



**GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİ DAİRESİ  
ÇALIŞANLARININ ETİK LİDERLİK ALGISI  
ÖRGÜTSEL SİNİZM ETİK İKLİM ALGISI VE İŞ  
TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN  
İNCELENMESİ**

**Yakup YİĞİT  
Doktora Tezi  
Beden Eğitimi ve Spor  
Prof. Dr. Murat KUL  
2025  
(Her Hakkı Saklıdır)**

**T.C.**  
**BAYBURT ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR DOKTORA PROGRAMI**

**GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİ DAİRESİ ÇALIŞANLARININ ETİK  
LİDERLİK ALGISI ÖRGÜTSEL SİNİZM ETİK İKLİM ALGISI VE İŞ TATMİNİ  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Yakup YİĞİT**

**Danışman: Prof. Dr. Murat KUL**

**BAYBURT - 2025**

## KABUL VE ONAY

Prof. Dr. Murat KUL danışmanlığında, Yakup YİĞİT tarafından hazırlanan “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Çalışanlarının Etik Liderlik Algısı Örgütsel Sinizm Etik İklim Algısı ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 29.03.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Murat KUL .....

Üye : Doç. Dr. Adem SOLAKUMUR .....

Üye : Doç. Dr. Samet ZENGİN .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Emre BOZ .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Uğur AYDEMİR .....

Bu tezin kabulü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve 20...../.....-..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Bünyamin ALIM  
Enstitü Müdürü

## BEYANNAME

Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Prof. Dr. Murat KUL danışmanlığında hazırlamış olduğum “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Çalışanlarının Etik Liderlik Algısı Örgütsel Sinizm Etik İklim Algısı ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ” başlıklı program seçin tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

29.03.2025

Yakup YİĞİT



## ÖN SÖZ

Öncelikle tez çalışmamın başlangıç aşamasından tamamlanmasına kadar geçen sürede, engin bilgisi, uzmanlığı ve tecrübeleriyle bana rehberlik eden, desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen değerli tez danışmanım kıymetli hocam Prof. Dr. Murat KUL'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Tez çalışmama yaptıkları değerli katkıları için hocalarım Prof. Dr. Çetin YAMAN'a, Doç. Dr. Adem SOLAKUMUR'a, Doç. Dr. İsmail KARATAŞ'a ve Doç. Dr. Yılmaz ÜNLÜ'ye teşekkür ediyorum. Ölçeklerin toplanması sürecinde büyük katkıları olan Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi yöneticileri ve personeli başta olmak üzere tüm referanslarıma ve katılımcılara teşekkür ederim. Yaşamın getirdiği tüm sevinçleri ve sıkıntıları paylaştığım, doktora tezi sürecinde ve yaşantımın her döneminde yanımda olan, bana her daim destek veren ve hoşgörüsünü eksik etmeyen sevgili eşim Vildan'a teşekkür ediyorum. Hayat yolculuğumda pusula olarak benimsediğim ilkeleri bana aşılayan, şu an aramızda olsalar başarılarımla onur duyacaklarından emin olduğum rahmetli annem ve babama; sevgili kızlarım Sümeyra, Zeynep Sude, Hayrunnisa; oğlum Muhammet Eren, torunum Oğuz Kaan ve damadım Sabri Bilal'e bu çalışmayı ithaf ediyorum.

Yakup YİĞİT

## ÖZET

### DOKTORA TEZİ

# GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİ DAİRESİ ÇALIŞANLARININ ETİK LİDERLİK ALGISI ÖRGÜTSEL SINIZM ETİK İKLİM ALGISI VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

**Yakup YİĞİT**

**Bayburt Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat KUL**

**Bayburt-2025, Sayfa: 174**

Bu tez çalışmasında, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi çalışanlarının etik liderlik algısı, örgütsel etik iklim algısı, örgütsel sinizm algısı ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel etik iklim ve örgütsel sinizmin aracılık fonksiyonu analiz edilmiştir. Çalışmada, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı bünyesinde görev yapan 623 personelden toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırma verileri, ilişkisel tarama modelinde kurgulanan çalışma kapsamında, demografik değişkenler ile etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini boyutlarını ölçen beş farklı ölçme aracı vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırma modelinin test edilmesinde SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmış; veri setine regresyon ve korelasyon analizleri, güvenilirlik analizi, t-testi ve ANOVA uygulanmıştır. Hipotezlerin sınanmasında Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) tekniğinden yararlanılmıştır. Sonuç olarak, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin cinsiyet, aylık ortalama kişisel gelir düzeyi ve mesleki hizmet süresi değişkenlerine bağlı iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış; fakat etik liderlik ve örgütsel etik iklimi düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, örgütsel sinizm düzeyi arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Düzenli aktif spor yapma ve aylık ortalama aile gelir düzeyi değişkenlerine bağlı olarak etik liderlik, örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki; örgütsel sinizm düzeyi arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışanların örgütsel etik ikliminin etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkisinde ve örgütsel sinizmin, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışma bulgularına göre bireylerin etik liderlik düzeyleri arttıkça örgütsel etik iklim ve iş tatmini düzeyleri artarken, örgütsel sinizm düzeylerinin düşeceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm, iş tatmini, büyükşehir belediyesi, yapısal eşitlik modellemesi.



## **ABSTRACT**

### **PH. D. THESIS**

# **EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN YOUTH AND SPORTS SERVICES DEPARTMENT EMPLOYEES' PERCEPTION OF ETHICAL LEADERSHIP, PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CLASSISM, PERCEPTION OF ETHICAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION LEVELS**

**Yakup YİĞİT**

**Bayburt University**

**Institute of Graduate Studies**

**Department of Physical Education and Sports Teaching**

**Thesis Advisor: Prof. Dr. Murat KUL**

**Bayburt-2025, Pages: 174**

In this thesis, In this thesis, it is aimed to examine the relationship between the perception of ethical leadership, perception of organizational ethical climate, perception of organizational cynicism and job satisfaction levels of the employees of the Department of Youth and Sports Services. In this context, the mediating function of organizational ethical climate and organizational cynicism in the effect of ethical leadership on job satisfaction was analyzed. In the study, the data collected from 623 employees working within the Department of Youth and Sports Services of Kocaeli Metropolitan Municipality were analyzed. The research data were collected through five different measurement tools measuring demographic variables and the dimensions of ethical leadership, organizational ethical climate, organizational cynicism and job satisfaction within the scope of the study, which was designed in the relational survey model. SPSS and AMOS software were used to test the research model; regression and correlation analyses, reliability analysis, t-test and ANOVA were applied to the data set. Structural Equation Modeling (SEM) technique was used to test the hypotheses. As a result, no significant relationship was found between the job satisfaction level of the personnel working in the Youth and Sports Services Department depending on gender, average monthly personal income level and professional service duration variables; however, a significant positive relationship was found between the levels of ethical leadership and organizational ethical climate, and a significant negative relationship was found between the level of organizational cynicism. Depending on the variables of doing regular active sports and average monthly family income level, a significant positive relationship was found between ethical leadership, organizational ethical climate and job satisfaction levels, and a significant negative relationship was found between organizational cynicism level. In addition, it was determined that organizational ethical climate has a partial mediating effect on the relationship between ethical leadership and job satisfaction and organizational cynicism has a partial mediating effect on the relationship between ethical leadership and job satisfaction. The results of the study show that there is a statistically significant relationship between the variables of ethical leadership, organizational ethical climate, organizational cynicism and job satisfaction of the staff working



in the Department of Youth and Sports Services. According to the findings of the study, it was concluded that as the ethical leadership levels of individuals increase, organizational ethical climate and job satisfaction levels will increase, while organizational cynicism levels will decrease.

**Keywords:** Ethical leadership, organizational ethical climate, organizational cynicism, job satisfaction, metropolitan municipality, structural equation modeling.



# İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	<b>II</b>
<b>BEYANNAME</b> .....	<b>III</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>IX</b>
<b>TABLOLAR</b> .....	<b>XIV</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>XIII</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>XV</b>
<b>SİMGELER</b> .....	<b>XV</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
Araştırmanın Konusu ve Problemi .....	4
Araştırmanın Amacı .....	6
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi .....	7
Araştırmanın Sınırlılıkları .....	8
Varsayımlar .....	8
Terim ve Tanımları.....	8
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>10</b>
<b>1. KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>10</b>
1.1. ETİK LİDERLİK .....	10
1.1.1. Etik ve Liderlik Kavramı .....	10
1.1.2. Etik Liderliğin Tanımı ve Önemi.....	14
1.1.3. Spor Yönetiminde Etik ve Liderlik.....	17
1.1.3.1. Sporda etik .....	18
1.1.3.2. Spor yönetiminde etik liderlik özellikleri .....	18
1.1.4. Etik Liderlik Boyutları.....	21
1.1.4.1. Etik karar verme.....	21
1.1.4.2. Davranışsal etik.....	22
1.1.4.3. İletişimsel etik.....	22
1.1.4.4. İklimsel etik .....	22
1.1.5. Etik Liderlik Türleri.....	23
1.1.5.1. Hizmete yönelik liderlik .....	23
1.1.5.2. İlke merkezli liderlik.....	24
1.1.5.3. Otantik liderlik .....	24
1.1.6. Etik Liderliğin Sonuçları .....	25
1.2. ETİK İKLİM.....	25
1.2.1. Etik İklimin Tanımı, Önemi ve Tarihsel Gelişimi .....	25
1.2.2. Etik İklimin Boyutları .....	27
1.2.2.1. Analiz odak boyutu .....	27
1.2.2.2. Etik kriterler boyutu .....	28
1.2.3. Etik İklimi Belirleyen Faktörler.....	28
1.2.4. Etik İklim Modelleri .....	30
1.2.4.1. Victor ve Cullen etik ilim modeli .....	30

1.2.4.2.	Kohlberg bilişsel ahlaki gelişim modeli .....	31
1.2.4.3.	Trevino örgütte etiksel karar verme modeli.....	31
1.2.4.4.	Schweperker'in örgütsel etik ilim modeli.....	32
1.2.4.5.	Vidaver – Cohen etik ilim modeli.....	32
1.2.4.6.	Snell örgütsel etik ilim modeli.....	33
1.2.5.	Etik İklimin Sonuçları.....	33
1.3.	ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	35
1.3.1.	Sinizmin Tanımı .....	35
1.3.2.	Örgütsel Sinizmin Tanımı, Önemi ve Tarihsel Gelişimi .....	36
1.3.3.	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler .....	38
1.3.3.1.	Kişisel faktörler.....	38
1.3.3.2.	Örgütsel faktörler .....	39
1.3.4.	Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	41
1.3.4.1.	Bilişsel boyut .....	41
1.3.4.2.	Davranışsal boyut .....	41
1.3.4.3.	Duyuşsal boyut .....	42
1.3.5.	Örgütsel Sinizmin Türleri .....	42
1.3.5.1.	Çalışan sinizmi.....	42
1.3.5.2.	Kişilik sinizmi.....	43
1.3.5.3.	Toplumsal sinizm.....	43
1.3.5.4.	Örgütsel değişime yönelik sinizmi.....	44
1.3.5.5.	Meslek sinizmi .....	44
1.3.6.	Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	45
1.3.6.1.	Bireysel açıdan sonuçları .....	45
1.3.6.2.	Örgütsel açıdan sonuçları.....	46
1.4.	İŞ TATMİNİ .....	47
1.4.1.	İş Tatmini Tanımı, Önemi ve Tarihsel Gelişimi .....	47
1.4.2.	İş Tatminini Belirleyen Faktörler .....	49
1.4.2.1.	Ücret.....	50
1.4.2.2.	İşin özelliği .....	50
1.4.2.3.	Çalışma koşulları .....	51
1.4.2.4.	Yöneticilerin yaklaşımı .....	52
1.4.2.5.	Kariyer olanakları .....	53
1.4.2.6.	Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler.....	53
1.4.2.7.	İş güvencesi yoksunluğu .....	54
1.4.2.8.	Örgüt iklimi.....	54
1.4.3.	İş Tatmini Kuramları .....	55
1.4.3.1.	Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi kuramı .....	55
1.4.3.2.	Çift faktör kuramı .....	56
1.4.3.3.	Mc. Celland'ın başarıma ihtiyacı kuramı .....	56
1.4.3.4.	Clayton Alderfer'in ERG kuramı .....	57
1.4.3.5.	Lawler- Porter'in bekleyiş kuramı .....	57
1.4.3.6.	Beklenti kuramı.....	57
1.4.3.7.	Eşitlik kuramı.....	58
1.4.3.8.	Edvin ve Locke'nin amaç kuramı .....	59
1.4.4.	İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	59

1.4.4.1. Kişilik özellikleri .....	59
1.4.4.2. Değerler .....	60
1.4.4.3. Mesleki etki.....	61
1.4.4.4. Sosyal durum .....	61
1.4.5. Çalışan Tatmininin Düşüklüğünün Sonuçları.....	62
1.4.5.1. İş performansının düşmesi .....	62
1.4.5.2. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açması.....	62
1.4.5.3. Agresif davranış/şiddet ve öfke-sabotaj.....	63
1.4.5.4. İşçi sağlığına ve iyilik haline etkisi.....	64
1.4.5.5. Yaşam kalitesine etkisi .....	65
1.4.6. Çalışan Tatminini Artırmanın Yolları.....	65
1.4.6.1. Bireysel çözümler .....	65
1.4.6.2. Örgütsel çözümler.....	66
1.4.6.3. Yönetimsel araçlar .....	67
1.5. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ.....	68
1.5.1. Büyükşehir Belediyesi Tanımı.....	68
1.5.2. Büyükşehir Belediyesi Görev, Yetki ve Sorumlulukları .....	69
1.5.3. Büyükşehir Belediyesi Organları.....	71
1.5.3.1. Büyükşehir belediye başkanı .....	72
1.5.3.2. Büyükşehir belediyesi encümeni .....	73
1.5.3.3. Büyükşehir belediyesi meclisi .....	73
1.5.4. Büyükşehir Belediyesi'nde Spor Hizmetleri.....	73
1.5.4.1. Belediye kanunlarında ve mevzuatlarında spor .....	75
1.5.4.2. Büyükşehir Belediyesi'nin spor ile ilgili görevleri.....	77
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>81</b>
<b>2. YÖNTEM .....</b>	<b>81</b>
2.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....	81
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	81
2.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ .....	81
2.4. SÜREÇ.....	83
2.5. VERİ ANALİZİ .....	84
2.6. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK.....	84
2.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....	85
2.7. ARAŞTIRMACININ ROLÜ .....	85
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>87</b>
<b>3. BULGULAR.....</b>	<b>87</b>
3.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	87
3.2. ÖLÇÜM MODELİ.....	88
3.2.1. Birinci Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular .....	92
3.2.2. İkinci Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular.....	93
3.3. YAPISAL MODEL .....	94
3.3.1. Yapısal Model 1: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular .....	97
3.4. ÖN ANALİZLER .....	101
3.4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	102
3.4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	103
3.4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	104

3.4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	104
3.4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	106
3.4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	107
3.4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	108
3.4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	109
3.4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	110
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>112</b>
Sonuç.....	112
Tartışma.....	113
Öneriler.....	129
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>131</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>164</b>
Ek 1: Etik Kurul Onayı.....	164
Ek 2: Kişisel Bilgi Formu.....	165
Ek 3: Etik Liderlik Ölçeği.....	166
Ek 4: Örgütsel Etik İklimi Ölçeği.....	167
Ek 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	168
Ek 6: İş Tatmini Ölçeği.....	169
Ek 7: Etik Liderlik Ölçeği İzin Yazısı.....	170
Ek 8: Örgütsel Etik İklimi Ölçeği İzin Yazısı.....	171
Ek 9: Örgütsel Sinizm Ölçeği İzin Yazısı.....	172
Ek 10: İş Tatmini Ölçeği İzin Yazısı.....	173
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>174</b>

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1:</b> Victor ve Cullen Etik İklim Modeli .....	<b>30</b>
<b>Tablo 2:</b> Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri.....	<b>85</b>
<b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri .....	<b>87</b>
<b>Tablo 4:</b> Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Kritik Değerleri .....	<b>88</b>
<b>Tablo 5:</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları .....	<b>94</b>
<b>Tablo 6:</b> Yapısal Model 1 Aracılık Analiz Sonuçları (Aracı: Etik İklimi) .....	<b>97</b>
<b>Tablo 7:</b> Yapısal Model 2 Aracılık Analiz Sonuçları (Aracı: Örgütsel Sinizm) .....	<b>98</b>
<b>Tablo 8:</b> Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Sonuçları .....	<b>101</b>
<b>Tablo 9:</b> Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri.....	<b>102</b>
<b>Tablo 10:</b> Değişkenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	<b>102</b>
<b>Tablo 11:</b> Değişkenlerin Yaş Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	<b>103</b>
<b>Tablo 12:</b> Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	<b>104</b>
<b>Tablo 13:</b> Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	<b>105</b>
<b>Tablo 14:</b> Değişkenlerin Unvana Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	<b>106</b>
<b>Tablo 15:</b> Değişkenlerin Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	<b>107</b>
<b>Tablo 16:</b> Değişkenlerin Aile Gelir Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	<b>108</b>
<b>Tablo 17:</b> Değişkenlerin Kişisel Gelir Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	<b>109</b>
<b>Tablo 18:</b> Değişkenlerin Spor Yapma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	<b>111</b>

## ŞEKİLLER

<b>Şekil 1:</b> Etik Liderlik DFA Sonucu .....	<b>89</b>
<b>Şekil 2:</b> Örgütsel Etik İklimi DFA Sonucu .....	<b>90</b>
<b>Şekil 3:</b> Örgütsel Sinizm DFA Sonucu .....	<b>91</b>
<b>Şekil 4:</b> İş Tatmini DFA Sonucu .....	<b>92</b>
<b>Şekil 5:</b> Örgütsel Etik İklim Ölçüm Modeli.....	<b>93</b>
<b>Şekil 6:</b> Örgütsel Sinizm Ölçüm Modeli.....	<b>94</b>
<b>Şekil 7:</b> Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi .....	<b>95</b>
<b>Şekil 8:</b> Etik Liderliğin Örgütsel Etik İklimi Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi .....	<b>96</b>
<b>Şekil 9:</b> Etik Liderliğin Örgütsel Sinizm Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi .....	<b>96</b>
<b>Şekil 10:</b> Yapısal Model 1 Aracı Etki Özet Şekil .....	<b>100</b>
<b>Şekil 11:</b> Yapısal Model 2 Aracı Etki Özet Şekil .....	<b>100</b>

## KISALTMALAR

<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures
<b>ANOVA</b>	: Analysis of Variance
<b>AVE</b>	: Average Variance Extracted
<b>Belde A.Ş</b>	: Belde Gıda Maddeleri Pazarlama ve Yatırım Anonim Şirketi
<b>CFI</b>	: Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>CR</b>	: Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik)
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>ERG</b>	: Existence, Relatedness, Growth
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi)
<b>HSD</b>	: Honestly Significant Difference
<b>KHK</b>	: Kanun Hükmünde Kararname
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>Maks</b>	: Maksimum
<b>Min</b>	: Minimum
<b>NFI</b>	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış uyum indeksi)
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
<b>SH</b>	: Standart Hata
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>SRMR</b>	: Standardized Root Mean Squared Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü)
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
<b>SD</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>vb</b>	: Ve Benzeri
<b>vd</b>	: Ve Diğerleri
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

## SİMGELER

<b>n</b>	: Katılımcı Sayısı
<b>r</b>	: Korelasyon
<b>p</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>S<sup>2</sup></b>	: Varyans
<b>X</b>	: Ortalama
<b>X<sup>2</sup></b>	: Ki Kare
<b>%</b>	: Yüzde
<b>β</b>	: Regresyon Katsayısı



## GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve rekabetçi çalışma hayatında yöneticiler, kuruluşların başarısı ve sürdürülebilir gelişimi için kritik öneme sahiptir. Aynı zamanda çalışan performansı, motivasyonu ve örgüte bağlılığı, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde belirleyici unsurlardır. Bu bağlamda liderlik, örgüt kültürü, etik değerler ve iş tatmini gibi kavramlar araştırmacıların ve uygulayıcıların odak noktası haline gelmiştir (Avolio & Gardner, 2005; Brown & Trevino, 2006). İş dünyasında faaliyet gösteren kuruluşlar, ahlaki konularda çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Pazardaki yoğun rekabet baskısı, kurumları etik değerlerden uzaklaşmaya itebilmektedir. Kurum içinde ahlaki standartların belirlenmesi, uygulanması ve etik sorunların giderilmesinde yönetici pozisyonundaki kişilere kritik görevler düşmektedir. Yöneticinin etik ilkeleri benimsemesi ve ahlaki değerlere dayalı bir yönetim anlayışına sahip olması, liderlik yaklaşımını doğrudan etkilemektedir (Onan, 2017).

Etik liderlik, örgütsel davranış alanında giderek daha fazla ilgi gören bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Brown vd. (2005) etik liderliği, "Kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi" olarak tanımlamışlardır. Etik liderler, dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve şeffaflık gibi temel değerleri davranışlarıyla sergilerler (Kalshoven vd., 2011). Bu liderler, etik standartları belirler, bu standartlara uygun davranır ve çalışanlarını da bu yönde teşvik ederler. Ayrıca, etik liderler çalışanlarının fikirlerine değer verir, onları karar alma süreçlerine dahil eder ve etik davranışları ödüllendirirler (Brown & Trevino, 2006). Etik liderlik, çalışanların kuruma olan güvenini artırırken, aynı zamanda kuruma aidiyeti, güveni, iş tatminini, performansı ve çalışma ortamındaki ahlaki atmosfer üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Walumbwa vd., 2011). Çalışanların ekip liderine, genel lidere ve örgütsel etik iklime duyduğu güven, işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Yurtkoru vd., 2018). Etik liderliğin önemi, kamu kurumlarında ve özel sektörde etik dışı davranışların artması ve bunların kurumsal ve toplumsal sonuçlarının çok ağır olması nedeniyle giderek artmakta ve önem arz etmektedir (Trevino & Brown, 2014).

Kamu kurumları ve özel işletmelerde yaşanan etik ihlallerin açığa çıkması, yakın dönemde etik kavramının tekrar önem kazanmasına neden olmuştur (Ghanem & Castelli, 2019). Mayer vd., çalışanların kurum için yararlı davranışlarının örgütsel etik iklim ile ilişkili olduğunu bildirmişlerdir (Mayer vd., 2009). Güçlü bir örgütsel etik iklim, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırabilir ve etik dışı davranışları azaltabilir (Trevino vd., 1998). Örgütsel etik iklim, örgüt içinde etik davranışların ne ölçüde desteklendiği ve ödüllendirildiğine dair

çalışanların algılarını yansıtan bir kavramdır. Victor ve Cullen (1988) örgütsel etik iklimi, "örgüt içinde etik içeriğe sahip olan uygulamaların ve prosedürlerin yaygın algıları" olarak tanımlamışlardır. Örgütsel etik iklim, organizasyonun değerlerini, davranış standartlarını ve ahlaki ilkelerini yansıtan kültürel bir bileşendir. Arnaud'a göre, çalışanlar örgütsel etik iklimi algıladıklarında, kurumun etik normlarına uymaya ve etik davranışları teşvik etmeye daha eğilimli olurlar (Arnaud, 2006). Örgütsel etik iklim, kurumların başarılı olması, sürdürülebilirliklerini sağlaması ve olumlu bir itibar inşa etmesi için hayati bir unsurdur. Kurumlarda örgütsel etik iklimin olumlu etkileri olduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır (Trevino vd., 2006).

Son yıllarda araştırmacılar, örgütsel etik iklimin geliştirilmesi gerekliliğini ve iş ortamında gözlemlenen uygunsuz davranışların çalışanların performansını düşürücü etkisini daha fazla ele almaya başlamıştır (Elçi & Kul, 2017). Olumsuz duygularla birlikte ortaya çıkan hayal kırıklığı ve şüphe düşünceleri, çalışanların kurumsal sinizm deneyimlemelerine yol açabilmektedir. Bu durum, sinizmin hemen her ortamda görülebileceğini göstermektedir (Kart, 2015). Dean vd. (1998), örgütsel sinizmi "*bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutum*" olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sinizm, aynı zamanda çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri negatif tutum ve aksiyonları ifade eden bir kavramdır. Örgütsel sinizm, bireylerin kuruluşlarını adaletsiz olarak değerlendirmesi ve örgütsel süreçleri adalet ile etikten yoksun bulması gibi olumsuz inançlarını yansıtmaktadır (Bernierth vd., 2008). Örgütsel sinizme bu açıdan bakıldığında çalışanda oluşan hayal kırıklığı, gelişen olumsuz tutumlar, iş arkadaşları arasında alaycı konuşmaların geçmesi ve çalışanlar arasında yıkıcı rekabetin başlaması gibi olumsuzluklar yapılan işlerin kalitesini azaltıp nitelikli elemanların kaybına neden olabilecektir (Polatcan, 2012). Bu bilgiler ışığında, sinik çalışanların örgütteki performanslarının da düşük olacağı ve sinik davranışların ortaya çıkacağı söylenebilir (Byrne & Hochwarter, 2008). Sinizm ortaya çıktığında, sonucunda çalışanlarda duygusal, zihinsel ve davranış bozuklukları meydana gelmekte; bunun sonucunda istifa etme ve iş verimliliğinde azalma gibi durumlar yaşanarak kuruma ciddi zararlar vermektedir (Boyalı, 2011). Ek olarak örgütsel sinizm, çalışanların motivasyonunun düşmesine ve iş tatmininin azalmasına yol açabilir (Chiaburu vd., 2013).

İş tatmini, çalışanların yaşamlarında kritik bir öneme sahiptir. İşlerinden memnun olan bireyler, günlük yaşamlarında da yüksek tatmin düzeylerine ulaşmaktadır. Kurum içinde herhangi bir çalışanın iş tatminsizliği, tüm organizasyonun olumsuz etkilenmesine neden olabilir (Söyük, 2018). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri olumlu veya olumsuz duygusal tepkileri ifade eder. Locke (1976) iş tatminini, "*bir kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durum*" olarak tanımlamıştır. İş tatmini,

çalışanların performansı, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkilere sahiptir (Judge vd., 2001). Kurumların başarılarının, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve kârlılık gibi kavramlarla birlikte iş tatmini göstergeleriyle de değerlendirilmesi, iş tatmininin çok önemli bir faktör olduğunu ispatlamaktadır (Kaplan, 2011). İş tatmini yüksek olan kişiler psikolojik ve mental açıdan değerlendirildiğinde, iş yerindeki motivasyonlarının arttığı ve endişe, tedirginlik, gerilim ve baskı düzeylerinin düştüğü gözlemlenmektedir (Rençber, 2019). Yöneticilerin iş yerinde oluşturduğu olumlu duygusal hava neticesinde, iş tatmini yüksek olan çalışan işe devamsızlık yapmaz, sık sık hastalanmaz ve işten ayrılmayı düşünmez. Ayrıca, iş ortamında, ailesinde ve toplum içinde olumlu bir tutum sergiler (Özkalp & Kirel, 2016).

Kamu sektöründe, çalışanların motivasyonu ve performansı, sunulan hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Kamu kurumlarında etik değerlerin uygulanması ve şeffaflık, etik ile ilgili kavramların daha da kritik öneme sahip olmasının nedenidir (Beeri vd., 2013). Yerel yönetim olarak belediyeler, toplumun günlük yaşamının birçok alanında görev alabilmekte ve yetki kullanabilmektedir (Çukurçayır, 2013). Büyükşehir belediyelerinin gençlik ve spor hizmetlerinin sürdürülebilir ve etkili olabilmesi için, güçlü temellere dayanan bir organizasyon yapısı oluşturulması zorunludur. Bu kapsamda belediyeler, geniş kitlelere spor imkanları sağlamak ve hizmetleri layıkıyla yerine getirmek için detaylı planlamalar yapmalı, kalifiye personel istihdam etmeli ve çalışanların etik prensipler doğrultusunda hem yöneticileriyle hem de meslektaşlarıyla uyum içinde çalışarak vatandaşlara hizmet sunacak bir yapı kurmalıdır (Sivrikaya, 2009). Bu durum da Belediyelerin Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi gibi kamu kurumlarında, etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini kavramlarının incelenmesinin özel bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın kuramsal dayanağı, Lider Üye Etkileşim Teorisi ile Örgütsel Adalet Teorisi kuramlarına dayanmaktadır. Lider Üye Etkileşim Teorisi, liderlerin her bir çalışanla farklı ilişkiler kurduğunu ve bu ilişkilerin çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkilediğini savunur. Bu bağlamda, etik liderler, çalışanlarıyla güvene dayalı ve destekleyici ilişkiler kurarak onların iş tatminini artırabilir ve örgütsel sinizmi azaltabilir. Liderin sergilediği bu tutum, örgüt iklimini doğrudan etkilemektedir (Graen & Uhl Bien, 1995). Diğer bir kuram olan Örgütsel Adalet Teorisi ise, etik liderlerin adil ve şeffaf kararlar alarak çalışanların adalet duygusunu güçlendirdiğini ve bunun da çalışanların iş tatminini artırdığını belirtmektedir. Çalışanların adaletsizlik algısı ise sinizm ve negatif örgüt ikliminin oluşmasına neden olmaktadır (Colquitt vd., 2001). Bu doğrultuda, Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışanların, kurumdaki liderlerle aralarındaki olumlu ilişkilerin varlığı, iş tatminini ve etik iklimi artırarak örgütsel sinizmi azaltabilir. Kurumdaki etik liderlerin adil

ve şeffaf kararlar almaması durumunda, çalışanların adalet duygusu ve örgütsel bağlılıkları azalacak; bu da sinizm ve olumsuz bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olacağı düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde, etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini konularını bir arada araştıran çalışmalara rastlanmamıştır. Çalışmamızda, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelenerek, bu ilişkilerin demografik özelliklerden nasıl etkilendiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmamız ile Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi özelinde, kamu sektöründe etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenerek elde edilen bulguların, kurumsal saygınlığa katkı sağlayarak etik uygulamalarının iyileştirilmesine ve çalışan performansının artırılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Konusu ve Problemi**

Günümüzde sporun değeri hem Türkiye'de hem de dünya genelinde giderek yükselmektedir. Spor aktiviteleri, bir taraftan bireyler ve kurumlar için gelir getirici bir meslek dalı olarak değerlendirilirken, diğer taraftan insanların sağlıklı yaşam ve yaşam kalitesini artırma amacıyla sürdürdükleri düzenli bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern devletlerin başlıca görevlerinden biri, kamusal hizmetleri toplum menfaatini gözeterek halkın beklentileri doğrultusunda temin etmektir. Küreselleşme sürecinin 21. yüzyılda hız kazanmasıyla birlikte, büyükşehirlerde ulaşım, iletişim ve teknoloji alanındaki olanaklar genişlemiş ve şehir nüfusunda artış yaşanmıştır (Sezer & Vural, 2010).

Bireylerin yaşam kalitelerini yükseltme ve sağlıklı bir hayat sürme istekleri, spor aktivitelerine olan taleplerini artırmıştır. Dünyada yaşanan hızlı gelişim ve beraberinde gelen nüfus artışı, insanların yoğun iş temposu ve stres faktörleriyle mücadele etmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, devletlerin yatırım planlamalarında spor tesislerine öncelik tanınması ve insan odaklı yaklaşımı ön planda tutması bir zorunluluk haline gelmiştir (Ceyhun, 2008).

Spor ve fiziksel aktivite hizmetleri, hizmet sektörünün önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Modern spor, 20. yüzyıldan itibaren gelişim göstererek çeşitlenmiş ve toplumların ilgisini giderek daha fazla çekerek kitlesel bir olgu haline gelmiştir. Bu artan ilgi, sporu endüstriyel bir alan haline dönüştürmüştür (Yıldız, 2009). Belediyelerin spor hizmetleri kapsamında; spor tesislerinin kurulması, spor okullarının açılması, amatör kulüplere destek verilmesi ve turnuva organizasyonları yer almaktadır. Türkiye'deki belediyeler bu hizmetleri geleneksel kalıplar içerisinde sürdürmektedir. Benzer durum yurt dışında da gözlemlenmekte olup, belediyeler spor konusunda proaktif bir tutum sergilemek yerine, bu görevi "herkes için

spor" veya "yaşam boyu spor federasyonları" gibi kuruluşlar aracılığıyla yürütmeyi tercih etmektedir (Zengin & Öztaş, 2008). Bu çalışma, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde görevli personelin etik liderlik algısının, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmeyi amaçlamakta olup, araştırmanın problemi ve hipotezleri bu doğrultuda şekillendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın alt problemleri ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.

### **Araştırmanın Problemi**

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi çalışanlarının etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?

#### **Alt problemler**

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi çalışanlarının etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini ile ilgili aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

#### **Araştırmanın alt problemleri**

- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, kurumdaki unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, mesleki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, aylık ortalama aile gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, aylık ortalama kişisel gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, düzenli bir şekilde aktif olarak spor yapma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın Hipotezleri**

H1: Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik algısı ile örgütsel etik iklim algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin örgütsel etik iklim algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H5: Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin örgütsel sinizm algısı ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H6: Etik liderliğinin iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel etik iklimin aracı rolü vardır.

H7: Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü vardır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'ndeki çalışanların etik liderlik algıları, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Çalışma aynı zamanda, personelin demografik özelliklerinin bu değişkenler üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemeyi hedeflemektedir. Bu hedefler doğrultusunda, ilgili personelin çalışma koşullarında algıladıkları etik liderlik durumlarının (örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini) etkilerinin incelenmesiyle elde edilecek verilerin ilgili literatüre katkı sunma amacı gütmektedir. Özetle, bu tez çalışması, bahsi geçen dört değişken arasındaki ilişkileri bilimsel yöntemlerle test etmeyi amaçlamaktadır.

## Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Literatür incelemesi sonucunda, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi personelinin etik liderlik algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven ve kurum imajı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların varlığına karşın, etik liderliğin örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini ile ilişkisini ele alan araştırmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi yöneticilerinin karar alma ve uygulama süreçlerinde etik ilkelere özen göstermesi, kurumun daha saygın ve tercih edilen bir birim haline gelmesini sağlayacaktır. İnsan odaklı ve etik değerlere dayalı yönetim anlayışının benimsendiği kurumlarda çalışanların daha koordineli, özverili, üretken ve ekonomik açıdan avantajlı bir çalışma profili sergiledikleri bilinmektedir. Bu bağlamda, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi personelinin yüksek veya düşük etik liderlik algısının, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim algısı ve iş tatmini değişkenleri üzerindeki yansımaları değerlendirilecektir.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde görev yapan personelin verimlilik düzeyinin ve kurumsal devamlılığının sağlanması için etik liderlik algısı, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim algısı ve iş tatmininin hedeflenen seviyelerde olması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, etik liderlik algısının diğer değişkenler üzerindeki etkilerinin yönü ve boyutu kapsamlı olarak analiz edilecektir.

Kurumsal düzeyde, kuralların ve temel ilkelerin belirlenmesinde kurumun örgütsel etik iklimi belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel etik iklim hem kurumsal karar alma mekanizmalarını hem de çalışanların bireysel karar süreçlerini etkileyen önemli bir faktördür. Araştırmalar, güçlü bir örgütsel etik iklim algısına sahip organizasyonlarda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ve iş tatmininin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde görev yapan personelin örgütsel sinizm seviyelerinin çalışma ortamına yansımaları ve bunların iş tatmini üzerindeki etkileri incelenecektir. İş tatmini, bireylerin hem özel hem de kurumsal yaşamlarında kritik bir öneme sahiptir. Söz konusu faktör, personelin mevcut karar ve faaliyetlerini yönlendirmekle kalmayıp, gelecekteki davranışsal yönelimlerinin oluşmasında da kritik bir belirleyici olarak işlev görmektedir.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde görev yapan personelin etik liderlik algısı, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim algısı ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin kapsamlı analizi önemli faydalar sağlayacaktır. Akademik literatürde bu değişkenlerin birlikte ele alındığı ilk çalışma olması ve gelecekteki araştırmalara referans teşkil etme potansiyeli, araştırmanın özgün değerini artırmaktadır.

## **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın kapsamı belirli sınırlılıklar çerçevesinde şekillendirilmiştir. Çalışma; seçilen ölçme araçları, kullanılan istatistiksel yöntemler ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde görev yapan personelin görüşleriyle sınırlandırılmıştır. Söz konusu sınırlılıklar, araştırmanın metodolojik çerçevesinin belirlenmesinden, ölçme araçlarının seçimine ve veri toplama sürecinin yürütülmesine kadar tüm aşamaları şekillendirmiştir.

## **Varsayımlar**

Araştırmanın veri toplama süreci, aşağıdaki temel varsayımlar üzerine kurgulanmıştır:

- Katılımcı personelin araştırma sorularına samimi ve dürüst yanıtlar vereceği,
- Demografik bilgilere ilişkin verilen yanıtların doğru olduğu,
- Ölçeklerin, hedeflenen değişkenleri doğru bir şekilde ölçtüğü,
- Seçilen katılımcı grubunun, araştırma evreninin özelliklerini yansıtmaya kapasitesine sahip olduğu,
- Araştırmanın temel problemini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili mevcut çalışmaların yetersiz olduğu,
- Elde edilen verilerin genel personel eğilimlerini doğru şekilde yansıtacağı varsayılmıştır.

