratik liderlik ölçeği arasında negatif ölçüt bağımlı bir ilişki elde edilmesi beklenmektedir. Etik liderler, iş görenlerinin rol modeli de oldukları için bir baskılama ihtiyacına girmeyecekler ve çalışanlarına daha ılımlı davranacaklarından dolayı otokratik liderlikle negatif ölçütte bağımlı geliştirmesi beklenmektedir. Otokratik liderlerin, emir-komuta zinciri ve kendi benlikleri ön planda olduğundan etik liderlikle aralarındaki ilişki olumlu doğrultuda olmayacaktır. Aynı şekilde sinizm ölçeği ile ELW-TR arasında negatif bir ilişki beklenmektedir. Çünkü etik liderin olduğu ortamda çalışanların, çalışmaya karşı istekli ve örgüte karşı bağlı olacakları için sinik davranışlar göstermeyeceklerdir. Etik liderler, sinik davranışların önüne geçecekler ve çalışanların bağlarını kuvvetlendireceklerdir. Etik liderlik ile sinizm arasında da bu nedenlerden dolayı negatif ve anlamlı ilişki beklenmesi olağandır. Yukarıdaki söz konusu beklentilerin karşılanması ölçeğin geçerliğini ve güvenilirliğini destekleyecektir.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA

Çalışmada uluslararası araştırmalarda kullanılan ancak henüz Türkçe'ye uyarlanmamış olan Çalışma Hayatında Etik Liderlik Ölçeği (ELW)'nin Türkçe'ye uyarlanması amaçlanmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarının genellikle gelişmiş ülkelerde yapılmasına rağmen, gelişmekte olan ülkelere de bu çalışmayla birlikte yapılmış olacaktır.

Bu bölümde de tez çalışması kapsamında uyarlanacak olan Çalışma Hayatında Etik Liderlik Ölçeği' nin (ELW-TR), geçerlik ve güvenirlik analizine yer verilmiştir. Devamında da ELW-TR ölçeğinin örgütsel sinizm, otokratik liderlik ve iş tatmini ile bağı ve bu bağda tümel uyumun etkilediği görevinin test edilmesine dair gerçekleştirilen çalışmanın süreçleri ve süreç sonucundaki bulguları yer almıştır.

Prosedür: Çalışma Hayatında Etik Liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlamak amacıyla ilk olarak ölçeği geliştirmiş olan araştırmacılardan elektronik posta (e-mail) erişimiyle izin alınmıştır (izine ilişkin yazışmalar Ek 1'de yer almaktadır). Sonrasında ölçekler iki ayrı profesyonel İngilizce kullanan özel sektörde çalışan kişiler tarafından ve işletme enstitüsünde görev yapmakta olan iki ayrı akademisyence, birbirlerinden bağımsızca Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra söz konusu 4 çeviri, bir grup akademisyence üzerinde inceleme yapıp değerlendirilerek tek bir formatta bütünleştirilmiştir. Formatı oluşturulup derlenen maddeler, Türk kültürü ve dil yapısı açısından değerlendirilmesi amacıyla çoğunluğunda araştırma görevlilerinin yer aldığı 30 akademisyence gönderilmiştir. Katılımcılardan, ölçeklerdeki soruların maddelerini değerlendirmeleri ve geri-bildirimde bulunmaları talep edilmiştir. Talep sonucunda katılımcılardan birkaç madde için gelen öneriler dikkate alınmıştır. Pilot çalışma sonrasında gerekli değişiklikler araştırmacı tarafından yapıp, sonrasında "Sesli Düşünme Tekniği" (Van Someron, Barnard ve Sandberg, 1994) uygulaması yapılarak, bir kesim araştırma görevlilerinden maddelerin neyi çağrıştırdığını söylemesi istenmiştir. Anlam kaymasına neden olan birkaç madde revize edilip ve ölçekler geri-çevirme aşamasına erişmiştir.

Ölçek yabancı diller bölümünde çalışmakta olan iki araştırma görevlisi tarafından birbirinden bağımsızca İngilizce'ye tercüme edilmiştir. Geri bildirimden sonra birkaç maddede küçük değişiklikler yapıp ve ölçeğin Türkçe çevirisine son şekli verilmiştir.

Bu aşamaların sonunda ELW-TR ölçeği, ilişkili geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmasına hazır hale gelmiştir.

3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Alan yazında, Çalışma Hayatında Etik Liderlik' in sektörel etkisine ilişkin yeterli çalışma bulunmadığı için özel bir evren belirlenmemiştir. Bu sebeple örneklem büyüklüğünü artırmak için farklı sektörlerden katılım sağlanması istenmiştir. Evren belirlenmemesi ve örneklem yöntemi kullanmamasının yanı sıra araştırmada katılımcıların bazı kriterlere sahip olması beklenmiştir. Bu doğrultuda çalışma kapsamına alınacak işletmelerde ast-üst ilişkilerinin seçik olmasına ihtimam gösterilmiştir. Çünkü çalışma ekseninde, katılımcılardan yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Organizasyonun çapı ve organizasyonel hiyerarşi arasında öngörülen ilişkilerden dolayı örneklemin kapsamına alınacak iş yerlerinin çalışan sayılarının çokluk göstermesine özen gösterilmiştir. Çalışan sayılarındaki fazlalık ile hem ast-üst ilişkilerinin belirgin olması hem de aynı örgütte çalışan farklı birim yöneticilerinin etik liderlik niteliklerinin değerlendirilmesine fırsat vereceği beklenmiştir. Örneklem belirlenirken dikkat edilen bir diğer husus ise çalışanların yer aldığı kategoridir. Bu amaçla da katılımcıların ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışan olmalarına özen gösterilmiştir. Böylece ast-üst ilişkilerindeki etkileşim düzeyinin ortaya çıkmasının yüksek olacağı tahmin edilmiştir.

Yukarıda yer alan nedenlerden de yola çıkarak İstanbul, İzmir, Ankara, Kocaeli ve Sakarya'da faaliyet gösteren yedi farklı sektörden, yirmi organizasyonun iş görenlerinin katılımı ile datalar elde edilmiştir. Çalışmada verilerin toplandığı organizasyonlar madencilik, otomotiv, ormancılık, sağlık, eğitim, banka ve sigorta sektörlerinde faal olan kamu sektörü ve özel sektör kurum ile kuruluşlarıdır. Anketler katılımcılara e-mail ve yazışma uygulamaları aracılığıyla Googleforms' tan oluşturulan anketler link iletilmesi eşliğinde elektronik ortamda erişimleri sağlanmıştır. Katılımcılardan gönüllü olarak araştırmaya katılımı istenmiştir. Çalışmadaki veriler Googleforms 'un "edit" sekmesinden hem araştırmacı tarafından hem de danışman hoca desteği alınarak toplanmıştır. Bu çerçevede elde edilen anketler ölçeklerde yer alan ters kodlu maddeler ve ankete eklenen kontrol soruları vasıtasıyla incelenmiştir. Ankete toplamda 242 kişi katılım sağlamıştır. Devamında eksik veya özensiz doldurulan 17 adet anket formunun olduğu belirlenmiştir. Sonrasında ise bu 17 adet anket formu analizler öncesinde elemine

edilmiştir. Geriye kalan 225 adet geçerli anket formu SPSS programına aktarılıp ilgili ve gerekli olan analizlere tabi tutulmuştur.

3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada etik liderliğin çalışma hayatındaki yönünün, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkisini ölçmek için 6 ayrı ölçek kullanılmıştır.

Çalışma Hayatında Etik Liderlik Ölçeği (ELW- Ethical Leadership At Work Questionnaire): Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh' ca (2011) geliştirilmiş olan ölçek 38 maddeden oluşmaktadır. Ölçek insan yönelimi (7 madde), adalet (6 madde), güç paylaşımı(6 madde), sürdürülebilirlik endişesi(3 madde), etik rehberlik (7 madde), rol netleştirme (5 madde) ve dürüstlük (4 madde) olmak üzere yedi faktörden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert formatında ankete uygulanmıştır. Katılımcılardan ölçekte yer alan maddelere katılım düzeylerini tercih etmeleri istenmiştir (1, kesinlikle katılmıyorum - 5, kesinlikle katılıyorum).

Çalışmada katılımcılardan yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini nasıl algıladıklarını puanlamıştır. İş görenlerin yöneticilerince algıladıkları liderlik özelliklerinin ölçülmesi amacıyla Çalışma Hayatında Etik Liderlik ölçeğindeki maddeler uyarlanmıştır. Örneğin, orijinalinde “Kişisel iletişim zaman alır” maddesi, “*yöneticim, kişisel iletişim için zaman ayırır*” şeklinde uyarlanmıştır. Katılımcılardan yöneticilerinin etik liderlik niteliğini değerlendirirken, ilk amirlerini temel alarak maddeleri cevaplandırmaları istenmiştir.