## **Terim ve Tanımları**

Bu araştırma, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi personelinin etik liderlik ve örgütsel etik iklim algıları ile örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan bu temel terimlerin tanımları, bu bölümde detaylı olarak ele alınmaktadır.

**Etik:** Etik kavramının sözlük karşılığı, “ahlakın temellerini inceleyen felsefe dalı ve bir kimsenin davranışlarına temel olan ahlak ilkelerinin tümüdür” şeklindedir (Librairie Larousse, 1986).

**Lider:** Eren (2001), lideri belirlenen hedefler doğrultusunda insanları organize edebilen, bu hedeflere ulaşmak için gerekli dinamizmi oluşturabilen, zekasını ve yeteneklerini etkin biçimde kullanabilen kişi şeklinde tanımlamaktadır.



**Spor:** Talimciler (2018) sporu, belirlenmiş kurallar çerçevesinde fiziksel yetenek ve becerilerin sergilendiği yarışmaların ötesinde hem iş hem de oyun özelliklerini barındıran, toplumsal yaşamın küçük bir modeli olarak tanımlamaktadır.

**Sinizm:** Tanrıseven'in (2018) Eaton'dan aktardığına göre, bu kavram temelde kuşkucu, şüpheli, güvensiz, inançsız ve kötümser olma durumlarıyla benzer anlamlar taşımaktadır. Ancak günümüzde daha çok eleştirel bir bakış açısına sahip, kusur arayan ve tatmin edilmesi zor bir tutumu ifade etmektedir.

**Etik İklim:** Deshpande (1996), bu kavramı etik meselelerin değerlendirilme biçimi ve etik açıdan uygun davranışın belirlenmesine yönelik algılar bütünü olarak tanımlamaktadır.

**İş Tatmini:** Locke (1976) tarafından yapılan tanımlamada iş tatmini, bireyin iş yaşamına ve iş deneyimlerine yönelik değerlendirmelerinin olumlu duygular ve memnuniyet içeren bir ruhsal durum çerçevesinde biçimlenmesi olarak açıklanmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın alan yazındaki genel çerçevesi bu başlık altında sunulmuştur.

### 1.1. ETİK LİDERLİK

Bu bölümde, çalışmanın ana değişkenlerini oluşturan etik ve liderlik kavramları ele alınmış; etik liderliğin tanımı ve önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca, etik lider davranışları ve özellikleri ile ilgili kavramsal analizlere yer verilmiştir. İlerleyen kısımlarda, etik liderlik boyutları ve türleri hakkında kavramsal açıklamalar sunulmuştur. Son olarak, etik liderliğin sonuçları incelenmiştir.

#### 1.1.1. Etik ve Liderlik Kavramı

Etik kavramı, felsefenin en eski ve temel alanlarından biri olup, yaklaşık 2500 yıllık bir geçmişe sahiptir (Doğan, 2009). Etik ile ilgili literatürde çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Etik, erdem felsefi açıdan incelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2006). Etik, çok fazla değer karmaşasının olduğu ve sosyal hayatın çok hızlı bir şekilde değiştiği bir dönemde tarif edilmesi zor bir kavramdır (Çelik, 2007). Pieper'in (2012) belirttiğine göre, Aristoteles bu kavramı teorik felsefenin alanlarından (mantık, fizik, matematik ve metafizik) ayrı tutarak, etiği bağımsız bir felsefi disiplin olarak konumlandırarak ilk düşünürdür. Bu yaklaşımla etik, kendi başına bir felsefe disiplini olarak tanımlanmıştır. Hayatoğlu (2011), etik teriminin Yunanca "ethos, ethikos" kökeninden geldiğini belirterek, bu kavramın sadece töre, gelenek ve görenekleri değil, aynı zamanda bireyin değer yargılarını sorgulayarak anlamlandırması ve iyi davranışları sistematik bir biçimde hayatına entegre etmesi sürecini de kapsadığını vurgulamaktadır. Bilgen'e (2014) göre, "Ethics" kavramı, ahlaki değerlerin yeniden değerlendirilmesini sağlayan ideal ve soyut kavramları algılama ve anlama yeteneğini ifade etmektedir. Bu tanım, etik düşüncenin soyut ve idealist yönünü vurgulamaktadır. Türkçe'de "ethic" sözcüğüne karşılık olarak, Arapça "huy", "mizaç", "karakter" anlamına gelen ve "hulk" sözcüğünden türeyen "ahlâk" sözcüğü de kullanılmaktadır (Cevizci, 2002). Keleş ve Hamamcı'nın (2002) belirttiği üzere, etik kelimesi Türkçede çift işlevli bir kullanıma sahiptir. Kelime sıfat olarak kullanıldığında davranış ve tutumların belirlenen kurallara ne ölçüde uyduğunu değerlendirirken, isim olarak kullanımında ise spesifik bir bilim dalını veya disiplini tanımlamaktadır.

Pieper'e (1999) göre etik, "bireylerin eylem ve tavırlarını ahlaki açıdan değerlendiren, doğru ve yanlış ayırt edebilme kabiliyetine sahip olan, mevcut durumla sınırlı kalmayıp ideal

olanı da öngörebilen ve insanların davranışlarını belirli kurallar çerçevesinde düzenleyen bir disiplin" şeklinde tanımlanmıştır. Cevizci (2008) etiği, insanın varoluşsal amacını sorgulayan, iyilik ve kötülük ile doğruluk ve yanlışlık kavramlarını sistematik bir yaklaşımla inceleyen felsefi bir alan olarak kavramsallaştırmıştır. Özkalp ve Kirel (2005), etiği insanların eylemlerinin, isteklerinin ve sahipliklerinin meşru sınırlarını belirleyen ve açıklayan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Kohlberg (1978), etik kavramını ahlaki muhakeme süreci olarak ele almış ve bu sürecin bilişsel bir değerlendirme mekanizması içerdiğini öne sürmüştür. Kant (2007), etiği bir zihniyet felsefesi olarak ele almakta ve insan zihniyetinin eylemlerin temel prensibini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda etik, eylemlerimizin temel ilkelerinin zihniyetimizden kaynaklandığını ve etik sistemin, insanların zihinsel yapılarındaki manevi iyilik doğrultusunda gerçekleştirmeleri gereken davranışları belirlediğini ortaya koymaktadır. Mahmutoğlu (2009) etiği, bireylere toplumsal yaşamda kendi başlarına sağlam ahlaki kararlar alabilme ve özerk var olma becerisi kazandıran, aynı zamanda davranış standartlarının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasını destekleyen bir sistem olarak tanımlamaktadır.

İnal (1996), etiği toplumsal ilişkilerin temelindeki değer ve normların ahlaki boyutunu araştıran, bu değerleri iyi-kötü ve doğru-yanlış kriterleri çerçevesinde inceleyen felsefi bir disiplin olarak tanımlamaktadır (Aydın, 2002). Akarsu'ya (1998) göre etik, değerlerin temelini araştırarak özünü inceleyen bireyin sosyal yaşamda karşılaştığı değer yargılarıyla ilgili sorunları ele alan bir alan olarak tanımlanmaktadır (İskele, 2009). Cevizci (2002), etiği günümüz toplumsal yaşamını eleştirel bir süzgeçten geçiren, var olan değerlere alternatifler sunan ve ideal yaşam biçimini hedefleyen sistematik bir ahlak teorisi olarak tanımlamıştır. Trevino vd. (2006) ise etiği, birey ve toplumların doğru ile yanlış ayırt etmesini sağlayan sistematik ahlaki değerler ve ilkeler bütünüdür.

Kavram olarak etik, köklü bir geçmişe sahip olmasının yanı sıra, güncel gelişmeler doğrultusunda önemini sürdürmekte ve farklı bilim dallarında kullanılmaya devam etmektedir. Bu süreklilik, kavramın temelinde insan ve insan davranışlarını inceleme odağının bulunmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında uluslararası ticaretin gelişmesiyle birlikte, iş dünyasında etik kavramının ve etik sorumlulukların önemli bir tartışma konusu haline gelmesi, bu duruma anlamlı bir örnek teşkil etmektedir (Liman vd., 2019).

Sökmen ve Tarakçıoğlu'na (2013) göre etik kavramının literatürde iki temel yaklaşımla tanımlandığı görülmektedir. İlk yaklaşım etiği, bireylerin uyması gereken ahlaki normlar bütünü olarak ele alırken, ikinci yaklaşım insan davranışlarını yönlendiren kapsamlı bir değerler ve ilkeler sistemi olarak değerlendirmektedir. Oxford sözlüğünün tanımında ise etik üç boyutlu bir kavram olarak sunulmaktadır: değer yargıları bilimi, sivil-politik-uluslararası

yükümlülükleri kapsayan yasa bilimi ve yaşamın spesifik alanlarında kabul gören davranış normları (Özçelik, 2011; Akt., Bilgen, 2014).

Etik kavramı 1980'lerden itibaren hem küresel ölçekte hem de Türkiye'de kamu kuruluşlarının yönetim anlayışında temel bir unsur haline gelmiştir. Etik unsurlara yönelik uygulamalara verilen önem ve gösterilen ilgi, yapılan çalışmalarla sürekli artmaktadır. Türkiye'de etik altyapısının oluşturulması ve etik bilincinin yerleşmesi için atılmış en belirleyici adım, Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun hazırladığı Etik Rehberi olmuştur (Şen, 2009).

İnsan davranışlarının ahlaki boyutunu inceleyen etik kavramı, farklı işlevleri nedeniyle dört temel kategoride ele alınmaktadır. Esmer'in (2020) çalışmasında belirttiği üzere, bu kategorilerden ilki olan betimleyici etik, herhangi bir kural koyma amacı gütmeyen, sadece insan davranışlarını gözlemleyerek sonuçlarını tanımlamaya odaklanır. İkinci kategori olan kural koyucu etik, ahlaki normları inceleyerek doğru ve yanlış belirlemeye çalışır ve ulaşılan sonuçları değerlendirir. Meta etik, üçüncü kategori olarak, kural koyucu etik sürecinde ulaşılan yargıların sorgulanması ve derinlemesine tartışılması işlevini üstlenir. Son olarak, uygulamalı etik ise kural koyucu etik ilkelerini gerçek hayat durumlarına aktarır. Bu süreçte genel etik kurallar, özel durumlara ve belirli alanlara uyarlanır. Örneğin, spor etiği, iş etiği veya tıp etiği gibi alanlarda genel etik ilkelerin nasıl uygulanacağını belirler.

Turhan (2007) tarafından belirtildiğine göre, bugünlerde kamu ve özel sektörde yaşanan etik dışı olayların artışı, ahlaki ilkelerin evrensel bir bakış açısıyla ele alınmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu gereklilik, ahlaki normların etik açıdan incelenmesine yol açmış ve etik kavramı zamanla sanat, siyaset, eğitim, hukuk, spor ve tıp gibi farklı alanlarda tartışılan bir konu haline gelmiştir.

Liderlik kavramı, literatürde farklı tanımlarla açıklanmaktadır. Liderlik olgusuna ilişkin muhtelif tanımlamaların varlığı, bu kavramın uluslararası düzlemde geçerliliği, toplumsal dinamiklerle olan etkileşimi ve soyut karakteristiği ile açıklanabilmektedir. Liderlik terimi etimolojik olarak İngilizce kökenli olup, 'leadership' ve 'lead' kelimelerinden türemiştir. 'Lead' terimi yön belirleme ve rehberlik etme anlamlarını taşırken, 'leader' sözcüğü önder, yönetici ve kılavuz karşılıklarında kullanılmaktadır (Küçüközkan, 2015). Liderlik kavramının etimolojik kökeni, Anglo-Sakson dilinde 'yol' ve 'yön' anlamlarına dayanmaktadır. Kavram, Yunan dilinde 'hegemon', Roma dilinde 'dux' terimleriyle karşılık bulmuş olup, bu terimler seyahat ve yön gösterme anlamlarını içermektedir. 'Lider' teriminin ilk formal tanımı, 1755'te Samuel Johnson'ın sözlüğünde 'kumandan ve öncü' olarak kaydedilmiş, 'liderlik' ise 1828 Webster American Sözlüğü'nde 'liderin konumu' şeklinde tanımlanmıştır (İbicioğlu vd., 2009). Türkçe

literatürde 'lider', üst düzey yönetici ve önder anlamlarını taşıırken, liderlik kavramı bu pozisyonun icra sürecini ifade etmektedir (Yüksel, 2006).

Kuru'nun (2020) belirttiği üzere, liderlik olgusu yönetim bilimi alanı açısından 1950 yılından bu yana liderliğin, temel araştırma konularından biri olma özelliğini sürdürmektedir. Fakat kavramın çok boyutlu doğası, araştırmaların yoğunluğuna rağmen evrensel düzeyde kabul edilen ortak bir tanımın oluşmasını engellemiştir. Literatürde öne çıkan liderlik tanımlamaları aşağıda sunulmaktadır:

- Katz ve Kahn (1978) tarafından yapılan değerlendirmede, etik kavramı uyum sürecine dayalı ve büyümeyle sonuçlanan bir olgu olarak tanımlanmıştır.
- Türkmen (1996), liderliği bir otorite kullanma becerisi olarak ele almış ve bu otoritenin izleyenleri belirlenmiş hedeflere yönlendirmede kullanılması şeklinde açıklamıştır.
- Rauch ve Behling (1984), liderliği çalışanların hareketlerini kurum hedeflerine yönlendiren dinamik bir etkileme süreci olarak tanımlamıştır.
- Erdoğan'a (1994) göre liderlik, insan gruplarını ortak hedefler etrafında birleştirme ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik eylemleri koordine etme yetkinliklerini kapsayan bir süreçtir.
- Şişman (2012), liderliği belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanları etkileyebilme, organize edebilme, harekete geçirebilme ve motive edebilme kapasitesi olarak ifade etmiştir.
- Liderlik, modern toplumun ihtiyaçlarına cevap veren yeni nesil organizasyonlarda değişimi başlatma, sürdürme ve tamamlama sürecini ifade eder (Güney, 2015).
- Doğan (2007), liderliği örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların gönüllü katılımını sağlamak için liderlerin yürüttüğü sosyal etkileşime dayalı bir süreç olarak değerlendirmiştir.
- Eren'e (2001) göre liderlik, insan gruplarını ortak amaçlar etrafında birleştirme ve bu hedeflere ulaşma sürecinde onları etkin biçimde yönetme becerisidir.
- Yukl (2013), liderliği bir grubun belirli amaçlara ulaşması için gerekli olan etkileme ve yönlendirme süreçlerinin bütünü olarak ifade etmiştir.
- Koçel (1995), liderliği bireylerin faaliyetlerini hedeflere göre değişen koşullarda yönlendirme yeteneği olarak tanımlamıştır.

- Çekmecelioğlu (2014) tarafından yapılan tanımlamada liderlik, örgütlerin gelişim ve değişime uyum sürecinde çalışanların gönüllü katılımını sağlayan ve onların ihtiyaçlarını gözetken etkili bir yönetim yaklaşımı olarak açıklanmıştır.

Spor yönetiminde liderlik, diğer yönetsel alanlara kıyasla daha önemli bir yer tutmaktadır. Kuruç'a (1995) göre spor liderliği, kulüplerin özgün dinamikleri çerçevesinde şekillenen, lider ile sporcu arasındaki uzun soluklu etkileşimleri kapsayan ve takım içinde kendine has bir iklim oluşturan spesifik bir liderlik biçimidir. Akademik yazında liderlik kavramına ilişkin muhtelif tanımlamalar mevcut olup, bu tanımların ortak paydası, bir topluluğu belirlenen hedeflere yönlendirme kabiliyeti üzerinde odaklanmaktadır.

Öztekin (1996) tarafından yapılan kavramsallaştırmada liderlik, kurumsal çerçevede diğerlerini etkileme ve sevk etme yeteneği şeklinde tanımlanmakta olup, öngörülemez davranışsal örüntüleri barındıran dünyevi bir yeterlilik ve organize grup aktiviteleri yoluyla toplumsal mevki edinme aracı olarak nitelendirilmektedir. Diğer taraftan, Şahin (2015) liderlik kavramının dört temel belirleyicisini şu şekilde kavramsallaştırmıştır: birincil düzeyde liderin bireysel yeterlilik ve karakteristik özellikleri, ikincil düzeyde kurumsal yapının nitelikleri ve beklenti sistemleri, üçüncül düzeyde lider-izleyici etkileşiminin gerçekleştiği bağlamsal koşullar ve son olarak liderlik sürecinin paydaşlarının amaçsal hedefleridir. Diğer bir ifadeyle, liderlik kavramı, grup içindeki kişilerin birbirleriyle etkileşime girerek, kendi anlayışları ve beklentileri doğrultusunda mevcut durumu değiştirme süreci olarak tanımlanmıştır (Bass, 1990). Özünde liderlik, insanları belirlenmiş amaçlar yönünde eyleme geçirme ve bu süreçte onları motive etme kapasitesidir (Sichone, 2004). Sonuç olarak, liderlik, resmi pozisyonlardan bağımsız olarak ortaya çıkabilen, politik ve kültürel boyutları olan, kararlı tutum sergileme, risk üstlenme, kendine güvenme, etik prensiplere bağlılık, geleceği öngörebilme ve alternatif perspektifler geliştirebilme gibi nitelikleri bünyesinde barındıran bir süreçtir (Tok & Bacak, 2013).

### **1.1.2. Etik Liderliğin Tanımı ve Önemi**

Etik liderlik, yönetim literatüründe etik kavramının önemli bir yansıması olarak güncel araştırmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Aronson'a (2001) göre, Enron, WorldCom ve Parmalat gibi kuruluşlarda yaşanan krizler, karizmatik ve dönüşümsel liderlik bağlamında etik davranışların önemini belirginleştirmiş ve liderlerin etik normları şekillendirmedeki rolünü ön plana çıkarmıştır. Brown ve Trevino (2006), çeşitli sektörlerde gözlemlenen etik ihlallerin, liderlik uygulamalarındaki eksikliklerin sorgulanmasına neden olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, "liderler ne yapmalıdır?" sorusunu yanıtlamaya yönelik birçok perspektifle etik ve

liderlik üzerine çeşitli tanımlamalar yapılmış ve bu konudaki akademik çalışmalar sürekli genişlemekte ve yeni yaklaşımlar ortaya konulmaktadır (Ceylan, 2022).

Erdoğan'ın (2020) çalışmasında belirttiği gibi, etik liderlik bireylerin sosyal yaşamdaki tutumlarını biçimlendiren temel bir unsurdur. Bu yönetim yaklaşımı, sosyal çeşitliliğe saygı duymayı, farklı yaşam tarzlarını benimsemeyi ve çoğulcu bir anlayışla eşitlikçi davranmayı gerektirir İnce (2019), etik liderliği, normatif davranış standartlarının bireysel eylemler ve kişilerarası etkileşimler vasıtasıyla sergilendiği, bu davranış kalıplarının karşılıklı iletişim ve karar mekanizmalarıyla personele aktarıldığı bir yönetsel yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik modelini uygulayan yöneticiler, güvenilir tutumlar sergiler, astlarına yönelik adil yaklaşımlar benimser ve taahhütlerine bağlı kalırlar. Etik liderler aynı zamanda çalışanların performans gelişiminde mentörlük rolü üstlenir ve problem çözme odaklı stratejiler geliştirirler.

Trevino, Brown ve Hartman'a (2003) göre etik liderlik, bütüncül bir yönetim perspektifi olarak değerlendirilmektedir. Bu paradigmanda liderin dürüstlük ve güvenilirlik gibi temel karakteristik özellikleri, şeffaflık ve adil yönetim pratikleriyle entegre olmaktadır. Söz konusu entegrasyon, etkili iletişim ve teşvik mekanizmalarıyla desteklenerek, etik normları merkeze alan değer odaklı bir yönetim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Taş (2022) etik liderliği, kurumsal otoritesini etik değerlerle bütünleştirerek kullanan, çalışanlarını adalet, eşitlik, doğruluk ve sadakat ilkeleri çerçevesinde yönlendiren, onlara karar alma özgürlüğü tanıyan ve bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren bir yönetici profili çizmektedir. Bu özelliklerin tamamı, etik liderliğin temel karakteristiklerini oluşturmaktadır.

Liderlikte etik değerlerin önemi, çağlar boyunca vurgulanmıştır. Bunun en önemli örneklerinden biri, Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig adlı eseridir. 1069-1070 yıllarında yazılan bu eserde, liderlerin doğru sözlü, dürüst, erdemli, adil, takva sahibi, cesaretli, sabırlı, mütevazı ve cömert olması gerektiği vurgulanırken, kötü alışkanlıklardan uzak durmaları ve hizmet edenleri ödüllendirmeleri gerektiği de ifade edilmiştir (Aktan, 1999).

İyiol'un (2019) çalışmasında belirttiği gibi, etik liderlik özünde takipçileri etik prensipler doğrultusunda etkileyerek hedeflere ulaştırma sürecidir. Bu liderlik tarzı, kişilerarası ilişkilerde örnek davranışlar sergilemeyi gerektirir. Etik lider, gücünü etik ilkelere alır ve bu ilkelere taviz vermeden, doğruluk çizgisinden sapmadan hareket eder. Başarılı bir yöneticinin etik davranışları yönetim becerilerine entegre etmesi, örgütsel başarının anahtarı olarak görülmektedir. Mako'nun (2022) tanımlamasına göre, etik liderler insanları pozitif yönde etkileyen, organize eden ve kurumsal hedeflere yönlendiren bireylerdir. Bu bağlamda, Bogardus'un (1934) vurguladığı gibi, liderler çalışanları sadece sosyal ve bireysel davranışlar açısından değil, aynı zamanda psikolojik boyutta da etkileme gücüne sahiptir. Etik liderliğin

ayırt edici özelliği, çalışanların hak ve sorumluluklarına saygı gösterme ve sahip olunan gücü asla kötüye kullanmama prensibine dayanmasıdır.

Toplumsal ve kurumsal düzeyde etik ihlallerin yaygınlaşması, etik liderliği çağdaş yönetim anlayışının kritik bir bileşeni haline getirmektedir. Etik liderler, adil ve ilgili yaklaşımları, çekici liderlik tarzları, güvenilir rol model olmaları ve özgecil motivasyonları ile dikkat çekerler. Bu liderler, etik mesajları net bir şekilde iletme, etik değerleri uygulama ve etik standartlar oluşturma konusunda özel bir çaba gösterirler. Böylece takipçilerinin ahlaki açıdan doğru ve yanlış ayrımını net bir şekilde yapabilmelerini sağlarlar (Topçuoğlu, 2021). Günümüz kurumsal yapılanmasında etik değerler, temel bir ihtiyaç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durum, organizasyonların işleyişinde vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Yıldırım'ın (2023) çalışmasında vurguladığı gibi, bu ilkeler örgüt içindeki tüm paydaşlar için belirli düzenlemeler getirmektedir. Söz konusu düzenlemeler, görevlerin dağılımından hak ve sorumlulukların belirlenmesine, çalışanlar arası iş birliğinden yöneticilerin adil, eşit ve tarafsız tutumlarına kadar geniş bir yelpazede etkisini hissettirmektedir. Bu yapılanma, örgütsel yaşamın etik temeller üzerinde sürdürülmesini sağlamaktadır.

Etik ilkeler, toplumsal yaşamda insanların huzur ve mutluluğunu sağlayan temel düzenleyici mekanizmalar olarak işlev görmektedir. Bu değerler sistemi, yazılı kurallardan bağımsız olarak bile sosyal yaşamda doğru ve yanlış davranışları belirlemektedir. Günümüzde kurumsal kazanç hedefleri, ahlaki standartların benimsenmesinde itici güç oluşturmaktadır. Organizasyonların başarı arayışı, yönetsel yaklaşımların geliştirilmesini teşvik etmektedir. Bu kapsamda, optimum çalışma koşulları, adil ödüllendirme sistemleri ve uygun iş ortamı gibi personel odaklı uygulamalar kurumsal performansı artırmaktadır. Bu durum, ahlaki standartların toplumsal gerekliliğin ötesinde, kurumsal sürdürülebilirlik açısından sistematik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan odaklı yönetim anlayışı, çalışan potansiyelinin etkin kullanımını ve kurumsal başarıyı beraberinde getirmektedir (Günel, 2016).

Etik liderlik kavramı, Küçüköğlü'nün (2012) belirttiği gibi, sadece felsefe literatürü ile sınırlı kalmayıp günümüz iş dünyasında başarılı olmak için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu liderlik anlayışı, etik ilkelerin hayata geçirilmesi sayesinde işletme üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Buna karşın, etik yöntemlerin göz ardı edilmesi durumunda işletme imajı zarar görebilmekte ve toplumsal güven kaybı yaşanabilmektedir. Köse (2022), etik liderliğin çağdaş organizasyonlarda hem performans optimizasyonu hem de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından stratejik bir değer taşıdığını belirtmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, uygunsuz davranış kalıplarının önlenmesini hedeflemektedir. Yıldız'a (2021) göre, etik lider, kurumsal etik normların belirlenmesinde ve bu normların pekiştirilmesinde merkezi bir konumdadır. Ödül ve



yaptırım sistemlerinin etkin kullanımı, örgütsel etik iklimin oluşumuna katkı sağlamakta; bu iklim de örgütsel güvenin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda etik liderlik, kurumsal etik değerlerin yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi sürecinde kritik bir rol üstlenmektedir.

Etik liderler, organizasyonların tüm süreçlerini bütüncül bir yaklaşımla takip eden ve yöneten kilit pozisyondaki kişilerdir. Bu liderler, uyguladıkları politikalar aracılığıyla organizasyonun değer sistemindeki değişimlere öncülük ederken, geleceğe yönelik planlamaları da şekillendirirler. Organizasyon çalışanlarını belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirme ve geliştirme sorumluluğunu üstlenirler. Öğretici rolleriyle öne çıkan etik liderler, organizasyon kültürünün çalışanlarla karşılıklı pozitif etkileşim içinde gelişmesini sağlarlar. Bu etkileşim, çalışanların karar alma süreçlerinde doğru yönlendirilmelerini ve yönetimle güçlü bir iletişim kurmalarını mümkün kılar. Böylece, organizasyonel hedeflere ulaşmada etkin bir yönetsel mekanizma oluşturulmuş olur (Börü, 2021). Yönetsel sorumlulukların başında, personelin optimal performans gösterebileceği çalışma koşullarının oluşturulması gelmektedir. Bu çerçevede, adil yönetim, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve haklarının güvence altına alınması büyük bir önem taşımaktadır. Söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesi, yöneticilerin etik liderlik yetkinliklerinin etkin kullanımını gerektirmektedir. Yöneticinin etik davranış örüntüleri, çalışanlar için rol model teşkil ederek benzer davranışların yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Etik temelli yönetim yaklaşımı, çalışan performansını ve kurumsal başarıyı pozitif yönde etkilemekte; bu etkileşim mikro ve makro düzeyde olumlu çıktılar üretmektedir (Yılmaz, 2021).

Sonuç olarak, sektör farkı gözetmeksizin, etik liderlerin öncelikli hedefi kamu yararını gözetmek ve bu yararı maksimize etmek olmalıdır. Liderler, yalnızca bu temel prensipler üzerine kurulmuş bir vizyonla insanlara rehberlik etmeyi hedeflemelidir. Bu bağlamda, özünde tek bir liderlik tarzı vardır: "iyi" liderlik. Liderliğin temel misyonu etik temellere dayandığında, gerçek liderlik kendiliğinden etik liderliğe dönüşür (Arjoon, 2000).

### **1.1.3. Spor Yönetiminde Etik ve Liderlik**

Bilgi teknolojilerindeki yenilikler ve bilginin hızlı yayılımı, spor ekosisteminde yapısal dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu evrilme sürecinde, insani değerlerin spordaki yansımaları olarak Fair-play kavramı belirginlik kazanmıştır. Evrensel karaktere sahip Fair-play ilkeleri, spor camiasının tüm paydaşlarını kapsayan ve demografik ya da hiyerarşik farklılıklardan bağımsız olarak uygulanması gereken etik ve ahlaki standartları içermektedir (Pehlivan & Konukman, 2004).

### **1.1.3.1. Sporda etik**

Spor, ayrımcılığı reddeden, hoşgörü, saygı ve dürüstlük gibi etik ve ahlaki prensipleri bünyesinde barındıran bir olgudur. Spor camiasındaki antrenör, sporcu ve yöneticilerin örnek davranışlar sergilemeleri önem taşımaktadır (Çeviker, 2018). Evrensel değerler olan sevgi, saygı ve tarafsızlık gibi ilkeleri toplumsal yapıya entegre etmeyi hedefleyen spor etiği, bu yolla sporun gelişimine ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Dolaşır, 2005).

Farklı meslek grupları incelendiğinde, çalışanların mesleki etik kurallarına uymaları ve adil bir tutum benimsemeleri temel beklentiler arasında yer almaktadır (Dolaşır, 2006). Spor ekosisteminde beklenen etik davranış normlarına rağmen, performans baskısı ve finansal kazanç odaklı yaklaşımlar, paydaşları etik değerlerden uzaklaştırmaktadır. Bu sapmanın sonucu olarak, spor camiasında sağlığa zararlı doping kullanımı, ekonomik çıkar amaçlı şike faaliyetleri ve şiddet içeren davranışlar gibi etik ihlaller giderek yaygınlık kazanmaktadır (Özbek, 1999).

Türkiye özelinde etik ihlaller kapsamında değerlendirilen davranışlar arasında finansal yolsuzluklar, adam kayırma, dalkavukluk, şiddet olayları, tehdit unsurları, sömürü düzeni, rüşvet alışverişi ve saldırgan eylemler yer almaktadır (Aydın, 2002). Spor, özünde sevgi, kardeşlik, saygı ve hoşgörü değerlerini barındıran bir olgu iken, çağımızda ekonomik çıkarların öncelendiği bir yapıya dönüşmüştür. Bu dönüşüm süreci, spor dünyasında çeşitli etik sorunların yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Tuncel & Büyüköztürk, 2009).

### **1.1.3.2. Spor yönetiminde etik liderlik özellikleri**

Spor yöneticisi, spor hizmetleri ve faaliyetlerinin organizasyonunda çeşitli roller üstlenen (başkan, yönetici, antrenör vb.) profesyonel veya gönüllü bireyler olarak tanımlanmaktadır (Biçer, 1994). Avrupa Konseyi Spor Gelişim Komitesi, spor yöneticisini “ilgili otoriteler tarafından belirlenen ve gerekli kaynakların sağlanmasıyla birlikte mali ve diğer hedefler doğrultusunda kaynakların yönetiminden sorumlu olan kişi” olarak tanımlamaktadır (İmamoğlu, 1992). Spor organizasyonlarının lideri olan spor yöneticisi, beden eğitimi ve spor alanındaki hedeflere ulaşmak için spor kurumlarında görev yapan bireyleri organize eden, talimat veren, grup çalışmalarını ortak bir amaca yönlendiren, sorumluluk üstlenen ve işleyişi denetleyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Sunay, 1998).

Sunay (2021) tarafından tanımlanan spor yöneticisi, çağdaş karar alma ilkeleri ve yöntemlerine hakim, bu bilgileri yeni ve özel durumlara uyarlayabilen, sporu iyi bilen, spor örgütleri ve toplumsal sorunlara karşı duyarlılık gösteren ve bu sorunları bilimsel yöntemlerle ele alan yaklaşımlarla çözümler üretebilen, mevcut personeli motive etme ve ödül ile ceza

sistemlerinin işletilmesinde süreci etkili kullanabilen, alanında uzman kişilerle iletişim kurup onları yönlendirebilecek bilgi ve deneyime sahip, uluslararası ilişkilerin Türkiye için önemini anlayan, insan ve iş ilişkilerinde etkili olabilen bir kişidir.

Etkili ve verimli spor yönetiminin gerçekleştirilmesi ve spor organizasyonlarında istenen sonuçların elde edilmesi, yönetim bilgisine sahip, liderlik vasıflarını taşıyan ve spor eğitimi almış yöneticilere bağlıdır. Bu niteliklere sahip yöneticiler, liderlik becerilerini kullanarak buldukları organizasyonun hedeflerine ulaşma sürecinde önemli katkılar sağlayacaklardır (Yetim, 1996).

Spor sektöründe liderlik ve performans arasındaki korelasyon belirgin şekilde gözlemlenmektedir. Profesyonel spor organizasyonlarında üstün yetenekli personel sayısı sınırlı olup, her kurumda nitelikli yönetici ve antrenörler bulunmaktadır. Maxwell'e (1999) göre, liderlik vasıflarının yönetici ve antrenörler tarafından etkin kullanımı, kurumsal başarıda farklılaşma yaratmaktadır. Ekip performansının optimizasyonu için yönetsel liderlik niteliklerinin aktif kullanımı elzemdir. Turan'a (2010) göre, lider etkinliğinin artışı, personel ve sporcu performansını yükseltmekte, sportif aktivitelerin verimliliğini artırmakta ve başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Bu sebeple liderlik, spor organizasyonlarının kritik başarı faktörlerinden biridir.

Spor yöneticileri, kurumsal yapılarda stratejik roller üstlenerek, sportif faaliyetlerin örgütsel hedefler doğrultusunda planlanması ve yürütülmesinden sorumlu profesyonellerdir. Ulusal ve uluslararası düzeyde spor politikalarının uygulanmasında spor yöneticileri aktif rol oynarlar (Yetim, 1996). Lopiano ve Zotos (2013), spor liderliğinin özelliklerini şöyle açıklamıştır:

- Sabır ve İletişim Anlayışı: Görev ve sorumluluklarını açıkça açıklayabilen, felsefi bir bakış açısına sahip, eğitim geçmişi ve yetenekleriyle başkalarına ilham verebilen bir kişidir.
- Güven: Öngörülü yaklaşımı, zorlu koşullarda analitik düşünme yetisi ve fikirlerini açık biçimde ifade edebilme becerisiyle, doğal karakteri vasıtasıyla etrafındaki kişilerin güvenini ve saygısını kazanma potansiyeline sahip bir kişidir.
- Adalet: İnsanlara adil davranan ve kararlarını doğru ile yanlıştın standartlarına uygun bir şekilde tutarlı olarak verebilen bir kişidir.
- Cömert: Paylaşımçı bir yaklaşım benimseyen, entelektüel birikimini, zamansal kaynaklarını ve destekleyici tutumunu başkalarının faydasına sunma eğiliminde olan bir kişidir.

- Dürüst: Hatalarıyla ilgili olarak içten ve doğru bir şekilde kendini sorgulayabilen bir kişidir.
- Tevazu: Kendi yeteneklerinin bilincinde olan ve başkalarına mütevazı olabilen bir kişidir.
- Uсталık: Bilgi birikimi ve karar alma yetkinliğiyle öne çıkan, deneyim ve uzmanlıklarıyla hareket eden bir lider, başkalarının örnek aldığı bir rol modelidir.
- Tutku: Yaptığı her işi tutkuyla ve istekle gerçekleştiren bir kişidir.
- Özverili: Kendi ihtiyaçlarını önceliklendirmek yerine, başkalarının ihtiyaç ve isteklerine öncelik verebilen bir kişidir.
- Saygılı: Çalışanların ve diğer paydaşların daima saygı duyduğu bir kişidir.
- Bencil Olmama: Başkalarının gereksinim, eğilim ve taleplerini kendi bireysel ihtiyaç ve önceliklerinin üzerinde konumlandıran bir yaklaşım.
- Güvenilir: Gizlilik esaslarına riayet eden ve ilgili tarafların yararını önceliklendiren tutumuyla, güven esaslı bir iklim oluşturma kapasitesine sahip bir şahsiyettir.

Sporun temel unsurları arasında sporcular, antrenörler, yöneticiler, yazarlar, seyirciler ve taraftarlar bulunur. Başarılı spor organizasyonları için tüm paydaşların etik kurallara uygun davranması gerekir (Yılmaz, 2021). Etkin bir spor yöneticisinin profili, adalet, dürüstlük ve esneklik gibi temel karakteristik özelliklerin yanında, kapsamlı spor yönetimi bilgisi ve sürekli mesleki gelişim motivasyonunu içermelidir. Nişa'ya (2007) göre, spor yöneticisi profesyonel yetkinliklerini güncel tutmalı, şeffaf iletişim prensiplerini benimsemeli ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımını içselleştirmelidir.

Eitzen'in (1993) spor yöneticileri için belirlediği etik prensipler, Özbek (1999) tarafından şu şekilde aktarılmaktadır:

- Çalışanlarını ticari bir mal olarak değerlendirmez.
- Kurumsal yapıyı maddi getiri perspektifinin ötesinde, çok boyutlu sosyal faydalar üreten bir ekosistem olarak ele alır.
- Kurumsal kimliği şahsi çıkarılardan bağımsız konumlandırır ve organizasyonel varlıkları bireysel görünürlük aracı olarak değerlendirmekten kaçınır.
- Çalışanlarına ceza verirken duygusal davranmaz, tarafsız bir tutum sergiler.
- Kurum, çalışanlarını kışkırtacak veya şiddete yönlendirecek ifadeler kullanmaz.

#### **1.1.4. Etik Liderlik Boyutları**

Yılmaz'a (2006) göre liderliğin etik boyutları, karar alma süreçleri, iletişim pratikleri, örgütsel iklim ve davranış normları olmak üzere dört temel kategoride ele alınmaktadır.

##### **1.1.4.1. Etik karar verme**

Örgütsel yapının temel taşlarından biri olan karar verme davranışı, çalışma ortamının özelliklerine göre şekillenen kritik bir süreçtir. Bu süreç, düzenli ve çok yönlü düşünmeyi, olası senaryoların detaylı analizini ve potansiyel risklerin değerlendirilmesini gerektirir. Özellikle kararlardan etkilenecek bireylerin durumlarının göz önünde bulundurulması ve grup görüşlerinin dikkate alınması, sağlıklı bir karar verme sürecinin vazgeçilmez unsurlarıdır. Karar verme davranışı, yönetimin kalbi niteliğindedir ve örgütsel başarının temel belirleyicisidir. Yönetimsel değerler bütünü, karar alma süreçlerinin niteliğini belirleyen en önemli prensipler arasında yer alır. Etkin karar mekanizmaları, kurumsal devamlılık ve organizasyonel başarının vazgeçilmez bileşeni olarak öne çıkar (Keleş, 2022).

Liderlik pozisyonu, sürekli olarak karar alma sorumluluğunu beraberinde getirmektedir. Etik liderlikte bu kararların ahlaki açıdan doğru olması ve etik değerlerle uyumlu olması temel bir gerekliliktir. Bir liderin doğru ve yanlış ayırt edebilme yeteneği, çalışanların güvenini kazanmasında ve takipçilerini etkilemesinde kritik rol oynamaktadır. Doğru kararlar alabilen bir lider, çalışanlarının ve takipçilerinin örgüte olan bağlılığını güçlendirme konusunda önemli bir avantaja sahiptir. Örgüt lideri, alınan kararların etik açıdan değerlendirilmesinde ve bu kararların uygulanmasında kilit rol üstlenmektedir. Bu süreçte, yalnızca etik değerlere uygun kararlar almak değil, aynı zamanda bu kararları hayata geçirerek uygun davranışlar sergilemek de büyük önem taşımaktadır. Bu tutarlı yaklaşım, örgütsel güven ortamının oluşmasına ve sürdürülebilir başarıya katkı sağlamaktadır (Yoğurtcu, 2021). Etik liderin en önemli özelliklerinden biri, ahlaki açıdan doğru kararlar alabilme yeteneğidir (Turhan, 2007).

İnsan ilişkilerinin temelinde, bireylerin sahip oldukları prensipler ve değerler yatmaktadır. Taşkın'ın (2019) vurguladığı gibi, iki insan arasındaki ilişkinin etik bir zeminde gelişebilmesi, ancak karşılıklı prensiplerin korunması ve saygı gösterilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu karşılıklı etkileşimde sergilenen davranışlar, ilişkinin etik boyutunu şekillendirmektedir. Özellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin, çalışanları ve etkileşimde buldukları diğer bireylerle olan ilişkilerinde, davranışlarının olası etkilerini önceden değerlendirerek hareket etmeleri beklenmektedir. Bu bilinçli yaklaşım, etik ilişkilerin gelişmesine ve sürdürülebilirlik açısından örgüt kültürü oluşumunun yapı taşlarından biridir.

#### **1.1.4.2. Davranışsal etik**

Yılmaz'ın (2006) belirttiği gibi, davranışsal etik, liderin başkalarına bağımlı olmadan öz eleştiri yapabilme, açık sözlü olma, dürüstlük ve akılcı karar alma gibi temel yetkinliklerini kapsamaktadır. Bu yetkinlikler, liderin atılganlığını, gerçekçiliğini ve çevresel değerlere olan saygısını da içermektedir.

Kaya (2020), yönetsel etki kapasitesinin karakteristik özelliklerle doğrusal bir ilişki içinde olduğunu vurgulamaktadır. Adil yaklaşım, eşitlikçi tutum, güvenilirlik, saygınlık ve sosyal sorumluluk gibi etik değerler, bireylerin erken gelişim dönemlerinde temellenmeye başlamaktadır. Yöneticilerin davranış kalıplarının etik normlar çerçevesinde şekillenmesi, etik liderlik pozisyonuna evrilmelerinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

#### **1.1.4.3. İletişimsel etik**

"İletişim" teriminin birçok farklı tanımı bulunmasına rağmen, hepsi Latince "paylaşmak, yapmak, bildirmek ve rapor etmek" anlamına gelen "communicare" ile "genel olarak paylaşmak" anlamına gelen "communis" kelimelerinden türetilmiştir. İletişim, genellikle paylaşılan içerik üzerine odaklanmaktadır (Aykanat, 2014). İletişim etiği, yönetici-çalışan arasındaki etkileşim kanallarının sağlıklı bir şekilde yapılandırılmasını ve personelin iş doyumunun artırılmasını kapsamaktadır. Çalışanlarla otantik ilişkiler geliştiren, onların değerini önemseyen ve etkili iletişim yetkinliklerini sergileyen liderlerin güvenilirlik düzeylerinin yükselmesi öngörülmektedir (Cemaloğlu & Kılınç, 2012).

#### **1.1.4.4. İklimsel etik**

İklimsel etik, liderlerin çalıştığı yerde etik bir ortam oluşturmak için sergiledikleri davranışları kapsar. Etik liderlik, iklimsel etiğin oluşturulmasında çok önemlidir. Örgütsel etik iklim, örgüt üyelerine uygun ve kabul edilebilir davranışları gösterir (Çıraklı vd., 2014). Karar alma süreçlerini etkileyerek etik sorunlarda davranışları belirler, çalışanlarla ilgili etik konuları tanımlar ve sorunların çözümünde kullanılacak standartları belirler. Örgütsel değerler, bu süreçte eylemlere dönüşür. Bir kuruluşun örgütsel etik iklimi, genel iklimin sadece bir parçasıdır (Ertürk, 2012).

İklimsel etik, "çalışanları koruyan ve destekleyen, sevgiye dayalı düşünceleri yayarak, örgüt kültürünü ve vizyonunu net bir şekilde ifade eden ve çalışanların yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturan etkili bir örgütsel atmosfer yaratmaktır" (Gülcan vd., 2012; Madenoğlu vd., 2014). Örgütsel etik iklimin tesisi, etik liderlik pratikleriyle doğrudan ilişkilidir. Etik yönetici profili, ahlaki liderliğin temel bileşeni olarak, şeffaf yönetim anlayışını benimseyen, etik meselelerde açık iletişim kuran ve çalışanları adalet ilkesi

doğrultusunda motive eden bir karakteri yansıtmaktadır. Bu liderler, kurumsal iletişimde etik değerleri önceliklendirmekte, teşvik ve yaptırım mekanizmalarını etkin kullanmakta ve yönetsel kararlarda dengeli bir yaklaşım sergilemektedir (Yeşiltaş, 2012).

### **1.1.5. Etik Liderlik Türleri**

Araştırmalar, etik liderliğin üç türünü belirlemiştir: hizmet, otantik ve ilke merkezli liderlik. Bu türler aşağıda açıklanacaktır.

#### **1.1.5.1. Hizmete yönelik liderlik**

Hizmete yönelik liderlik, Robert K. Greenleaf'in 1970'teki çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Uzun süre akademik ilgi görmemiştir (Palalar Alkan, 2016; Minaz, 2018). Bu etik liderlik yaklaşımında çalışan ihtiyaçları önceliklidir. Çalışanlara fayda sağlanması, işletmeye katkı sağlayacağı düşüncesiyle hareket edilir (Günel, 2016). Temel amaç, çalışanların fayda sağlanmasıdır. Greenleaf, bu liderlik türünü iki boyutta ele almıştır: kâhya ve hizmetkâr liderlik (Öztürk, 2018). Bu iki boyut, hizmetkâr liderliğin farklı yönlerini ortaya koyar. Kâhya liderlik, daha çok hizmet vermeyi vurgularken, hizmetkâr liderlik, çalışanların gelişimi ve potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına odaklanır. Her iki boyut da etik bir liderlik anlayışını temsil eder.

Kâhyalık teorisi, yöneticilerin ve liderlerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmediği, aynı zamanda kurumun ve yöneticilerin ortak hedefleri paylaştığı durumları ifade etmektedir (Erdilek Karabay, 2015). Kâhya liderlik modeli, etik prensipler ve güven temeline dayanan bir sorumluluk anlayışıyla, tüm paydaşların çıkarlarını gözeten kapsamlı ve bütünsel bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu liderlik paradigması, paydaşları araçsallaştırmayı reddeden bir felsefeyi benimsemektedir. Bu bağlamda kâhya lider, geçmiş, güncel ve gelecek perspektifinde hizmet odaklı bir yönetim anlayışını içselleştirmektedir (Turhan, 2007).

Hizmet odaklı liderlik anlayışı, toplumsal faydayı etik bir sorumluluk ve bilinç düzeyinde içselleştiren bir yaklaşımı temsil eder. Bu paradigmada liderliğin özü, kurumsal yapı, insan kaynakları ve toplumsal paydaşlara yönelik hizmet anlayışını bireysel çıkarların üzerinde konumlandırmaktır (Kurşun, 2011). Bu nedenle geliştirilen ahlaki değerler mekanizmasının kapsamı, kurumun hizmetlerinden yararlanan bireylerin faydasını gözeterek, bu değerleri kurum çalışanlarına da benimsetmeyi amaçlamakta ve böylece kurumu hizmet odaklı bir hale getirmeye çalışmaktadır (Öztürk, 2018).

### **1.1.5.2. İlke merkezli liderlik**

Bu konsept, liderin belirli etik prensipleri ve değer sistemlerini benimseyerek, örgütsel yönetimi bu çerçevede icra etmesini öngörmektedir (Günel, 2016). İlke merkezli liderlik paradigması, yaptırım riskinin bulunmadığı durumlarda dahi yasal normların ihlal edilmemesi esasına dayanmakta olup, bu yaklaşım değişmez etik prensiplerin yaşamsal rehber olarak benimsenmesini gerekli kılmaktadır (Öztürk, 2018).

İlke merkezli liderler, kuruluşlarda kabul edilebilir davranış ve standartları belirler. Kişiliklerini kullanarak, belirledikleri ilkelere göre kararlar alırlar. Bu kurallar, yasalardan daha etkili olabilir. Covey (1998), Starratt (2003)'ı güvenlik, akıl, bilgelik ve güç unsurlarını vurguladığı ilke merkezli liderliği destekler. Bu özellikler, etkili liderliğin temelini oluşturur. Güvenlik, liderin kararlılığını ve güvenilirliğini gösterir. Akıl, mantıklı ve akılcı kararlar almayı ifade eder. Bilgelik, deneyim ve içgörüye dayanarak doğru kararlar verme yeteneğini gösterir. Güç ise, liderin etkisini ve kararlarını uygulama yeteneğini temsil eder. Bu niteliklere sahip kişiler, etkili ve güçlü liderlik sergilerler. Etkili bir lider, yenilikçi, problem çözücü, olumlu, aktif, destekleyici ve üretkendir (Aydın, 2010). Söz konusu nitelikler, bireysel ve organizasyonel performansın optimizasyonu açısından kritik öneme sahiptir. Etkili liderlik, çalışanların motivasyonel dinamiklerini güçlendirmekte ve potansiyellerinin açığa çıkarılmasını desteklemektedir.

Son olarak, ilke odaklı liderlik yaklaşımı, liderin öz saygı ve analitik düşünme yetkinliğiyle oluşturduğu prensipleri özgüvenle uygulaması ve bu değerler sistemini organizasyonel kültüre entegre etme yetkinliğini ifade eder (Öztürk, 2018).

### **1.1.5.3. Otantik liderlik**

Otantik kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından 'özgün niteliklerini muhafaza eden' şeklinde tanımlanırken, literatürde gerçeklik, özgünlük ve doğruluk boyutlarıyla ele alınır. Bu etimolojik çerçeve, otantik liderlerin kendine has karakteristik özellikleriyle geleneksel liderlik kalıplarından ayrıştığını gösterir. Otantik liderin ayırt edici özelliği, etik prensiplere dayalı davranış örüntüleriyle güven inşa etme kapasitesidir. Otantik liderler, tesis ettikleri güven zemini sayesinde organizasyonel karar alma süreçlerinde ikna mekanizmalarına başvurma ihtiyacı duymaksızın etkinlik gösterirler (Öztürk, 2018).

Turhan (2007), otantiklik kavramını sahicilik, içtenlik ve gerçeklik boyutlarıyla tanımlamaktadır. Otantik liderlik konsepti, özgünlük ve doğallık temelinde şekillenen, güvenilir ve samimi davranış kalıplarını içermektedir. Kurşun'a (2011) göre, otantik liderler kendilerine has karakteristikleri korumakta ve öncül lider profillerini emüle etmekten



kaçınmaktadır. Ayrıca, otantik liderler mevcut koşulları gözeterek bağımsız şekilde durumu analiz edebilen, ahlaki bir özellik taşıyan ve etik çerçevede kararlar alan bir karaktere sahip olmalıdır (Erdilek Karabay, 2015).

### **1.1.6. Etik Liderliğin Sonuçları**

Etik liderlik anlayışı, sorumluluk sahibi bireylerin yer aldığı, adil, tarafsız, hak ve özgürlüklere saygı gösteren, yasalara uygun bir örgütsel ortamın tesis edilmesine olanak tanır. Kurum yöneticisi, dürüstlük, cesaret, hakkaniyet, uzlaşmacılık ve tutarlılık gibi etik liderlik nitelikleri sayesinde hakların korunmasına yönelik bir model oluşturur (Topuzoğlu, 2009; Çengelci, 2014). Yönetici, etik liderlik yetenekleriyle etik değerler ve ilkeler doğrultusunda bir kurumsal atmosfer yaratır. Bu tür bir ortamda, çalışanların görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınır ve düşünceler serbestçe ifade edilebilir (Yılmaz, 2006).

Etik bir lider olarak çalışanlara etik bilinç ve sorumluluk konularında rehberlik eden yönetici, kamu çalışanlarının yönetsel etik standartlara duyarlılık göstermeleri, kamu hizmetlerini yasal çerçevede sunmaları, rüşvet, zimmet, kayırmacılık gibi olumsuz yönetsel uygulamalardan ve yolsuzluklardan uzak durmaları, ayrıca vatandaşların güvenini kazanmaları bakımından çok önemlidir; zira vatandaşların genel beklentileri de bu yöndedir (Önen & Yıldırım, 2014). Bu uygulama neticesinde, yönetim mekanizmaları ile vatandaşlar arasında demokratik ilkeler ve hukuki normlar çerçevesinde güven temelli etik bir yönetim paradigması oluşturulacaktır.

Etik liderlik paradigması, kurumsal ve toplumsal geleceğin şekillenmesinde belirleyici bir faktör olarak konumlanmaktadır. Liderlerin etik prensiplere bağlılığı, bireysel performans optimizasyonunun ötesinde, global ölçekte toplumsal güven tesisi ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin başarılması açısından büyük bir öneme sahiptir (Kurt, 2024).

## **1.2. ETİK İKLİM**

Çalışmamızda bu bölümde örgütsel etik iklim kavramı, önemi ve tarihsel gelişimi hakkında bilgilendirmeler yapılacaktır.

### **1.2.1. Etik İklimin Tanımı, Önemi ve Tarihsel Gelişimi**

Örgütsel etik iklim kavramı, ilk olarak 1987 yılında kullanılmaya başlamış ve bu alanda ilk araştırmaları gerçekleştiren Victor ve Cullen (1988) tarafından “örgüt içinde etik unsurlar barındıran prosedürler veya örgütün genel işleyişine dair baskın algılar” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, örgütlerdeki etik durumları tahmin etme ve açıklama amacıyla bir araç olarak değerlendirilebilir (Wimbush vd., 1997). Akdoğan ve Demirtaş (2014) göre

örgütsel etik iklim, organizasyonel yapı içerisinde beliren etik problemlerin çözüm metodolojisi ve etik davranış normlarının belirlenmesi konusunda yönetim kadrosu ile çalışanlar arasında oluşan kolektif algı sistemini ifade eder. Örgütsel etik iklim, örgüt içindeki mevcut durumun çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder; dolayısıyla, örgütün mevcut durumunun psikolojik bir tanımı olarak kabul edilmektedir (Dönertaş, 2008).

Silva'ya (2004) göre örgütsel etik iklim, kurumsal normlar ve değerler sisteminin şekillendirdiği kolektif algı örüntülerini temsil etmektedir. Parboteeah vd. (2005) ise örgütsel etik iklimi, organizasyonel bağlamda uygun ve uygunsuz davranışların ayrıştırılmasını ve davranışsal standartların belirlenmesini kapsayan bir fenomen olarak kavramsallaştırmaktadır. Yıldırım ve Naktiyok (2018), örgütsel etik iklim kavramının 1980'li yıllarda öne çıktığını ifade etmiş ve örgütsel etik iklimi; örgüt içindeki sorunlarla çalışanların başa çıkma yöntemlerini kullanırken doğru davranışları benimsemelerini sağlayan ve alternatif çözümler arayışına yönlendiren güçlü bir yol olarak tanımlamışlardır.

Shalley, Gilson ve Blum'a (2000) göre, yaratıcılığın rekabet üstünlüğü sağladığı günümüz iş dünyasında, organizasyonların pazar taleplerini karşılama, karlılık optimizasyonu ve rekabet gücünü sürdürme hedefleri insan yaratıcılığına dayanmaktadır. Çekmecelioglu (2005), bu hedeflerin gerçekleştirilmesinin, çalışanların güvenlik algısının, performans özgürlüğünün ve adil çalışma koşullarının tesis edildiği örgütsel etik iklim ortamında mümkün olduğunu vurgulamaktadır.

Singhapakdi vd. (1994), çalışmalarında, personelin örgütsel etik iklim algısının organizasyonel etkinlik ve verimlilik parametreleri üzerinde pozitif etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, örgütsel etik iklim, yönetsel kalite standartlarının yükselmesine ve organizasyonel performansın iyileşmesine katkı sağlayan önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Elçi'nin (2005) araştırma bulgularına göre, örgütsel etik iklimin mevcudiyeti, çalışanların iş doyumunu, sosyal sorumluluk bilinci ve organizasyonel bağlılık düzeylerini yükseltirken, işten ayrılma eğilimlerini minimize etmektedir. Bu dinamik süreç, organizasyona yönelik güven algısının güçlenmesiyle sonuçlanmaktadır. Örgütsel etik iklim eksikliği yaşayan organizasyonlarda, insan kaynakları yönetimi ve kontrol mekanizmalarının etkinliği azalmakta; bu durum operasyonel ihmal risklerini artırmaktadır. Bu bağlamda, karar alma süreçlerinde optimal olmayan tercihler ortaya çıkabilmektedir. Kurumsal hedefler, stratejik planlamalar, uygulama prosedürleri ve karar mekanizmaları arasındaki uyum, organizasyonun sürdürülebilir geleceği ve kurumsal itibarı açısından kritik önem taşımaktadır (Cullen vd., 1989).

Sanayileşme süreci, örgütsel etik iklimin önemini artırmıştır. Artan üretim kapasitesi ve teknolojik gelişmeler, çevresel sorunları tetiklemiş ve yeni nesillerin kaliteli yaşam sürmesindeki en önemli tehdit haline gelmiştir. Kurumlar, sürdürülebilir olmayan üretim yöntemlerinin uzun vadeli etkilerini öngörerek, çevre koruma hassasiyetini kurumsal ahlakın odak noktası haline getirmişlerdir. Toplumun çevre dostu işletmelere yönelik talebi, kurumların etik değerlere bağlılığını pekiştirmiştir. 1970'lerden itibaren gelişen iş etiği anlayışıyla birlikte, örgütsel etik iklim kavramı, kurumsal yönetimin gerekli unsurlarından biri olarak kabul edilmiştir (Hicks, 1979).

## **1.2.2. Etik İklimin Boyutları**

Victor ve Cullen'in (1988) örgütsel etik iklim modeli, Ahlaki Gelişim Felsefesi temelinde şekillenen iki boyutlu bir yaklaşım sunmaktadır. Örgütsel etik iklim literatüründeki öncü araştırma niteliği taşıyan bu çalışma, felsefi, sosyo-kültürel ve organizasyonel perspektifleri bütünleştiren kapsamlı bir çerçeve ortaya koymaktadır. Mert'in (2017) belirttiği üzere, modelin birinci boyutu karar alma süreçlerindeki etik kriterlere odaklanırken, ikinci boyutu ahlaki kararların referans noktasını ve analiz düzlemini tanımlamaktadır.

### **1.2.2.1. Analiz odak boyutu**

Analiz boyutunun temel amacı, örgüt üyelerinin düşünce yapılarını şekillendirmek ve davranışlarının oluşumuna katkı sağlamaktır. Bu boyutta, etik kriterler ve kararlar, ahlaki ve etik mantık perspektifinden değerlendirilmektedir; örgütsel etik iklimin anlaşılması için üç farklı analiz boyutu öne çıkmaktadır. Bu boyutlar bireysel, evrensel ve yerel kategorilerinde sınıflandırılmaktadır. Evrensel analiz boyutu, kararlardaki etik mantığın profesyonel kuruluşlar tarafından ifade edilmesini mümkün kılmaktadır. Evrensel ve yerel kriter boyutları dahilinde altı farklı kriter incelenmektedir. Dokuz iklim tipini barındıran yapıda, Victor ve Cullen'in tanımladığı beş temel boyut: araçsallık, önemseme, bağımsızlık, kurallar, yasalar ve kodlar ön plana çıkmaktadır. Bu boyutların kısa açıklamaları aşağıda sunulmuştur (Dönertaş, 2008):

- Araçsallık İklim Tipi: Bencil ve zararlı davranışların ön planda olduğu, egonun belirleyici olduğu bir iklim tipi olarak tanımlanmaktadır.
- Önemseme İklim Tipi: Bu iklim tipi, adından da anlaşılacağı gibi, faydacı bir yaklaşımı ve pozitif karar alma süreçlerine yönelik optimist bir perspektifi yansıtmaktadır.
- Bağımsızlık İklim Tipi: Bu yaklaşım, bireylerin öznel etik değerleri ve ahlaki prensipleri doğrultusunda şekillenen karar alma süreçlerini tanımlamaktadır.

- Kurallar İklim Tipi: Bu kavram, organizasyonun belirlediği kurumsal politikalar ve operasyonel prosedürlerin bütününe temsil etmektedir.
- Yasalar ve Kodlar İklim Tipi: Karar verme sürecinde dış sistemlerin talepleri doğrultusunda karar alma işlemini gerçekleştirmektedir.

### 1.2.2.2. Etik kriterler boyutu

Bir birey, iyi bir karakter yapısına sahip olsa bile, bazı kuralları bilmemesi veya uygulanmaması, etik değerlere uyum göstermemesine yol açabilir. Ayrıca, etik kuralları bilen bir bireyin bu kriterlere uyacağı kesin değildir. Bu durum, çeşitli etik tiplerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Etik kriter boyutları, İlkelilik, Yardımseverlik ve Ego olarak üç gruba ayrılmaktadır (Dönertaş, 2008).

İlkelilik, örgüt içinde alınacak kararlardan önce belirli prensiplerin uygulanmasını ve bu ilkelere uygun yorumlanmasını ifade eder.

Yardımseverlik boyutu, bireysel çıkarlardan ziyade kolektif faydayı ve başkalarının refahını merkeze alan bir etik perspektifi temsil etmektedir. Bu yaklaşımda karar alma süreçleri, etik boyutların olumlu ve olumsuz yönleriyle kapsamlı değerlendirilmesini içerir. Yardımsever iklim yapısında, topluluk üyelerinin ortak beklentileri dikkate alınır ve sorun çözme süreçlerinde diğer bireylerin mutluluğu öncelikli bir değer olarak kabul edilir.

Ego, bireyin kendi menfaatine odaklanması ve çevresine bencil davranmasıdır. Birey, yalnızca kendi isteklerini ön planda tutar ve başkalarının ihtiyaçlarını ikinci planda bırakır. Sosyal yaşamda ego kriterini teşvik eden nedenler arasında maddi talepler ve hırslar yer alır. Egoist bir yaklaşım benimseyen birey, kendi tercihlerini öncelikli olarak savunur; örneğin, emlakçıların genellikle bireysel faydalarını gözeterek davrandıkları ifade edilmektedir.

### 1.2.3. Etik İklimi Belirleyen Faktörler

Etik iklim kuramının temelleri, örgütsel ve ekonomik kuramların sentezinden oluşmaktadır. Örgütün evrimsel gelişimi, yapısal karakteristikleri ve çevresel dinamikleri, örgütsel etik iklimin şekillenmesinde kritik rol oynamaktadır. Örgütsel etik iklimin oluşum sürecinde, kurumsal formların yanı sıra etik normlar ve toplumsal değerler sisteminin belirleyici etkisi gözlemlenmektedir (Victor & Cullen, 1988). Etik iklim kuramı, örgütsel etik atmosferin kavramsallaştırılmasını ve sistematik açıklamasını hedeflemektedir. Bu kuramsal çerçevede, kurumsal yapılanma, sosyo-kültürel bağlam ve organizasyonların karakteristik nitelikleri temel belirleyici unsurlar olarak işlev görmektedir (Dönertaş, 2008). Örgütsel kültürün şekillenmesinde, hem bireylerin kişisel deneyimleri ve geçmiş yaşantıları hem de

kurumların tarihsel birikimi belirleyici bir rol oynamaktadır (Victor & Cullen, 1988). Biçer (2005), örgütsel etik iklimin, organizasyon üyelerinin onayladığı ve reddettiği davranışsal normların toplamından oluşan bir çerçeveyi ifade ettiğini belirtmektedir.

Örgütsel etik iklimin temel belirleyicileri, kurumsal yapı, çalışan kabulü, sosyo-kültürel dinamikler ve etik değerler sisteminden oluşmaktadır. Bu etik değerler sistemi, organizasyon üyelerinden beklenen davranış standartlarını tanımlar. Bireylerin örgütsel etik iklim algısı ile etik prensiplere atfettikleri önem arasında güçlü bir korelasyon mevcuttur. Kurumsal hedefler ile etik değerlerin entegrasyonu, ancak dengeli bir örgütsel etik iklim ortamının tesisi ile mümkün olmaktadır (Biçer, 2017). Karar verme süreçlerinde etik değerler ön plana çıkar; örneğin, bir çalışanın işe alınması, kaynak tahsisi veya disiplin uygulamaları gibi konularda etkili olmaktadır (Dönertaş, 2008).

Örgütsel etik iklimin oluşumunda karar verme kadar liderin rolü de önemlidir. Örgütsel etik iklimin şekillenmesinde ahlaki gelişim, çalışanlarla ilişki ve adil kararlar alabilmede lider kritik bir rol oynamaktadır. Örgüt üyeleri, liderlerini takip ederek davranışlarını düzenler; bu nedenle liderin kararları ve davranışları dikkatle yönetilmelidir (Eser, 2007).

Alan yazınında, örgütsel etik iklimin oluşumunda etkili olan kişisel özellikler, eğitim, inançlar ve değerler üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Eyidoğan, 2013). Biçer (2017), örgütsel etik iklimin oluşumunda etik kodlar, sosyal kurallar ve örgütsel yapının etkili olduğunu belirtmektedir. Kurumlar, çevresel adaptasyon ve meşruiyet elde etme sürecinde sosyal normlarla uyumlu kurumsal yapılar oluştururlar. Bu yapılanma sonucunda gelişen örgütsel etik iklim, toplumsal değer sistemlerinin kurumsal düzeydeki tezahürünü temsil etmektedir (Martin & Cullen, 2006; Victor & Cullen, 1988). Örneğin, özel sektör organizasyonları performans ve kar odaklı bir örgütsel etik iklim benimserken, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları yasal çerçeve temelinde şekillenen, sosyal normlarla uyumlu bir örgütsel etik iklim geliştirmektedir.

Kurumsal yapı, örgütsel etik iklimin temel kaynaklarından birini oluşturur ve karşılıklı etkileşimlerin yoğunluğuna göre üç farklı formda ortaya çıkar. Piyasa odaklı yapılanmalar, ekonomik göstergelerin yönlendirmesiyle şekillenirken, grup odaklı yapılar kolektif değerler ve geleneksel normların aktarımıyla karakterize olur. Bürokratik yapılanmalar ise kurumsal değerler ve formel kurallar çerçevesinde biçimlenir (Ouchi, 1980). Kurumsal yapıların karakteri, örgütsel etik iklimin niteliğini belirlemektedir. Piyasa odaklı organizasyonlarda faydacı ve bireysel çıkarları önceleyen örgütsel etik iklimler gelişirken, bürokratik ve grup temelli yapılarda yasal düzenlemeler ve etik standartların şekillendirdiği bir etik atmosfer oluşmaktadır (Victor & Cullen, 1988; Martin & Cullen, 2006).

Organizasyonların ve çalışanların kendine has özellikleri, örgütsel etik iklimin üçüncü kaynağını teşkil eder. Bu özellikler, kurumsal sosyalleşme mekanizmaları ile insan kaynakları uygulamalarının bütünleşik etkisini yansıtmaktadır. Kurumsal karakteristikler, organizasyonun farklı birimlerinde çeşitlilik gösteren yapılar oluşturmaktadır (Victor & Cullen, 1988).

#### 1.2.4. Etik İklim Modelleri

Bu bölümde, örgütsel etik iklim alanında geliştirilen altı temel model incelenecektir: Victor ve Cullen'ın Etik İklim Modeli, Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Etik İklim Modeli, Viader Cohe'nin Etik İklim Modeli, Treviño'nun Etik İklim Modeli, Schwepker'in Etik İklim Modeli ve Snell'in Etik İklim Modeli.

##### 1.2.4.1. Victor ve Cullen etik iklim modeli

1988 yılında Victor ve Cullen tarafından tasarlanan etik iklim modeli, çalışanların örgütsel etik iklim algılarını değerlendiren ilk kapsamlı ölçüm aracıdır. Model, beş boyutlu yapıyla kurumsal normlar, operasyonel süreçler ve uygulama protokolleri çerçevesinde örgütsel etik iklimi tanımlar. Etik sorunların çözümüne yönelik metodolojik yaklaşımlar sunan model, Danimarka'daki kurumsal uygulamalarla test edilmiş ve sağlam bir teorik altyapıya sahip olduğu kanıtlanmıştır (Lemmergaard & Lauridsen, 2008). Victor ve Cullen etik iklim modeli Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Victor ve Cullen Etik İklim Modeli (Victor ve Cullen, 1998)

ETİK İKLİM TUTUMLARI				
	Bireysel Düzey	Örgütsel Düzey	Dış Çevre Algısı	
ETİK BOYUTLAR	Egoist İklim	Kişisel Çıkar	Örgütsel Çıkar	Verimlilik
	Yardıms severlik İklim	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Paydaş
	İkelilik İklim	Kişisel Ahlak	Örgütsel Kural ve Prosedürler	Kanunlar ve Profesyonel Kurallar

Tablo 1'de Victor ve Cullen'in (1998) modeli, etik iklim tutumlarını çok katmanlı bir yaklaşımla değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, bireysel perspektifleri, organizasyonel dinamikleri ve çevresel bağlamı kapsayan üç boyutlu bir analiz sunmaktadır.

Örgütsel etik iklim, ahlaki değerlendirmeleri kurumsal kural ve uygulamalar çerçevesinde tanımlar. Her organizasyona özgü biçimde farklılaşan bu kurallar, çalışanlar tarafından etik davranış kodları olarak kabul görmektedir. Organizasyon üyelerinin örgütsel

etik iklim algısı hem duygusal unsurlardan hem de kurumsal faktörlerden etkilenmektedir (Victor & Cullen, 1998). Örgütsel etik iklim türleri arasında egoist, yardımsever ve ilkelilik gibi iklimler bulunmakta ve bu türleri etkileyen farklı faktörler ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2024).

Örgütsel etik iklim tipleri, kendilerine özgü karar verme kriterleriyle ayrılmaktadır. Egoist iklim yapısında bireysel ve kurumsal çıkarlar belirleyici rol oynarken, yardımseverlik ikliminde sosyal bağlar, ortak deneyimler ve toplumsal duyarlılık önem kazanmaktadır. İlkelilik temelli iklimde ise kişisel değerler, organizasyonel normlar ve yasal düzenlemeler karar süreçlerine yön vermektedir (Kırbaşlar, 2013).

#### **1.2.4.2. Kohlberg bilişsel ahlaki gelişim modeli**

Söz konusu etik gelişim teorisi, bireylerin ahlaki olgunlaşma sürecini kronolojik olarak üç temel dönem ve altı gelişimsel basamakta inceler. Başlangıç dönemi, doğumdan dokuz yaşa kadar süren prekonvansiyonel evredir. Bu evrenin ilk basamağında davranışların sonuçları temelinde bir ödül-ceza mekanizması işlerken, ikinci basamakta ödüle dayalı eylemler doğru kabul edilir. Orta dönem olan konvansiyonel evre, on ile on beş yaş arasını kapsar. Bu evrenin üçüncü basamağında çocuklar model davranışlar sergileme eğilimindeyken, dördüncü basamakta normatif kurallara uyum gösterme zorunluluğu hissederler. Postkonvansiyonel evre olarak adlandırılan son dönem, on altı yaş ve sonrasını içerir. Bu evrenin beşinci basamağında toplumsal normların değişebilir ve işlevsel yapısı kavranırken, altıncı basamakta birey özerk ahlaki kararlarını adalet, özgürlük ve temel haklar çerçevesinde şekillendirir (Ateş & Erdost, 2001).

#### **1.2.4.3. Trevino örgütte etiksel karar verme modeli**

Trevino'nun kurumsal etik karar alma modeli, organizasyonlarda karşılıklı etkileşime dayalı bir karar verme süreci önermektedir. Bu teorik yaklaşım, kurumsal aktörlerin etik yargı ve davranışlarını öngörebilmek için kişisel faktörleri (özellikle ahlaki olgunluk seviyesi) ve bağlamsal değişkenleri bütünlük olarak ele almaktadır. Modelin kavramsal çerçevesi, Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim teorisine dayanmakta olup bu temel, iş etiği alanındaki gelecek araştırmalara metodolojik araçlar ve teorik altyapı sağlamaktadır (Trevino, 1986). Trevino, Kohlberg'in modelindeki bilişsel ahlaki gelişim düzeyinin bireylerin doğru ve yanlış kararlarını etkilediğini vurgulamaktadır. Örgütsel etik iklim, hak, görev ve sorumluluk unsurlarından oluşur; etik karar verme sürecinde bilişsel ahlaki düzey, bireyin vereceği tepkiyi belirleyen bir faktördür (Çiçek, 2016).

Trevino'nun modelinde etik dışı davranışlar, yapısal ve yapısal olmayan sistemler çerçevesinde kategorize edilmektedir. Yapısal sistemler kapsamında yönetimsel liderlik, organizasyonel yapılanma, kurumsal politikalar, motivasyon mekanizmaları, personel seçim kriterleri, mesleki gelişim programları ve karar alma süreçleri yer alırken; yapısal olmayan sistemler davranışsal normları, rol modellerini, kurumsal gelenekleri, organizasyonel hikayeleri ve iletişim kodlarını içermektedir (Trevino & Nelson, 2004). Etik kültür açısından örgüt, etik davranışları destekleyen normatif yapıların mevcudiyeti, etik dışı uygulamalara karşı geliştirilen caydırıcı mekanizmalar ve üst düzey yöneticilerin sergilediği örnek davranış modellerinin bütünselliği açısından değerlendirilmektedir (Akbaş, 2010). Trevino, örgütsel etik iklim konseptini kurumsal iklim şemsiyesi altında değerlendirmekte olup, organizasyonel etik yapının evrimsel sürecinde kültürel sistem unsurlarının kritik rolü vurgulanmaktadır. Geliştirilen kavramsal model, kurum çalışanlarının etik çatışma durumlarındaki karar mekanizmalarının, bireysel ahlaki gelişim düzeyleri doğrultusunda şekilleneceğini varsaymaktadır (Yıldırım, 2016).

#### **1.2.4.4. Schwepker'in örgütsel etik ilim modeli**

Schwepker (2001), kurumsal etik prensiplerinin organizasyonel rollerin netleştirilmesinde ve etik atmosferin geliştirilmesinde çok önemli olduğunu, satış personeli üzerinde yapılan araştırmaların etik atmosferin çalışan memnuniyeti ve kurumsal aidiyetle pozitif, işten ayrılma eğilimiyle negatif bir ilişki gösterdiğini ortaya koyduğunu bildirmiştir. Ayrıca, iş doyumunun kurumsal bağlılıkla olumlu, kurumsal bağlılığın ise işten ayrılma eğilimiyle olumsuz bir ilişki içinde olduğu ifade etmiştir.

Schwepker'in çalışmasında etik atmosfer, personelin etik karar alma süreçlerine yönelik algılarını ölçen yedi maddelik Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Etik normların ve politikaların uygulanması, etik bir çalışma ortamı oluşturmada ve etik dışı davranışları engellemede etkili olmaktadır. Bu yapının, iş tatminini artırma, kurumsal bağlılığı güçlendirme ve personel devir hızını azaltma gibi kurumsal faydalar sağlayabileceği öngörülmektedir (Schwepker, 2001).