Etik Liderlik Ölçeği (ELS): De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen 17 maddelik Etik Liderlik ölçeğinin Türkçe versiyonu (Alkan, 2015) kullanılmıştır. Alkan (2015), üç boyutlu faktör de ölçeği uyarlamıştır. Söz konusu üç faktör şu şekildedir; etik ve adalet (6 madde), görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması (5 madde) ve güç paylaşımı (6 madde). Ölçek, 5'li Likert formatında hazırlanmış olup, katılımcılardan ölçekte yer alan maddelere ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde uygulanmıştır.

Etik Liderlik Ölçeği (EL): Brown ve vd.(2005) tarafından geliştirilen 48 maddelik Etik Liderlik Ölçeği' nin Türkçe versiyonu (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2015) hali olan 10 maddelik hali ile kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, 5'li Likert formatında

uygulanmıştır. Katılımcılardan ölçekteki maddelere hangi ölçüde katıldıklarını seçmeleri istenmiştir, “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde uygulanmıştır.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Leadership Style Scale, (LSS): Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilmiş 59 maddeli; otokratik (10 madde) , demokratik (13 madde), serbest bırakıcı (11 madde), dönüşümcü (15 madde) ve etkileşimci (10 madde) liderliğin yapılarını ölçmektedir. Ölçekten, 10 maddelik otokratik liderlik kısmının versiyonu kullanılmıştır. Ölçek, 5’li Likert formatında uygulanmıştır. Katılımcılardan ölçekte yer alan maddelere ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir (1, kesinlikle katılmıyorum - 5, kesinlikle katılıyorum).

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Leadership Style Scale, (LSS): Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilmiş 59 maddelik ölçeğin 10 maddelik otokratik liderlikle ilgili kısmının versiyonu tercih edilmiştir. Ölçek 5’li Likert tipinde, tek boyuttaki faktör yapısında uygulanmıştır. Katılımcılardan ölçekte yer alan maddelere hangi ölçüde katılıyorsa belirtmeleri istenmiştir (1, kesinlikle katılmıyorum - 5, kesinlikle katılıyorum).

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)’ce geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” 13 maddelik ölçeğin Brandes’deki (1997) 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formunun Türkçe versiyonu kullanılmıştır (Kalağan, 2009). Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç farklı faktör yer almaktadır. Bilişsel boyutu kapsayan beş madde, duyuşsal boyutu kapsayan dört madde ve davranışsal boyutu kapsayan dört madde bulunmaktadır. Kalağan (2009), bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yükleri 0.76 ile 0.82; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yükleri 0.74 ile 0.89 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,69 ile 0,90 arasında değişkenlik gösterdiğine ulaşmıştır. Ölçeğin boyutlarının Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0.91, 0.95 ve 0.87 şeklinde bulunmuştur (Kalağan, 2009). Ölçekte “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme sistemi kullanılmıştır.

Genel İş Tatmini Ölçeği: Çalışmada organizasyonlardaki iş tatminini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951)’ce geliştirilen genel iş tatmini ölçeğinin Türkçe versiyonunun

(Özsoy ve Ardiç, 2017), 5 maddelik kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır. Ölçekte 5'li Likert tipi formatında “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde uygulanmıştır.

3.3.Bulgular

Çalışmanın bu kısmında yapılan analizler ve sonuçlarını gösterir tablolar yer almaktadır. Bulgular başlığının alt başlıklarında detaylı olarak katılımcılara ilişkin demografik bilgiler, tanımlayıcı istatistikler ve içsel tutarlılık testi, faktör analizleri ve korelasyon analizine yer verilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Tanımlayıcı istatistikler (*ortalama, standart sapma*) ve içsel tutarlılık (α) bulguları Tablo 2’de gösterilmektedir. Faktör analizleri yapılan ölçek maddelerine ilişkin bulgular Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’ de yer almaktadır. Korelasyon analizine ait bulgular Tablo 9’da gösterilmektedir.

3.3.1 Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmaya toplamda 242 çalışan katılmıştır. Katılımcıların; % 52.4’si kadın, % 58.2’si evli, ortalama yaşı 37.01, yaş aralığı (18-63) ve % 72’sinin beyaz yakalı olarak çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %65.3’ünün de orta kademeli çalışan pozisyonunda çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların sadece 221’i hangi pozisyonda çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların % 65,7’si lisans ve ön lisans, % 18,2’si ortaöğretim ve lise mezunu, % 14,3’ü lisansüstü eğitim mezunudur (Tablo 1).

Katılımcıların 147’si orta kademe çalışanı, 54’ü alt kademe çalışanı ve 20’si üst kademe çalışanıdır. Katılımcıların çalışma hayatında bulunma süresi ortalama olarak 14 yıla yakınken mevcut yöneticileriyle çalışma süreleri 5 yıla yakındır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Kadın	118	52,4
	Erkek	103	45,8
	Cevaplanmamış	4	1,8
Medeni Hal	Evli	131	58,2
	Bekâr	90	40
	Cevaplanmamış	4	1,8
Çalışan Kategorisi	Mavi Yaka	162	72
	Beyaz Yaka	59	26,2
	Cevaplanmamış	4	1,8
Pozisyon	Alt Kademe Çalışan	54	24
	Orta Kademe Çalışan	147	65,3
	Üst Kademe Çalışan	20	8,9
	Cevaplanmamış	4	1,8
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim	3	1,3
	Lise	38	16,9
	Üniversite (ön lisans ve Lisans)	148	65,7
	Lisansüstü	32	14,3
	Cevaplanmamış	4	1,8
Diğer Bulgular	Ortalama Değer		
Yaş	37,01 Yıl		
Çalışma Süresi (Toplam)	13,59 yıl		
Çalışma Süresi (mevcut amirle)	4,97 yıl		

3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi

Çalışma içeriğinde yer almakta olan değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler ve içsel tutarlılık değerlerinin belirlenmesi için de tanımlayıcı istatistikler ve içsel tutarlılık değerleri hesaplanmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler (*ortama, standart sapma*) ve içsel tutarlılık değerleri (α) Tablo 2'de yer almaktadır. Tümsel olarak bütün ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu sonucu tespit edilmiştir (minimum α değeri, 0.82 olarak hesaplanmıştır). Katılımcıların liderlerinin özelliklerinden örgütsel sinizm düzeylerinin düşük ve etik rehberlik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin güce dayalı liderlik niteliklerinin, tümel olarak düşük seviyelerde olduğuna ulaşılmıştır. Ölçeklerden en yüksek düzeyde olanı Çalışma Hayatında Etik Liderlik Ölçeği, en düşük düzeyde olanı ise Örgütsel Sinizm Ölçeği olarak tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Cronbach's A</i>
ELW-TR Toplam (Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011))	3.55	0.84	.96
İnsan Yönelimi	3.43	1.16	.96
Adalet	3.71	1.01	.89
Güç Paylaşımı	2.99	1.09	.86
Etik rehberlik	3.76	0.95	.93
Dürüstlük	3.60	1.07	.94
Etik Liderlik Toplam (De Hoogh ve Den Hartog (2008))	3.42	0.91	.95
Etik ve Adalet	3.32	0.95	.85
Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması	3.62	1.09	.94
Güç Paylaşımı	3.34	1.03	.90
Etik Liderlik Toplam (Brown, Trevino ve Harrison (2005))	3.48	1.03	.94
Otokratik Liderlik	2.65	0.95	.86
Örgütsel Sinizm	2.59	0.92	.92
Bilişsel	2.87	1.05	.82
Duyuşsal	2.21	1.15	.86
Davranışsal	2.63	1.03	.95
İş Tatmini	3.59	0.94	.83

n=225. Ölçekler 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

3.3.3.Faktör Analizi

Liderlerin etik yönünü ölçen Çalışma Hayatında Etik Liderlik (ELW) ölçeğinin keşfedici faktör analizine ilişkin detaylar: Ölçek Equamax faktör döndürme yöntemi ile temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Eigen değerinin 0.84 ve üzerinde seyretmesi ile faktör yapısı oluşmuştur. Faktör analizinde ilk olarak insan yönelimi, adalet, güç paylaşımı, sürdürülebilirlik endişesi, etik rehberlik, rol netleştirme ve dürüstlükten oluşan 7 faktörlü yapısı analiz edilmiştir. Ancak beklenen değerleri karşılamayan sürdürülebilirlik endişesi boyutu (3 madde) ve rol netleştirme boyutu (5 madde) faktörleri çıkartılmış ve geriye kalan beş faktörlü yapıya yeniden analiz yapılmıştır. Yeniden yapılan analiz neticesinde adalet boyutundan “Yöneticim genelde kendi hedeflerine ulaşmaya odaklanır” maddesi, güç paylaşımı boyutundan “Yöneticim başkalarının karar alma sürecine dâhil olmalarına müsaade etmez.”, “Yöneticim zorlayıcı sorumlulukları astlarına devreder.” ve “Yöneticim kendi performans hedeflerimi belirlemede kilit rol oynamama izin verir.” Maddelerinin ölçeğin madde dağılımı ile uyumlu olmadığı anlaşılıp çıkartılmıştır. Geriye kalan 26 madde ve beş faktör madde dağılımı açısından tekrar yapılan analizle ölçeğin orijinali ile uyumlu olduğunu ifade etmiştir. Faktör analizine ilişkin detaylara bakacak olursak: KMO değeri; 0.94, Bartlett Testi; anlamlı ($p<0.05$), açıklanan toplam varyans % 77.83, bunlar sırasıyla insan yönelimi (% 49.93), etik rehberlik (% 9.61), dürüstlük (% 9.33), adalet (% 5.72) ve güç paylaşımı (% 3.25) olarak. Eigen değerleri gene aynı sıralamayla (12.98), (2.50), (2.43), (1.49) ve (0.84) şeklinde tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: ELW-TR Ölçeğine Ait KFA Bulguları