#### **1.2.4.5. Vidaver Cohen etik ilim modeli**

Vidaver Cohen'in geliştirdiği teorik çerçeve, Werhane'nin 1994'te yönetimsel etik karar alma süreçleri üzerine sunduğu akademik perspektiften ilham almaktadır. Bu kavramsal model, kurumsal yapılarda ahlaki muhakeme mekanizmalarının operasyonel uygulamalarını irdelemektedir. Söz konusu paradigmanın merkezinde ahlaki tasavvur ve kurumsal entegrasyon dinamikleri yer almaktadır (Vidaver Cohen, 1998).



Kurumsal yapılarıdaki örgütsel etik iklim düzeyinin tespitinde, Victor ve Cullen'in 1988'de ortaya koyduğu paradigmaya alternatif oluşturan özgün bir ölçüm aracı "Etik İklim Ölçeği" öne sürülmüştür. Bu ölçek, kurumların örgütsel etik iklim durumlarını pozitif ve negatif uçlar üzerinden değerlendirir. Pozitif uçta, kurumun örgütsel etik iklim düzeyi yüksekse, normlar ve etik davranışlar "daima" özendirilirken; negatif uçta "asla" özendirilmemektedir. Pozitif örgütsel etik iklim, sorumlulukların yerine getirildiği, olumlu ilişkilerin desteklendiği ve sorunların çözümünde olumsuz sonuçların önlenmesine dikkat edilen bir ortamı ifade eder (Vidaver Cohen, 1998; Akt., Arnaud, 2006). Bu model, "Hedefler, Araçlar, Ödül Yönelimi, Görev Desteği, Sosyal ve Duygusal Destek" olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Vidaver Cohen, 1998; Akt., Arnaud, 2006). Modelin uygulanmasında, bu beş boyutun nasıl bir araya getirileceği ve tamamen etik veya tamamen etik dışı iklimlerin varlığı sorgulanabilir (Arnaud, 2006).

#### **1.2.4.6. Snell örgütsel etik iklim modeli**

Snell (2000), örgütsel etik iklimini "gündelik normlar, geçerli kurallar, sosyal baskılar ve ilişkilerin kalitesini kapsayan, doğru ve yanlış, iyi ve kötüye ilişkin üyelerin yargıları, kararları ve anlayışları üzerinde etkili olan bir güçler alanı kümesi" olarak tanımlamaktadır (Akbaş, 2010). Macintyre (1988), bireysel özerkliği önceleyen liberal düşünce sisteminin, etik normların uzlaşma zeminini oluşturmada başarısızlığa uğradığını gözlemlemektedir. Ayrıca, Kohlberg'in geliştirdiği evrensel ahlak teorisinin, öne sürdüğü kapsayıcı nitelikteki argümanları destekleyecek temel dayanakları barındırmadığı vurgulanmaktadır. Kurumsal etik atmosfer bağlamında, mevcut teorik yaklaşımlarda gözlemlenen kısıtlılıkların aşılmasının mümkün olduğu öne sürülmektedir (Snell, 2000).

Kohlberg'in teorik çerçevesi, Snell tarafından kurumsal etik değerlerin beş temel bileşenini incelemek üzere yeniden yapılandırılmıştır. Bu bileşenler kurumsal etik yönetim mekanizmaları, etik otorite kaynakları, örtük sosyalizasyon süreçleri, normatif yapının etik temelleri ve kurumsal sosyal sorumluluk perspektifini kapsamaktadır. Snell'in çalışması, bireysel özgürlükleri önceleyen toplumlarda post-geleneksel etik değerlerin benimsenmesinin, yolsuzluk, eşitsizlik, işgücü istismarı, ürün güvenliği ihlalleri ve ekolojik tahribat gibi kurumsal etik problemleri azaltmaya yönelik on dokuz teorik önerme sunduğunu belirtmektedir (Snell, 2000).

#### **1.2.5. Etik İklimin Sonuçları**

Örgütsel etik iklim, etik davranışları yönetmede kullanılacak kritik bir yönetsel mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal liderler, temel etik normlar ve kurumsal

protokoller aracılığıyla çalışan tutumlarını sistematik bir yaklaşımla yönlendirebilme yetkinliğine sahiptir (Özyer, 2010). Literatürdeki ampirik çalışmalar, kurumsal etik atmosferin çeşitli organizasyonel çıktılar üzerindeki etkilerini belgelendirmektedir. Schepers (2003), Verbeke vd. (1996) ile DeConinck'in (2010) bulguları, örgütsel etik iklimin normatif davranışları pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, iş güvenliği performansı üzerindeki olumlu etkileri tespit edilmiştir. Büte'nin (2011) araştırması, kurumsal güven ile bireysel performans arasındaki pozitif korelasyonu ortaya koyarken, Çevirgen ve Üngören (2009) çalışan memnuniyeti ile olan anlamlı ilişkisini vurgulamaktadır. Akbaş (2010) ise örgütsel etik iklimin organizasyonel aidiyet üzerindeki belirleyici rolünü kanıtlamıştır.

Kurumsal etik atmosferin benmerkezci karakteristikler sergilediği organizasyonlarda, etik dışı uygulamaların tekrarlanma oranının yükseldiği gözlemlenirken; değer temelli örgütsel etik iklimin hakim olduğu kurumlarda bu tür davranışsal sapmaların belirgin biçimde azaldığı saptanmıştır (Trevino vd., 1998). Ayrıca, olumlu örgütsel etik iklimine sahip örgütlerin olumsuz yayınları iyileştirmek için daha az kaynak ayırdığı da gözlemlenmiştir (Özyer, 2010). Örgütsel etik iklim, örgütün sürdürülebilirliği, rekabet edebilirliği, iş verimliliği ve çalışan bağlılığı açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır (Turan, 2022).

Özet olarak pozitif bir örgütsel etik iklimin sonuçları şunlardır:

- Çalışanların örgütsel etik iklim algısı, iş verimliliğini ve performansı artırır (Dönertaş, 2008).
- Pozitif bir örgütsel iklim, uygun etik davranışların belirlenmesine katkıda bulunur (Erdirençelebi & Filizöz, 2016).
- Pozitif örgütsel etik iklim, örgütte verimliliği ve etkinliği artırır (Şahin & Dündar, 2011).
- Pozitif örgütsel etik iklim, personelin verimlilik düzeyini, kurum aidiyetini, toplumsal duyarlılığını ve idari başarısını yükselterek çalışanların mesleki gelişimini destekler (Şahin & Dündar, 2011).
- Örgütsel etik iklim, etik olmayan davranışların tanınmasını ve etik sorunlarla başa çıkma yollarını anlamayı kolaylaştırır (Çevirgen & Üngören, 2009).
- Örgütsel etik iklim, personelin karşılıklı etkileşimlerinin kalitesini ve kuruma yönelik güven duygusunu şekillendirir (Bilgen, 2014).
- Pozitif örgütsel etik iklim, aidiyet duygusunu artırır (Yeşil vd., 2017).

- Gelişen örgütsel etik iklim, doğru davranışların belirlenmesini sağlayarak çalışanların iç ve dış çevreyle uyumlu çalışmasını mümkün kılar (Şahin & Dündar, 2011).

Kahvecioğlu'nun (2022) araştırma bulguları, kurumsal etik atmosfer algısının mikro ve makro düzeydeki organizasyonel çıktılar üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Olumlu örgütsel etik iklim yapılanması, personel devrini minimize ederken, çalışan memnuniyetini optimize etmekte ve kurumsal adalet algısını güçlendirmektedir. Direk'in (2018) çalışmasında vurgulandığı üzere, bu pozitif atmosferin yokluğunda nepotizm, yetkinlik eksikliği, finansal suistimal ve normatif sapma gibi kurumsal krizler ortaya çıkabilmekte; bu durum organizasyonel hedeflerden uzaklaşma ve performans metriklerinde gerileme ile sonuçlanabilmektedir.

### 1.3. ÖRGÜTSEL SINİZM

Çalışmamızda bu bölümde örgütsel sinizmin kavramı, örgütsel sinizmin önemi ve tarihsel gelişimi hakkında bilgilendirmeler yapılacaktır.

#### 1.3.1. Sinizmin Tanımı

Sinizm kavramı, Antik Yunan medeniyetinde dünyevi hazlardan ve yaşamsal problemlerden uzaklaşarak erdemli olma yolunu temsil etmiş; günümüzde ise açık sözlülük ve cesaret gösterme bağlamında kullanım alanı bulmuştur (İnce & Turan, 2011). Bu felsefi akım, Sofist Gorgias ve Sokrates'in öğrencisi Antisthenes'in öğretileri sonucunda Yunan Helenistik döneminde ortaya çıkmış ve ismini "kyon" (köpek) sözcüğünden almıştır. Sinik düşünürlerin görüşlerini köpek havlamasını andıran bir tarzda dile getirmeleri nedeniyle bu adlandırma yapılmış olup, bu durum sinik felsefenin döneminde saygın bir konum elde edemediğine işaret etmektedir (Dean vd., 1998; Brandes, 1997). Sinizm, yaşamsal bir felsefe olarak dünyevi meşguliyetlerden uzak durma, iletişimde doğrudan ifade ve eylemlerde çekinmezlik prensiplerini barındırmaktadır (Ulaş, 2002).

Sinizm, ilgisizlik, geri çekilme, güven duymama, yabancılaşma, ümitsizlik, kuşku duyma gibi olumsuz etkileri içermektedir (Naus vd., 2007). Andersson'a (1996) göre sinizm, engellenen, umutsuzluk içinde olan ve hayal kırıkları yaşayan bireylerin kişilere, gruplara, ideolojilere, toplumun değer yargılarına ve geleneklerine, kurum ve kuruluşlara karşı beslediği negatif duygular ve güvensizlikler bütünüdür. Sinizmin günlük yaşamda şüphecilik (septisizm) kavramının yerine kullanıldığına da rastlamak mümkündür; ancak kavramların anlamsal boyutları birbirlerinden oldukça farklıdır. Şüpheli bir insan bir eylem ya da olgu karşısında er. İyi yöntemin bu olup olmadığını düşünmekteyken, sinik kişi eylem ya da olgu daha başlamadan kötü sonuçlar doğuracağına inanmaktadır (Erdost vd., 2007). Genel olarak, ilk sinikler ile

günümüzdeki siniklerin ortak özelliği umutsuzluk olarak tanımlanabilir. İlk sinikler, karşılaşamayacakları veya yenme olasılıklarının bulunmadığı sistem ve toplumlarla mücadele ettikleri için umutsuz bir hale gelmişlerdir. Modern sinikler ise kişilik özellikleri veya geçmiş deneyimlerinin etkisiyle sinik bir tutum sergilemektedirler. Bu bireyler, değişim ve gelişim konusunda umutsuz bir perspektife sahiptir (Delken, 2004).

Türk Dil Kurumu (TDK) (2024), sinizmi, insanın erdem ve mutluluğa, tüm ihtiyaçlardan arınarak kendi başına ve hiçbir değere bağlı olmaksızın ulaşabileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi "kinizm" olarak tanımlamaktadır. Sinizm, durumları sorgulayıcı bir perspektifle değerlendiren, menfaat odaklı ve karamsar yaklaşımları benimseyen kişilerin düşünce biçimidir. Bu kavram, insanların dürüstlük, adalet ve etik gibi olumlu kişilik özelliklerini kendi menfaatleri için göz ardı etmelerini ifade eder. Sinizm, bireyin kişilik özelliklerinden veya bir örgütün sahip olduğu niteliklerden kaynaklanabilir (Eaton, 2000). Ayrıca, sinizm, diğer bireylerin iyi niyetine duyulan şüphe ve bu şüphenin farklı konulara yansmasıyla da ilişkilidir (Tan & Tan, 2007).

### **1.3.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı, Önemi ve Tarihsel Gelişimi**

Örgütsel sinizm, “Bireylerin, örgütlerinin etik açıdan genel olarak kabul edilen değerlerle sorunlarının bulunduğu, dürüstlük, samimiyet, adalet gibi değerlerin kişisel ve örgütsel çıkarlar için ihmal edilmesiyle birlikte ortaya çıkan tepki” olarak ifade edilmektedir (Tınaztepe, 2012). Örgütsel sinizm, kurumsal yapı içerisinde çalışanların organizasyona karşı geliştirdikleri negatif yönelimli tutum ve davranış kalıplarını tanımlayan bir olgudur. Bu konsept, personelin kurumsal karar alma süreçlerine yönelik güvensizliğini, kurumsal niyetlerin sahiciliğine dair şüphelerini ve yönetici profillerinin gerçek karakteristik özelliklerini yansıtmadığına ilişkin inançlarını kapsayan komplike bir yapıyı ifade etmektedir (Helvacı & Çetin, 2012). Literatürde sunulan farklı bir tanıma göre, münferit ya da müşterek inançlar, anlaşmazlıklar, çatışmalar, beklentiler, hayal kırıklıkları, muhalif tutumlar ve mesafeli durma ile ifade edilen, süreç içerisinde bireylerin veya grupların birbirlerine karşı sergiledikleri davranışların tümünü kapsar (Tokgöz vd., 2008). Bu etkileşimsel örüntüler, örgütsel sinizmin içerdiği yapısal karmaşıklık ve çok boyutlu doğasından beslenmekte olup, dinamik bir yapı sergileyen bu kavram, organizasyonlarda farklı boyutlarda kendini gösterir (Çetinkaya, 2014).

Örgütsel sinizm üzerine literatürde gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde, bu kavramın çeşitli araştırmacılar tarafından farklı perspektiflerle ele alındığı ve zengin bir tanımsal çeşitlilik sunduğu görülmektedir.

- Örgütsel sinizm, organizasyon içindeki farklı unsurlarla bağlantılı, yaşanmışlıklardan edinilen tutumları ve bu tecrübelerden çıkarılan genel yargılardır (Pelit & Pelit, 2014).
- Örgütsel sinizm, çalışanların kurumlarına yönelik duygularından kaynaklanan umutsuzluk, endişe, şüphe ve olumsuz davranışları içerir (Brandes & Das, 2006).
- Örgütsel sinizm, bireylerin çalıştıkları örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutum ve inançları ifade eder (Andersson & Bateman, 1997).
- Naus (2007), örgütsel sinizmi, çalışanların iş yerindeki olumsuz etkilerden korunmak amacıyla verdikleri tepkilerden biri olarak tanımlamıştır.
- Andersson (1996), örgütsel sinizmi, spesifik bir şahsa, topluluk yapısına, sosyal çevreye, kurumsal organizasyona veya düşünsel sisteme yönelik geliştirilen güven eksikliği, kötümser yaklaşım, değersizleştirme eğilimi ve beklentilerin karşılanmaması neticesinde ortaya çıkan tutumsal örüntüleri ifade etmektedir.
- Bedeian (2007), örgütsel sinizmi, personelin görev yaptığı organizasyona yönelik sergilediği negatif yaklaşımlar şeklinde açıklamıştır.
- Dean vd. (1998), örgütsel sinizmi, çalışanların kurumlarına karşı sergiledikleri düşünsel, duygusal ve eylemsel boyutları bünyesinde barındıran ve negatif karakterli tutumsal eğilimlerin bütününe temsil eden bir yapı olarak tanımlanmaktadır.
- Her ne kadar sinizm olgusu bireysel karakter özellikleri ve duygusal reaksiyonlar çerçevesinde tanımlansa da örgütsel sinizmin, çalışanların genel davranış kalıpları ve kişilik profillerinden ziyade, kurumsal stratejilere ve organizasyonel pratiklere karşı gelişen tepkisel bir adaptasyon süreci olarak kavramsallaştırılması gerektiği savunulmaktadır (Fitzgerald, 2002).
- Reichers vd. (1997), bazı etkenlerin bir arada bulunmasının örgütsel sinizmi ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir. Bu etkenler arasında stresle mücadele, örgütsel beklentilerin karşılanamaması ve sosyal desteğin olmaması yer alır.
- Wilkerson vd. (2008), örgütsel sinizmi, personelin kurumsal yapı içerisindeki operasyonel prosedürlerin, yönetimsel mekanizmaların ve organizasyonel süreçlerin çalışan menfaatleriyle çeliştiğine dair geliştirdiği algısal formasyona dayanan negatif karakterli tutumsal bir yapılanmayı temsil etmektedir.
- Kalağan (2009), örgütsel sinizmi, örgüte karşı olumsuz duygular ve aşağılayıcı davranış sergileme eğilimindeki inanç ve hisler olarak tanımlamaktadır.

- Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz bir tutum sergilediklerini gösterir; bu durum, örgüt içindeki kararlara yönelik güvensizlik, niyetlerine inanılmaması ve yöneticilerin gerçek karakterlerini yansıtmadığına dair inanç olarak değerlendirilmektedir (Kalağan & Güzeller, 2010).

Örgütsel sinizmle ilgili ilk çalışmalar, 1940'lı yıllarda Minnesota Üniversitesi'nde yapılan kişilik çözümlemesi araştırmalarında gerçekleştirilmiştir. En eski sinizm ölçeklerinin temeli, "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri" ile Cook ve Medley'nin (1954) "Sinik Düşmanlık Ölçeği"dir (Sur, 2010). Ayrıca, Niederhoffer'in (1969) polisler üzerinde yaptığı sinizm araştırması, mesleki sinizmi bir kavram olarak ele almış ve bu kavramın gelişimine katkıda bulunmuştur (Metzger, 2004).

Örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmalar, 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında gelişmeye başlamıştır. Bu kavram, Kanter ve Mirvis (1989) tarafından ABD'li çalışanlar hakkında yazılan bir kitapla ortaya konmuştur (Kalağan, 2009). Kanter ve Mirvis'e göre, Amerikalıların hayata karşı sinik tutumları, 20. yüzyıl Amerika'sındaki sosyal ve politik yapıdan kaynaklanmaktadır. Endüstriyel devrim sürecinin başlangıç evresinde gözlemlenen emek istismarı ve modern organizasyonel yapıların çalışma koşullarının optimizasyonuna yönelik taahhütlerini realize edememesi, sinizm fenomeninin evrimsel gelişiminde kritik bir katalizör işlevi görmüştür (Dean vd., 1998).

Siniklere örgüt perspektifinden bakıldığında, kontrol mekanizmasındaki rolleri öne çıkmaktadır. Bunun nedeni, kişisel çıkarlarına odaklanmaları ve hileli davranışlara karşı duruşlarıdır; bu özellikleri, siniklerin kuralları denetleme ve hissettikleri rahatsızlıkları ifade etme yetenekleriyle birleşerek faydalı hale gelebilir (Dean vd., 1998). Gerekli fırsatlar sağlandığında, sorunlara nitelikli çözümler sunabilmektedirler. Ancak, sorun, örgüte ait çözüm önerilerini dışarıya taşımaları olarak değerlendirilmektedir (McClough vd., 1998). Örgütsel sinizmin, örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi, önlenemeyen olumsuz sonuçlar da yaratabileceği ifade edilmektedir (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizmin önlenmesi, bir uyarı niteliğinde değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması, örgüte fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Naus vd., 2007).

### **1.3.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler**

#### **1.3.3.1. Kişisel faktörler**

Örgütsel sinizmin oluşumunda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, gelir düzeyi, hizmet süresi ve hiyerarşi gibi etkenler rol oynamaktadır. Genç çalışanlar, beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda örgüte karşı olumsuz duygular geliştirerek örgütsel sinizme neden

olabilir. Daha yaşlı çalışanlar ise mevcut pozisyonlarını korumak amacıyla daha ılımlı bir tutum sergileme eğilimindedir. Gençlerin olaylara katı bir bakış açısıyla yaklaşımları, saldırgan tutumlar sergilemelerine yol açmakta ve bu durum, örgütsel sinizmi daha fazla hissetmelerine neden olmaktadır (Polat vd., 2010).

Cinsiyet açısından yapılan araştırmalarda, kadın ve erkek çalışanların örgütsel sinizm seviyelerinde belirgin bir farklılık gözlemlenmemiştir. Erkekler gerektiğinde daha sert tepkiler verirken, kadınlar daha ılımlı bir tutum sergilemektedir (Özler, 2010). Eğitimsel niteliklerin seviyesi ile örgütsel sinizm tezahürü arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymakta; bireylerin akademik birikimlerindeki yükselişin, örgütsel sinizm düzeylerinde de artışa sebep olduğunu göstermektedir (Kalağan & Güzeller, 2010; Tokgöz & Yılmaz, 2008). Eğitim düzeyinin artması, çalışanların iş hayatına bakış açıları ve beklentilerinde de değişikliklere yol açmaktadır.

Evli olmayan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin, evlilik statüsüne sahip personele nazaran daha belirgin bir yoğunluk sergilediği işaret edilmektedir (Delken, 2004). Evlilikle gelen sorumluluklar, evli çalışanların örgüt içindeki olaylara karşı daha az tepki vermelerine neden olmaktadır (Polat vd., 2010). Gelir durumu da örgütsel sinizmi etkileyen bir faktördür; düşük gelirli işgörenler, yeni bir iş bulma zorluğu nedeniyle örgütsel sinizmi göz ardı edebilirken, daha rahat iş bulabilenler için bu durum önemli bir etkidir (Kalağan & Aksu, 2010).

Hizmet süresi, işgörenlerin örgüt içindeki sinizm düzeylerini etkileyebilir. Uzun süre çalışan bireyler, kazandıkları tecrübelerle sorunları göz ardı edebilirken, kısa süre çalışanlar daha fazla sorunla karşılaşmakta ve örgütsel sinizmle daha fazla yüzleşmektedirler (Polat vd., 2010). Hiyerarşi, alt kademedeki bireylerin sorunlardan daha fazla etkilenmesine neden olmaktadır; üst düzey yöneticilerin sinizm seviyeleri, karar verme süreçlerinin sonuç odaklı olmasından dolayı daha düşüktür (Bhuiyan & Mengüç, 2002).

### **1.3.3.2. Örgütsel faktörler**

İşgören ile yöneticiler arasında, örgüt adına belirlenen kuralları içeren kişisel bir psikolojik anlaşma, işgörenin geleceğe yönelik bir taahhüt alması veya kendisine bazı avantajlar sağlanacağına inanması nedeniyle meydana gelmektedir (Boyalı, 2011). Örgütsel sinizmi artıran bir diğer faktör ise örgütteki adaletsizliktir. Bilgi yerine tanıdıklığın önem kazandığı durumlarda bireyler arasında sinizm artmakta ve örgüt ile işgören arasında çatışmalar meydana gelmektedir (Çetin vd., 2013).

## **İş tatmininde azalma**

İş kavramı, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla ürün, mal veya hizmet üretmek için çaba harcanarak gerçekleştirilen etkinliklerdir. Diğer bir ifadeyle, insanların yaşamlarını sürdürebilmek için yaptıkları faaliyetlerin tümünü kapsar (Eviz, 2013). İş doyumu, kişinin işini yaparken elde ettiği manevi hazdır ve işgörenin istekleri ile işin karakteristik özelliklerinin uyumlu olmasından kaynaklanır (Yelboğa, 2017). Ayrıca, çalışanların mesleki faaliyetlerine karşı hissettikleri pozitif duygular olarak da tanımlanmaktadır (Greenberg & Baron, 1997). Sinik tutum sergileyen personel, organizasyonel adalet algısı bağlamında ücret politikaları ve çalışma süreleri gibi temel istihdam parametrelerinde eşitsizlik algılamakta; kurumsal yönetim pratiklerine yönelik ise güven eksikliği ve manipülasyon algısı geliştirmektedir. Bu olumsuz tutumsal örüntülerin, personelin iş tatmini üzerinde azaltıcı bir etki oluşturması muhtemel görünmektedir (Kalağan, 2009).

## **Örgütsel bağlılıkta azalma**

Örgütsel bağlılık, personelin kurumsal kimlikle kurduğu duygusal ve fonksiyonel ilişkiyi yansıtmakta olup, bu ilişki çeşitli iç ve dış faktörlerin etkisi altında şekillenmektedir. Sinik tutumların yarattığı olumsuz örgütsel atmosfer güvensizlik, düşmanlık, küçümseme ve kurumsal yabancılaşma gibi negatif davranışsal örüntüleri ortaya çıkarmakta ve çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini zayıflatmakta veya tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu erozyon süreci, hem içsel motivasyondan kaynaklanan doğal bağlılığı hem de dışsal gereksinimlerden kaynaklanan zorunlu bağlılığı etkilemektedir (Çalışkan, 2016).

## **Yabancılaşma**

Yabancılaşmaya yol açan çalışma ortamları, sosyal etkileşimden yoksun, bireyin kendi kimliğini koruyamadığı ve iş süreçlerinin serbestçe belirlenemediği alanlardır; bu ortamlarda bireyin gündelik yaşam sınırları başkaları tarafından belirlenmektedir. Bu tür çalışma ortamları, bireyin biyolojik, psikolojik ve zihinsel sağlığını etkileyen ciddi bir örgütsel sağlık sorunu olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel sağlık sorunlarının yabancılaştırıcı etkileri, çalışanların iş tatmini düzeylerinde azalmaya, iş stresinin artmasına ve yaratıcı yeteneklerin zayıflamasıyla birlikte iş performansında düşüşe yol açmaktadır (Tutar, 2010).

Yabancılaşma, bir bireyin yaşamını insan doğasına aykırı bir biçime dönüştürmesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2006). İşe yabancılaşma, iş görenlerin işi anlamsız bulması, çalıştıkları örgütteki ilişkilerden tatmin olmaması, kendilerini güçsüz, yalnız ve yetersiz hissetmesi, geleceğe dair umutlarını yitirmesi ve kendilerini sistemdeki sıradan bir parça olarak görmesi şeklinde ifade edilir (Çelik, 2003). Çalışanlar, fikirlerinin



önemsenmediğini hissettiklerinde genellikle sessiz kalmayı tercih eder ve kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak görmemeye başlarlar. Bu algı, çalışanların yokluklarının sistemin işleyişini etkilemeyeceği düşüncesini pekiştirir ve sonuç olarak bireylerin örgüte karşı yabancılaşma geliştirmelerine neden olur (Üreten, 2016).

### **1.3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Dean, Brandes ve Dhardwadkar (1998), sinizmin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal olmak üzere üç farklı boyutunun bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu boyutlar, birbirlerini karşılıklı olarak etkileyerek etkileşim içinde bulunmaktadır.

#### **1.3.4.1. Bilişsel boyut**

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, sinik duygu ve davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırladığı için önemli bir yere sahiptir ve literatürde genellikle olumsuz inançlarla ilişkilendirilmektedir (Torun, 2016). Bu inançlar, örgütün hakkaniyetten uzak olduğu yönündeki algıları içermektedir (Brandes, 1997; Dean vd., 1998). Özkalp ve Kırel (2001), dürüstlüğü, doğruculuk, içtenlik, açık sözlülük ve kötü davranışlardan kaçınma olarak tanımlamaktadır.

Bilişsel boyuttaki inançlara örnekler arasında, tipik bir çalışanın kurumsal yapı içerisinde sömürüldüğü ve örgütsel kazanımlardan hak ettiği payı elde edemeyeceği yönündeki düşünce (Guastello vd., 1992), örgütsel ilkelerin yetersiz olduğuna ve resmi ifadelerin ciddiye alınmadığına dair inanç (Brandes, 1997) ile eylemlerin arkasında her zaman gizli güdülerin bulunduğu dair inanç (Dean vd., 1998) bulunmaktadır.

Wanous, Reichers ve Austin (1994) ile Vance, Brooks ve Tesluk (1996) çalışmalarında, sinizmin inanç boyutuyla ilgili iki duruma odaklanılmaktadır: Değişim çabalarının başarısız olacağına dair inançlar ve değişimden sorumlu kişilerin yetersiz becerilere sahip oldukları yönündeki inançlar (Torun, 2016). Genel olarak, inançlar, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu ve örgütsel değişim süreçlerinin başarısızlıkla sonuçlanacağına ilişkin öngörüler yönündedir (Çelebi, 2019a).

#### **1.3.4.2. Davranışsal boyut**

Davranışsal boyut, personelin kurumuna karşı geliştirdiği olumsuz yaklaşımları kapsar (Gün & Atanur Baskan, 2017). Bu davranışlar, bireysel inançlardan kaynaklanmakta ve bilişsel boyutta ortaya çıkarak duygusal boyutta olumsuz hislere yol açmaktadır. Sonuçta, somut davranışlar ve kuruma yönelik eylemler ortaya çıkar (Helvacı, 2010). Söz konusu boyutta çalışanlar, organizasyondaki gelişmeleri karamsar biçimde yorumlar ve aşağılayıcı tavırlar

benimser. Sürekli yakınma, dalga geçme, sert tenkit ve alaycı gülüşler gibi davranış biçimleri bu kapsamda değerlendirilir (Mahmood, 2017).

#### **1.3.4.3. Duyuşsal boyut**

Örgütsel sinizmin temel bileşenlerinden biri olan duyuşsal boyut, sinik inançların tetiklediği yoğun duygusal reaksiyonları kapsamaktadır (Brandes & Das, 2006). Sinik tutum sergileyen personel, kurumlarına yönelik spesifik inançları ve duyguları olan kişiler olarak değerlendirilmektedir (Dean vd., 1998). Bu duyuşsal boyut, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç gibi güçlü negatif duygusal tepkileri içermektedir (Abraham, 2000).

Mishra ve Spreitzer (1998), sinik tutum sergileyen personelin "kızgınlık, nefret ve ahlaki bozulma" gibi duygusal deneyimler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, çağdaş örgütsel sinizm kavramsallaştırmasında, sinik bireylerin karakteristik özelliklerinden biri de kendini üstün görme eğilimidir. Bu bireyler, doğru davranış kalıplarını anlama ve değerlendirme konusunda kendilerini diğerlerinden daha yetkin algılamaktadır (Brandes & Das, 2006).

Andersson (1996), örgütsel sinizmi "*çevredeki faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu*" olarak tanımlamış ve bu kavramla duyuşsal boyuttaki öğeleri vurgulamıştır. Bu bağlamda, saygısızlık ve küçümseme gibi tutumsal reaksiyonlardan, öfke ve nefret gibi yoğun duygusal tepkilere, ayrıca utanç ve güvensizlik gibi içsel deneyimlerden, kendini beğenmişlik ve ahlaki çözüme gibi benlik algısı ile ilgili duygular bu boyutta yer almaktadır (Kalağan, 2009).

#### **1.3.5. Örgütsel Sinizmin Türleri**

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm türü beş farklı biçimde gruplandırılmaktadır. Bunlar; çalışan sinizmi, kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, örgütsel değişime yönelik sinizm ve meslek sinizmidir. Örgütsel sinizmin türleri aşağıda açıklanmıştır.

##### **1.3.5.1. Çalışan sinizmi**

Çalışan sinizmi, işgörenlerin işletme sahiplerine, yönetim kademesine ve diğer birimlere karşı geliştirdikleri güvensizlik, hayal kırıklığı ve öfke gibi sinik davranışların oluşmasına yol açan duygulardan oluşmaktadır (Mavibaş, 2017). Kurumlar, çalışanlarla ilgili politikalarını hassasiyetle yönetmelidir. Maaş dağılımındaki dengesizlikler, yönetici ücretlerinin aşırı yüksek olması ve çalışanların uygunsuz biçimde işten uzaklaştırılması, kurumsal sinizmi artırabilir. Bu tür uygulamalar, çalışanların kuruma yönelik güvenini zedeleyebilir ve olumsuz tutumların üretilmesine sebep olabilir (Andersson & Bateman, 1997).

Bu nedenle, sinik tutum sergileyen personel, mesleki başarısızlıklarının kaynağını kurumsal politikalara, üst düzey yönetim kademesine ve kaynak yetersizliğine atfetme eğilimi göstermektedir (Naus, 2007). Çalışan sinizminin, uzayan çalışma süreleri, işyerinde artan şiddet vakaları, yetersiz kariyer gelişim programları, liderlik eksikliği, zoraki görev değişimleri, örgütsel küçülme ve karar verici ile uygulayıcı arasındaki kademenin azalması gibi etkenlerin sonucu olarak işveren ve çalışan arasındaki ilişkilerde yeni bir etkileşim modelinin oluşmasına zemin hazırladığı görülmektedir (Cartwright & Holmes, 2006).

### **1.3.5.2. Kişilik sinizmi**

Kişilik sinizmi, bireyin doğuştan gelen özellikleriyle ilişkilidir. Bu sinizm türünde birey, iletişim kurduğu kişileri küçümseyerek saygısız tavırlar sergileyebilir. Bu durum, diğer insanlarla kaliteli iletişim kurmalarını zorlaştırır ve iletişim bağlarını zayıflatır. Kişilik sinizmine sahip bireyler, çevresindekilerin menfaatlerini düşünmek yerine genellikle kendilerini ön planda tutarak hareket ederler (Abraham, 2000).

Kişilik sinizmi, insan davranışlarına yönelik olumsuz değerlendirmelerin doğuştan gelen ve değişime dirençli tek formudur. Bu sinizm tipi, toplumsal düzende aldatıcı, duyarsız, benmerkezci ve sosyal etkileşimlerde başarısızlık gösteren bireylerin baskın olduğu ön kabulüne dayanan sistemik bir güvensizlik örüntüsünü yansıtmaktadır (Sur & Tengilimoglu, 2013). Kişilik sinizmi, çalışanlar arası iletişimi zayıflatır; iş arkadaşları tarafından iyi davranılan bir çalışan, bu davranışların nedenini sorgulayarak güvensizlik hissi geliştirir; bu da sinizme yol açar (Pitre, 2004). Ayrıca, bireyin sinik özellikleri nedeniyle oluşan karamsar bakış açısı ve adalete karşı güvenin hassaslaşması, diğer sinizm türlerinin kaynağı olabilir (Pelit, 2014).

### **1.3.5.3. Toplumsal sinizm**

Sinizmin değişken formlarından biri olan toplumsal sinizm, akademik yazında kurumsal veya sosyal sinizm terimleriyle de ifade edilmektedir (Qian, 2007). Bireylerin hisleri, beklentilerini karşılamadığında toplumsal sinizm yaşama olasılığı artar (Abraham, 2000). Bu tür sinizm, kişinin yaşadığı hayal kırıklığı ile tanımlanır ve toplulukta yaşayan bireylerin beklentilerini karşılayamaması sonucunda ortaya çıkar (Kanter & Mirvis, 1989).

Toplumsal sinizmin temelinde, bireylerin hem kendi ülkelerine hem de kurumlarına duyduğu güvensizlik bulunmaktadır. Bu sinizm türü, psikolojik sözleşmenin ihlali sonucunda meydana gelir (Kanter & Mirvis, 1991). Diğer bir ifadeyle, sosyal sözleşmenin ihlal edilmesi durumu söz konusudur. Sosyal sözleşme kavramı, bireylerin eğitim, iş güvencesi ve refah gibi yaşam beklentilerini ifade eder (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013). Dolayısıyla, bu beklentilerin

yeterince karşılanmaması ve toplumsal sözleşmelerin ihlal edilmesi, toplumsal sinizmi tetikleyen faktörler arasında yer alır (Arslan, 2012).

#### **1.3.5.4. Örgütsel değişime yönelik sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmi, başarısızlıkla sonuçlanan dönüşüm girişimlerine karşı gelişen bir tepki mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sinizm türü, gelecekteki değişim inisiyatiflerinin de başarısız olacağına dair kötümser bir öngörü ile değişim aktörlerinin yetersizliğine ve eylemsizliğine yönelik inançları kapsamaktadır. Değişime yönelik sinizmi, psikolojik sözleşmenin ihlali bağlamında, kurumsal performansı destekleyecek kaynakların yönetim tarafından etkin kullanılmaması durumunu yansıtmaktadır. Değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanması, çalışanlarda derin bir hayal kırıklığı ve ihanete uğramışlık hissi yaratmaktadır. Gelecekteki değişim çabalarına yönelik geliştirilen karamsar tutum, bireylerin potansiyel hayal kırıklıklarına karşı geliştirdikleri bir psikolojik savunma mekanizması işlevi görmektedir (Abraham, 2000).

Örgütsel değişim, Abraham'ın bulgularına göre iş tatminsizliği, işe yabancılaşma, örgütsel etkinliklerin performansına dair inancın kaybolması ve karamsarlık gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı için yöneticilerin bu süreci dikkatle yönetmesi gereken bir konudur (Abraham, 2000). Reichers ve diğerleri, sinizmi yönetmek için bireylerin kendilerini de etkileyecek kararlara katılımını teşvik etmeyi, yönetimin güvenilirliğini artırmayı ve ani değişimleri en aza indirmeyi önermektedir (Dean vd., 1998).

Modern yönetim anlayışını benimseyen örgütler, toplam kalite yönetimini uygulamakta ve örgütsel süreçlerini yeniden yapılandırmaktadır. Bu durum, çalışanlar için sürekli değişen iş tanımları, görevler ve beceriler anlamına gelmektedir. Gerçekleştirilen değişimlerin sonuçlarının beklentilerin altında kalması, çalışanın değişim kararına olan inancını, örgüte güvenini ve bağlılığını azaltacak; bu olumsuz durumlar ise bireyde örgütsel değişim sinizminin ortaya çıkmasına yol açacaktır (Wanous vd., 1994).

#### **1.3.5.5. Meslek sinizmi**

Mesleki sinizm, iş ile ilgili dalgınlık, umursamazlık ve duygusuzluk gibi durumları ifade eder. Nafei vd. (2013) göre, mesleki sinizmin oluşumunda iki ana neden bulunmaktadır: birey-sorumluluk çatışması ve görev belirsizliği. Birey-sorumluluk çatışması, bireylerin gerçek hislerini gizlemek zorunda kalmalarına yol açar. Görev belirsizliği ise genellikle bireylerin işlerinin gereği olarak sorunlarla meşgul olmaları sonucunda ortaya çıkar.

Kurumsal yapılarda adalet ve destek algısının tesis edilmesi, ödüllendirme ve denetim mekanizmalarının etkili işletilmesi ve güven ikliminin oluşturulması kritik önem taşımaktadır.

Bu yönetsel yaklaşımı benimseyen organizasyonlar ve yönetim kademeleri, çalışanların kurumsal perspektiflerini pozitif yönde şekillendirerek örgütsel güven duygusunun gelişimine katkı sağlamaktadır (Karcıoğlu & Naktiyok, 2015).

Mesleki sinizm deneyimleyen personel, iş süreçlerini monoton olarak algılamının ötesinde, ödüllendirme ve motivasyon mekanizmalarının yetersizliği nedeniyle emeklerinin karşılıksız kaldığı algısını geliştirmektedir (Andersson, 1996). Bu algı, çalışanların işlerine yönelik kayıtsız ve ilgisiz tutumlar sergilemesine yol açmaktadır (Abraham, 2000). Bu sürecin sonucunda, çalışan birey negatif tutumlar geliştirmekte ve bu olumsuz yaklaşımı öncelikle hizmet alan tüketicilere, ardından sosyal çevresine yansıtma eğilimi göstermektedir (Delken, 2004).

### **1.3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Personelin kurumsal bağlamda sinik davranışlar sergilemesi, bireysel ve örgütsel dinamikleri olumsuz yönde etkileme potansiyeli taşımaktadır. Örgütsel sinizmin erken teşhis ve müdahale süreçlerinin eksikliği durumunda, kurumsal dokuda ayrışmalara ve istenmeyen organizasyonel sonuçlara yol açma riski bulunmaktadır (Pelit & Pelit, 2014). Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları, çalışanların psikolojik durumları, fiziksel sağlık parametreleri ve davranışsal örüntüleriyle doğrudan ilişki göstermektedir. Kurumsal düzeydeki etkiler ise örgüt kültürünün dejenerasyonu, kurumsal prestijin aşınması ve ortak çalışma gücünün zayıflaması gibi durumları kapsamaktadır (Amasralı, 2016).

Örgütsel sinizmin sonuçları, bireysel ve örgütsel boyutlar olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

#### **1.3.6.1. Bireysel açıdan sonuçları**

Çalışanların kurumsal beklentilerinin karşılanmaması, örgütsel sinizmin tetikleyicisi olarak işlev görmekte ve bireyin duygusal dengesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu öfke eşliğinin düşmesi, sürekli stres algısı, uyku düzeninde bozulma, anksiyete ve derin hayal kırıklığı gibi psikolojik ve fizyolojik belirtilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Turan, 2011). Örgütlerde çalışanların olumsuz inançlar geliştirmesi ve beklentilerinin karşılanmaması, iş görenlerde çeşitli rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Bu süreç, öfke reaksiyonları, savunmacı tutumlar, çabuk sinirlenme, iş performansında düşüş, tütün ve alkol kullanımında artış ve kalp damar hastalıkları gibi fizyolojik problemleri tetikleyebilmektedir (Kalağan, 2009).

Örgütlerde çalışan bireylerin yaşadığı hayal kırıklıkları, psikolojik olarak onları etkilemektedir (Kanter & Mirvis, 1989). Bu süreç, çalışanların kuruma yönelik yıkıcı duygusal örüntüler geliştirmesine yol açmaktadır (Khan, 2014). Örgütsel sinizm, davranışsal düzlemde

de sonuçlar doğurmaktadır; Mishra ve Spreitzer (1998), sinik bireylerin "üst yönetime meydan okuyabileceğini" ve vandalizm, misilleme ya da sabotaj gibi eylemlerde bulunabileceklerini ifade etmektedir (Brandes vd., 2008).

Örgütsel sinizmin, tükenmişlik sendromu, kronik stres reaksiyonları ve sosyal davranış bozuklukları gibi sonuçlar doğurabileceği literatürde vurgulanmaktadır (Brandes & Das, 2006). Kurumsal beklentilerin karşılanmaması durumu, uyku bozuklukları ve sürekli üzüntü hali gibi psikolojik problemlerin gelişimine neden olmaktadır (Costa vd., 1986). Ayrıca, sinik tutumların çalışanlarda monotonluk algısı, çaresizlik duygusu, kronik yorgunluk ve olaylara karşı kötümserlik yaklaşımı gibi negatif psikolojik durumları tetiklediği belirtilmektedir (Özler & Atalay, 2011).

### **1.3.6.2. Örgütsel açıdan sonuçları**

Sinizm olgusu, personelin iş doyumunu, beklentilerin gerçekleştirilmesi, maddi-manevi gereksinim karşılama düzeyi ve işe yönelik pozitif tutumlarıyla doğrudan ilişki göstermektedir. Mesleki tatmin düzeyindeki yükselme, örgütsel sinizm seviyesinde azalmayla sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların iş memnuniyeti ve örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur; sinik eğilimlerin artışı, iş tatmininde düşüşe neden olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel sinizm iş doyumunu olumsuz etkileyerek çalışanların memnuniyet düzeylerinde gerilemeye yol açmaktadır (Sur, 2010).

Örgütsel vatandaşlık ve bağlılığın azalması, çalışanları etik dışı davranışlara yönlendirmekte olup bu durum, örgütsel sinizmin bir sonucudur (Andersson & Bateman, 1997). Örgütsel sinizmin kurumsal düzlemdeki sonuçları, işgücü devrinde yükselme, duygusal tükenme sendromu, güven ilişkilerinde bozulma, kurumsal küçümseme eğilimi, benlik saygısında azalma, şüpheli yaklaşımların artışı, prosedürel uyumsuzluk, hırsızlık vakaları, otoriteye karşı gelme ve yönetici davranışlarında negatif yönelimler (saygı ve iletişim yetersizliği) ile motivasyonel parametrelerde düşüş gibi kompleks sorunları kapsamaktadır (Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizmin birey üzerindeki etkileri, performans ölçümlerinde düşüş, kurumsal vatandaşlık davranışlarında gerileme, moral seviyesinde azalma, örgütsel bağlılıkta zayıflama ve motivasyon kaybı şeklinde tezahür etmektedir. Bu süreç, çalışanlar arası çatışmaların artışı, şikayet frekansında yükselme, devamsızlık oranlarında artış ve personel devrinin hızlanması gibi sonuçlar kaçınılmaz hale gelmektedir (Polat & Meydan, 2010). Bununla birlikte, örgütsel sinizmin etkileri evrensel olarak olumsuzdur ve çalışan uyumsuzluğu, iş performansında kayıplar ve organizasyona zarar verme eğilimi gibi sonuçlar doğurmaktadır (James, 2005).

## 1.4. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde, iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi ve tarihsel gelişimi hakkında bilgilendirmeler sunulacaktır.

### 1.4.1. İş Tatmini Tanımı, Önemi ve Tarihsel Gelişimi

İş tatmini, Türkçe'de "tatmin" anlamına gelen ve Latince "satis" kökünden türetilmiş bir terimdir (Özaydın & Özdemir, 2014). Türk Dil Kurumu'na göre "istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum" anlamında sunulmaktadır (TDK, 2024). İş tatmini kavramı, personelin profesyonel etkileşimden keyif aldığı iş arkadaşları, üretim sürecinin yarattığı pozitif duygular ve mesleki faaliyetler sonucunda elde edilen finansal kazanımları kapsamaktadır. İş doyumunu, bireyin mesleki aktivitelerini keyifli ve pozitif bir deneyim olarak algılaması neticesinde ortaya çıkan psikolojik bir durumdur (Örücü vd., 2006).

İş tatmini kavramı, mesleki aktivitelerden kaynaklanan tatmin duygusunu ifade eder ve 1920'li yıllarda ortaya çıkmış, müteakip 1930'lu ve 1940'lı yıllarda stratejik değeri anlaşılmış bir kavramdır (Üngüren & Doğan, 2010). Vroom (1964), bu kavramı bireylerin işlerine yönelik duygusal yönelimlerini ifade eden bir terim olarak ele almıştır. Literatür taramalarında iş tatmini olgusuna ilişkin çok sayıda tanımlama bulunmakta olup, bunların öne çıkan örnekleri aşağıda sunulmuştur.

- İş tatmini kavramı, çalışma yaşamının farklı yönleriyle ilgili tutumların bir bütünüdür (Spector, 1997).
- İş tatmini, personelin kurumsal görevlerini gerçekleştirirken deneyimlediği memnuniyet düzeyidir (Özer & Aksu, 2022).
- Locke (1969), iş tatmini kavramını, çalışanların mesleki hedeflerine ulaşmalarını sağlayan deneyimlerin, kişisel değerleri doğrultusunda değerlendirilmesi sonucu oluşan pozitif duygusal durum olarak açıklamıştır.
- Oshagbemi (1999), iş tatmini kavramını, personelin mesleki faaliyetleri sonucunda ulaşmayı hedeflediği ve beklediği çıktıların bileşiminden kaynaklanan duygusal yanıt olarak tanımlamıştır.
- İş tatmini, bireyin çalıştığı kuruma yönelik sergilediği davranışlar bütünüdür (Erdoğan, 1996).
- İş tatmini, bireyin işinde yaşadığı deneyimlerin analizi sonucunda elde edilen ve olumlu hissettiren bir duygusal durumdur (Kayabaşı, 2019).

- İş tatmini, bireyin çalışma yaşamındaki beklentileri ile gerçekleşen durumlar arasındaki uyumu ifade eder (Oksay, 2011).
- İş tatmini, bireyin iş faaliyetleri ile ilgili duygu ve davranışlarını kapsar (Aşan & Özyer, 2008).
- İş tatmini, bireyin çalışmalarındaki beklentileri anlaması sonucunda ortaya çıkan farkı ifade eder (Tengilimoğlu, 2005).
- İş tatmini, bireyin çalışmalarının diğer yönleriyle ilgili hissettiği tutumların tamamını kapsar (Çarıkçı, 2000).
- İş tatmini, çalışma yaşamına yönelik bütünsel bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Oshagbemi, 2000).

Çalışma hayatında iş tatmini kavramının önemi büyüktür. Kişilerin bir kurumda çalışırken yüksek performans sergileyebilmeleri, yaptıkları işten keyif almaları ve buldukları atmosferin olumlu olması ile yakından ilgilidir. Çalışan memnuniyet düzeyi onu mutlu ediyorsa, iş görenlerin tatmin duygusu da yüksek olacaktır. Çalışılan kurumda iş gören memnuniyeti düşükse, iş görenlerin tatmin duygusunda da düşüklük görülecektir.

İş tatmini, personelin kurumsal bağlılığını güçlendirerek personel değişimi ve devamsızlık oranlarını azaltır. Düşük iş doyumunun yaşandığı ortamlarda çalışanlar, ahlaki olumsuzluklarla karşılaşmakta, kişisel yeteneklerini sergileyememekte ve performansı olumsuz etkilemekte, fayda maksimizasyonunu azaltmaktadır (Tıkici, 2005). Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, kurumsal ortamda mutlu olur, işlerini yüksek motivasyonla sahiplenir ve işyerleriyle güçlü bir bağ kurma beklentisi taşırlar. Bu nedenle, işini severek yapanların verimliliklerinin artması muhtemeldir (Karcıoğlu vd., 2009).

Kurumsal düzlemde ele alındığında, iş tatmininin stratejik önem taşımasının başlıca sebeplerinden biri, çalışan performansını yükseltmedeki fonksiyonel etkisidir. Örgütsel üretkenliğin artırılması, çalışanların mesleki ve yaşamsal etkinliklerinin optimizasyonu mümkündür. Bu çerçevede, yetkin insan kaynağının kurumda devamlılığının sağlanması, işverenlerin yüzleştiği kritik meselelerden biridir (Mowday vd., 1979). İş tatmininin karakteristik özelliği, birey ve onun psikolojik deneyimleriyle bağlantılı bir olgu olmasıdır. Kişisel bir kavram olduğu için yöneticilerin, çalışanların optimal düzeyde tatmin elde etmelerini destekleyici yaklaşımlar geliştirmeleri elzemdir (İşcan & Timuroğlu, 2007).

İş tatmini, bireylerin işlerine ve iş ortamlarına yönelik genel duygularını, algılarını ve beklentilerini anlamaya olanak tanır. Çalışanların duygularının olumlu yönde gelişimi, iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışmanın ve görevlerini tamamlamanın verdiği mutluluk ile



çalışma koşullarıyla elde edilen maddi ve manevi kazanımlara bağlıdır. İş tatmini, modern yönetim yaklaşımlarının önemli bir unsuru olarak çalışanlara mutluluk sağlar; aynı zamanda sosyal bir boyut taşır, çünkü çalışanların toplumsal yaşamlarındaki mutluluk düzeyini de yansıtır (Aşık, 2010).

İş tatmini, çalışanların mesleki etkinlikleri ve çalışma koşullarına yönelik geliştirdikleri duygusal reaksiyonların ürünüdür. Bu kavramın tarihsel gelişimi 1900'lü yılların başlangıcına uzanır. Taylor ve Fayol'un yirminci yüzyılın başında yürüttükleri bilimsel çalışmalar, iş tatmininin ekonomik perspektiften ilk kez ele alındığı dönemi temsil eder. Bu dönemde, çalışan motivasyonunun temelinde maddi unsurların yattığı varsayılıyordu. Fakat Mayo'nun yürüttüğü Hawthorne Deneyleri, iş tatmininin salt ekonomik etkenlerle açıklanamayacağını, insan davranışının toplumsal yönlerinin de önemli rol oynadığını kanıtlamıştır (Özaydın & Özdemir, 2014).

İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden dönemde iş dünyası ve akademik çevreler, negatif işçi-yönetim ilişkilerinin sonuçlarından ve yüksek personel devir hızının finansal yükünden kaçınma arayışında iş tatmini konseptine daha fazla odaklanmaya başlamıştır (Erenler, 2001). İş tatmini araştırmaları, 1950'li yıllardan itibaren belirginlik kazanmış ve yönetim, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe kendine yer edinmiştir. Özellikle 1980'lerden günümüze uzanan araştırmalar, iş tatmini olgusunu çoklu açılardan inceleyerek, bu kavramın süreç ve kapsam boyutlarında iki farklı metodolojik yaklaşıma ayrıldığını göstermiştir (Sancı, 2017).

#### **1.4.2. İş Tatminini Belirleyen Faktörler**

Örgüt çalışanları, örgüte katkıları doğrultusunda hakkaniyetli bir yönetim tarzı hissederlerse iş tatminleri daha kolay gerçekleşir. Bazı zamanlarda tatmin olmuş örgüt çalışanı, tatmin seviyesi düşük olan bir çalışandan daha üretken olmadığı durumlarla karşılaşabilir. Kişilerin çalışma hayatına bakış açıları, çalışmalarını gerektirdiği için işlerinden memnuniyet yaşamalarına neden olabilmektedir. Sebebi ne olursa olsun çalışanına iş tatmini duygusu yaşatamayan örgütler birçok sorunla karşılaşmaktadır (Özkalp & Kirel, 2005). İş tatmininin çalışma hayatında ve ilgili literatürdeki disiplinler arası yaklaşımda ayrı ve temel bir yeri bulunmaktadır. İş tatmini, iş görenin örgütündeki rolüne göre işe duygusal ve fiziksel yönelimli olarak gösterdiği tepkilerin sonucunu yansıtmaktadır. İş tatmini bireysel bir çıktı olup iş görenin duygusal yönünü ağırlıklı olarak ele alır ve bireyin çalışma ortamındaki havaya göre ortaya çıkar (İnce & Gül, 2005).

Örgüt kültürünün oluşmasında iş tatmini ve işe uygun personel seçimi de önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt, bu bağlamda personel temininde titiz davranıyorsa, iş gören seçimi sonrası oluşabilecek sorunlar asgari düzeyde olacak ve örgüt yöneticilerinin de yönetim anlamında işleri kolaylaşacaktır. Özellikle insan kaynakları yönetiminde, personelin mesleki gelişimi, kariyer olanaklarının sunulması ve kurumsal normlara uyumlu davranış örüntülerinin geliştirilmesi gibi aktiviteler, çalışanın organizasyonel bağlılığını güçlendirir ve buna paralel olarak hem mesleki hem de duygusal tatmin seviyesini arttırır (Türk, 2007). Örgüt çalışanın iş tatminini belirleyen çok farklı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, kişiden kişiye ve çalışılan örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir (Keser, 2006). İş gören tatmini sağlayan etmenler aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.4.2.1. Ücret**

Ücret, çalışan kişinin organizasyonda çalışması karşılığında elde ettiği gelirdir. Ücret, kişi açısından sadece maddi bir değer taşımaz. Aynı zamanda çalışanın işe katkı düzeyi, kişinin örgüt açısından önemi, örgüt tarafından çalışan performansının nasıl ele alındığı ve örgütün çalışana bakışını gösteren bir unsur olarak değerlendirilir. Ücret, çalışan kişinin ihtiyaçları karşılama derecesini, örgütüne güvenini, yetkinliklerini gösterme biçimini ve kişinin amaçlarına ulaşma şeklini de yansıtır. Ücretlendirme, örgütün çalışana bir geri bildirim şeklidir (Gümüş & Sezgin, 2012).

Örgütlerde ücret belirleme noktasında bazı kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar, ülkeden ülkeye ve örgüt politikalarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Aynı zamanda ücret belirleme faaliyeti oldukça zordur. Bu zorluk içerisinde hem örgütün amaçları hem de çalışan amaçlarını olayın temeline koyan ilkeler doğrultusunda hareket etmek faydalı olacaktır (Tunçer, 2011).

Araştırmalar göstermektedir ki hem hizmet hem de üretim sektöründe gelir düzeyindeki artışlar, daha önce sınırlı katkı sağlayan personelin organizasyonel performansını yükseltmiştir. Burada kritik nokta, kurum ve personel arasında yapılan emeğin karşılığını tatmin seviyesinde gerçekleştirmek ve performans artışı sağlayacak ücret politikaları belirlemektir. Şayet örgüt ve çalışan arasında orta noktada buluşma sorunu varsa, algıda zıtlık kişide huzursuzluk oluşturacak ve neticede iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır. Örgütler, bu istenmeyen zıtlığı önlemek adına nedenleri iyi tespit etmeli ve çözüm noktasında yapıcı bir tavır takınmalıdır (Silah, 2001).

#### **1.4.2.2. İşin özelliği**

İş gören tatminini belirleyen faktörlerden birisi de işin özelliğidir. İşin kendine has özelliği, kişinin tatmininde etkindir. Yapılan işin monoton ve sürekli tekrarlı olmaması, çalışanı demotive eden unsurlardandır. Çalışan tarafından işin zevkli olması, kişinin işine karşı olumlu

tutumunu yansıtmaktadır. Çalışma biçimi, mekanik ve kitle üretim yapan işletmelerde çok sıradan ve otomasyon ağırlıklı olması ya da yapılan mavi yakalı işlerin her seferinde aynı ve tekrarlı yapılması, işçiler üzerinde tatminsizlik oluşturur. Walker ve Guest'in (1952) otomotiv sektöründe yürüttüğü araştırmada, beş veya daha fazla farklı operasyon gerçekleştiren çalışanların %69'unun işlerine karşı pozitif algı geliştirdiği, buna karşın basit operasyonlar yapanların sadece %33'ünün tatmin duygusu yaşadığı tespit edilmiştir. Tekrarlayan işlerde çalışmak, bireyde iş monotonluğuna yol açar. Bu durum, anksiyete, yalnızlık, boş vermişlik ve dalgınlık gibi istenmeyen psikolojik sorunlara da neden olabilmektedir (Keser, 2006).

Örgüt içinde çalışanların kendi sorumlulukları ile ilgili olarak sınırlarının net olarak anlaşılabilmesi ve görevlerinin belirsiz olması, onların örgüt içerisinde belirsizlikten kaynaklanan sorunlar yaşamalarına neden olur. Örgüt içi dinamiklerin zamanında belli kurallar çerçevesinde belirlenmesi, işin akışını da kolaylaştıracaktır. Buradaki önemli husus, özellikle çalışanların iş tanımları ile ilgili olarak iş analizlerinin en az iki senede bir güncellenmesi ve yeni gelişen iç ve dış faktörler gözeticilerle tanımları yapılan işe göre sorumluluk verilmesidir. Bazı işler için inisiyatif alınması da gerekebilir. Bu açıklığı sağlamayan örgütlerde çalışan birey, tam olarak yetkinliğini kullanmaktan çekinecek; bu durum, onun işinden tatmin olmasını da zorlaştıracaktır. Bu hususlar etrafında olaylara bakıldığında, çalışan bireyin performansının artırılması, iş analiz sonuçlarına güvenmesi ve uygulanabilirliği ile de yakından ilişkili olan bir durumdur (Tunçer, 2011).

#### **1.4.2.3. Çalışma koşulları**

İş görenlerin çalıştıkları örgütlerini ergonomik olarak güvenli hissetmeleri, onların çalışma verimini artırır. Ergonomik koşulların kötü olması; aydınlatma problemleri, havalandırma, soğutma, ısıtma gibi fiziksel yetersizlikler ve özellikle bazı sektörlerde uzun çalışma süreleri ile iş güvencesinin yetersiz olması bu olumsuzluklara örnek verilebilir. Kısıtlı aydınlatma, gürültünün normal seviyelerden fazla olması ve sıcaklığın yeterli olmaması gibi fiziksel şartlar sonucunda iş görenlerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı olumsuz yönde etkilenmektedir. Örgütlerde verimli bir çalışma çıktısı elde edebilmek, çalışma şartlarındaki ergonomik yapının yeterli olmasına bağlıdır. Bu durum, çalışan tatmini konusunda değerlidir.

**Gürültü:** Çalışılan örgütte en ideal ses seviyesi 50 desibeldir. Çalışanların gürültüye zamanla alıştığı söylenebilir de alışılan durum olumsuz olarak ortaya çıkan yan etkilere alışmaktır. Uzun vadede ise bu durum çalışmada işitme kaybına sebep olabilmektedir.

**Aydınlatma:** Çalışma hayatında bazı sektörlerde gün ışığı geçirmeyen ortamlarda çalışılmaktadır. Güneşin hem normal yaşamda hem de çalışma hayatında insan sağlığı üzerinde

olumlu etkileri bulunmaktadır. Bazı işlerde yapay ışık kaynakları ile çalışma zorunluluğu çalışanın performansı ve iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

**Isınma-Havalandırma:** Bazı örgütlerin çalışma ortamlarında havalandırma yapay kaynaklar kullanılarak yapılmaktadır. Normal seviyelerde olması gereken sıcaklık artışları, ajitasyon, verimsizlik, çabuk yorulma hissi, iş kazaları ve migren gibi olumsuzluklar oluşturabilmektedir. Bu durum hem örgütler hem de çalışan kişiler açısından istenmeyen sonuçlardır (Algül, 2014).

#### 1.4.2.4. Yöneticilerin yaklaşımı

Toplumun bir parçası olan örgütler, en küçük aile biriminden en büyük topluluğa kadar, kendisinin oluşturduğu insanların örgüt amaçlarını benimsemeleri neticesinde bir etkinlik kazanırlar. Çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye sevk edilmesi, bunun için gerekli tüm çabaların yönlendirilmesi ve güç yetkisinin de alan faaliyetlerin hepsi ile başarılabilir (Eren, 2014).

Örgüt lideri, örgüt çalışanlarına ve işle ilgili paydaşlarına karşı özen göstermelidir. Paydaşların karşılaştıkları sorunlarla ilgilenmelidir. Örgüt yöneticileri, sadece bir paydaş ya da çalışan oldukları için değil, her birinin bir birey ve kişiliği olduğu gerçeği ile hareket etmelidir. Çalışanların kim olduklarını, güçlü yönlerini tespit ederek zayıf yönleri içinde geliştirilmesi yönünde çaba harcatacak görevler verilmelidir. Bununla birlikte, bireysel olarak iş dışında ilgilendikleri hobileri de anlayarak yardımcı olmaları, çalışan açısından anlam değeri büyüktür. Özetle, iyi bir örgüt lideri, iş görenlerin iş yaşamı haricinde de birer hayatları olduğu gerçeğini akıllarından çıkarmamaları gerektiğini bilmelidir. Çalışanlarını tanımak, bireylere iyi davranmak, ihtiyaçlarını anlamak ve onlara değer vermek, liderliğin çalışanların gözündeki yerini güçlendirecektir (Akşit, 2008).

Örgüt yöneticilerinin, çalışanların öz güvenlerini artırmaya yönelik uygulanmasında faydalı olacak bazı etkin yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

- Çalışanların yönetim ve karar alma kabiliyetlerini geliştirmek ve ekip çalışmasının önemini anlatmak.
- İş görenlerin açık vizyonlu ve gelecek eğilimli düşünmesini sağlamak.
- Ödül ve ceza sistemini hakkaniyet ölçütleri çerçevesinde gerçekleştirmek.
- Örgüt çalışanlarının ihtiyaç duydukları eğitim olanaklarını sağlamak.
- Çalışanlarınıza güven duyduğunuzu hissettirmek ve cesaret vermek (Çam, 2011).

#### 1.4.2.5. Kariyer olanakları

Kariyer, hayat boyu süren bir uğraş olarak tanımlanabilir. Kişisel olarak kariyer, genç yaşlarda ilerleme ve yükselme hedefiyle başlayan ve emekliliğe kadar devam eden bir süreç olarak ifade edilebilir. Kariyer, bireyin meslek hayatı boyunca edindiği deneyim ve gerçekleştirdiği faaliyetlere yönelik algıladığı tutum ve davranışların bir bütünüdür. Her ne kadar kariyer tanımı işe ilişkin görünse de bireyin iş dışındaki yaşamı ve bu yaşamda üstlendiği roller de kariyerle ilişkilidir (Şimşek, 2008).

İnsan kaynakları yönetiminde örgütler, çalışanların kariyer hedeflerini belirlemelerine yardımcı olma eğilimindedir. Ağırlıklı olarak itibarı fazla olan örgütler, bu kariyer hedefleri bağlamında çalışanlarına yardımcı olmakta ve yol göstermektedir. Bu bağlamda kariyer günleri düzenlenmekte, danışma toplantıları ile performans açısından değerlendirmeler yapılmaktadır. Örgüt ve çalışan arasında kariyerle ilgili bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir.

- Erişilebilir olanaklar konusunda yönetimin perspektifi ile personelin beklentilerinin gerçekçi düzeyi ve bu beklentilerin mevcut fırsatlarla uyumlu olması kritik önem taşır.
- Yeni fırsatları değerlendirebilmek için çalışanın kendini geliştirmesi amacıyla yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekmektedir.
- Çalışanın gelecekteki kariyer gelişimi için hazırlanması ve bir sonraki olası adımların belirlenmesi önemlidir (Dalkılıç, 2014).

Kariyer beklentisi çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar için kariyer, bireysel ve ruhsal gelişimi temsil ederken, diğerleri için daha yüksek gelir elde etme, üst pozisyonlara ulaşma veya rekabette öne çıkma anlamı taşır. Her çalışanın bakış açısının farklı olması neticesinde iş tatmin doyum oranları da farklıdır.

Kariyer imkanındaki artış, finansal kazancı yükseltmenin yanında bireyin toplumsal konumunu da güçlendirir. Kariyer sahibi bireyin toplum içindeki durumu olumlu yönde değişmektedir. Örgüt çalışanın başarılı olması, onun tatmin seviyesini artırır. Örgütlerin çalışanlarına eşit fırsat tanınması, iş görenler üzerinde olumlu bir etki bırakır (Türk, 2007).

#### 1.4.2.6. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

Örgütlerin ana bileşenini oluşturan iş görenler, örgütlerin sürdürülebilirliğinin güvencesidir. Ancak, çalışanın varlığı tek başına yeterli değildir; çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmaları için örgüte dahil edilmesi, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, iş analizi yapılması ve sağlıklı bir iletişim ağı kurulması gerekmektedir. İş arkadaşlarına yönelik bağlılık,

personelin diğer ekip üyeleriyle kurduğu özdeşimi ve onlara karşı geliştirdiği aidiyet duygusunu ifade eder. Deneyimli çalışanlar, yeni iş görenlere yol göstererek onların örgüte ilişkin tutumlarını olumlu yönde etkiler. Çalışanların ekiplerine aidiyet duygusu, performanslarını artırır ve sorunların çözümünde ekip arkadaşlarının bağlılığı önemli bir rol oynar. Sosyal paylaşımlar, dayanışma duygusunu pekiştirerek kalıcı bir örgütsel bağlılık oluşturur (İnce & Gül, 2005). Çalışanların örgüt dışındaki sosyal ilişkilerinin desteklenmesi, bireyin sosyal yaşam kalitesinin paralel şekilde artmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

#### **1.4.2.7. İş güvencesi yoksunluğu**

İş güvencesi konsepti, çalışan tatminini etkileyen ana faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Kinnunen ve Natti'nin (1994) araştırmaları, iş tatminindeki varyansın en iyi şekilde algılanan iş güvencesi eksikliği ile açıklanabildiğini ortaya koymuştur. Çalışanların sağlık durumları, fiziksel ve psikolojik iyi oluş halleri, performans çıktıları, devamsızlık veya işten ayrılma eğilimleri gibi parametreler, iş güvencesi ile direkt ilişki içindedir. Çalışanlar arasında bu kavrama ilişkin yaygın kanı, iş güvencesinin hava koşulları gibi değişken bir karaktere sahip olduğu yönündedir. Uluslararası Elektrik Çalışanları Derneği'nin web sitesinde iş güvencesi, espritüel yaklaşımla şu şekilde tanımlanmıştır: İş güvencesi; ücret artışı talep ettiğiniz an, şirket evliliği gerçekleşene kadar, patronun şirketi sattığı zaman ve patronun şirketi varislerine transfer etmesiyle varislerin çalışana değersizleştirdiği zamana kadar “sahip olduğunuz” bir kavramdır (Keser, 2015).

Çalışanların gelecekteki sosyoekonomik haklarının garanti altına alınması, kurumsal huzur ve iş verimliliği açısından temel bir gerekliliktir. Düşük performans gösteren personelin istihdamının sürdürülmesi, üretkenliği engellemekle birlikte, kendi değer yargıları ve perspektifleriyle uyuşmayan politik otoriteye karşı bürokrasinin duyarsız, motivasyonsuz ve ilgisiz bir pozisyon almasına neden olabilir. Özel sektördeki iş güvencesi ise iş kanunu ile ele alınmıştır. Ancak bu yasanın bazı eksiklikleri olduğu ve bu bağlamda tam anlamıyla işçi haklarını koruduğu söylenemez (Tunçer, 2011).

#### **1.4.2.8. Örgüt iklimi**

Kurumlar birbirlerinden farklı özellikler taşır; her biri spesifik teknik olanaklar ve organizasyonel yapılarla karakterize edilir. Yapısal ve psikososyal gayeleri, hedefleri, yönetsel metodolojileri ve çalışanlar arası etkileşimleri farklılaşır. Benzer kurumların ortak norm ve uygulamaları bulunsa da her organizasyon eşit özelliklere sahip değildir. Bu nedenle, bir kurumun operasyonel ortamı ve çalışanların psikolojik yaklaşımları, diğer kurumlarınkinden

ayırır. Örgüt iklimi, kurumsal yaşam biçiminin bir göstergesi olup, her organizasyon kendine has bir iklime, çalışma atmosferine ve kurumsal karaktere sahiptir (Tınaz, 2009).

Personelin etkin ve istekli biçimde kurumsal bağlılık geliştirmesini amaçlayan yönetsel kadro için pozitif organizasyonel koşulları tesis etmek, modern rekabet ortamında bir zorunluluktur. Kurumlardaki sağlıklı koşullar, bilhassa açık örgüt iklimi karakteristiği gösteren organizasyonlarda daha net biçimde tezahür eder (Solmuş, 2007). Örgüt iklimi, organizasyona ait bireylerin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranış biçimlerinden oluşur. Örgütün iş ortamı ile ilgili koşulların olumlu algılanmaması, iş ortamının yorumlanmasına negatif etki yapar. Bunun sonucunda, faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliği taşır (Bakan, 2011). Personelin görev yaptığı kurumun iklimi, çalışan memnuniyeti açısından kritik bir determinanttır. Bilhassa pozitif olarak algılanan kurumsal iklim, bireyin kurumsal aidiyetini pekiştirir ve örgütsel vatandaşlık duygusunun gelişimini hızlandırır (Keser, 2015).

### **1.4.3. İş Tatmini Kuramları**

Çalışanların iş tatminlerini araştıran kuramlar, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Çift Faktör Kuramı, McClland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Clayton Alderfer'in ERG Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Kuramları çerçevesinde şekillenmektedir.

#### **1.4.3.1. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi kuramı**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Amerika'da kendisi bir psikolog olan Abraham H. Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow'a (1943) göre, toplumdaki her bir bireyin ihtiyaçları doğumuyla başlar ve ölümüne kadar bu süreç aralıksız olarak devam eder. Maslow (1943), her bir kişinin kendine has ve belli bir düzeyde ihtiyaçları olduğu görüşünden yola çıkarak kuramı geliştirmiştir. Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ihtiyaçlar, aşağıdan yukarıya doğru şekillenmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, en altta bulunan en temel ihtiyaç giderilmeden üst ihtiyaçlara geçilmeyeceği düşüncesine dayanmaktadır. Güvenlik, aidiyet, fizyolojik ve sevgi ihtiyaçları temel gereksinimler kategorisinde yer alırken, kendini gerçekleştirme ihtiyacı üst düzey gereksinimler arasında konumlanır. Üst düzey ihtiyaçların karşılanabilmesi için öncelikle alt düzey ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekmektedir (Yu, 2009).

Maslow'un kuramına göre, en altta bulunan temel ihtiyaçlardan yoksun kalmak huzursuzluk ve ajitasyon oluşturur ve üstteki ihtiyaçların ulaşılabilirliği kısıtlanmış olur. Bundan dolayı, örgüt tarafından temel ihtiyaçları karşılanmayan iş görenlerin iş tatmin seviyelerinin yüksek olması beklenemez. Çalışanların işlerinden memnun olmaları, öncelikle

en temel ihtiyaçlarının karşılanması sonucu oluşan motivasyonla performanslarındaki artışla gerçekleşecektir (Ryan & Pointon, 2007; Kalkan, 2018).

#### 1.4.3.2. Çift faktör kuramı

Maslow'un ardından literatürde en yaygın kabul gören teori, Herzberg'in geliştirdiği çift faktör teorisidir; bu yaklaşım hijyen teorisi olarak da bilinir. Herzberg, iş doyumu ve verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon tespit etmiştir. Kuramında, iş görenleri tatmin eden ve tamamen bireyle ilgili olan faktörleri "motivasyon faktörleri" olarak tanımlarken, işin çalışma süreciyle ilgili olan faktörleri "hijyen faktörleri" olarak sınıflandırmıştır. Bu faktörler aşağıda belirtilmiştir (Gökçe vd., 2010).

**Motivasyon Faktörleri:** Bu faktörler içsel motivasyonu artırır. Faktörler arasında başarı, tanınma, işin kendisi, gelişim, kariyer ilerlemesi, sorumluluk ve geri bildirim bulunur.

**Hijyen Faktörleri:** Bu faktörler çalışma ortamının temel koşullarını oluşturur. Faktörler arasında denetim, kurallar, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, kişisel dengeler, statü ve ilişkiler bulunur.

Bu faktörler, çalışanların tatmin ve motivasyon düzeylerini belirler.

#### 1.4.3.3. Mc. Clland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

McClelland, iş tatmini üç kavram üzerinde açıklar. Bu kavramlar, işi başarıma, işe bağlılık ve güç şeklindedir. İş başarıma, iş karmaşık olsa bile o işe ait yapılması gerekenleri üstlenmeyi ve işi arzulama şeklindedir. Güç kavramında ise diğer çalışma arkadaşlarını kontrol edebilme ve onları belli bir istikamete yönlendirebilme durumu söz konusudur. İşe bağlılık isteği ise diğer çalışanlarla arkadaşça ve içten olarak ilişkileri geliştirme arzudur (Schermerhorn, 2011). Diğer bir açıklamaya göre tatminin üç unsuru bulunur. Bunlar, çalışanın hak edilmişliğine karşı elde ettiği ödüle verilen değer, araçsallık ve işle ilgili çalışan beklentileridir. Örgüt, çalışanların ödüle verdikleri değer de farklılaşabilmekte, aynı oranda değer verilmemektedir. Çalışanın kendi iç sesindeki beklentisi, göstermiş olduğu enerjinin belirlenmiş bir ödüle karşılık geleceğine dair oluşan inancıdır. Araçsallık, en son nihai hedefe ulaşabilmek adına önceki ön amaçların başarılması için gereken argümanlardır. Örnek vermek gerekirse, örgüt içerisinde yüksek performans sergilenmesi neticesinde ücretteki artış ve çalışan bireye yeni bir ev alma gibi fırsatlar oluşturması verilebilir (Stewart & Brown, 2010).