Maddeler	İY	ER	D	A	GP
Madde 4	0.83				
Madde 3	0.82				
Madde 2	0.81				
Madde 6	0.75				
Madde 1	0.74				0.31
Madde 5	0.72		0.31		0.32
Madde 7	0.70		0.35		
Madde 27		0.76	0.31		
Madde 29		0.73			
Madde 28		0.72			
Madde 25		0.70	0.48		
Madde 24		0.69	0.47		
Madde 26	0.31	0.66	0.45		
Madde 23		0.59	0.49		
Madde 36		0.34	0.76		
Madde 38			0.76		
Madde 37		0.30	0.74		
Madde 35		0.37	0.74		
Madde 8				0.88	
Madde 9				0.85	
Madde 10				0.83	
Madde 13		0.31		0.70	
Madde 11				0.67	0.32
Madde 16					0.87
Madde 17	0.32				0.82
Madde 14					0.80
Faktör Analizi Detayları		Değerler			
KMO Değeri		0.94			
Bartlest Testi ($x^2:5510.33$, $sd=33$ $p=.000<0.5$), Açıklanan Toplam Varyans		P=0.000 % 77.83			
Boyutlar bazında toplam açıklanan varyans	İY	ER	D	A	GP
	% 49.93	% 9.61	% 9.33	% 5.72	% 3.25
Eigen Değerleri	12.98	2.50	2.43	1.49	0.84

Not: İY: İnsan Yönelimi Boyutu, ER: Etik Rehberlik Boyutu, D: Dürüstlük Boyutu, A: Adalet Boyutu, G: Güç Paylaşımı Boyutu. Sd= Serbestlik Derecesi.

Liderlerin etik yönünü ölçen Etik Liderlik (De Hoogh ve Den Hartog (2008)) ölçeğinin keşfedici faktör analizine dair detaylar: Ölçeğe Equamax faktör döndürme yöntemi ile temel bileşenler analizi yapılmıştır. Eigen değerinin 1 ve üzerinde seyretmesi ile faktör yapısı belirlenmiştir. Faktör analizinde sırasıyla görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması boyutu, güç paylaşımı boyutu ve etik ve adalet olarak 3 boyutlu faktör yapısı analiz edilmiştir. Analizde beklenen değerleri 3 faktörde sağlamıştır. Bu faktörler madde dağılımında ölçeğin aslı ile uyumludur. Faktör analizine ilişkin detaylar: KMO değeri;

0.94, Bartleşt Testi; anlamlı ($p < 0.05$), açıklanan toplam varyans % 69.57, bunlar sırasıyla görevlerin/rollerin açığı kavuşturulması (% 54.75), güç paylaşımı (% 8.92) ve etik ve adalet (% 5.89) olmaktadır. Eigen değerleri gene aynı sıralamayla (9.31), (1.52) ve (1.02) şeklinde tespit edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Etik Liderlik (De Hoogh ve Den Hartog (2008)) Ölçeğine Ait KFA Bulguları

Maddeler	GR	G	EA
Madde 3		0.59	
Madde 1		0.31	0.76
Madde 2			0.66
Madde 4	0.39		0.66
Madde 5	0.35		0.65
Madde 6			0.77
Madde 9	0.85		0.31
Madde 10	0.82	0.32	
Madde 8	0.82		0.31
Madde 11	0.56	0.37	0.52
Madde 7	0.75		0.36
Madde 14		0.78	
Madde 13		0.74	0.40
Madde 17		0.73	0.39
Madde 15		0.70	0.41
Madde 16	0.42	0.57	
Madde 12	0.37	0.56	0.52
Faktör Analizi Detayları		Değerler	
KMO Değeri		0.94	
Bartleşt Testi ($\chi^2:2850.77$, sd=33 $p=.000 < 0.5$),		P=0.000	
Açıklanan Toplam Varyans		% 69.57	
Boyutlar bazında toplam açıklanan varyans		GR	G
Eigen Değerleri		% 54.75	% 8.92
		9.31	1.52
			1.02

Not: GR: Görevlerin / Rollerin Açıklığı Kavuşturulması Boyutu, G: Güç Paylaşımı Boyutu, EA: Etik ve Adalet Boyutu, Sd= Serbestlik Derecesi.

Liderlerin etik yönünü ölçen Etik Liderlik (Brown, vd.,2005) ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizine ilişkin ayrıntılar şöyledir: Ölçeğe Equamax faktör döndürme yöntemi ile seçkin bileşenlerinin analizi uygulanmıştır. Boyutların madde dağılımı bakımından ölçeğin aslı ile uyumlu olmayan 2. Madde “ Yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.” ifadesi analizden çıkartılmıştır ve kalan 9 maddeyle

analize tekrar alınmıştır. Tek faktörlü ölçek, 9 maddesi ile ölçeğin orijinaline uyum sağladığı görülmüştür. Eigen değerinin 1 ve üzeri olması ile faktör yapısı oluşturmuştur. Faktör analizine ilişkin ayrıntılar ise şöyledir: KMO değeri; 0.94, Bartlest Testi; anlamlı ($p<0.05$), açıklanan toplam varyans % 69.48'tir. Faktör yüklerinden en yüksek değer (0.89) “Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verirler.” İfadesi ile 5. Maddesinde görülürken, “Yöneticim, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.” İfadesiyle 10. Maddesinde en düşük (0.80) faktör yükü değeri elde edilmiştir. Eigen değerleri ise (6.25) şeklinde çıkmıştır.

Tablo 5: Etik Liderlik (Brown, Treviño ve Harrison (2005)) Ölçeğine Ait KFA Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri
Madde 5	0.89
Madde 4	0.88
Madde 6	0.88
Madde 7	0.86
Madde 8	0.86
Madde 9	0.85
Madde 1	0.84
Madde 10	0.80
Madde 3	0.59
Faktör Analizi Detayları	Değerler
KMO Değeri	0.94
Bartlest Testi ($\chi^2:1646.93$, $sd=36$ $p=.000<0.5$),	$P=0.000$
Açıklanan Toplam Varyans	% 69.48
Eigen Değerleri	6.25

Not: Sd= Serbestlik Derecesi.

Liderlerin otokratik yönünü ölçen Otokratik Liderlik (Taş, Çelik ve Tomul (2007)) ölçeğine dair keşfedici faktör analizine ilişkin detaylar: Ölçekte Equamax faktör döndürme yöntemi ile temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Faktörlerin madde dağılımında ölçeğin aslı ile uyumlu olmayan 2 madde çıkartılmıştır. Bu maddeler, 4. Madde olan “Yöneticim için önemli olan verimlilik.” ifadesi ile 9. Madde olan “Yöneticim çalışanları yakından takip eder.” ifadeleridir. 2 madde çıkartıldıktan sonra kalan 8 maddesi tekrar analize alınmıştır. Tek faktörlü ölçek, 8 maddesi ile ölçeğin orijinaline uyum sağladığı görülmüştür. Eigen değerinin 1 ve üzerinde seyretmesi ile faktör yapısı belirlenmiştir. Faktör analizine ilişkin ayrıntılar ise şu şekildedir: KMO değeri; 0.88, Bartlest Testi; anlamlı ($p<0.05$), açıklanan toplam varyans % 50.97'dir.

Faktör yüklerinden en yüksek değer (0.83) “Yöneticim kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.” ifadesi ile 5. Maddesinde görülürken, “2. Yöneticim karar alma yetkisine sahip tek kişidir.” ifadesiyle 2. Maddesinde en düşük (0.52) faktör yükü değeri elde edilmiştir. Eigen değerleri ise (4.08) şeklinde çıkmıştır.