#### **1.4.3.4. Clayton Alderfer'in ERG kuramı**

ERG kuramı 1969'da Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile paralellik göstermektedir. Alderfer, Maslow'un teorisini deneysel araştırmalarla desteklenebilir bir formata dönüştürmeyi amaçlamıştır (Acquah vd., 2021).

Alderfer, Maslow'un beş basamaklı modelini yeniden yapılandırarak üç temel kategoriye dayanan ERG (Existence, Relatedness, Growth) teorisini geliştirmiştir. Bu model, insan ihtiyaçlarını varoluşsal gereksinimler, ilişkisel ihtiyaçlar ve gelişim gereksinimleri olarak üç ana kategoride inceler. Maslow'un yaklaşımına benzer şekilde, bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzen içinde ele alınmıştır. ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaç sınıflandırmasının temel prensiplerini korurken, daha kompakt ve test edilebilir bir yapı sunmaktadır (Khan vd., 2010; Dinibutun, 2012). ERG teorisine göre, ihtiyaç sınıflandırması daha esnekler. Alderfer, motivasyon konusunda Maslow ile aynı düşünceye sahiptir. Alderfer, aşağıdan yukarıya doğru ihtiyaçların karşılanması sonucunda alta sağlanan ihtiyaçların sonradan değerinin düşeceğini belirtmektedir (Acquah vd., 2021).

#### **1.4.3.5. Lawler- Porter'in bekleş kuramı**

Lawler ve Porter'in teorisi, bireylerin motivasyon ve çabalarının tek başına başarıyı garantilemediğini vurgular. Teoriye göre, yüksek performans için sadece çaba yeterli değildir; çalışanların aynı zamanda gerekli yetkinlik ve bilgi birikimine sahip olmaları gerekir. Ayrıca, bireyin organizasyondaki rol uyumu da başarıda kritik önem taşır. Başka bir ifadeyle, yoğun çaba her zaman başarıyla sonuçlanmayabilir. Başarının elde edilmesi için çalışanın gerekli beceri setine ve bilgi donanımına sahip olması şarttır (Şen, 2008).

Lawler ve Porter'ın (1967) teorisine göre, çalışan moralinin yüksek olması organizasyonel verimliliği üç şekilde artırır: İşten ayrılmaları azaltır, devamsızlığı minimize eder ve geç kalmaları önler. Araştırmacılar, iş tatmininin artmasıyla çalışanların performans ve üretkenliklerinin yükseldiğini öne sürer. Artan performans ödüllendirilir ve bu ödüller çalışanların iş tatminini pekiştirir. Bu açıklama, iş tatmini, performans ve ödül arasındaki döngüsel ilişkiyi vurgulamaktadır.

#### **1.4.3.6. Beklenti kuramı**

Vroom'un beklenti kuramı, çalışan bireyin işine neden sahip çıktığı ve performansını artırmaya yönelik beklediği sonuçlarla ilgili bir kuram olarak değerlendirilir (Dinibutun, 2012). Beklenti kuramı, çalışanların gösterdikleri ekstra performansın tanınacağı ve ödüllendirileceği inancına sahip olduklarında motive olduklarını savunur. Elde edilecek sonucun beklentileri karşılanması kritiktir. Teori üç temel kavrama dayanır: Beklenti, harcanan emeğin hedeflere

ulaşma olasılığının algılanmasıdır; değerlilik, hedef sonuçlarının arzulanma derecesi ve beklenen tatmin düzeyidir; araçsallık ise hedeflere ulaşmanın istenen sonuçları getireceğine dair algılanan olasılıktır (Vroom, 1964). Bu üç faktör bireyin motivasyonunu şekillendirir ve bunlardan herhangi birinin yokluğu motivasyonun olmadığını gösterir (Diefendorff & Seaton, 2015).

İş gören motivasyonu, işin sonucunda elde etmeyi hedeflediği sonuçlarla ilişkilidir. Çalışanın etkilenme derecesi, zaman içinde elde ettiği çalışmadaki olumlu yöndeki çıktıları değerlendirmesiyle ilgili olan varsayımdır. Yani, motivasyonu etkileyen güç, elde edilen sonucun taşıdığı değerdir. Beklenti teorisinin temelleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Eren, 2014).

- Birey, çalışma sonucunda elde etmeyi düşündüğu ödüllerin gerçekliğine inanmalıdır.
- İş gören, elde edilecek ödülleri arzulamalıdır. Ödül, çalışan için bir anlam taşımalıdır.
- Örgüt, çalışanın beklenen başarıyı yakalayabileceği yönündeki inancı tam olmalıdır.

#### **1.4.3.7. Eşitlik kuramı**

Bu kuram, Adams ve Rosenbaum tarafından (1962) sosyal adaleti güçlendirmek amacıyla eşitlik teorisini geliştirmiştir. Bu kuramda, ekonomik açıdan dezavantajlı olan durumları azaltmak amacıyla eşitsizliğin nedenleri ve yaklaşımlarıyla ilgili ortaya çıkan durumlar vardır. Festinger (1957) eşitsizlik ile ilgili iki varsayım açıklamıştır. Bu varsayımlar:

- Çalışanlar organizasyonda eşitsizlik algıladıklarında içsel bir gerilim yaşarlar. Bu gerilimin yoğunluğu, algılanan eşitsizliğin boyutuyla doğrudan ilişkilidir.
- Çalışanda ortaya çıkan gerilim, aslında eşitsizliği azaltma çabasının yansımasıdır. İçten gelen uyarı, yaşanan gerilimle orantılıdır ve örgüt tarafından eşit ve eşitsizlik uygulamalarının kapsamıyla yakından ilişkilidir.

Örgütte görülen eşitsizliğin varlığı, kişiyi eşitliği sağlamaya veya eşitsizliği azaltmaya sevk edecektir. Bu davranış motivasyonu, eşitsizliğin miktarına bağlı olarak az ya da çok olabilir. Adams ve Rosenbaum (1962)'in bir çalışması göstermektedir ki saat başına ilave ücret ödenen çalışanların, temel ücret alan çalışanlardan daha fazlasını ürettiği görülmüştür. Parça başına ek ücret alan iş görenlerin daha azını ürettiği hipotezini ortaya çıkarmıştır. Çalışma, eşitsizlik ile eşitlik arasında saatlik parça başı çalışma arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (İpek & Öksüz, 2017).

#### **1.4.3.8. Edvin ve Locke'nin amaç kuramı**

Amaçlar teorisi, bireylerin bilinçli davranışlarının amaç odaklı olduğunu savunmaktadır. Çalışan davranışlarının büyük bir kısmı bilinçli olarak seçilir ve bu seçilen amaçlar, niyetlerle desteklenerek motivasyon sağlar. İnsan davranışı hedef odaklıdır ve tüm canlılar gibi insanların da her eylemi bir amaca hizmet eder. Bu amaçlı davranış prensibi, bilinçli eylemlerin ötesine uzanır. Hedef teorisi, amaçlar ve performans arasındaki güçlü bağlantıyı vurgular ve bu ilişki hem laboratuvar çalışmaları hem de saha araştırmalarıyla kanıtlanmıştır. Araştırmalar gösteriyor ki, insanlar net ve meydan okuyucu hedefler belirlediklerinde ve gelişimleri hakkında düzenli geri bildirim aldıklarında en yüksek performansı sergilerler (Luthans, 2011; Borman vd., 2003).

Amaçlar, çalışanlara açık ve belirgin görevler sunarak başarıya ulaşmayı kolaylaştırır. Spesifik hedefler, “elinden geleni yap” gibi genel ifadelerden daha etkili performans sonuçları doğurur. Hedefler ne kadar zorlayıcı olursa olsun, ulaşılabilir görüldüğünde çalışanlar azimle kendi özgün stratejik planlarını geliştirirler. Teori ayrıca görev özelliklerinin organizasyon kültürü ve başarısıyla yakından ilişkili olduğunu vurgular. Amaçlar teorisinde yakın plandaki amaçlar ve öngörülebilirlik ile uzun dönemli amaçları gerçekleştirmek farklılık taşımaktadır. Çalışanlar, öngörülebilir amaçlara ulaşma noktasında kısa vadede performanslarını daha üst seviyede sergilemektedir. Birçok araştırmacıya göre, amaçların hem örgütün amaçlarıyla uyumlu olması hem de örgüt kültürü üzerinde etkileşimi tüm paydaşlar, açısından amaçlara ulaşmak için bir gösterge olacaktır (Robbins & Judge, 2014).

#### **1.4.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatmini çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. Ghazzawi'ye (2008) göre, bir çalışanın iş tatmini seviyesini belirleyen dört ana grup vardır: karakter, değerler, meslek durumu ve sosyal etki. Başka bir deyişle, çalışanların his düzeyleri, düşünceleri ve davranışları, işlerine dair düşüncelerini belirleyen temel özelliklerdir (Özcan, 2011).

##### **1.4.4.1. Kişilik özellikleri**

Kişilik, bireyleri birbirinden ayıran ve onları toplumda eşsiz kılan özelliklerin bütünüdür. Her bireyin kendine has kişilik örüntüsü, toplumsal etkileşimler, kalıtsal özellikler ve kültürel değerlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda biçimlenir. Kişilik, bireyin görece sabit ve tutarlı özelliklerini yansıtır. Bireyin kendi kişilik özelliklerini anlaması ve bu özelliklere uygun bir kariyere yönelmesi kritik önem taşır. Bu durum, insan kaynakları profesyonellerinin çalışanları uygun pozisyonlara yerleştirmesini kolaylaştırır. Kişilik özellikleri (zeka, yetenek, beceri ve tutumlar) çeşitli psikometrik testlerle değerlendirilebilir (Güney, 2000; Özkalp &

Kirel, 2005). Görüldüğü üzere, çalışan kişinin iyimser veya kötümser içe dönüklük ve dışa dönüklük yaşam perspektiflerini şekillendirir ve bu özellikler kaçınılmaz olarak iş yaşamlarına yansır. Çalışanın asabi olması ve nevroitik yapıdaki kişilik özelliğinin örgüte yansımaması imkansızdır. Bu türden çalışanların örgütte karşılaştıkları basit düzeydeki sorunları çok büyütüp örgüt ikliminin negatif oluşmasına sebep olduğu görülmektedir (Keser, 2006). Çalışma hayatında kişiler arasında çalışma kapasiteleri açısından birçok farklılık bulunur. Çalışanların farklı kişilik yapılarına göre iş analizlerinin yapılması önemlidir. Çalışanların kabiliyetlerine uyan işler verildiğinde, kişilikleri ile de uyumlu ise verimlilik gözle görülür şekilde artış göstermektedir (Eren, 2014).

#### 1.4.4.2. Değerler

Değerler, çalışanların yaşamlarını anlamlı kılar. İş görenlerin iş ve çalışmaları üzerinde etkisi fazladır. Çalışanların değer yargıları, onların iş yapma biçimlerini, yeteneklerini kullanma özverisini ve davranış biçimlerini etkileyerek, her bir çalışanın kendi değerlerine bakış açısıyla mükemmelliği yakalamak istemesine yol açar.

Değerleri oluşturan sebeplerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticilerin davranış ve kararlarla yaklaşımı.
- Değerlerin çalışanlar üzerinde bir ahlaki kültür oluşturması.
- Örgütlerin stratejik amaçlarına yön vermesi. Örgüt değerleri, örgüt vizyonu ve stratejik planları ile ilişkili ise örgüt başarılı olur.
- Değerler, örgütten beklentileri olanların çıkarlarını da açıklar.
- Örgüt ve çalışan değerleri uyumlu ise yasal yaptırımlarla karşılaşma olasılığı azalır.
- Değerler, motivasyonun ana unsurları arasındadır. Birinci derece motive edicidir.
- Değerler, yöneticilerin çalışanlarına uygun olmayan talimatlar vermesini engellemektedir.
- Değerler, iletişimi teşvik eder. Değerler, dürüst iletişimin kendisidir (Bakan, 2011).

İş gören, örgüt kurallarını emrettiği için işi yapmaz; değerleri sonucunda birey olarak kendisine saygı duymasından ve vicdani olarak işin hakkını vermek istemesinden kaynaklanır. Bu da çalışanın sorumluluk duygusunu olgunlaştırır. Değerlerine sahip çıkan çalışan, örgüt amaçları doğrultusunda bir uyum yakalamışsa, örgüt başarısına gerçek anlamda katkı sağlar (Silah, 2001).

### 1.4.4.3. Mesleki etki

Meslek sahibi olmanın sosyolojik olarak sonuçları vardır. Kişinin bir mesleğinin olması ona bazı sorumluluklar da yükler (Kavi & Koçak, 2013). İşin yapısal özellikleri, çalışan tatmininde kritik öneme sahiptir ve beş farklı boyutta incelenir.

- Otonomi, çalışana işini yaparken özgürlük fırsatı tanır.
- Görevin özelliği, iş görenin işini yapıp yapamadığını yansıtır.
- Yapılan işin önemi, müşteriler ve ekip arkadaşlarının bakış açısıyla şekillenmektedir.
- Çalışan yetkinliği, işi yapanı tarif etmede öncü bir rol oynar.
- Performans geri bildirimi, çalışana işini nasıl yaptığı ile ilgili bilgi sağlar (Türk, 2007).

Çalışan kişilere bazen farklı fırsatlar tanınması, onların yetkinliklerinin açığa çıkmasını sağlayarak örgüt başarısı için bir kaynak oluşturur. Bazı işler vardır ki sadece mesai saatleri için meslek yapılmaz; en önemli örnek doktorluk mesleği verilebilir. Mesleğin sosyal statüsü ve saygınlığı, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratır.

### 1.4.4.4. Sosyal durum

Çalışan, örgüt içinde bazen formel, bazen de enformel gruplar içerisinde yer alır. Çalışan, kendisini güvende hissetme ve bazı düşüncelere aidiyet duygusu taşıdığı için grup içerisinde bulunmayı tercih etmektedir. Grup üyeleri, birbirini etkileyerek kuralların şekillenmesini sağlar. Örgüt içerisinde oluşan grup normları, çalışan tutum ve değerleriyle örtüşürse birey kendisini mutlu hisseder. Çalıştığı kurumdan bazı dönemlerde ayrılma düşüncesi taşıyan çalışan, eğer arkadaşlık ilişkilerinde başarılıysa, bu durumda arkadaşlarıyla mutlu olan kişi örgütünü değiştirmekten vazgeçebilmektedir (Bakan, 2011). Sosyal katılım uygulamaları şu şekilde açıklanabilir:

- Sosyal katılımı ilk anda bireyin bir gruba üye olma isteği vardır. Kişi, üyesi olduğu gruba ait olduğunu kanıtlamak için çaba harcamaktadır.
- İş gören, sonraki aşamada grup üyelerinin ne yaptığını ve amaçlarını daha iyi yorumlamak adına gözlemler.
- Son aşamada ise çalışan, grup üyesi olmanın gururunu yaşar.

Sosyal gereksinimler karşılandığında, çalışanın iş tatmini seviyesi oldukça yüksektir. Bu durum, çalışan verimini artırır. Performans artışı ile örgüt ve çalışan arasında bir bağ oluşur. Aynı zamanda grup üyeleri arasında birlik olma mutluluğu yaşanır (Gümüş & Sezgin, 2012).

### **1.4.5. Çalışan Tatmininin Düşüklüğünün Sonuçları**

İş görenin kendi işine karşı takındığı tutum, onun işte mutluluğu ile yakından ilgilidir. Çalışanın mutlu olması, onun tatmin seviyesini yükseltirken personel devir hızını azaltacak verimliliği artıracak ve işine bağlanarak çalışanın yaşam kalitesine olumlu yansımaları olacaktır. Şayet iş görenin iş tatmin seviyesi düşükse ve bu durum sorunlara neden oluyorsa, verimlilik de bununla beraber düşük olacaktır. İş tatmin düzeyi düşük olan çalışan, örgütünde olumsuz davranışlar sergiler. Bu olumsuzluklar, işe devamsızlık, üretkenlik karşıtlığı, öfke patlamaları, işten ayrılma eğilimi, iş arkadaşlarıyla tartışma yaşaması ve nihayetinde genel yaşam kalitesinin kötüleşmesine neden olabilir (Keser, 2006).

#### **1.4.5.1. İş performansının düşmesi**

Performans, belli şartlar altında verilen görevin yerine getirilme seviyesi veya çalışanın sergilediği davranış kalıplarıdır. Çalışanın tanımlanmış süre içinde sorumluluklarını yerine getirmesi sonucunda ortaya çıkan iş çıktılarına kapsar. Performans değerlendirme ise personelin mesleki faaliyetlerindeki başarıları, gelişim gerektiren yönleri, yetkinlikleri ve potansiyelinin kapsamlı bir şekilde incelendiği sistematik bir süreçtir (Tunçer, 2011).

Performans ve çalışan tatmini arasında güçlü bir korelasyon mevcuttur. İş tatmini, çalışanların mesleklerine ve kurumlarına yönelik memnuniyet düzeylerini yansıtır. Araştırmalar, iş tatmini ve performans arasındaki güçlü bağlantıyı tutarlı bir şekilde belgelemektedir (İnce & Gül, 2005). Farklı çalışmalar da bu ilişkinin anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Bu ilişkiyi değerlendirirken, çalışanların kişilik özellikleri ve ödül beklentileri gibi faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekir. Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, düşük tatmin düzeyine sahip olanlara göre daha yüksek performans sergilemektedir (Özcan, 2011).

#### **1.4.5.2. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açması**

Örgüt çalışanının tatmin düşüklüğünün başka bir sonucu da üretkenlik karşıtı iş davranışı göstermesidir. Günümüz iş dünyasında örgütte yaşanan üretkenlik karşıtı iş davranışları, çoğu araştırmacı için güncel bir şekilde değerlendirilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanın iş tatminindeki düşüşe bağlı olarak geliştirdiği olumsuz eylem biçimleridir (Keser, 2015).

#### **İşe devamsızlık**

Devamsızlık, çalışanın planlanan iş takviminde işe gelmemesi olarak tanımlanır. Yıllık izin ve organizasyon tarafından onaylanan süreler dışındaki işe gelmeme durumları devamsızlık

kapsamına girer. Devamsızlık iki kategoride incelenir: Gönülsüz devamsızlık, çalışanın kontrolü dışındaki olaylar nedeniyle işe gelememesidir. Gönüllü devamsızlık ise, çalışanın geçerli bir neden olmaksızın kendi ürettiği bahanelerle (örneğin, sağlıklı olduğu halde hastalık bahanesi göstermesi) işe gelmemesidir (Bakan, 2011).

Araştırmalar, iş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi farklı şekillerde raporlamıştır. Bazı çalışmalar anlamlı bir bağlantı bulamazken, araştırmaların çoğunluğu ters yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Bu bulgular, iş tatmini düşük olan çalışanların daha sık devamsızlık yaptığını, tatmin düzeyi yüksek olanların ise işe devam konusunda daha tutarlı olduğunu göstermektedir (Özcan, 2011). Bu açıklama, iş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkinin karmaşık doğasını net bir şekilde ortaya koymaktadır.

### **İşten ayrılma**

İş yükünün fazla olduğu sektörlerde çalışanların yaptıkları işlerde belirli periyotlarla dinlenmek adına işlerine ara vermeleri, dikkatli bir şekilde işlerine tekrar konsantrasyon olmalarına yardımcı olur. Çalışanlar arasında bazen “şimdi kafamı dağıtmak için ara verdim” söyleminde bulunanlar da vardır. İşte verilen molalar, çalışanı psikolojik olarak rahatlatır; aynı zamanda da fiziksel olarak enerjisini tekrar toplamak adına bir süre verilmiş olur (Dalkılıç, 2014).

Çalışan tatmininin düşük gözükken örgütlerde işten ayrılma eğilimi yüksektir. Bilhassa otoriter ve geleneksel yönetim tarzını benimseyen örgütlerde iş görenlerin iş değiştirme periyotlarının daha hızlı yaşandığı görülmektedir. İş görenlerin işten ayrılma eğilimlerinde kariyerlerine göre farklılaşma vardır. Örgütün yönetim kademelerinde bulunan çalışanların işten ayrılmaları nadir olarak gözükür. Bunun nedenleri arasında örgütün yöneticilerine yapmış olduğu ciddi yatırım ve onlara sağladığı imkanlar sayılabilir.

Çalışan birey, eğer kendi isteği ve şartlarından dolayı örgütünden ayrılırsa herhangi bir mağduriyet söz konusu olmayacaktır. Fakat yetişmiş ve tecrübeli bir çalışanın işten ayrılması, örgütü negatif yönde etkiler. Özellikle performansı yüksek bir kişinin işten ayrılması örgüt için bir kayıptır. Yerine alınacak kişi için harcanan emek, zaman vb. unsurlar örgüte belli bir maliyete sebep olacaktır. Bu süre içerisinde örgütün sıkıntı çekmesi de muhtemeldir. Yeni alınan çalışanın uyum problemi ve belli bir zaman içinde işe performansını tam olarak yansıtabilmesi için geçecek süre örgüt açısından da kayıptır (Keser, 2015).

### **1.4.5.3. Agresif davranış/şiddet ve öfke-sabotaj**

Saldırganlık, çalışanların bazı durumlarda göstermiş olduğu şiddetli tepkidir. Çalışan bireylerin baş edemedikleri bir konuda ortaya çıkan strese karşı gelişebilir. İşinde çok yoğun

olan bir sekreterden çok fazla iş istenip sonrasında yaptığı işlemlere gerek kalmadığı söylenirse, bu durum onda hayal kırıklığına neden olabilir. Bu tür olayların süreklilik kazandığı çalışma ortamları aşırı stres yüklüdür ve çalışanların olumsuz tepkiler geliştirmesine yol açar (Şimşek, 2008).

Örgütlerde çatışmalar farklı nedenlerden dolayı görülebilir. Çatışma, örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir gerçeğidir. Bunun nedeni, kurumlarda çalışanların değişik ortamlarda ve farklı kültürlerden gelmesidir. Çalışanlar, farklı karakterleri olan insanlardır. Aynı zamanda farklı hedefleri ve çıkar beklentileri de bulunmaktadır. Çalışan insanlar tek tip değildir. Her bir bireyin kendine has özgün bir karakteri bulunur. Bazı çalışanlar uysaldır ve ılımlı bir yaklaşımı vardır. Bazıları ise problemlili, geçimsiz ve aksi davranış sergiler. Genel olarak çalışanlar, birbirlerine karşı saygılı ve ortama rahatsızlık vermeme eğilimi taşıyan kişilerden de oluşmaktadır (Yılmaz & Eroğlu, 2012).

İş tatmininin görüldüğü örgütlerde saldırgan davranışların baş göstermesi beklenmez. Çalışanların birbirleriyle öfke halinde olmaları ve işe karşı sabotaj ihtimali kendi ile barışık olan iş görenlerde çok görülen bir davranış biçimi değildir. Çalışan tatmin seviyesi düşük olan örgütlerde ise çatışma olasılığı fazladır.

#### **1.4.5.4. İşçi sağlığına ve iyilik haline etkisi**

İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, organizasyon yönetiminin temel sorumluluklarından biridir. Yönetim tarafından belirlenen güvenlik önlemlerine uyum göstermek ise çalışanların yasal ve etik yükümlülüğüdür. Güvenli bir çalışma ortamının oluşması, iş kazalarının önlenmesiyle mümkündür. Organizasyonlarda yaşanan sorunların çoğu, güvenlik kurallarına uyulmamasından kaynaklanır. Bu durum temelde bir kültür meselesidir. Çalışanlar, organizasyon kültürünü yeni çalışanlara aktarırken güvenli çalışma koşullarının sürdürülebilirliğini gösteren bir rol model işlevi görür. İş sağlığı ve güvenliğine duyarlılık, bir yaşam felsefesi haline gelmelidir. İş güvenliği kültürü yedi kritik bileşenden oluşur:

- Yöneticilerin ve iş görenlerin tutumları.
- Örgüt politikası ve prosedürleri.
- Örgütün üst ve orta kademe yöneticilerinin tutumları.
- İş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili planlamalar.
- Güvenliği tehlikeye atacak davranışlara karşı yaptırımlar.
- Çalışanların motivasyonu ve ihtiyaç duydukları eğitim.



- Çalışanların güvenlik süreçlerine aktif katılımının teşvik edilmesi (Tunçer, 2011).

Birçok araştırma sonucuna göre iş tatmini yüksek olan insanların fiziksel ve psikolojik açıdan iyi bir izlenim bıraktıkları görülmüştür. Aynı zamanda iş tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların eğitim alma istekleri de yüksektir. İlave olarak, işi öğrenme adına istekli oldukları ve çatışmalardan uzak durdukları da görülmektedir. İş tatmini yüksek çalışanların müşterilerine ve hizmet verdikleri insanlara karşı daha anlayışlı davrandıkları da görülmektedir (Özkalp & Kırel, 2005).

#### **1.4.5.5. Yaşam kalitesine etkisi**

Çalışanlar için iş hayatı çoğu zaman yaşamlarının merkezinde bulunur. Çalışan, örgüt içinde kendisinden istenen rolleri yerine getirir. Bu roller neticesinde yaşam kalitesi de şekillenir. Bu açıdan iş yaşamı, bireylerin yaşam kalitesini doğrudan etkileyen temel faktörlerden biridir (Keser, 2015).

İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini konusundaki çalışmalar sürekli artış göstermektedir. İş tatmininin düşüklüğü, bireyin yaşamında tatminsizliğe yol açarak bireyin verimini azaltacak ve örgüt katkısını düşürecektir. Profesyonel kurum yöneticileri bu gelişmelerin farkında olarak gerekli politikalar oluşturmaktadır. Ayrıca gerekli sosyal desteği de sağlamaktadırlar. İş yaşamında başlayan memnuniyetsizliğin bireyin özel hayatına da yansıdığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle, iş tatmininden yaşam doyumuna uzanan sürecin dikkatle izlenmesi ve yönetilmesi kritik önem taşır (Solmuş, 2007).

#### **1.4.6. Çalışan Tatminini Artırmanın Yolları**

Örgüt çalışanın çalışma hayatındaki tatminini, çalıştığı kurum karşılayabileceği gibi bireyin kendisi tarafından yapılacak ufak değişikliklerle de iş tatmin seviyesi olumlu olarak artış gösterecektir.

##### **1.4.6.1. Bireysel çözümler**

Çalışan bireyin iş hayatına ait sorunları sadece örgüte yüklemesi doğru bir tercih değildir. Örgütteki tüm iş görenlerin yaşadığı kaygı ya da problemleri rasyonel bir sorun olarak göstermek gereklidir. Fakat örgüt içinde sadece az sayıda kişiyi ilgilendiren bir soruna bireysel açıdan çözüm bulunması noktasında hareket edilmelidir. Bunun nedeni, yaşanan sorunun bireyin kişisel birtakım özelliklerinden kaynaklanabilir. Çalışan, bu ekseninde kendisine ait sorumlulukları gözden geçirerek çözüme bireysel olarak yaklaşmasıyla sorunun tespitini ve çözümünü kolaylaştıracaktır (Keser, 2006).

## **Kendinizi tanıyın**

İşte verdiğiniz paragrafın, benzer kelime sayısını beşin altında tutarak akademik bir dille yeniden ifade edilmiş hali:

Kişilik, çalışma hayatında iş görenlerin önemli bireyselliklerini seçmelerine olanak tanır. Çalışanın birçok yönü bulunmaktadır ve örgüt içindeki davranışları daha net anlaşılır hale gelir. Kişilik, değişmeyen bir durumdur ve bebeklik evresinden itibaren şekillenir. Bir kez oluştuğunda, yetişkinin kişiliği değişmez. Bu nedenle, çalışan bir kişi örgüte geldiğinde kişiliğini de beraberinde getirir. Çalışanın kişisel karakteristik özellikleri genel bir nitelik taşır; yani bir insan, belirli kişiliğini çeşitli durumlarda sergilemeye çalışır. Örgütsel bir role girdiğinde kişiliğinde değişiklik olmaz. Ayrıca, kişilik motive edilebilir. Çalışanların kişilikleri, onların sıkıntılarını ve eğilimlerini kapsar. Kişisel karakteristikler basit bir sınıflandırma aracından öte, bireyin bilinçli veya bilinçsiz tüm eylemlerini etkiler. Özgüveni yüksek çalışanlar, kişilikleriyle organizasyona pozitif katkı sağlayabilir. Bu nedenle, çalışanın öz farkındalığı ve buna uygun davranması hem kendisi hem de organizasyon için fayda yaratır (Türk, 2007).

## **Kendinize özel çözümler bulun**

Örgüt çalışanı, kendisine has özellikleri kullanarak karşılaştığı sorunların çözümü noktasında her zaman örgütünden beklenti içerisinde olmamalıdır. Çalışan bireyin kendisinin bulacağı çözüm, bazı durumlarda örgüt çözümünden daha hızlı ve sonuç odaklı olabilir (Keser, 2006).

Stresle mücadelede çalışanlar dört temel strateji kullanabilir: fiziksel, zihinsel, davranışsal ve inanç odaklı yaklaşımlar. Fiziksel yaklaşım, düzenli egzersiz ve dengeli beslenme gibi sağlıklı yaşam alışkanlıklarını kapsar. Zihinsel başa çıkma stratejileri, stres yaratan etkinliklerden kaçınmayı içerir. Davranışsal yöntemler içinde en etkili olanı, 'A tipi' davranış kalıplarının dönüştürülmesidir. İnanç temelli başa çıkma yöntemleri, bireyin manevi gelişimini destekler ve evrensel değerlere uygun davranışlarla stresle başa çıkma imkanı sunar. Stres kaynağının türü ne olursa olsun, birey yeteneklerini kullanarak stresle mücadele edebilir; bu durumda mevcut koşullar ona bir fırsat sunar. Ancak, birey gerekli inanç ve kararlılığı gösteremezse, stresle başa çıkamama durumu ortaya çıkar ve psikolojik durumu olumsuz etkilenir (Yılmaz & Eroğlu, 2012).

### **1.4.6.2. Örgütsel çözümler**

İş görenlerin iş tatminini artırmalarına bireysel çözümler katkı sağladığı gibi, örgütsel çözümler de iş tatminini artırmaya yönelik çözüm önerileri sunmaktadır.

## **Ekonomik araçlar**

Çalışılan örgüt tarafından kendisine ödenen ücret, işin niteliği kadar çalışan açısından da önem taşır. Ortaya sunulan emeğin karşılığı, tatmin kavramı üzerinde en üst seviyelerde bulunur. Ücret; işin gereklilikleri, çalışanın yetkinlikleri ve ekonomik koşullarla orantılı olduğunda, çalışanın işe yönelik tutumu pozitif yönde gelişir. Çalışanın elde ettiği gelir, örgütteki başarısının karşılığıdır. Harcanan emekle elde edilen gelir arasında uyumsuzluk varsa, iş tatmin duygusu da zayıflar. Bu durum, çalışan ve onun yaşam kalitesi açısından istemediği sonuçlara neden olur (Türk, 2007).

Çalışanın çalıştığı örgütte maliyetleri düşürücü veya yenilikçilik getiren bir buluş yapması ona verilecek ödül değerini de belirler. Ödülün zamanında verilmesi ve çalışan nezdinde değerli olması, iş gören motivasyonu üzerinde oldukça etkilidir. Ödül ile harcanan emek arasında ters bir ilişki oluşursa, çalışan için ödül bir anlam taşımayacak ve motivasyonu da azalacaktır (Silah, 2001). Örgütteki hakkaniyetli bir ücret artışı, primli ücret uygulaması, üretimde ortaklık sistemi ve kara katılma sistemleri, çalışan yönünden takip edilmektedir. Bu durum, çalışanın ekonomik geleceğiyle ilgili kaygılarını azaltarak iş tatmini artışı sağlayacaktır.

## **Psiko-Sosyal araçlar**

Örgüt çalışanın ekonomik araçlar kadar psikososyal araçlardan da motive olduğu görülmektedir. Günümüzde örgütler, çalışanların psikososyal özelliklerine dikkat etmektedir. Örgütler, artık çalışanların sosyal bir yönü olduğu gerçeğini de görmeye başlamışlardır (Keser, 2006). Çalışan birey, çalıştığı işi toplumsal olarak bir değere sahip görür ve kendini kabul ettirme aracı olarak kullanır. Çalışmalar göstermektedir ki, işe ve çalışmaya ihtiyacı olmadığı durumda bile yaşlı kişilerin çalışma istekleri bulunmaktadır. Sonuç olarak, çalışanların işlerinden beklentileri ilerleme duygusu, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri; aynı zamanda sosyal bir içerik de barındırmaktadır (Silah, 2001).

Sosyal kolaylıklar, ekip çalışmasını kolaylaştırarak çalışana sosyal bir ortam sağlamaktadır. Örgüt dışındaki sosyal faaliyetler; örnek olarak tiyatroya gitmek, özel günlerin kutlanması, ofiste yapılan sosyal etkinlikler ve kutlamalar, spor ve çalışanların hobilerinin desteklenmesi gelmektedir (Türk, 2007).

### **1.4.6.3. Yönetmel araçlar**

Günümüz dünyasında eskiden geçerli olan geleneksel yönetim tarzları, örgütleri başarıya taşıma konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu durum, örgütlerin büyüklükleri ile orantılı olarak profesyonel yönetici istihdam edilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Örgütler bu bağlamda bilinçli olarak yönetici tercihlerini, örgütlerine katkı sağlayacak yöneticiler üzerinde

kullanılmaktadır. Bununla beraber, daha küçük işletmelerde iş sahiplerinin aynı zamanda yönetici olarak da çalıştıkları oldukça yaygın bir şekilde görülmektedir (Şimşek vd., 2003).

Örgütlerde iş tatminini artırmaya yönelik çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Örneğin, rotasyon uygulaması, işlerin aşırı özelleşmesi nedeniyle ortaya çıkan monotonluğu azaltmak amacıyla yöneticiler tarafından çalışanların farklı birimlerde çalıştırılmasıyla gerçekleştirilir. Bu tür uygulamalar sayesinde işçiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenekler kazanma fırsatı bulmaktadır. Ayrıca, bir çalışanın farklı işleri öğrenmesi, işlerin aksamasını bir dereceye kadar önlemektedir (Türk, 2007).

## **1.5. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ**

Büyükşehir belediyelerinin ortaya çıkış nedeni, kentleşmenin hızlı artışı ve büyük kentlerin yönetiminde karşılaşılan zorluklardır. Bu sistem, yasal dayanağını Anayasa'nın 127. maddesinden almaktadır. İlk etapta, 1984 yılında 195 sayılı kanun hükmünde kararname (KHK) ve 3030 sayılı kanunla ilk büyükşehir belediyeleri (Ankara, İzmir, İstanbul) kuruldu (Yetkin, 2020). Büyükşehir belediye yönetimlerinin hukuki statülerini düzenlemek için 2004 yılında 5216 sayılı yeni Büyükşehir Belediye Kanunu yürürlüğe girdi. Ülkenin farklı bölgelerindeki kentleri de kapsayacak şekilde, 2012 tarihinde 6360 sayılı kanunla büyükşehir belediyesi sayısı 30'a yükseltildi. Bu gelişim süreci, Türkiye'nin kentleşme dinamiklerini ve yerel yönetim ihtiyaçlarının değişimini gösteriyor. Bu değişim, yerel yönetim anlayışının merkezîyetçilikten yerinden yönetime doğru evrildiğinin göstergesidir (Arıkboğa, 2015).

Bir il belediyesinin büyükşehir belediyesine dönüşebilmesi için temel kriterlerin başında nüfus kriteri gelmektedir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 4. maddesine göre, belediye sınırları içinde ve 10 kilometrelik çevresindeki yerleşimlerin toplam nüfusu 750.000'i aşmalıdır. Bu nüfus, resmi sayım sonuçlarına göre belirlenir. İkinci kriter, yerleşim özellikleri, coğrafi koşullar ve ekonomik gelişmişlik düzeyi gibi değerlendirme faktörleridir. Son kriter dönüşüm sürecinde ise ilgili mevzuatta belirtilen yasal prosedürler izlenir ve kanuni düzenleme gerekir (Resmi Gazete, 2004).

### **1.5.1. Büyükşehir Belediyesi Tanımı**

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun (Resmi Gazete, 2004) 3. ve 5. maddelerinde büyükşehir belediyesi tanımı ve kavramı kısaca açıklanmıştır.

Büyükşehir belediyesi, yapısal özellikler olarak kamu tüzel kişiliğine sahip, minimum üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan ve demokratik seçimle belirlenen karar organlarına sahiptir. Büyükşehir belediyesi, temel işlevleri arasında alt belediyeler arasında koordinasyonu sağlar, bütüncül kentsel hizmet sunar ve yasal çerçevede tanımlanan görev ve

sorumlulukları yürütür. Yönetim yapısı olarak ise seçmenler tarafından belirlenen organlarla yönetilir, alt belediyelerle hiyerarşik bir ilişki içindedir ve özerk bir yönetim anlayışıyla çalışan temel özelliklere sahip bir yerel yönetim birimidir: 5216 sayılı Kanun'un 3. maddesinde, "Büyükşehir belediyesi, il mülki sınırı olan ve sınırları içerisindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlayan, idarî ve malî özerkliğe sahip olarak kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan, karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisini ifade etmektedir" şeklinde belirtilmiştir (Ökmen & Parlak, 2010). Ayrıca, 6360 sayılı Kanun'un (Resmi Gazete, 2012) 4. maddesindeki yeni düzenlemede büyükşehir belediyesi, "*sınırları il mülki sınırı olan ve sınırları içerisindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlayan; idarî ve malî özerkliğe sahip olarak kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi*" olarak tanımlanmıştır.

Bugün için metropoliten alanları, Görmez (1993) tarafından "*nüfusun yoğun olduğu ve ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan bölgenin merkezi olarak kabul görebilecek kent ya da kentlerin tamamının oluşturduğu bütün*" olarak tanımlanmaktadır.

#### **1.5.2. Büyükşehir Belediyesi Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

5216 numaralı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun (Resmi Gazete, 2004) 7. maddesi, öncelikle büyükşehir belediyelerinin, ardından ilçe ve ilk kademe belediyelerinin yetkilerini, görevlerini ve sorumluluklarını liste halinde açıklamıştır. Bu kapsamda büyükşehir belediyelerine verilen temel sorumluluklar şunları içermektedir:

- Kurumsal planlama ve bütçe hazırlığı
- Şehir planlaması ve yapı ruhsatlandırma işlemleri
- Ana ulaşım arterlerinin düzenlenmesi ve yapımı
- Atık yönetimi ve hafriyat hizmetlerinin koordinasyonu
- Toplu taşıma merkezleri ve ticari alanların (terminal, otopark, toptancı halleri, mezbaha) inşası ve yönetimi
- Kentsel rekreasyon alanlarının (parklar, hayvanat bahçeleri) ve kültürel tesislerin (kütüphane, müze) oluşturulması
- Spor faaliyetlerinin desteklenmesi (amatör kulüplere yardım, müsabaka organizasyonu, başarılı sporculara ödül)
- Temel altyapı hizmetlerinin sağlanması (ulaşım, su, kanalizasyon, mezarlık, zabıta)

- Sosyal hizmet ve sağlık desteği (sağlık merkezleri, gezici ekipler)
- Toplumun farklı kesimlerine (yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler, çocuklar) yönelik sosyal ve kültürel hizmetlerin sunulması

Bahsi geçen kanun maddesinde belirtilen büyükşehir belediyelerinin sorumluluk alanları oldukça geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bu hizmetler temel olarak beş ana kategoride toplanabilir: toplum sağlığı ve sosyal destek hizmetleri, altyapı ve imar faaliyetleri, eğitim-kültür hizmetleri, ekonomik kalkınma çalışmaları ve yerel ortak ihtiyaçlara yönelik diğer hizmetler. Bozoğlu'nun (2004) değerlendirmesine göre, bu hizmetler incelendiğinde, metropoliten ölçekte sunulması gereken kapsamlı hizmetlerin yanı sıra, ilçe belediyelerinin daha etkin şekilde yerine getirebileceği küçük ölçekli ve sınırlı etkiye sahip yerel hizmetlerin de büyükşehir belediyelerinin görev alanına dahil edildiği gözlemlenmektedir.

Büyükşehir belediyeleri, Türk yerel yönetim sisteminde merkezi bir rol üstlenir. Bu kurumsal yapılar, kentsel yaşam standartlarını iyileştirmek ve uzun vadeli gelişimi sağlamak için kapsamlı yetkilerle donatılmıştır (Parlak & Ökmen, 2015). Büyükşehir belediyelerinin temel görevleri arasında stratejik planlama, altyapı hizmetleri, ulaşım, çevre koruma ve kentsel dönüşüm yer almaktadır (Özdemir & Meşhur, 2019). Bu geniş yetki alanı, büyükşehir belediyelerinin kent yönetiminde merkezi bir rol oynamasını sağlamaktadır. Ancak, bu yetkilerin etkin kullanımı, belediyenin mali yapısı ve yönetim kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir.

Büyükşehir belediyelerinin mali yapısı, görev ve sorumluluklarını yerine getirmede kritik bir öneme sahiptir. Güner ve Yılmaz (2006), büyükşehir belediyelerinin mali özerkliğinin hizmet sunumunda etkinliği artırdığını belirtmektedir. Bununla birlikte, mali kaynakların yetersizliği veya dengesiz dağılımı, belediyelerin görevlerini yerine getirmesinde engel oluşturabilmektedir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 3. maddesine göre, büyükşehir belediyelerinin bir diğer önemli sorumluluğu ilçe belediyeleri ile koordinasyon ve iş birliğini sağlamaktır. Bu iş birliği, öncelikle mali, teknik ve insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasına olanak tanır. Belediyeler arasındaki planlı çalışma, aynı hizmetin farklı kurumlar tarafından tekrar edilmesini engeller ve operasyonel maliyetleri azaltır. Özellikle planlama, altyapı ve ulaşım gibi alanlarda büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasındaki iş birliği, kentsel gelişimin sürdürülebilirliği açısından kritiktir (Resmi Gazete, 2004).

Çevre koruma ve sürdürülebilir kalkınma, büyükşehir belediyelerinin artan bir şekilde odaklandığı alanlar arasındadır. İklim değişikliği ve çevre sorunlarıyla mücadele, büyükşehir belediyelerinin gündeminde üst sıralarda yer almaktadır (Arvas, 2024). Ancak, kentsel dönüşüm uygulamalarında sosyal adalet ve katılımcılık ilkelerinin gözetilmesi, büyükşehir belediyelerinin karşılaştığı önemli zorluklardan biridir. Sonuç olarak, büyükşehir belediyeleri

geniş bir görev ve yetki alanına sahip olmakla birlikte, bu yetkilerin etkin kullanımı ve sorumlulukların yerine getirilmesi çeşitli faktörlere bağlıdır. Mali kaynakların yeterliliği, yönetim kapasitesi, koordinasyon becerisi ve çevresel duyarlılık, büyükşehir belediyelerinin performansını belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Gelecekte, bu kurumların rolünün daha da artması ve kentsel yaşamın şekillenmesinde daha etkin bir konuma gelmesi beklenmektedir.

### **1.5.3. Büyükşehir Belediyesi Organları**

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre, büyükşehir belediyelerinin organizasyon yapısı, belirlenen norm kadro standartları çerçevesinde şekillenmektedir. Bu yapı içerisinde:

- Temel yönetim yapısı üç temel kademeden oluşur. En üst düzey yönetim birimi olan genel sekreterlik, kurumun ana hizmet birimlerini daire başkanlıkları ve operasyonel düzeyde müdürlükler oluşturur.
- Kurumsal yapıda değişiklik yapma yetkisi (birim kurma, kaldırma veya birleştirme) belediye meclisine aittir.
- Klasik belediye yapılanmasından farklı olarak başkan yardımcılığı pozisyonu bulunmamaktadır.
- İdari işleyişin etkinliğini artırmak amacıyla, norm kadro çerçevesinde genel sekreter yardımcılarını görevlendirilebilmektedir.

Büyükşehir belediyesinin günlük işleyişi ve operasyonel faaliyetleri, belediye başkanının belirlediği stratejik çerçeve içinde genel sekreterlik makamı tarafından koordine edilir. Bu yönetim sürecinde:

- Mevzuat hükümlerine uygunluk
- Kurumsal amaç ve politikalarla uyum
- Stratejik plan hedefleri
- Yıllık program hedefleri göz önünde bulundurulmaktadır (Resmi Gazete, 2004).

5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre büyükşehir belediyesinin idaresinin kurumsal çatısı üç ana bileşenden oluşur. Bunlar belediye encümeni, belediye meclisi ve başkanlık makamıdır. Bu yapıda en üst düzey karar alma yetkisi, yasal çerçevede belirlenen seçim süreçleriyle göreve gelen konsey üyelerinden oluşan belediye meclisine aittir. Bu meclis, kentsel politikaların şekillendirildiği ve hayata geçirildiği en yetkili organdır (Resmi Gazete,

2005). Belediye encümeni, belediye yönetiminin ikinci düzeydeki karar alma ve danışma organıdır; bu organa belediye başkanı liderlik eder. Kurumun en yetkili yöneticisi olan başkan hem tüzel kişiliği temsil eder hem de idari yapının koordinasyonunu sağlar. Bu rolüyle, belediye meclisi ve encümenin kararlarını uygular, yasaların kendisine yüklediği görevleri yerine getirir ve belediye bürokrasisinin tartışmasız lideridir. Ayrıca, belediyeyi temsil etme sorumluluğunu da taşır (Yalçındağ, 1989).

### **1.5.3.1. Büyükşehir belediye başkanı**

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 17. Maddesinde, büyükşehir belediyesi idarenin en üst yöneticisi olan başkanın kurumsal statüsü ve seçim prosedürü yasal çerçevede açıkça tanımlanmıştır. Başkan, idari yapının zirvesinde yer alır ve kurumun tüzel kişiliğini temsil etme yetkisine sahiptir. Seçim süreci açısından, başkan, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen usul ve esaslar doğrultusunda, büyükşehir belediyesi sınırları içindeki seçmenlerin doğrudan oylarıyla göreve getirilmektedir (Resmi Gazete, 2004).

Büyükşehir Belediyesi idaresinin başkanı, temel sorumlulukları ve yetki alanları 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 18. maddesinde şu şekilde tanımlanmıştır:

- Belediye organizasyonunun lideri sıfatıyla kurumu yönetmek ve kurumsal menfaatleri gözetmek.
- Kurumsal yönetimi stratejik plan doğrultusunda gerçekleştirmek, kurumsal hedefleri belirlemek, finansal planlamayı yapmak, çalışan ve kurum performansını ölçmek ve sonuçları meclis ile paylaşmak.
- Meclis ve encümen toplantılarına başkanlık yapmak ve alınan kararların uygulanmasını sağlamak.
- Kanun kapsamındaki hizmetlerin optimum düzeyde sunulması için gereken adımları atmak.
- Ana kurum ve yan kuruluşların verimli işleyişini temin etmek, tüm birimlerin mali planlamalarını yapmak ve gerekli güncellemeleri gerçekleştirmek.
- Kurumun ekonomik çıkarlarını takip etmek ve gelir akışını düzenlemek.
- Yetkili birimlerin onayı dahilinde kurumsal anlaşmalar yapmak ve bağış kabulünü gerçekleştirmek.
- Kurumu hukuki platformlarda temsil etmek veya temsil yetkisi vermek.
- İnsan kaynakları yönetimini gerçekleştirmek ve kurumsal denetimi sağlamak.



- Resmi nikah memurluğu görevini icra etmek.
- Diğer yasal düzenlemelerde tanımlanan görevleri büyükşehir belediyesi kapsamında yerine getirmek.
- Sosyal yardım bütçesini yönetmek ve engelli vatandaşlara yönelik hizmet merkezleri oluşturmak (Resmi Gazete, 2004).

### **1.5.3.2. Büyükşehir belediyesi encümeni**

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 16. maddesine göre büyükşehir belediye encümeni, belediye başkanının liderliğinde iki farklı yöntemle belirlenen üyelere oluşmaktadır. Birinci grup üyeler, belediye meclisinin kendi içinden gizli oyla bir yıllığına seçtiği beş kişidir. İkinci grup ise belediye başkanının birim amirleri arasından yıllık olarak görevlendirdiği beş kişiden oluşur; bu beş kişiden birinin genel sekreter, diğerinin ise mali hizmetler birim amiri olması zorunludur. Encümenin toplantı düzeni açısından, belediye başkanının katılmadığı durumlarda başkanlık görevi genel sekretere devredilir. Encümen üyelerinin mali hakları konusunda iki farklı uygulama bulunmaktadır. Başkan ve seçilmiş üyelere, 12.000 gösterge rakamının devlet memur maaş katsayısıyla çarpımı sonucunda belirlenen tutarda aylık brüt ödenek verilirken, memur statüsündeki üyeler ise bu tutarın yüzde ellisini alır (Resmi Gazete, 2004).

### **1.5.3.3. Büyükşehir belediyesi meclisi**

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 12. maddesine göre büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediyesinin karar alma organı olarak işlev görmektedir ve ilgili mevzuatta belirtilen esaslar ve usuller doğrultusunda seçilen üyelere oluşmaktadır. Büyükşehir belediye başkanı, bu meclisin başkanlığını üstlenirken, büyükşehir sınırları içindeki diğer belediyelerin başkanları da meclisin doğal üyeleri olarak kabul edilmektedir. Büyükşehir ilçe belediye meclisleri ile bunların çalışma yöntemleri ve diğer ilgili konularda Belediye Kanunu hükümleri geçerlidir (Resmi Gazete, 2004).

### **1.5.4. Büyükşehir Belediyesi'nde Spor Hizmetleri**

Yerel yönetimler, spor kültürünün toplumda kök salması ve yaygınlaşmasında hayati bir role sahiptir. Kaya'nın (2004) belirttiği gibi, olimpiyat ruhunun ve amatör sporun gelişmesi, spor aktivitelerinin toplumun her kesimine ulaşması ve spor tesislerinin etkili bir şekilde yönetilmesi ancak yerel yönetimlerin aktif katılımıyla mümkün olmaktadır. Spor hizmetlerinin yerel yönetimler tarafından sunulması, yaklaşık yüz yirmi yıllık bir geçmişe sahiptir. Çelebi'nin (2019b) araştırmalarına göre, bu alanda öncü adımlar Los Angeles Belediyesi tarafından

atılmış, 1899'da park birimlerinin kurulmasıyla başlayan süreç, rekreasyon departmanının oluşturulmasıyla devam etmiştir. Belediyeler, toplumsal zorlukların aşılmasında sporu etkili bir araç olarak kullanmışlardır. Sivrikaya (2000) çalışmasında vurguladığı üzere, ekonomik bunalımların, savaşların ve hızlı kentleşmenin toplum üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek için spor faaliyetleri önemli bir çözüm yolu olarak görülmüştür.

Gelişmiş ülkelerde yerel yönetimlerin spor hizmetlerine yaklaşımı oldukça kapsamlıdır. Stebbins ve Sachsman'ın (2017) belirttiği gibi, Amerikan yerel yönetim sistemindeki spor ve rekreasyon birimleri, binlerce vatandaşın aktif yaşam sürdürebilmesi için çeşitli imkanlar sunmaktadır. Yalçınkaya'nın (2013) araştırmasına göre, Londra'da yerel yönetimlerin genelinde farklı spor dallarına hizmet veren modern tesisler mevcuttur. Yerel yönetimlerin bünyesinde hem çocukların hem de yetişkinlerin spora yönlendirilmesi amacıyla çeşitli organizasyonlar ve projeler düzenlenmektedir. Hollanda'da yerel yönetimler spor tesislerinin yapımını ve işletme masraflarını üstlenmektedir. Bayansaldüz'un (2003) çalışmasında vurguladığı üzere, Fransa, Yunanistan ve İngiltere gibi ülkelerde yerel yönetimler spor hizmetlerine azami düzeyde destek sağlarken, Türkiye'de bu destek oldukça düşük seviyelerde kalmaktadır.

Yerel yönetimler, topluma hizmet sunumunda en ön safta yer alan kamu kurumlarıdır. Akyıldız'ın (2012) ifade ettiği gibi, bu kurumlar vatandaşla doğrudan temas halinde olan kamu tüzel kişilikleri olarak öne çıkmaktadır. Bu yakın ilişki, özellikle spor hizmetlerinin sunumunda yerel yönetimleri kilit bir konuma taşımaktadır. Zengin ve Öztaş'ın (2008) araştırmalarında belirttiği üzere, bir toplumun gelişmişlik düzeyini belirleyen önemli göstergelerden biri, spor hizmetlerinin niteliği ve bu hizmetlere erişimin yaygınlığıdır. İleri düzey kalkınma gösteren ülkeler, spor hizmetlerini kurumsal bir çerçevede yapılandırmış ve sistematik bir yaklaşım benimsemiştir. Atasoy ve Kuter'in (2005) çalışmasında vurguladığı gibi, toplumların spor yoluyla elde ettiği gelişim, yerel yönetimlerin spora verdikleri önemin artmasına katkı sağlamaktadır.

Son dönemlerde, ülkemizde büyükşehir belediyeleri artık sporu stratejik bir hizmet alanı olarak konumlandırmakta ve bu alanda kapsamlı yatırımlar gerçekleştirmektedir. Bu dönüşüm sürecinde belediyeler, kendi spor kulüplerini kurarak spor okulları düzenlemekte ve futbol, basketbol, güreş, hentbol gibi çeşitli liglerde yer aldığı gözlemlenmektedir. Ayrıca, tenis, boks, karate ve tekvando gibi birçok branşta da liglere katılmakta ve çeşitli spor organizasyonları düzenlemektedirler (Yalkın, 2001). Sporun toplumun her kesimine ulaşmasını sağlamakta en önemli aktörlerden biri yerel yönetimlerdir (Arslan vd., 2011).

Belediyeler, buldukları yetki alanındaki vatandaşların temel ihtiyaçlarını karşılamamanın yanı sıra, onlara serbest zamanlarını etkin ve kaliteli bir şekilde geçirme imkanları

da sunmakla yükümlüdür. Bu hizmetler, spor ve rekreasyon faaliyetleri aracılığıyla vatandaşlara ulaştırılabilir (Ağılönü & Mengütay, 2009). Sporu desteklemek, geliştirmek ve geniş kitlelere yaymak, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda yer alan bir ilke olarak öne çıkmaktadır. Kamu yönetimi çerçevesinde yer alan belediyeler, bu anayasal sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdür. 2005 yılında Resmi Gazete'de yayımlanan 5393 sayılı Belediye Kanunu, bu anayasal görevin temelini oluşturmaktadır (Yücel vd., 2012).

#### **1.5.4.1. Belediye kanunlarında ve mevzuatlarında spor**

Cumhuriyet'in kuruluşundan günümüze kadar, Türkiye'de spor kavramı ilk kez 1982 Anayasası'nda yer bulmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Anayasa'nın 58. maddesi, "Devlet, istiklal ve Cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müspet ilmin ışığında, Atatürk ilke ve inkılapları doğrultusunda ve Devletin ülkesi ile milletiyle bölünmez bütünlüğünü ortadan kaldırmayı amaçlayan görüşlere karşı yetiştirme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır. Devlet, gençleri alkol bağımlılığından, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli önlemleri alır" şeklinde düzenlenmiştir (Resmi Gazete, 1982).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 59. maddesi, devletin yerel temsilcileri olarak belediyelere anayasal bir görev yüklemekte ve bu bağlamda belediyelerin rolünü vurgulamaktadır (Çoban & Devecioğlu, 2006). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 59. maddesi şu şekildedir: "*Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet, başarılı sporcuyla korur*" (Resmi Gazete, 1982).

Belediyelere, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu çerçevesinde, vatandaşlara spor etkinlikleri sunma yükümlülüğü verilmiştir. Bu kapsamda belediyeler, spor tesisleri ve rekreasyon merkezleri kurmak, bu tesisleri işletmek veya işletilmesini sağlamak, bu sorumluluk belediyelerin temel görevleri arasındadır (Üzüm vd., 2016). Spor faaliyetleri, bireylerin bedensel, toplumsal ve ruhsal gelişimlerinde kritik bir role sahiptir. Bu nedenle spor hizmetlerinin sunulması, anayasal bir görev olarak tanımlanmış ve belediye mevzuatında açıkça belirtilmiştir (Yücel vd., 2012).

5393 sayılı Belediye Kanunu çerçevesinde, spor faaliyetleri 14. maddede düzenlenmiştir. Bu madde, gençlerin spora katılımını teşvik etmek için belediyelere spor malzemeleri dağıtma, amatör spor kulüplerine ayni ve nakdi yardımlar sağlama ve gerekli destekleri verme gibi yükümlülükler getirmektedir. Ayrıca, amatör spor etkinliklerini düzenleme yetkisi de tanınmaktadır. Belediye meclisi, spor alanında başarı kazanan kişileri

ödüllendirebilir. Bu ödüller hem yerel hem de uluslararası yarışmalardaki başarıları kapsar. Ödül alabilecek kişiler arasında başarılı öğrenciler, sporcular, teknik yöneticiler ve antrenörler bulunmaktadır. Aynı kanununun 18. maddesinin (p) bendinde sanat ve spor projelerini hayata geçirme yetkisine sahiptir. Bu kapsamda arsa, bina ve benzeri tesislerin inşası, kiralanması veya tahsis edilmesi konularında karar verme yetkisi verilmektedir (Resmi Gazete, 2005).

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Büyükşehir Belediyesinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları başlığı altında 7. maddesinde spor konusunu ele almaktadır. Bu madde, büyükşehirlerin sosyal donatıları, parklar, hayvanat bahçeleri, kütüphaneler, müzeler, spor ve dinlenme alanları inşa etme, işletme ve amatör spor kulüplerine nakdi yardım sağlama gibi görevleri kapsadığını belirtmektedir. Ayrıca, belediye meclisi, spor alanında ulusal ve uluslararası başarılar elde eden kişileri ödüllendirebilir. Bu ödüllendirme sistemi dört ana gruba kapsar: sporcular, teknik yöneticiler, antrenörler ve öğrenciler. Ödül verilmesi için belediye meclisinin karar alması gerekir (Resmi Gazete, 2004). 6360 sayılı kanun ile amatör spor kulüplerine nakdi yardım yapılması ve derece elde eden sporculara yönelik desteklerin artırılması amaçlanmıştır (Resmi Gazete, 2012).

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 15. maddesine göre büyükşehir belediye meclisi, 5 ile 9 üye arasında değişen ihtisas komisyonları kurabilir. Bu komisyonların oluşumunda siyasi parti gruplarının ve bağımsız üyelerin meclisteki temsil oranları dikkate alınır. Bazı komisyonların kurulması zorunludur: imar, çevre, sağlık, plan, bütçe, eğitim, kültür, spor ve ulaşım komisyonları. 17. maddede büyükşehir belediye başkanının, belediyenin en üst yöneticisi ve tüzel kişiliğinin temsilcisi olduğu belirtilmektedir. Belediye başkanlarının görevleri süresince tabi oldukları yasal sınırlamalar bulunur. Bu sınırlamalar, tarafsızlığı ve tam zamanlı hizmet sunumunu güvence altına almayı amaçlar. Başkanlar, siyasi parti organlarında yönetici veya denetçi pozisyonlarında bulunamazlar. Bunun yanında, profesyonel spor kulüplerinin yönetim kademelerinde görev alamaz ve başkanlık yapamazlar (Resmi Gazete, 2004). Bu kısıtlamalar hem büyükşehir belediye başkanlarını hem de ilçe belediye başkanlarını kapsar.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 23. maddesine göre, büyükşehir belediyesi yönetimindeki sosyal ve kültürel tesislerden, spor alanlarından, eğlence ve dinlenme mekanlarından ve yeşil alanlardan elde edilen tüm gelirler büyükşehir belediyesine aittir. Bu gelirler, belediye vergileri, resimler ve harçları kapsar. Belediye, bu tesislerin kullanımı için belirlenen ücretleri toplama yetkisine sahiptir. 24. maddede, büyükşehir belediyesi spor etkinlikleri, sosyal faaliyetler, kültürel organizasyonlar ve bilimsel çalışmalar için yaptıkları harcamaları gider olarak kaydedebilir. Bu harcamalar, belediyenin resmi bütçesinde giderler

bölümünde yer alır. Son olarak, 27. maddede, 12.11.2012 tarihli 6360 sayılı kanun ile yapılan değişiklikle, büyükşehir belediye meclisi, kentsel alanların ve tesislerin ilçe belediyeleri arasında dağılımını belirleme yetkisine sahiptir. Bu yetki kapsamında meydanlar, bulvarlar, caddeler, yollar, sokaklar, parklar ve spor tesisleri gibi alanların planlanması ve dağıtımını yer alır. Ayrıca, kültürel tesislerin hangi bölgelerde konumlandırılacağına da meclis karar verir (Resmi Gazete, 2004).

Belediyeler, şehir planlaması yaparken spor tesisleri için gerekli altyapıyı göz önünde bulundurmalı ve daha fazla insanın spor yapmasını teşvik edecek programlar geliştirmelidir. Araştırmalar, spor tesislerinin sayısının ve kalitesinin bireylerin spora katılımı üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir (Hallmann vd., 2011).

#### **1.5.4.2. Büyükşehir Belediyesi'nin spor ile ilgili görevleri**

Bireylerin fiziksel ve ruhsal gelişimlerinin artırılması, toplumun her kesimine hitap ederek erişiminin sağlanması ile doğrudan ilişkilidir. Sporun halkın farklı kesimleri tarafından gerçekleştirilmesi ve yaygınlaşması hem devletin sunması gereken fonksiyonlara hem de bireylerin aktif katılımına bağlıdır (Erkal, 1992). Fişekçioğlu (2005), yerel yönetimlerin sporun toplumun her kesimine yayılmasına en fazla katkıyı sağlayacak birimler olduğunu belirtmektedir (Zengin & Öztaş, 2008). Anayasa çerçevesinde sporun yaygınlaştırılması hedefi doğrultusunda, belediyeler ve büyükşehir belediyeleri, spor ve oyun alanlarının inşası, amatör sporculara destek sağlanması ve gerekli altyapının hazırlanması gibi faaliyetler yürütmektedir (Şimşek vd., 2011).

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin spor hizmetleri organizasyon yapısını şöyle açıklayabilirim: Spor hizmetleri, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı altında Gençlik Eğitimi Şube Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü ve Spor Şube Müdürlüğü birimleri tarafından yürütülür (Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, 2023).

Bu birimler, spor hizmetlerinin planlanması, uygulanması ve denetlenmesinden sorumludur. Her birimin kendi görev alanı ve sorumlulukları vardır. Bu yapılanma, spor hizmetlerinin profesyonel bir şekilde yönetilmesini sağlar. Daire başkanlığı ve bağlı müdürlükler, belediyenin spor politikalarını hayata geçirir ve spor faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlar.

Gençlik Eğitimi Şube Müdürlüğü'nün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- İlköğretim ve ortaöğretimde eğitim gören öğrencilerle ilgili organizasyonlar, eğitimler ve kamplar yapmak. Gençlerin karşılaşabilecekleri sosyal sorunlarla ilgilenmek ve yurtiçi ve yurtdışı eğitim faaliyetlerine destek olmak.

- Gençlik alışmaları kapsamında kurumsal veya halka açık eğitici-öğretici programlarla farkındalık oluşturmak.
- İlköğretim ve ortaöğretim öğrencilerinin kişisel gelişimine okul içinde ve dışında katkıda bulunmak ve planlamalar yapmak.
- Gençlerle ilgili akademik kurslar açmak ve sosyal aktivitelere yönelik organizasyonlar gerçekleştirmek.
- Genç kadınların sosyal ve ekonomik olarak bağımsız olabilmeleri için eğitimler düzenlemek ve süreçleri takip etmek.
- Belediyenin örgün eğitim binalarının donanımının tam olmasını sağlamak.
- İllerindeki başarılı öğrencileri tespit etmek ve diğer kurumlarla iş birliği bağlamında onları ödüllendirmek.
- Gençlerin serbest zamanlarında yeteneklerine göre sportif faaliyetlerde bulunmalarını sağlayarak boş zamanlarını verimli geçirmelerine yardımcı olmak.
- Yerel, ulusal ve uluslararası organizasyon, etkinlik ve yarışmalarda derece alanlara ödüller vermek.
- Belediye bünyesinde gönüllülerin yürüteceği faaliyetlerle ilgili diğer bürolarla iş birliği yapmak ve gençleri teşvik etmek.

Gençlik Hizmetleri şube Müdürlüğünün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- Üniversite eğitimi alan gençlerin sosyal, sportif ve kültürel alanlarda gelişimlerini desteklemek ve sosyal sorumlulukla ilgili yardımcı olabilecekleri (deprem, sel felaketi vb.) alanlarda desteklerini kazanmak.
- Üniversitede öğrenim gören öğrencilerin farklı disiplinlerde ve kendi alanlarında yapılan çalışmalar açısından konferanslar düzenlemek.
- Üniversite öğrencilerinin sosyal ve kültürel açıdan gelişimini desteklemek için çeşitli geziler düzenlemek. Bu geziler, öğrencilerin tarihi ve kültürel mekanlara erişimini sağlamak.
- Üniversitede öğrenim gören öğrencilerin katıldığı ulusal ve uluslararası yarışma ve etkinliklere katılabilmeleri için ulaşım desteği sağlamak.
- Gençlerin motivasyonunu artırmak için kamplar düzenlemek ve farklı görevler vererek sorumluluk duygusu aşılamak; ayrıca gençlere yönelik ortak projeler geliştirmek.
- Üniversitelerle sosyal, kültürel, sportif ve akademik alanlarda iş birliği yapmak.

- Üniversitede öğrenim gören öğrencilerle gençlere çok amaçlı gençlik merkezleri açmak ve işletmek.
- Kocaeli’de lisans, yüksek lisans ve doktora seviyesinde öğrenim gören yabancı uyruklu öğrencilerin sosyal gelişimlerini desteklemek ve organizasyonlar düzenlemek.
- Gençlerin internet ve sosyal medya platformlarından faydalanabilmeleri için gerekli altyapıyı oluşturmak.
- Gençlerin sorunlarını ele alan ve düşünce dünyalarını geliştiren güçlü ve etkili görsel, işitsel ve metinsel dijital içerikler hazırlayarak onlara gerekli ortamı sağlamak.
- Bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan üniversite öğrencilerinin girişimcilik ruhlarını geliştirmek ve ilgili paydaşlarla buluşmalarını sağlamak.
- Gençlik alanında uzman, veri ve analiz sağlayabilecek akademisyenler, sivil toplum kuruluşu temsilcileri ve benzeri kişilerden gerek görülen durumlarda destek almak.

Spor Şube Müdürlüğünün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- Beden ve ruh sağlığının korunmasına yönelik sportif faaliyetleri planlamak ve gençleri sporun içine çekmek.
- Belediyenin yürüttüğü spor okulları kapsamında amatör spor kulüplerinin ve ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının spor salonlarının spor malzemesi ihtiyaçlarını karşılamak.
- Spor kültürünün tabana yayılması için sportif amaçla kamplar, seminerler, paneller, konferanslar ve çalıştaylar düzenlemek.
- Amatör spor kulüplerine ihtiyaç halinde bütçe imkanları ölçüğünde nakdî ve ayni yardım yapmak ve ödül mekanizmasını işletmek.
- Engelli bireylerin spor yapma imkânlarını sağlamak ve yaygınlaştırmak için çeşitli kurumlarla ortak çalışmalar yürütmek.
- Kadınları spora katılmaya teşvik etmek ve sağlıklı yaşlanmalarını desteklemek amacıyla ilave spor tesisleri inşa etmek, spor eğitim programları ve destekleyici etkinlikler organize etmek.
- Spor etkinliklerinin uluslararası standartlara uygun ve modern spor ekipmanlarıyla düzenlenmesini sağlamak.
- Spor okulları veri tabanı programının geliştirilmesi için çalışmalar yapmak; amatör spor kulüplerine yapılan nakdi ve ayni yardımların kayıtlarını tutmak ve ilgili birimlerle paylaşmak.

- Daire Başkanlığına bağı tesislerin y6netimini 6stlenmek. Bu tesislerin bakımını ve onarımını sağlamak; etkin ve verimli kullanılmasını denetlemek.
- Su sporları branşlarına y6nelik tesis planlamaları yaparak halkın ve engelli bireylerin erişimini sağlamak ve uluslararası organizasyonlarla spor olanaklarını en 6st d6zeye çıkararak kente "Su Sporları Turizmi" kazandırmak. Su sporlarıyla ilgili halkı teşvik ederek katılımını artırmak.





## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

Yöntem bölümünde, araştırma modeli, veri toplama araçları ve süreçleri açıklanmıştır. Bu bölümde, araştırma için kullanılan yöntemler ve araçlar belirtilmiştir. Ayrıca, verilerin nasıl toplandığı ve analiz edildiği de açıklanmıştır.

#### 2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışmada, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde görev yapan personelin etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, “iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri” olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2017). Bu model sayesinde, değişkenler arasındaki ilişkiler açıklığa kavuşturulmakta ve durumun gelecekte nasıl şekilleneceğine dair tahminlerde bulunulabilmektedir (Yaman & Yavuz, 2023). Açıklayıcı yöntemler olarak adlandırılan bu yaklaşım, ölçülecek durumların düzeyini sayısal veriler ve sıklıkla ilgili sorularla değerlendirerek araştırmayı nesnel hale getirir ve sonuçların kesinlik taşımasını sağlar (Turato, 2005; Sevencan & Çilingiroğlu, 2007). Araştırmanın kuramsal dayanağı ise Lider Üye Etkileşim Teorisi ile Örgütsel Adalet Teorisi kuramlarına dayanmaktadır.

#### 2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde yer alan Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'ndeki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise bahsedilen evren içerisinde “kolayda örnekleme” yoluyla seçilen 373'ü kadın, 250'si erkek toplam 623 çalışandan oluşmaktadır. Kolayda örnekleme, “hızlı ve ucuz yoldan veri elde etmenin en kestirme yolu” olarak ifade edilmiştir (Karagöz, 2017).

#### 2.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırma kapsamında “Kişisel Bilgi Formu, Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Etik İklim Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçme araçlarına ilişkin detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından çalışanların demografik bilgilerini tespit etmeye yönelik 9 sorudan oluşan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda “cinsiyet”, “yaş”, “medeni durum”, “eğitim düzeyi”, “kurumdaki unvan”, “mesleki hizmet süresi”, “aylık

ortalama aile gelir düzeyi”, “aylık ortalama kişisel gelir düzeyi” ve “düzenli bir şekilde aktif olarak spor yapıyor musunuz?” gibi bilgilere ulaşılacak hedeflenmiştir.

Etik Liderlik Ölçeği: Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen 48 maddelik Etik Liderlik Ölçeği, Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Araştırmada, ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış 10 maddelik kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin test-tekrar test güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,98$ , iç tutarlılık güvenilirliği ise  $\alpha=0,928$  olarak görülmüş; ölçek faktör yükleri ise 0,678 ile 0,872 arasında değişmektedir. Ölçek tek boyutlu olup, “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) şeklinde beşli Likert yapısına sahiptir. Puanlama, her bir madde için en az 1, en fazla 5 puan olacak şekilde hesaplanmakta ve 5 maddenin ortalaması alınarak genel bir puan elde edilmektedir. Bu puanlama sistemi, katılımcıların ortalama puanının düşük olması durumunda etik liderlik düzeyinin azaldığını, yüksek olması durumunda ise etik liderlik düzeyinin arttığını göstermektedir. Ölçme aracına ilişkin çarpıklık ve basıklık, güvenilirlik ve ortalama sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Örgütsel Etik İklimi Ölçeği: Farklı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlardaki örgütsel etik iklim uygulamalarını belirlemek amacıyla, bilimsel yöntemlere dayanan geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir ölçüm aracı kullanılmıştır. Bu bağlamda, Çalışkan (2022) tarafından literatür doğrultusunda geliştirilen 9 maddelik ölçek, 5 dereceli Likert tipi değerlendirme ile değerlendirilmiştir (1: “Kesinlikle Katılmam”, 5: “Kesinlikle Katılırım”). Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında, Kayıtlı Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, “Örgütsel Etik İklimi Ölçeği”nin iki alt boyut ve 9 maddeden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Güvenilirlik analizleri ise ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermiştir. Örgütsel Etik İklimi Ölçeği, "kurallara yönelik iklim" ve "davranışlara yönelik iklim" adını taşıyan iki boyutlu yapısıyla, örgütsel etik iklimini belirleme ve ölçme konusunda önemli bir ihtiyacı karşılayarak alandaki bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ölçme aracına ilişkin çarpıklık, basıklık, güvenilirlik ve ortalama sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Çalışmada Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği”, 13 maddeden oluşmakta olup, Brandes’in (1997) 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş Türkçe versiyonu kullanılmıştır (Kalağan, 2009). Bu ölçek, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç farklı faktörü içermektedir. Bilişsel boyutu temsil eden beş madde, duyuşsal boyutu temsil eden dört madde ve davranışsal boyutu temsil eden dört madde bulunmaktadır. Kalağan (2009), bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,76 ile 0,82; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör

yüklerinin 0,74 ile 0,89 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,69 ile 0,90 arasında değiştiğini tespit etmiştir. Ölçeğin boyutlarının Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0,91, 0,95 ve 0,87 olarak belirlenmiştir (Kalağan, 2009). Ölçek, “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2) ve “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiştir. Ölçme aracına ilişkin çarpıklık, basıklık, güvenilirlik ve ortalama sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilen 18 maddelik ölçek, daha sonra Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 maddelik kısa forma uyarlanmıştır. Çalışmada Başol ve Çömlekçi’nin (2020) İş Tatmini Ölçeği’nin Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi, 5 dereceli Likert tipi bir ölçek üzerinden yapılmaktadır (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum). Puanlama, her bir madde için en az 1, en fazla 5 puan olacak şekilde hesaplanmakta ve 5 maddenin ortalaması alınarak genel bir puan elde edilmektedir. Bu puanlama sistemi, katılımcıların ortalama puanının düşük olması durumunda iş tatmini düzeyinin azaldığını, yüksek olması durumunda ise arttığını göstermektedir. Ölçme aracına ilişkin çarpıklık, basıklık, güvenilirlik ve ortalama sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

## 2.4. SÜREÇ

Kocaeli Büyükşehir Belediye Başkanlığı’nın vermiş olduğu izin ve gönüllülük esasına göre, 24.07.2023 ile 05.10.2023 tarihleri arasında, tez araştırmasının nicel verilerini oluşturan veriler Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde ve Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’ne bağlı müdürlüklerde (Gençlik Eğitimi Şube Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Hizmetleri İdare Şube Müdürlüğü, Spor Şube Müdürlüğü) toplam 1359 çalışandan 649 adet toplandı. Veriler, örneklem tarafından nicel bilgi formuna manuel olarak işlenmiştir. Daha sonra, araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında Excel programına işlenerek arşivlenmiştir. Kocaeli’nin 12 ilçesinde bulunan Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’ne bağlı Gençlik Eğitimi Şube Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Hizmetleri İdare Şube Müdürlüğü ve Spor Şube Müdürlüğü’ne bağlı birimlerden toplanan verilerden eksik ya da yanlış doldurulduğu tespit edilen 15 veri ile yapılan analizler sonucu normal dağılımı bozan uç noktalardan ayrıştırılan 11 veri değerlendirmeye alınmazken, toplam 623 çalışanın ölçek formu değerlendirilmiştir.