Tablo 6: Otokratik Liderlik (Taş, Çelik ve Tomul (2007)) Ölçeğine Ait KFA Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri
Madde 5	0.83
Madde 6	0.77
Madde 1	0.76
Madde 3	0.73
Madde 8	0.70
Madde 10	0.69
Madde 7	0.67
Madde 2	0.52
Faktör Analizi Detayları	
KMO Değeri	0.88
Bartlest Testi ($\chi^2:670.20$, $sd=28$ $p=.000<0.5$),	P=0.000
Açıklanan Toplam Varyans	% 50.97
Eigen Değerleri	4.08

Not: Sd= Serbestlik Derecesi.

Örgüt içindeki sinizmi ölçen Örgütsel Sinizm ölçeğine dair keşfedici faktör analizinin ayrıntıları şu şekildedir: Ölçeğe Equamax faktör döndürme yöntemi ile temel bileşenler analizi yapılmıştır. Eigen değerinin 1 ve üzerinde seyretmesi ile de faktör yapısı belirlenmiştir. Faktör analizindeki sıralama duyuşsal boyut, bilişsel boyut ve davranışsal boyut olmak üzere 3 boyutlu faktör yapısı analiz edilmiştir. Analizde beklenen değerleri 3 faktör de sağlamıştır. Bu faktörler madde dağılımında ölçeğin aslı ile uyum göstermektedir. Faktör analizine ilişkin ayrıntılar ise: KMO değeri; 0.90, Bartlest Testi; anlamlı ($p<0.05$), açıklanan toplam varyans % 72.51, bunlar sırasıyla duyuşsal (%52.84), bilişsel (% 10.14) ve davranışsal (% 9.53) olarak. Eigen değerleri gene aynı sıralamayla (6.87), (1.32) ve (1.24) şeklinde elde edilip, bu sonuçla birlikte Eigen değeri ile faktör yapısı belirlenmiştir. Faktör analizi üç boyutlu faktörlü yapısı ile analiz edilmiştir. Faktörlerin madde dağılımında ölçeğin aslı ile uyumlu olduğu ve 13 maddesi de analize

dâhil edilmiştir. Faktör yüklerine ilişkin dağılım 0.35-0.89 arasında gerçekleşirken, bulgular beklenen düzeyde bulunmuş olup faktör yapısını da desteklemiştir (Tablo 7).

Tablo 7: Örgütsel Sinizm (Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) Ölçeğinin KFA Bulguları

Maddeler	D1	B	D2
Madde 8	0.86		
Madde 9	0.84		
Madde 7	0.84		
Madde 6	0.84	0.35	
Madde 1		0.79	
Madde 2		0.76	
Madde 5	0.39	0.72	
Madde 3		0.72	
Madde 4		0.69	
Madde 12			0.89
Madde 13			0.80
Madde 10	0.41		0.66
Madde 11	0.35		0.58
Faktör Analizi Detayları		Değerler	
KMO Değeri		0.90	
Bartlest Testi (χ^2 :1996.97, sd=78 p=.000<0.5),		P=0.000	
Açıklanan Toplam Varyans		% 72.51	
Boyutlar bazında toplam açıklanan varyans		D1	B
		% 52.84	% 10.14
Eigen Değerleri		6.87	1.32
			1.24

Not: D1: Duyuşsal Boyut, B: Bilişsel Boyut, D2: Davranışsal Boyut. Sd= Serbestlik Derecesi.

Çalışanların iş tatminini ölçen İş Tatmini ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizinin ayrıntıları şu şekildedir: Ölçeğe Equamax faktör döndürme yöntemi ile asli bileşenlerine analizi uygulanmıştır. Eigen değerinin 1 ve üzeri olması ile faktör yapısına ulaşılmıştır. Faktör analizi tek faktörlü yapısı ile analiz edilmiştir. Faktörlerin madde dağılımı açısından ölçeğin aslı ile uyumlu olduğu görülmüştür. Faktör analizine ilişkin ayrıntılar ise şu şekildedir: KMO değeri; 0.78, Bartlest Testi; anlamlı ($p<0.05$), açıklanan toplam varyans % 60'tır. Faktör yüklerine ilişkin dağılım 0.57-0.88 arasında gerçekleşirken, Eigen değerleri (3) şeklinde tespit edilmiştir. Bulgular beklenen düzeyde bulunmuş olup faktör yapısını da desteklemiştir (Tablo 8).

Tablo 8: İş Tatmini Ölçeğinin KFA Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri
Madde 2	0.88
Madde 4	0.84
Madde 3	0.82
Madde 1	0.73
Madde 5	0.57

Faktör Analizi Detayları	Değerler
KMO Değeri	0.78
Bartlest Testi ($x^2:499,21$, $sd=10$ $p=.000<0.5$),	P=0.000
Açıklanan Toplam Varyans	% 60
Eigen Değerleri	3

Not: Sd= Serbestlik Derecesi.

3.3.4.Korelasyon Analizi

ELW-TR Ölçeğinin yapı geçerliğini analiz etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 9: Değişkenler Arası İlişkinin İncelenmesi İçin Korelasyon Analizi

Değişkenler	ELW					EL1					OL	EL2		İş Tatmini			Sinizm		
	T1	İY	A	GP1	ER	D1	T2	EA	GR	GP2	T3	T4	T5	B	D2	D3	T6		
ELW-Toplam (T1)	-																		
İnsan Yönelimi (İY)	.87**	-																	
Adalet (A)	.68**	.45**	-																
Güç Paylaşımı(GP1)	.65**	.56**	.32**	-															
Etik Rehberlik (ER)	.85**	.60**	.44**	.42**	-														
Dürüstlük (D1)	.87**	.65**	.54**	.45**	.79**	-													
EL1 Toplam (T2)	.79**	.75**	.49**	.59**	.61**	.67**	-												
Etik ve Adalet (EA)	.72**	.66**	.47**	.56**	.53**	.63**	.92**	-											
Görev ve Roller Paylaşımı (GR)	.61**	.60**	.34**	.36**	.54**	.50**	.87**	.72**	-										
Güç Paylaşımı (GP2)	.79**	.75**	.51**	.64**	.56**	.66**	.90**	.75**	.65**	-									
Otokratik Liderlik (T3)	-.63**	-.58**	-.55**	-.46**	-.41**	-.51**	-.63**	-.59**	-.47**	-.63**	-								
EL2 Toplam	.86**	.86**	.48**	.61**	.66**	.72**	.86**	.77**	.68**	.85**	-.60**	-							
Sinizm Toplam	-.53**	-.44**	-.61**	-.40**	-.31**	-.41**	-.53**	-.53**	-.36**	-.52**	.69**	-.48**	-						
Bilişsel (B)	-.47**	-.38**	-.55**	-.34**	-.25**	-.36**	-.51**	-.50**	-.39**	-.48**	.66**	-.44**	.88**	-					
Duyuşsal (D2)	-.55**	-.47**	-.55**	-.41**	-.34**	-.44**	-.53**	-.50**	-.38**	-.54**	.62**	-.50**	.87**	.64**	-				
Davranışsal (D3)	-.34**	-.26**	-.45**	-.25**	-.18**	-.26**	-.28**	-.33**	-.15*	-.28**	.46**	-.29**	.82**	.56**	.59**	-			
İş Tatmini (T5)	.42**	.46**	.34**	.28**	.27**	.27**	.47**	.44**	.36**	.45**	-.40**	.46**	-.53**	-.42**	-.53**	-.41**	-		

Not: EL1: Etik Liderlik Ölçeği -De Hoogh Ve Den Hartog (2008), EL2: Etik Liderlik Ölçeği- Brown vd. (2005), ÖS: Örgütsel Sinizm Ölçeği. **p<.01 ve *** p< .001

ELW-TR ölçeğinin yakınsak geçerliğine ilişkin korelasyon analizi bulguları

ELW-TR aday ölçeğinin geçerli olduğunu anlayabilmek için daha önceden etik liderliği geçerliği ve güvenilirliği sınanmış olan, psikometrik özellikleri sınanmış bir şekilde ölçen muadil ölçeklerle kuvvetli bir şekilde pozitif ilişki elde etmesi gerekmektedir.

Yapılan korelasyon analizine bakıldığında ise EL1 ölçeğinin ve bütün alt boyutlarının bu pozitif ilişkiyi güçlü bir şekilde sağladığı gözlemlenmiştir ($p < .001$). Bu durum ölçeğin yakınsak geçerliğini de destekleyici bir bulgudur. Pozitif yönde, güçlü ve istatistiki açıdan da anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

ELW-TR aday ölçeğinin aynı zamanda EL2 ölçeği ile de pozitif ilişkisinin güçlü bir şekilde sağlandığı elde edilen veriler arasındadır ($p < .001$). Bu durum da aday ölçeğin yakınsak geçerliğini destekleyici bulgudur. Korelasyon analizindeki bu sonuç pozitif yönde güçlü ve istatistiki açıdan da anlamlı bir ilişki elde edilmesini sağlamıştır.

ELW-TR ile EL1 ve EL2 ölçeklerinin arasında pozitif yönde güçlü bir ilişiklik ve istatistiksel olarak da anlamlı sonuç vermeleri ayırt edici yapı geçerliğini desteklemiştir.

ELW-TR ölçeğinin diğer yapılarla ilişkileri

ELW-TR aday ölçeğinin geçerli olduğunu anlayabilmek için farklı yapılardaki ilişkisinin, geçerliği ve güvenilirliği sınanmış olan ölçeklerle kuvvetli ve anlamlı ($p < .001$) bir şekilde negatif ilişkinin de elde edilmesi gerekmektedir. Yapılan korelasyon analizinde otokratik liderlik ölçeği ile ELW-TR'nin ilişkisine bakılmıştır. Otokratik liderlik ölçeği ile ELW-TR'nin beklenen ilişkisi negatif yöndedir. Analiz sonucunda da negatif ile orta ölçekli düzeyli bir ilişki varlığı görülmüştür ($p < .001$). Bu durum ölçüt bağıntılı geçerliğini destekler niteliktedir. Bu da ölçeğin yapı geçerliğini destekler niteliktedir. Otokratik liderlikle negatif ilişki beklenmektedir çünkü etik liderlik düzeyi yükseldikçe otokratik liderlik düzeyinin azalması lazım korelasyon analizi bu durumu da desteklemektedir (Tablo9). Benzer bir durumun sinizm ile ilişkisinde de karşımıza çıkmaktadır. ELW-TR ile örgütsel sinizm ölçeğinde negatif ve orta ölçekli düzeyli ($p < .001$) bir ilişki varlığı görülmüştür. Sinizm ile de arasında negatif bir ilişiklik beklenmektedir nedeni ise yöneticisi etik lider olan bir çalışan ne liderine ne de çalıştığı örgütüne karşı olumsuz

davranmak istemez. Sinizmlle arasındaki yapısal ilişki de ELW-TR ölçeğinin geçerliğini destekler niteliktedir.

ELW-TR aday ölçeğinin geçerli olduğunu anlayabilmek için aynı zamanda farklı yapılardaki ilişkisinin, geçerliği ve güvenilirliği sınanmış olan ölçeklerle kuvvetli ve anlamlı ($p < .001$) bir şekilde pozitif ilişkisinin de elde edilmesi gerekmektedir. Ölçeğin, iş tatmini ile olan ilişkisi de bu duruma örnektir. Tablo 9’da yer alan analizde iş tatmini ölçeği ile ELW-TR’nin de ilişkisine bakılmıştır. İş tatmini ölçeği ile ELW-TR’nin beklenen ilişkisi pozitif yöndedir. Analiz sonucunda da pozitif ve yakınsak düzeyli bir ilişkinin varlığı görülmüştür ($p < .001$). Bu durum farklı yapılardaki değişkenlerle olan geçerliğini de destekler niteliktedir. Bu da ölçeğin yapı geçerliğini destekler niteliktedir. İş tatmini ile ölçeğin arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir çünkü etik liderin varlığı çalışanların işe bağlılığını ve istekliliğini arttırmaktadır. ELW-TR ile iş tatminin korelasyon analizinde aynı doğrultuda ve pozitif olması durumu kanıtlar niteliktedir (Tablo 9).

Yukarıdaki ifadelerden ve Tablo 9’dan da yola çıkarak korelasyon analizinin gerçekten güçlü bir şekilde ELW-TR ölçeğinin psikometrik özelliklerini yapı geçerliği açısından destekleyici bulgular bize sunmaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu kısımda, çalışmadaki bulgularının özeti, yorumlanması, öznlüğü, araştırmanın kısıtları, katkıları ve gelecek araştırma önerileri yer almaktadır.

Bulguların özeti: Araştırma bulgularına göre ELW-TR'nin geçerliğı için Cronbach' s a değeri 0.96 bulunmuştur. ELW-TR ölçeğini oluşturanlar tarafında 7 faktör yapısında yapılmış olsa da araştırma da bu boyutlar 5'e düşmüştür. ELW-TR faktör yapısı 5 yapıya düşmüş olsa da faktör yapısı destek bulunmuştur. Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve içsel tutarlılık değeri oldukça güvenilir çıkmış, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin düşük, liderlerin etik rehberlik düzeylerinin yüksek ve güce dayalı liderlik düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerden örgütsel sinizm ve otokratik liderlik özelliklerinin sonuçları düşük düzeyde iken en yüksek düzeyde olanı ELW-TR ölçeğı olmuştur. Yapı geçerliğı testinde ELW-TR ile negatif ve ölçüt bağıntılı geçerliğini destekler bulgular otokratik liderlik ve sinizm arasında elde edilirken, yakınsak geçerlikteki pozitif ve anlamlı ilişkiler etik liderlik ölçekleri ve iş tatmini arasında elde edilmiştir. ELW-TR ile diğer etik ölçeklerinin boyutları ve madde düzeyleri arasında (tüm boyutlar dâhil) pozitif ilişki elde edilmiştir. Bu bulgular yapı geçerliğı testlerini desteklemektedir. Dolayısı ile ELW-TR ölçeğinin psikometrik özelliklerini destekleyici bulgular elde edilmiştir.

Çalışmanın özgünlüğü: Çalışma uluslararası araştırmalarda, farklı sektörlerdeki çalışma ortamlarında yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilediğı etik liderlik davranışları ve bunun sonucunda da astlarda örgüte karşı meydana gelen tutum ve davranışların etik liderlikle ilişkisini ve bu ilişkide etik liderliğin iş tatmini ve sinizm ile etkilerini test eden ilk araştırmadır. Aynı zamanda daha fazla sektörde çalışan katılımının sağlanması, Türkiye'de yapılan çalışmalara oranla daha farklı açıdan ve sayısı arttırılmış farklı boyutlarda faktör yapılarının değerlendirilmesi çalışmaya bu açıdan da özgünlük katmaktadır.

Bulguların Yorumlanması: Bu kısımda ELW-TR ölçeğinin diğer etik ölçekleri ile arasında bulunan bulguların yorumu yapılacaktır.

ELW-TR ile De Hoogh ve Den Hartog (2008) 'un oluşturmuş olduğu etik liderlik ölçeğinin (EL1) Türkçe' ye uyarlamasını Alkan' ın (2015) yapmış olduğu ölçeğe bakacak olursak:

- Etik Liderlik Ölçeği (EL1)'ne ait daha fazla araştırma yazında yer almaktadır. Alkan'ın (2015) bu çalışmasında ise ele alınan sektör finans, turizm, sağlık, otomotiv sektörleridir ve sadece beyaz yakalı çalışanların katılımı sağlanmıştır. ELW-TR ölçeğinde ise EL1 ölçeğine kıyasla daha fazla sektörün (eğitim, bankacılık, sigorta, madencilik vb. gibi) katılımını sağlanmıştır. Aynı zamanda ELW-TR ölçeğinin değerlendirmesine mavi yakalı çalışanlarında katılımı sağlanmıştır. Bu doğrultuda ELW-TR'nin daha kapsamlı bir araştırma ve örnekleme sahip olduğunu aşikârdır.
- EL1 ölçeğinde katılımcıların çalışma süreleri 4.75 yıl iken ELW-TR' de 4.97 oranındadır. İki ölçeğin uyarlanması da çalışanların yöneticileriyle çalışma süreleri yakın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.
- Bu çalışmada yapılamayan test-retest güvenilirliği EL1'in uyarlama çalışmasında da yapılmamıştır.
- Bir diğer benzer yönleri iki ölçek uyarlamasının da farklı faktör boyutlarına sahip olmalarıdır. EL1'in uyarlama çalışmasında ilk hazırlayanların oluşturduğu gibi faktör yapısı 3 boyutlu faktörlü olarak ele alınırken, bu çalışmada oluşturuların 7 boyutta ele aldığı ölçek 5 boyuta indirilmiş olmasına rağmen geçerliği ve güvenilirliği de yüksek oranda sağlanmıştır. Bu durum iki ölçeğinde liderleri farklı psikometrik boyutlarda değerlendirdiğini açıklar niteliktedir. Boyut yapısının daha fazla olması ise bu çalışmanın kullanımını sayesinde etik liderlerin analizlerinde daha güvenilir sonuçlara ulaşılabileceğini göstermektedir.
- EL1' de orijinal halindeki 3 boyutlu ve 17 maddeli hali Türkçe uyarlamasında da aynı şekilde kalmıştır. Bu çalışmada ise 38 maddelik ilk orijinal halinden sadece 12 madde çıkartılmış ve 26 maddelik haliyle Türkçe uyarlaması oluşturulmuştur.
- EL1 uyarlama çalışmasındaki etik ve adalet düzeyi, görevlerin açıklığa kavuşturulması düzeyi ve güç boyutu yer almaktadır. Bu boyutlardan etik ve adalet boyutu ile bu çalışmadaki adalet ve dürüstlük boyutları arasında ve

görevlerin açıklığa kavuşturulması boyutu ile bu çalışmadaki etik rehberlik ve insan yönelimi boyutları arasında anlamlı ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

- EL1 uyarlama çalışmasında da iç tutarlılık katsayıları ve birbirine yakın ölçme yöntemleri ile bu çalışmada da olduğu gibi EL1 ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.
- EL1 çalışmasında yapılan faktör analizinde faktör yükleri 0.93-0.96 arasında oluşurken, bu çalışmada ise 0.86-0.96 arasında oluşmuştur.
- Her iki ölçek uyarlamasında da farklı sektörden çalışanların katılımını sağlamış ve davranışların farklı örgütsel boyutlarını değerlendirme şansı vermiştir.
- Her iki ölçek uyarlamasının da tek boyutlu ölçek yapılarının değerlendirmelerdeki adalet, rollerin dağılımı vb. gibi değerlendirme eksikliğini gidermek amacıyla uyarlanmıştır.

ELW-TR ile Brown ve vd.(2005)'nin oluşturmuş olduğu etik liderlik ölçeğinin (EL2) Türkçe'ye uyarlamasını, Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012)'in yapmış olduğu ölçeğe bakacak olursak:

- Etik Liderlik Ölçeği (EL2) için bu çalışmada yapılamayan test-retest güvenilirliği EL2 uyarlama çalışmasında sağlanmıştır. Test-retest güvenilirlik katsayısı da $a=0.99$ olarak elde edilmiştir (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012).
- EL2 uyarlama çalışmasında da iç tutarlılık katsayıları ve benzer ölçme teknikleri ile bu çalışmada olduğu gibi EL2 ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin kontrol edilmesi amaçlanmıştır.
- EL2 uyarlama çalışmasında da ilk hazırlayanların oluşturduğu gibi faktör yapısı tek faktörlü olarak ele alınırken, bu çalışmada ise oluşturanların 7 boyutta ele aldığı ölçek 5 boyuta indirilmiş olmasına rağmen geçerliği ve güvenilirliği de yüksek oranda sağlanmıştır. Bu durum bu çalışmanın farklı sektördeki çalışanların etik liderleri değerlendirmesinde psikometrik açıdan faydalı olacağını göstermektedir.
- EL2 uyarlama çalışmasında da orijinal halinde 48 madde varken Türkçe uyarlamasında 10 maddelik hali yapılmıştır. Bu çalışmada ise 38 maddelik ilk orijinal halinden sadece 12 madde çıkartılmış ve 26 maddelik haliyle Türkçe uyarlaması oluşturulmuştur.

- EL2 uyarlama çalışmasında yapı geçerliğinin analizinde “Varimaks” kullanılırken, bu çalışmada “Equamax” eksen döndürme yönetimi ile verimli sonuçlar elde edildiği için tercih edilmiştir.
- EL2 uyarlama çalışmasında yapılan açıklayıcı faktör analizinde faktör yükleri 0.68-0.87 arasında oluşurken, bu çalışmada 0.86-0.96 arasında oluşmuştur.
- EL2 uyarlama çalışmasının daha önce yapılmış olan uyarlama çalışmalarında Ponnu ve Tennakoon (2009), keşifsel faktör analizi sonucunda, Brown vd.’nin (2005), geliştirmiş olduğu çalışmada öz değeri %60.9 olarak iki faktörlü yapı elde etmiş ve ulaştıkları bu 2 faktörlü boyutlara, “Etik Yönetim Sergilenmesi” ile “Takipçilerin Üzerinde Bu Yönetim Anlayışının Uygulanması” başlıklarını vermişlerdir (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012). Çalışmadaki içsel güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.87$ ($n=174$) bulmuşlardır.
- EL2 uyarlama çalışmasını, Arslantaş ve Dursun (2008), Türkçe olan çalışmalarında kullanmış ve yine Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) gibi tek faktörlü yapıda oluşturmuşlardır. Arslantaş ve Dursun (2008), açıklanan varyansı %56, içsel tutarlılığı ise $\alpha = .91$ olarak ifade etmişlerdir. Bu uyarlama çalışması da beklenen geçerlik ve güvenirliğe sahip olmuştur. Bu çalışma ise Türkiye’de ilk defa uyarlanmıştır ve bu bağlamda farklı değişkenlere psikometrik özelliklerinin incelenmesi ve daha fazla boyutu kapsamı önemlidir.

Çalışmanın Kısıtları:

- Örneklem sayısı azdır.
- Zaman darlığından dolayı test-retest metodu uygulanamamıştır.
- Üçüncü bir kıstas olarak, araştırma kapsamına daha farklı değişkenlerde dâhil edilebilirdi fakat anket soruları uzadığı, çözen kişilerce cevaplardaki verimliliği azaltacağı düşünüldüğü için dâhil edilmemiştir.
- Dördüncü bir kıstas olarak da, katılan sektörlerde yer alan organizasyonların daha çok kamu kurum ve kuruluşlarının olması, özel sektörden katılımın az olmasıdır.

Gelecek Araştırmalar İçin Yapılabilecek Öneriler: Araştırmanın bulgularına ve kısıtlarına binaen oluşturulan gelecekte ek olarak yapılabilecek araştırma önerileri aşağıda yer almaktadır.

- Gelecek araştırmalarda daha büyük örneklemler kullanılarak çalışmalar geniş kapsamlı gerçekleştirilebilir.
- Araştırmalarda, daha farklı yapı geçerliğini test edici değişkenlerle analizler yapılp farklı boyutlardaki ilişkileri ve etkileri de ele alınabilir.
- Araştırmalarda farklı örneklem grupları seçilerek, mukayese edilebilir ve bu sayede daha geniş kapsamlı sektörlerle incelemeler oluşturulabilir.
- Test-retest metodu kullanılabilir. Bu sayede güvenirlik arttırılmış olacaktır.
- Yapılacak çalışmalarda bu ölçekte uygulanandan farklı psikometrik özelliklere değinilip ek bulgular sunabilecek araştırmalar, analizler gerçekleştirilebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma kapsamında Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011) tarafından geliştirilmiş olan, 38 madde ve 7 farklı boyuttan (insan yönelimi, adalet, güç paylaşımı, sürdürülebilirlik endişesi, etik rehberlik, rol netleştirme ve dürüstlük boyutları) oluşan bu ölçeğin psikometrik özellikleri incelenmiştir. Yapılan bu uyarlama çalışmasında 7 faktörlü ve 38 maddeli olan bu ölçekten, sürdürülebilirlik endişesi boyutu (3 madde) ve rol netleştirme boyutu (5 madde) faktörleri çıkartılmıştır. Yapılan analizlerde adalet boyutundan (1 madde) ve güç paylaşımı boyutundan (3 madde) maddeler çıkartılarak, 26 madde ve 5 boyuta indirgenen ELW-TR leği Türkçe araştırmalarda uygulanabilecek geçerli ve güvenirliği olan bir ölçek olduğuna ilişkin yeterli kanıtlar elde edilmiştir. Bu bakımdan bundan sonra ülkemizde etik liderlikle ilgili yapılacak çalışmalarda bu ölçeğin kullanılabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, G., Kaya, M. & Şahin, M.Y. (2012). School administrators ethical leadership behavior effects on physical education teachers organizational justice level. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 14 (3), 51-58. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tsed/issue/21506/230677> (02.01.2022).
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity In Social Exchange*, In *Advances In Experimental Social Psychology*. ABD: Academic Press , 2, 267-299.
- Akan D., Bektaş F. & Yıldırım İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *NWSA-Education Sciences*, 9(1), 48-56. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nwsaedu/issue/19809/211886> (05.01.2022).
- Akdöl, B. (2014). *Liderlik*. Erişim adresi: http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_ue/liderlik.pdf (17.01.2021).
- Aksoy, S. (2012). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze/ Kocaeli.
- Aktan, C. (1999). *Ahlaki Yeniden Yapılanma Ve Toplam Ahlaka Doğru*. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.
- Aktaş, K. (2014). Etik-ahlâk ilişkisi ve etiğin gelişim süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 22-32. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uysad/issue/37702/164187> (12.12.2021).
- Akyürek, M.İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(1), 15-24. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijls/issue/53618/707663> (10.01.2022).
- Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akuiibfd/issue/1617/20246> (14.12.2021).
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management*, 22 (6), 586-598.

- Alkan, D.P. (2015). Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (38), 109-121. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eruosbilder/issue/23772/253410> (14.11.2021).
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi/İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Altuner, F. (2019). *Kadın Girişimcilerin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma Batman İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- April, K., Peters, K., Locke, K. & Mlambo, C. (2010) Ethics And Leadership: Enablers and Stumbling Blocks. *Journal of Public Affairs*, 10 (3): 152-172.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.
- Arslantaş, C. C. & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111- 128.
- Atacan, T. & Genç K.Y. (2020). *İş Etiği*. Erişim adresi: https://books.google.com.tr/books?id=3EzsDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (14/01/2022).
- Bahar, B. (2019). Etik liderliğin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları: kavramsal bir inceleme. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları-Dergisi*, 11 (18), 2506-2524.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin İnovasyon üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences (Dissertation of Doctor of Philosophy)*. The University of Cincinnati, Cincinnati.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). *Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes*. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311. doi: 10.1037/h0055617.

- Brown, M.E. , Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Browning, Janice M. (1999). Transforming An Industry in Crrisis: Charizma, Routanization and Supportive Cultural Leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (3), 83-12.
- Bozkurt, s. & Doğan, A. (2013). İş değerleri ile iş etiği arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4 (4), 71-86.
- Cinel, O. M. (2008). *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö. , Şantaş, F. & Çelik, F. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (2), 53-69.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş dünyasında geleceğin yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. New York: Harcourt College Publising.
- De Hoogh, A.H.B. & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, 19 (3), 297–311.
- Demir, R. (2021). Liderlik ve Motivasyon. [index.html]. Erişim adresi: https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/21_22_Guz/liderlik_ve_motivasyon/1/index.html#konu-8 (Erişim tarihi: 15/01/2022).
- Demirtaş, Ö. (2013). Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Doğan, N. (2009). İş etiği ve işletmelerde etik çöküş. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 179-200.
- Doğan S., Uğurlu C.T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Eren, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Vakfı.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, İ. (2022). Türkiye’de teknoloji ve İnovasyon: Liderlik modelleri. [pdf]. Erişim adresi: https://www.academia.edu/29000199/L%C4%B0DERL%C4%B0K_MODELLE_R%C4%B0 (09.01.2022).
- Erol, S. & Kulualp, H.G. (2019). Etik Liderlik Davranışının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 9(2), 696-705. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/joiss/issue/49576/635233> (30.01.2022).
- Eryeşil, K. & İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), 129-139. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/selcuksbmyd/issue/31741/345364> (20.01.2022).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği* (3.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eymen, U. E. (2007). *SPSS 15.0 ile veri analizi*. İstatistik Merkezi.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F. , May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). Can You See the Real Me, A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, (16), 343-372.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gün İ. & Aslan Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*,5 (3), 217-226. Erişim adresi:

<https://shydergisi.org/jvi.aspx?pdire=shyd&plng=tur&un=SHYD-50469>
(20.02.2022).

- Gür, E. (2018). Muhasebe meslek etiği. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 371-407.
- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8, (87), 13-25.
- Hermond, D. (2005). Ethical leadership is not optional: How LPPs can Help. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, 8(1), 1-5.
- Howard, J. (2005). Liderlik ve Etik, *Executive Excellence Dergisi*. Haziran, S.6.
- İlğan, A. & Ekiz, M. (2020). Okul Müdürleri Etik Beklenti Ölçeği ile Etik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş Ahlakı Dergisi*, 13 (2), 38-81.
- İnce, C. (2013). Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15. Erişim adresi: <https://www.akademikbakis.org/akademikbakis/akademik-bakis-sayi-35-mart-nisan-2013/> (07.01.2022).
- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2014). Applied multivariate statistical analysis, (4). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Akdeniz Üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü (YL TEZİ), Antalya.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of A Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*, CA: Thousand Oaks.
- Kargar, S. (2021). *Algılanan Liderliğin Lidere Güvene Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karaoğlan, T. (2021). *Üniversite Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlilik Algısının İncelenmesi: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

- Kasap, M. (2020). Etik liderliğin iç girişimciliğe etkisi: Çanakkale’de bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34 (1), 257-272. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/52474/671720> (31.01.2022).
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Liman, A., Elçi, M. & Murat G. (2019). Örgütsel adaletin öncülleri olarak etik liderlik ve kariyerizm üzerine bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 3 (2), 183-198.
- Mcmurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Mete, Y.A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Morgan, L.M. (2002). *The moral ethos of managing in an engineering culture*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The University of San Francisco, San Francisco.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61774/923510> (11.01.2022).
- Orman, E. (2021). Felsefe. [index.Html]. Erişim adresi: https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Guz/ahlak_felsefesi/1/index.html#konu-2 (10.01.2022).
- Özdemir, S. (2010). *İş ve Meslek Ahlakı (İş Etiği)*. [pdf]. Erişim Adresi: <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/isetigi/au258.pdf> (Erişim tarihi: 10/01/2022).
- Özdemir, K. (2021). *Lider Kadın Olma Özelliklerini Ortaya Çıkaran Faktörlerin İncelenmesi: Örnek Lider Kadınların Yaşam Süreçleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.
- Özsoy, E. & Ardıç, K. (2017). Karanlık Üçlü’ nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406.

- Palmer, D.E. (2009). Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis, *Journal of Business Ethics*, 88 (1), 525-526.
- Ponnu, C. H. & Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes-the Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 14 (1), 21- 31.
- Resick, C.J., Martin, G.S., Keating, M.A., Dickson, M.W., Kwan, H.K. & Peng, C. (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, (101), 435-457.
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C. & Knörr, H. (2011). Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 244-258.
- Robertson, J. & Barling, J. (2014). *Lead well, be well: Leadership behaviors influence employee wellbeing*. New Jersey: Wellbeing: A Complete Reference Guide, 1-17.
- Saylı, H. & Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel Etik ve Yönetmel Etigin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-251.
- Saylı, H. & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori -Uygulama Ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N. & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Sökmen A., Ekmekçioğlu, E.B. & Çelik, K. (2015). Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: Araştırma görevlilerine yönelik araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*, 7(1): 125-144.
- Sökmen, A., Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University E-Dergisi*, 4, (15), 2381-2402. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/19127/202968> (17.02.2022).
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. ABD: Free Press.
- Şentürk, F. K. (2014). Etik liderliğin belirleyicileri olarak kişilik, örgüt kültürü, dini yönelim ve çevresel faktörler: Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

- Taş, A., Çelik, K. & Tomul, E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2),85-98.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Tiyek, R., & Peker K. (2015). Örgütsel etik davranışlar: bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 113-136.
- Trevino, L., Hartman, L.P., Klebe, L. & Brown, M.E. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Thibault, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Social Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Elbaum Associates.
- Toor, S.T. & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 5, 533.
- Tuna M., Bircan H. & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği' nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 143-155. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniibd/issue/2705/35705> (13.01.2022).
- Türk Dil Kurumu sözlükler online. (2022). Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Van Someron, M.V., Barnard, Y.F. & Sandberg, Y.A.C. (1994). *The think aloud method: a practical guide to modelling cognitive processes*. London: Academic Press. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/215439100_The_Think_Aloud_Method_A_Practical_Guide_to_Modelling_CognitiveProcesses (01.05.2022).
- Walumbwa FO, Mayer DM, Wang P, Wang H, Workman K, Christensen A.L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204–213.

- Wikipedia.org (2022). Erişim adresi: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Etik> (14/01/2022)
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; Etik liderlik. *Denetişim*, 1(5),9-16. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/denetisim/issue/22480/240464> (28.01.2022).
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü: Etik Liderlik. *Denetişim*, 5, 9-16.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180. Erişim adresi: <http://www.yonbildergi.com/index.php/YONBIL/article/view/10/12> (28.02.2022).
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yıldız, N. (2012). Etik ile ahlak ayrımı. *Felsefe Arşivi*, 35, 23-36.
- Yıldırım, B. (2001). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 8-27. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50339/651859> (09.01.2022).
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yılmaz, E. (2005). Etik Liderlik Ölçeği’ nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. Pamukkale Üniversitesi, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Denizli.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (12), 145-158. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13693/165726> (20.01.2022).
- Yörük, D. & DüNDAR, S. (2011). Türkiye’deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışların incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-106. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniibid/issue/2697/35629> (05.02.2022).
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G.E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.

Yukl, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 39.

Zincir, O. & Tunç, A. Ö. (2018). Yöneticim Etik Bir Lider Midir? : Beyaz Yaka Çalışanların Algısı Üzerine Bir Çalışma. *Bolu Abant Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 23-47. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/basbed/article/459462> (15.02.2022).

EKLER

EK1: ELW Ölçeği Uyarlama İzni

Permission to adopt ELW Gelen Kutusu

Emrah Özsoy 4 Oct 2022 22:09

Alıcı: D.M.denHartog, A.H.B.delicogh, ben *

İngilizce → Türkçe • İletiyi çevir İngilizce için kapat

Hello, Dear Dr. Deanne and Dr. Annabel,

I am Emrah Özsoy from Turkey. Together with my master student Meliha (I've cced her), we plan to adopt the Ethical leadership at work questionnaire (ELW) ethical leadership scale developed by you into Turkish. The master thesis will only focus on the adaptation of the scale. As far as we check there is no available Turkish version of the scale yet and it really worth adopting it as I see its psychometric properties are better than the others.

Is it okay on your side that we can adapt your scale? Could you please give us permission for that?

I tried to contact Dr. Karianne several times but could not get any reply.

Have a great day!

Kind regards,

—
Doç. Dr. Emrah ÖZSOY
İşletme Fakültesi Dekan Yardımcısı
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi www.izf.sakarya.edu.tr

Arş. Gör. Dr.
Vice Dean, Sakarya Business School
Sakarya University

Deanne den Hartog 4 Oct 2022 22:16

Alıcı: Emrah, Annabel, ben *

İngilizce → Türkçe • İletiyi çevir İngilizce için kapat

Hi Emrah
That is of course fine as long as you indeed respect the original authors, so when people use that translated version they refer to both.
Good luck with your research!
Best
Deanne Den Hartog

Verstuurd vanaf mijn iPad

Ek 2: Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Ek 2.1. ELW-TR Ölçeği

	1	2	3	4	5
1. Kesinlikle Katılmıyorum					
2. Katılmıyorum					
3. Kararsızım	1	2	3	4	5
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
1.Yöneticim, nasıl hissettiğim ve nasıl yaptığım ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim kişisel iletişim için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
3.Yöneticim kişisel ihtiyaçlarımı önemser.	1	2	3	4	5
4.Yöneticim işle ilgili duygular hakkında konuşmaya zaman ayırır.	1	2	3	4	5
5.Yöneticim kişisel gelişimimle ciddi anlamda ilgilenir.	1	2	3	4	5
6.Yöneticim sorunlarım olduğunda bana anlayış gösterir.	1	2	3	4	5
7.Yöneticim astlarını/takipçilerini önemser.	1	2	3	4	5
8.Yöneticim, benim kontrolümde olmayan sorunlardan beni sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
9.Yöneticim kontrol edemediğim işlerden beni sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
10.Yöneticim, benim hatam olmayan şeylerden beni sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
11.Yöneticim başkalarının zarar görmesi pahasına kendi kişisel başarısının peşinden koşar.	1	2	3	4	5
12.Yöneticim genelde kendi hedeflerine ulaşmaya odaklanır.	1	2	3	4	5
13.Yöneticim astlarını manipüle eder.	1	2	3	4	5
14.Yöneticim, astlarının kritik kararlara dâhil olmasına müsaade eder.	1	2	3	4	5
15.Yöneticim başkalarının karar alma sürecine dâhil olmalarına müsaade etmez.	1	2	3	4	5
16.Yöneticim örgütsel stratejiyle ilgili astlarından tavsiye alır.	1	2	3	4	5
17.Yöneticim, astlarının tavsiyeleriyle kararlarını yeniden gözden geçirir.	1	2	3	4	5
18.Yöneticim zorlayıcı sorumlulukları astlarına devreder.	1	2	3	4	5
19.Yöneticim kendi performans hedeflerimi belirlemede kilit rol oynamama izin verir.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim çevre dostu olarak çalışmak ister.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim sürdürülebilirlik konularına ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
22.Yöneticim birimimizdeki ürün ve malzemelerin geri dönüşümünü teşvik eder.	1	2	3	4	5
23.Yöneticim dürüstlikle ilgili olan davranış kurallarını açıkça belirtir.	1	2	3	4	5
24.Yöneticim dürüst davranma konusunda çalışanlardan ne beklediğini açıklar	1	2	3	4	5
25.Yöneticim dürüstlük ilkelerini açıkça netleştirir.	1	2	3	4	5
26.Yöneticim çalışanların dürüstlük kurallarına uymalarını sağlar.	1	2	3	4	5
27.Yöneticim benim ve çalışma arkadaşlarımın olabilecek etik olmayan davranışların olumsuz sonuçlarını açıklar.	1	2	3	4	5
28.Yöneticim çalışanlar arasındaki dürüstlikle ilgili konuların tartışılmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
29.Yöneticim dürüstlük ilkelerine göre davranan çalışanları över.	1	2	3	4	5

30.Yöneticim her bir grup üyesinden performans beklentilerinin neler olduğunu belirtir.	1	2	3	4	5
31.Yöneticim her bir grup üyesinden ne beklediğini açıklar.	1	2	3	4	5
32.Yöneticim, benden ve iş arkadaşlarımdan ne beklediğini açıklar.	1	2	3	4	5
33.Yöneticim öncelikleri netleştirir.	1	2	3	4	5
34.Yöneticim, kimin neden sorumlu olduğunu netleştirir.	1	2	3	4	5
35. Yöneticim verdiği vaatleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
36.Yöneticim, söylediği şeyleri yapma noktasına kendisine güvenilebilir biridir.	1	2	3	4	5
37.Yöneticimin taahhütlerini yerine getirme noktasında güvenilir biridir.	1	2	3	4	5
38. Yöneticim her zaman sözlerini tutar.	1	2	3	4	5

Not: 12., 15., 18., 19., 20., 21., 22., 30., 31., 32., 33. ve 34. Maddeler ölçeğin nihai halinden çıkarılmıştır.

Ek 2.2. EL Ölçeği (Etik Liderlik (De Hoogh ve Den Hartog (2008))

	1	2	3	4	5
1. Kesinlikle Katılmıyorum					
2. Katılmıyorum					
3. Kararsızım	1	2	3	4	5
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
1. Yöneticim, astlarını zarara uğratacağımı bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, astlarının güvenini hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin olur.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarımı eleştirmez.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim söylemlerinde samimidir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, grubun her üyesinden ne beklediğini izah eder.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, önceliği olan görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.	1	2	3	4	5

Ek 2.3. EL-2 Ölçeği (Etik Liderlik (Brown, Treviño ve Harrison (2005)) Ölçeği

	1	2	3	4	5
1. Kesinlikle Katılmıyorum					
2. Katılmıyorum					
3. Kararsızım	1	2	3	4	5
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
<hr/>					
1. Yöneticim, iş görenlerin önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, özel hayatını etik tarzda yürütür.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verirler.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim, güvenilirlerdir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.	1	2	3	4	5

Not: 2. Madde ölçeğin nihai halinden çıkarılmıştır.

Ek 2.4. Otokratik Liderlik Ölçeği (Taş, Çelik ve Tomul (2007))

	1	2	3	4	5
1. Kesinlikle Katılmıyorum					
2. Katılmıyorum					
3. Kararsızım	1	2	3	4	5
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
1. Yöneticim, emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, karar alma yetkisine sahip tek kişidir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, için önemli olan verimliliklidir.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim, çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, yetki devrine karşıdır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, çalışanları yakından takip eder.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, eleştirilmeyi sevmez.	1	2	3	4	5

NOT: 4. ve 9. maddeler ölçeğin nihai halinden çıkartılmıştır.

**Ek 2.5. Örgütsel Sinizm Ölçeği Sinizm (Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)
Ölçeği**

	1	2	3	4	5
1. Kesinlikle Katılmıyorum					
2. Katılmıyorum					
3. Kararsızım	1	2	3	4	5
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

Ek 2.6. İş Tatmini Ölçeği

1. Kesinlikle Katılmıyorum					
2. Katılmıyorum	1	2	3	4	5
3. Kararsızım					
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
1. İşimin oldukça sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
2. İşim benim için bir keyiftir.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
3. Şu anki işimden oldukça tatmin olmaktayım.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
4. Çoğu günlerde işimde hevesliyim.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
5. İşteki her gün asla bitmeyecekmiş gibi geliyor.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Ek 2.7. Demografik Sorular

Cinsiyetiniz: a) Erkek b) Kadın

Medeni haliniz: a) Evli b) Bekar

Yaşınız (Lütfen belirtiniz)

Mesleğiniz (işletme işindeki pozisyonunuz) (isteğe bağlı)

.....

Pozisyonunuz:

a) alt kademe çalışanı

b) orta kademe çalışanı

c) üst kademe çalışanı

En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi:

a)İlkokul b) Ortaokul c)Lise d) Ön lisans

e) Lisans f) Yüksek Lisans g) Doktora

Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? (Lütfen belirtiniz)

.....

Çalışan kategoriniz :

a) mavi yakalı personel

b) beyaz yakalı personel

Bu kurumda yönetici pozisyonunda çalışmaktayım

a) evet b) hayır

Yönetmel pozisyonum

a) alt kademe yöneticisi

b) orta kademe yöneticisi

c) üst kademe yöneticisi

Kaç yıldır mevcut amirinizle birlikte çalışmaktasınız?

.....

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Meliha CEYLAN

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ Yönetim ve Organizasyon	Devam ediyor
Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Fen Edebiyat Fakültesi/ Sosyal Hizmet	2018
Lisans	Wyższa Szkoła Zarządzania/Polish Open University	2014
Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Fakültesi/ İnsan Kaynakları Yönetimi	2014
Lise	Kocaeli Körfez Oruç Reis Anadolu Lisesi	2009

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2020-Halen	T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	V.H.K.İ.
2020-2020	T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı	Memur
2018-2020	Sakmar Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Ticaret Ltd. Şti.	Muhasebe

YABANCI DİL

İngilizce