## 2.5. VERİ ANALİZİ

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS 25 ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yazılımlarından yararlanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Dairesi çalışanlarının demografik özelliklerini yansıtan sorulara yer verilmiştir. Ardından, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiş ve yapı geçerliliklerini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör analizi uygunluğunun tespit edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için Bartlett küresellik testi yapılmış; analiz geçerliliği ve örneklem büyüklüğünü test etmek amacıyla da Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi gerçekleştirilmiştir. Sonrasında, etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini ile ilgili değişkenlere ilişkin veriler analize alınmıştır. Ayrıca, değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlar incelenmiştir.

Ölçekler arasındaki korelasyonu belirlemek amacıyla Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Elde edilen verilerin detaylı analizi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM, “doğrulayıcı faktör analizi” ve “yol analizi” olmak üzere iki ana bileşenden oluşmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018). Bu analizler uygulandıktan sonra modelin geçerliliğini test etmek için basitlik, karşılaştırmalı ve mutlak uyum endeksleri incelenmiştir (Schermmelleh vd., 2003; Gürbüz & Şahin, 2018). Araştırma verileri önerilen modeli desteklemiştir. Son olarak, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini ve örgütsel sinizmin, etik liderliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel etik iklimin aracılık rolünü belirlemek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

## 2.6. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Genel anlamda “geçerlilik”, araştırma sonuçlarının doğruluğunu değerlendirmektedir. Bir araştırmada geçerlilik kavramı, sonuçların diğer popülasyonlara veya alanlara genelleştirilebilir olup olmadığı ve araştırmanın konuyu doğru bir şekilde yansıtabilme kapasitesini içerir. Benzer şekilde, “güvenirlilik” sonuçların doğruluğunu ve tekrarlanabilirliğini belirtir. Geçerlilik kavramı, aynı durumlar altında aynı sonuçların elde edilip edilemeyeceği ve farklı araştırmacıların aynı verileri kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağını ifade eder (Yıldırım & Şimşek, 2018). Araştırmanın nicel geçerliği, nicel veri setinde bulunan değişkenlerin örneklem başlığı altında ayrıntılı bir şekilde tanımlanması ile elde edilen değişkenin net bir şekilde belirlenmesini sağlamıştır.

### 2.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği için ise kullanılan ölçme araçlarının Cronbach Alfa iç tutarlık değerleri ve birleşik güvenilirlik CR (Composite Reliability) değerleri incelenmiştir. Geçerlilik için Hair vd. (2010) önerisi doğrultusunda AVE değerlerinin ,50 ve üzerinde olması yeterli geçerliğe kanıt olarak kabul edilmiştir. Güvenirlik için ise Hu ve Bentler (1999) ile Kline (2016) önerileri doğrultusunda hem Cronbach Alfa hem de CR değerlerinin ,70 ve üzerinde olması yeterli güvenilirliğe kanıt olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda Etik Liderlik Ölçeği'nin, Örgütsel Etik İklimi Ölçeği'nin, Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin ve İş Tatmini Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri

Ölçek Adı	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	Birleşik Güvenirlik (CR)
Etik Liderlik	,71	,96	,96
Örgütsel Etik İklimi			
Kurallara Yönelik İklim	,68	,91	,91
Davranışa Yönelik İklim	,75	,92	,92
Örgütsel Sinizm			
Duyuşsal Sinizm	,84	,90	,95
Bilişsel Sinizm	,63	,95	,87
Davranışsal Sinizm	,58	,79	,81
İş Tatmini	,67	,96	,91

Tablo 2 incelendiğinde tüm ölçeklerin ve ölçek alt boyutlarının AVE değerlerinin ,50'nin üzerinde olduğu, Cronbach Alfa ve CR değerlerinin ,70'in üzerinde olduğu dolayısıyla kullanılan ölçeklerin ilk bulgulara göre geçerlilik ve güvenilirliğinin yeterli olduğu görülmüştür. Bu sebeple YEM analizi gerçekleştirmek için ölçüm araçlarının yapısının DFA ile doğrulanması aşamasına geçilmiştir.

### 2.7. ARAŞTIRMACININ ROLÜ

Araştırmanın veri toplama süreci tamamen araştırmacının kontrolünde yürütülmüştür. Nicel verilerin toplanması süreçlerinde herhangi bir üçüncü şahıstan veya kuruluştan destek alınmamıştır. Nicel verilere nasıl ulaşılacağı, hangi yöntemlerin kullanılacağı ve verilerin nasıl sınıflandırılacağı konularında tüm süreçleri araştırmacı kendisi yönetmiştir. Araştırmacı, süreç boyunca tez danışmanı ile düzenli iletişim kurmuş ve alınan geri bildirimler çalışmanın kalitesini artırmıştır. Ayrıca, araştırmacı tez sürecinde gerçekleştirdiği 15 akademik

görüşmeden 5 tanesi dışında hepsini yüz yüze yapmıştır. Yapılan akademik görüşmelerde tezin konusu, amacı, problemi, önemi, gençlik ve spor hizmetlerine katkısı, sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmanın hipotezleri hakkında karşılıklı bir anlayış sağlanmıştır. Bunun yanı sıra, araştırmanın nicel veri setinde yer alan aracı değişkenlere ilişkin sorular üzerinde de fikir alışverişi yapılmıştır. Benzer çalışmaları olan akademisyenlerle veri analizi konusundaki iletişim sonraki aşamalarda da sürdürülmüştür.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri ve bu analizlerden çıkan sonuçların değerlendirilmeleri sunulmuştur.

#### 3.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

**Tablo 3:** Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri

		Kişi Sayısı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	373	59,9
	Erkek	250	40,1
Yaş	20-30 arası	254	40,8
	31-41 arası	264	42,4
	41 ve yukarısı	105	16,9
Medeni Durum	Evli	407	65,3
	Bekar	216	34,7
Eğitim Durumu	İlkokul	13	2,1
	Ortaokul	10	1,6
	Lise	67	10,8
	Lisans	463	74,3
	Lisansüstü	70	11,2
Unvan	Memur	378	60,7
	Antrenör	119	19,1
	Belde AŞ	126	20,2
Mesleki Kıdem	1-5 yıl arası	177	28,4
	6-10 yıl arası	306	49,1
	11 yıl ve üzeri	140	22,5
Aylık Ortalama Kişisel Gelir (TL)	12 bin- 19 bin arası	154	24,7
	20 bin- 27 bin arası	291	46,7
	28 bin ve üzeri	178	28,6
Aylık Ortalama Aile Gelir (TL)	12 bin- 30 bin arası	285	45,7
	30 bin- 45 bin arası	134	21,5
	45 bin ve üzeri	204	32,7
Aktif Spor Yapma Durumu	Evet	194	31,1
	Hayır	429	68,9

Araştırmaya katılan çalışanların %59,9'u (n=373) kadın, %40,1'i (n=250) erkektir. Katılımcıların %40,8'i (n=254) 20-30 yaş arası, %42,4'ü (n=264) 31-41 yaş arası, %16,9'u (n=105) 41 ve üzeri yaşa sahip olduğunu bildirmiştir. Katılımcıların %65,3'ü (n=407) evli, %34,7'si (n=216) bekaardır. Katılımcıların %2,1'i (n=13) ilkokul, %1,6'sı (n=10) ortaokul,

%10,8'i (n=67) lise, %74,3'ü (n=463) lisans ve %11,2'si (n=70) lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların %60,7'si (n=378) memur, %19,1'i (n=119) antrenör ve %20,2'si (n=126) Belde AŞ unvanına sahiptir. Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde; %28,4'ünün (n=177) 1-5 yıl arası, %49,1'inin (n=306) 6-10 yıl arası ve %22,5'inin (n=140) 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %24,7'si (n=154) 12 bin-19 bin arası, %46,7'si (n=291) 20 bin-27 bin arası ve %28,6'sı (n=178) 28 bin ve üzeri kişisel gelire sahip olduğunu belirtmiştir. Ailelerinin ortalama kişisel gelirleri hakkında ise katılımcıların %45,7'sinin (n=285) 12 bin-30 bin arası, %21,5'inin (n=134) 30 bin-45 bin arası ve %32,7'sinin (n=204) 45 bin ve üzeri aile gelirine sahip olduğunu belirtmiştir. Katılımcılara aktif bir şekilde spor yapma durumları sorulduğunda, katılımcıların %31,1'i (n=194) "evet" cevabını verirken, %68,9'u (n=429) "hayır" cevabını vermiştir. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'te sunulmuştur.

### 3.2. ÖLÇÜM MODELİ

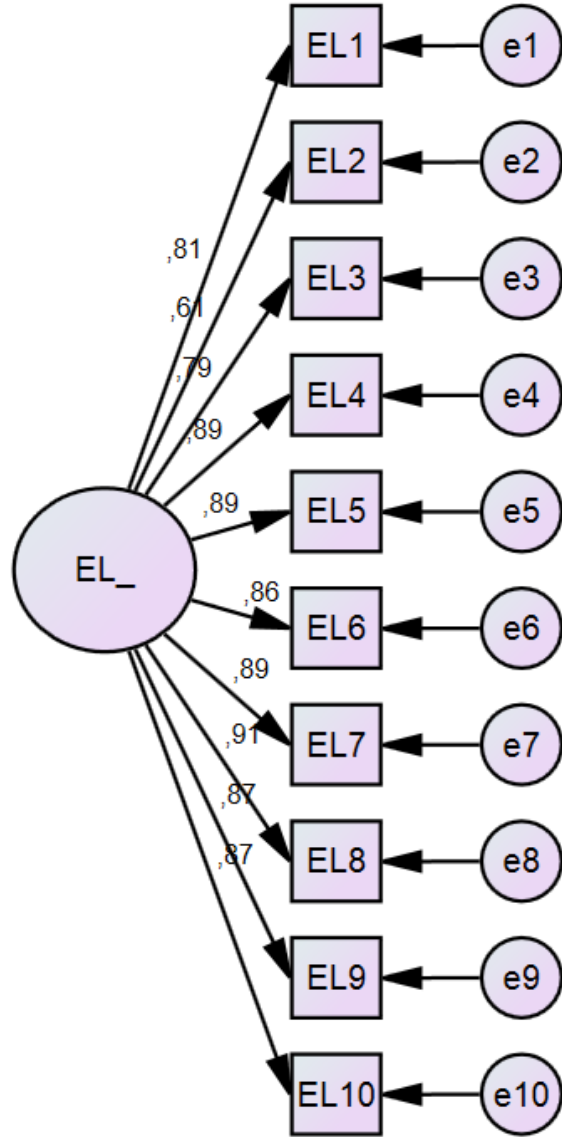
Yapısal Eşitlik Modellemelerinde model test edilmeden önce ölçüm araçlarının yapısı doğrulanmalıdır (Hair vd., 2010). Dolayısıyla öncelikle ölçüm modeli değerlendirilmiştir. DFA maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak hesaplanan ölçüm modeli uyum indeksleri tüm ölçekler için değerlendirilmiştir. Aşağıda DFA ölçüm modelini değerlendirmek için referans alınan uyum indekslerinin kritik değerlerine Tablo 4'te yer verilmiştir.

**Tablo 4:** Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Kritik Değerleri (Kline, 2016; Tabachnick & Fidell, 2007)

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Uyum Değerleri
Ki Kare ( $X^2$ ve p)	$p > 0,05$	
Ki Karenin serbestlik derecesine oranı ( $X^2 / sd$ )	$3 < X^2 / sd < 5$	$0 < X^2 / sd < 3$
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	$0,00 < RMSEA < 0,05$
SRMR	$0,05 < SRMR < 0,08$	$0,00 < SRMR < 0,05$
CFI	$0,90 < (CFI) < 0,95$	$0,95 < (CFI) < 1,00$
GFI	$0,85 < (GFI) < 0,95$	$0,95 < (GFI) < 1,00$
NFI	$0,90 < (NFI) < 0,95$	$0,95 < (NFI) < 1,00$

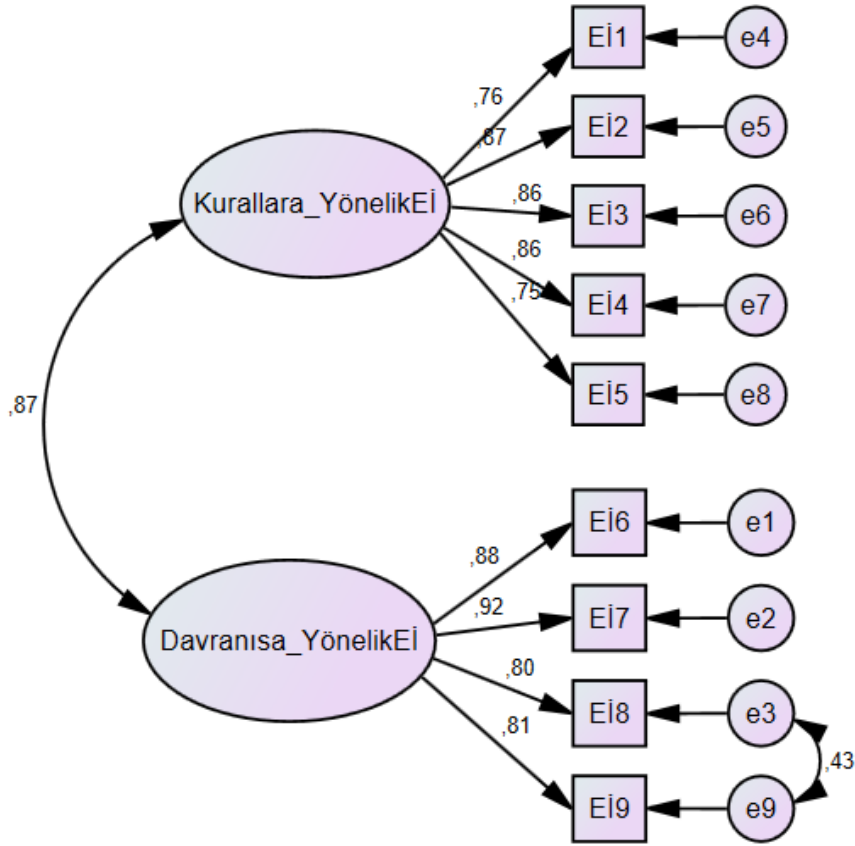
Aşağıda Etik Liderlik Ölçeği DFA sonucuna yer verilmiştir.





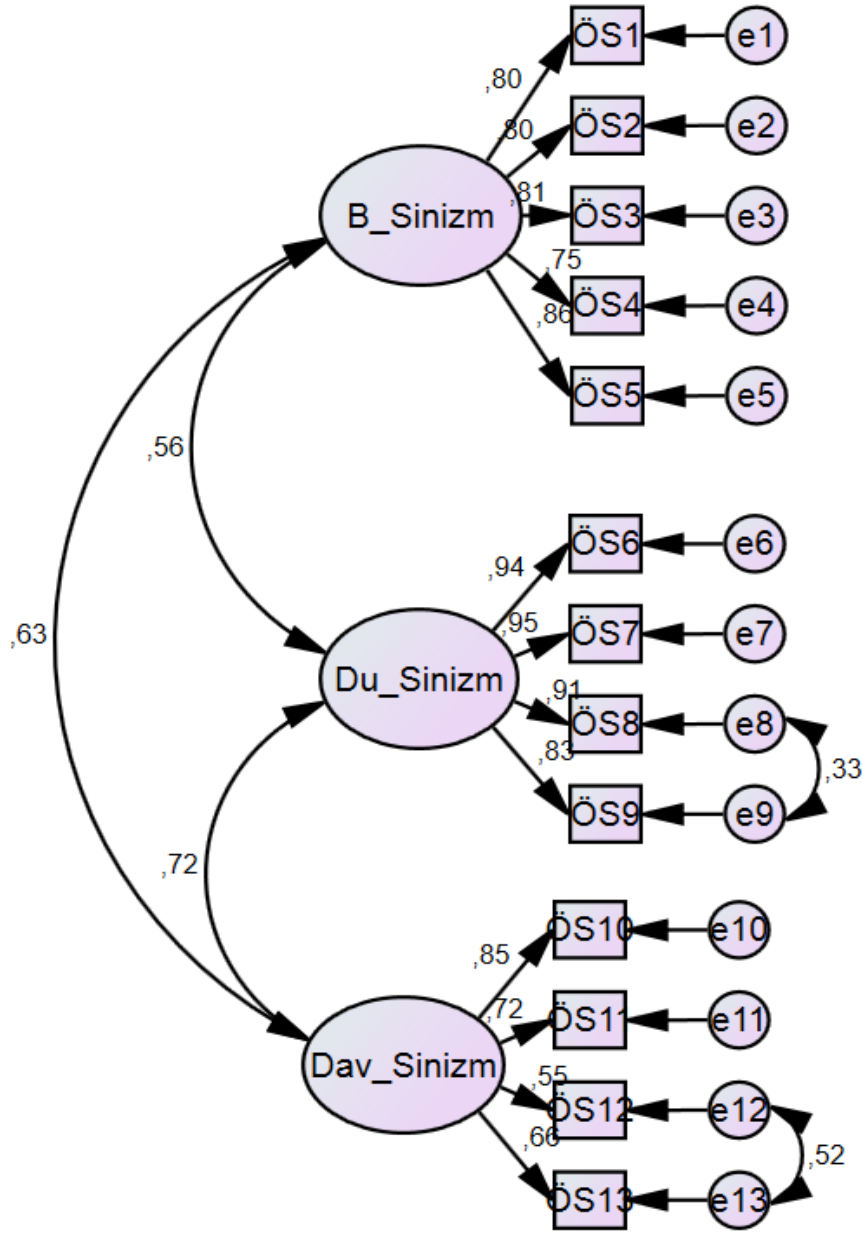
**Şekil 1:** Etik Liderlik DFA Sonucu

Etik Liderlik ölçüm modelinin DFA model uyum indeksleri ( $X^2/sd= 4,870$ ;  $GFI= 0,95$ ;  $CFI= 0,98$ ;  $RMSEA= 0,079$ ;  $NFI= 0,97$ ;  $SRMR= 0,0206$ ,  $p= 0,00$ ,  $df=35$ ) incelendiğinde,  $X^2/sd$  ve  $RMSEA$  değerlerinin kabul edilebilir uyum,  $GFI$ ,  $CFI$ ,  $NFI$  ve  $SRMR$  değerlerinin mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir. Bütüncül bakıldığında, Etik Liderlik ölçüm modelinin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Aşağıda Örgütsel Etik İklimi Ölçeği DFA sonucuna yer verilmiştir.



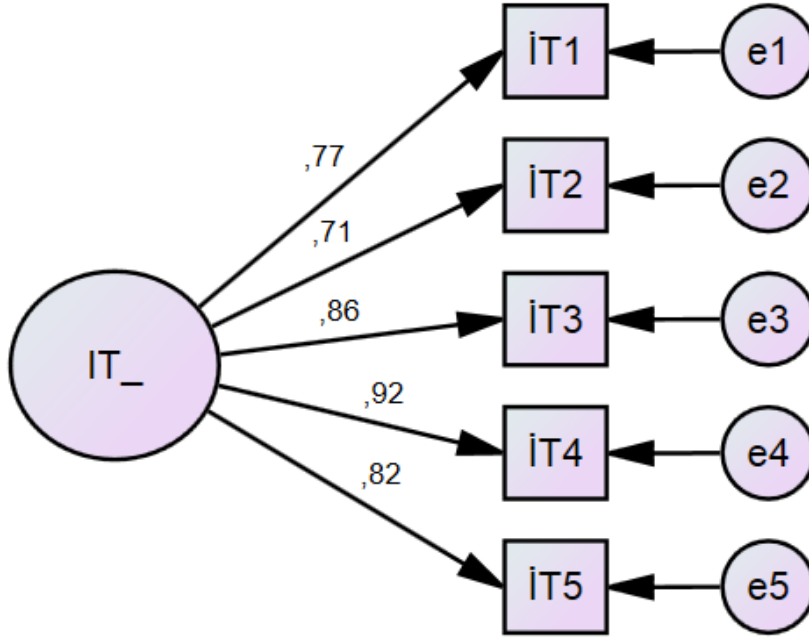
**Şekil 2:** Örgütsel Etik İklimi DFA Sonucu

Örgütsel Etik İklim ölçüm modelinin ilk DFA sonucuna göre kabul edilebilir uyum göstermediği, fakat AMOS önerileri ve kuramsal yapı dikkate alınarak 8. madde ve 9. madde arasında kovaryans bağlantısı kurularak modifikasyon yapıldığında kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür. Son durumda Örgütsel Etik İklimi ölçeğinin DFA modelinin uyum indeksleri incelendiğinde ( $X^2/sd= 4,317$ ; GFI= 0,96; CFI= 0,98; RMSEA= 0,073; NFI= 0,98; SRMR= 0,023;  $p=0,00$ ;  $df=25$ ),  $X^2/sd$  ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir uyum, GFI, CFI, NFI ve SRMR değerlerinin mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. Bütüncül bakıldığında Örgütsel Etik İklimi ölçüm modelinin iyi uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Aşağıda Örgütsel Sinizm Ölçeği DFA sonucuna yer verilmiştir.



**Şekil 3:** Örgütsel Sinizm DFA Sonucu

Örgütsel Sinizm ölçüm modelinin ilk DFA sonucuna göre kabul edilebilir uyum göstermediği görülmüştür. AMOS programı güçlü bir şekilde 8. ile 9. maddeler ve 12. ile 13. maddeler arasında kovaryans bağlantısı kurulmasını önermektedir. Öneriler doğrultusunda söz konusu maddeler incelenmiş ve kuramsal yapı çerçevesinde maddeler arasında kovaryans bağlantısının kurulması uygun görülmüştür. Şekil 3'te gösterilen modelin son halinin DFA uyum indeksleri incelendiğinde ( $X^2/sd= 4,605$ ;  $GFI= 0,95$ ;  $CFI= 0,97$ ;  $RMSEA= 0,066$ ;  $NFI= 0,97$ ;  $SRMR= 0,048$ ;  $p=0,00$ ;  $df=60$ ),  $RMSEA$ ,  $X^2/sd$ ,  $SRMR$  ve  $GFI$  değerlerinin kabul edilebilir uyum,  $NFI$  ve  $CFI$  değerlerinin mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. Bütüncül bakıldığında, Örgütsel Sinizm ölçüm modelinin iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Aşağıda İş Tatmini Ölçeği DFA sonucuna yer verilmiştir.

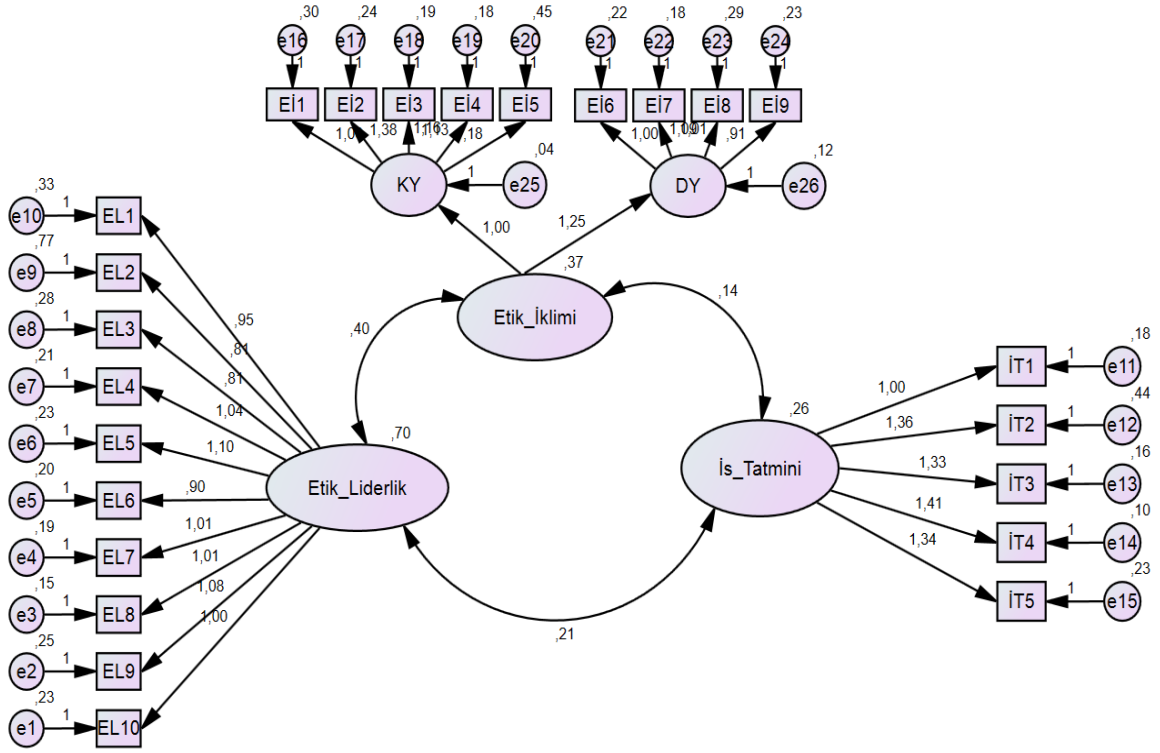


**Şekil 4:** İş Tatmini DFA Sonucu

İş tatmini ölçüm modelinin DFA uyum indeksleri incelendiğinde ( $\chi^2/sd= 1,946$ ; GFI= 0,99; CFI= 0,99; RMSEA= 0,039; NFI= 0,99; SRMR= 0,012;  $p=0,08$ ;  $df=5$ ) tüm değerlerin mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür.

### 3.2.1. Birinci Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci modelinde yer alan örgütsel etik iklim, etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin sınındığı ölçüm modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği görülmüştür. Model Şekil 5'te sunulmuştur.

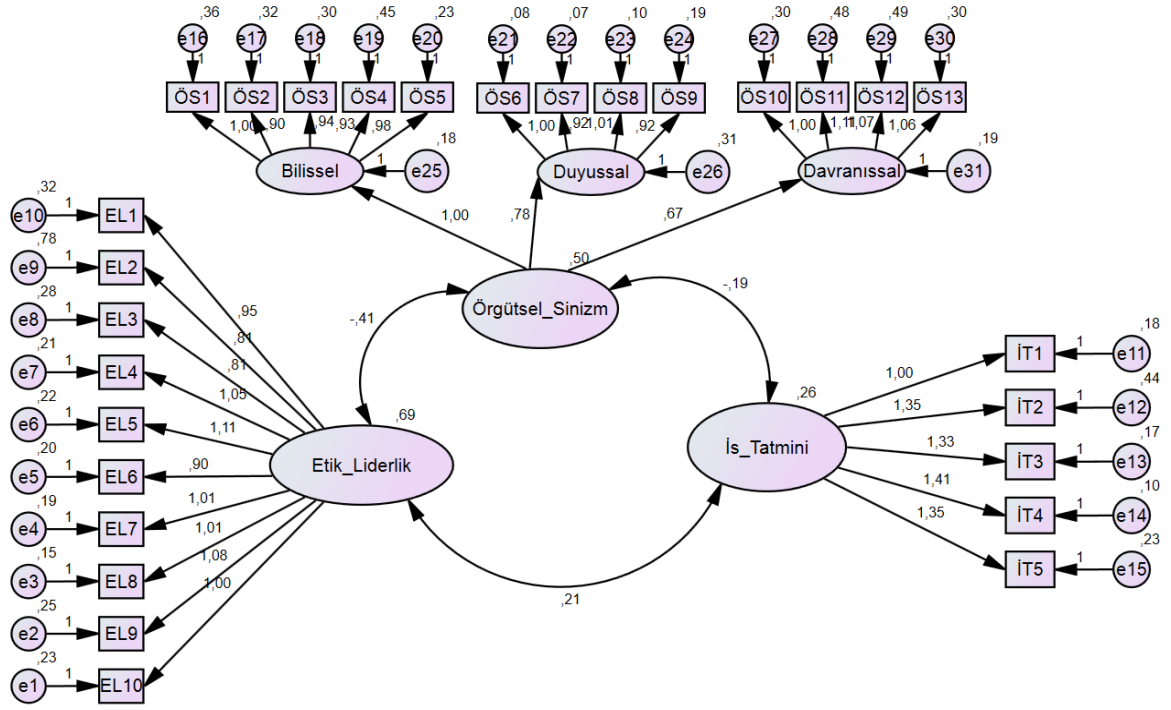


Şekil 5: Örgütsel Etik İklim Ölçüm Modeli

Örgütsel etik iklim, etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin sırandığı ölçüm modelinin model uyum indeksleri ( $X^2/sd = 3,069$ ; CFI = 0,96; GFI = 0,91; RMSEA = 0,058; NFI = 0,95; SMR= 0,04;  $p = 0,00$ ;  $df = 247$ ) incelendiğinde,  $X^2/sd$ , CFI, GFI, RMSEA, NFI ve SMR değerlerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Aşağıda, örgütsel sinizm, etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin sırandığı ölçüm modeli sonucuna yer verilmiştir.

### 3.2.2. İkinci Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci modelinde yer alan örgütsel sinizm, etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin sırandığı ölçüm modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği görülmüştür. Model Şekil 6'da sunulmuştur.



Şekil 6: Örgütsel Sinizm Ölçüm Modeli

Örgütsel sinizm, etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin sınanıldığı ölçüm modelinin model uyum indeksleri ( $X^2/sd = 3,327$ ; CFI = 0,95; GFI = 0,93; RMSEA = 0,060; NFI = 0,89; SMR= 0,06;  $p = 0,00$ ;  $df = 344$ ) incelendiğinde,  $X^2/sd$ , CFI, GFI, RMSEA, NFI ve SMR değerlerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir.

### 3.3. YAPISAL MODEL

Ölçüm modellerinin yapısal model oluşturmak için yeterli olduğu görüldükten sonra, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda kurulan yapısal modeller analiz edilmiştir. Yapısal model için kullanılan değişkenler arasındaki basit ilişki için öncelikle Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayıları incelenmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları

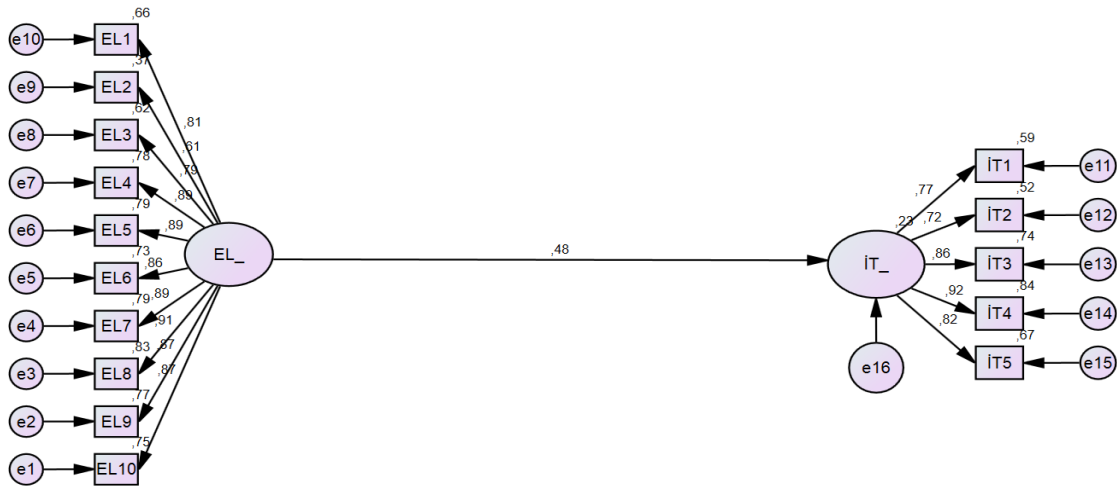
Değişkenler	Ort,	Ss	1	2	3	4
Etik Liderlik (1)	3,97	0,83	-	,75**	-,59**	,48**
Örgütsel Etik İklimi (2)	4,01	0,78	-	-	-,60**	,45**
Örgütsel Sinizm (3)	2,03	0,666	-	-	-	-,47**
İş Tatmini (4)	4,35	0,69	-	-	-	-

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , N=623; Ss = Standart Sapma

Tablo 5 incelendiğinde, etik liderlik, örgütsel etik iklimi, örgütsel sinizm ve iş tatmini değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre, bireylerin

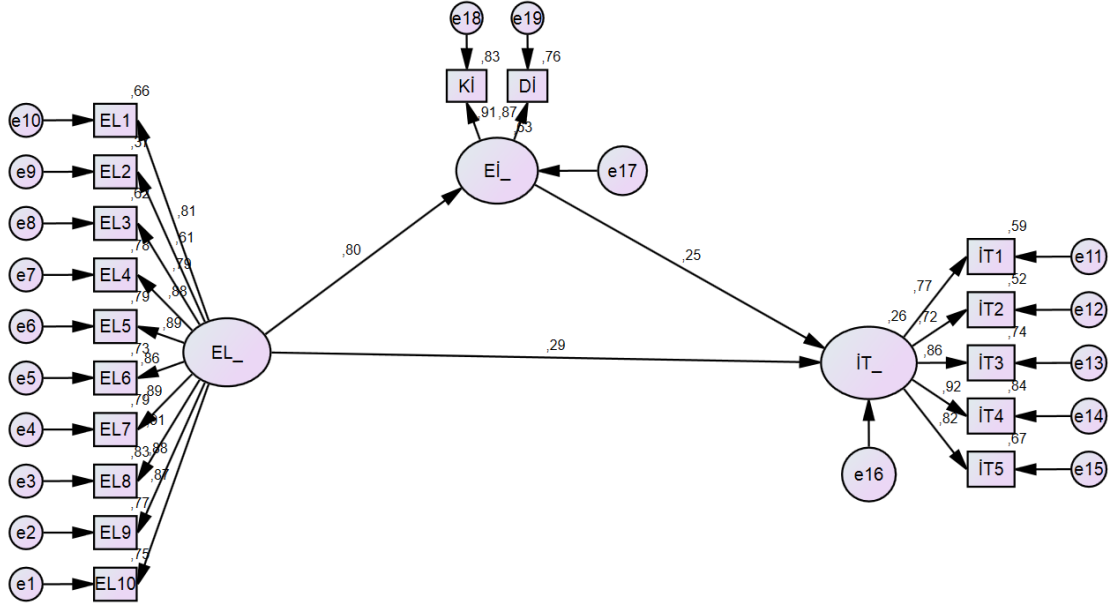
etik liderlik düzeyleri arttıkça örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeyleri artacakken, örgütsel sinizm düzeyleri düşecektir. Fakat bu ilişkilerde neden-sonuç ilişkisi bilgisi bulunmamakta ve değişkenlerin birbirini ne şekilde etkilediğine dair bilgi sunmamaktadır. Bu sebeple, kurulan hipotezler doğrultusunda değişkenlerin birbirini nasıl etkilediği yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile incelenmiştir.

Yapısal model doğrultusunda öncelikle bağımsız değişken (etik liderlik) ile bağımlı değişken (iş tatmini) arasındaki ilişki, daha sonra aracı değişkenler (örgütsel etik iklimi ve örgütsel sinizm) eklendikten sonra oluşan modeli içeren yol analizleri incelenmiştir. Aşağıda aracı değişkenler modele dahil edilmeden önce etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine dair yol analizi (c yolu) bulguları gösterilmiştir.



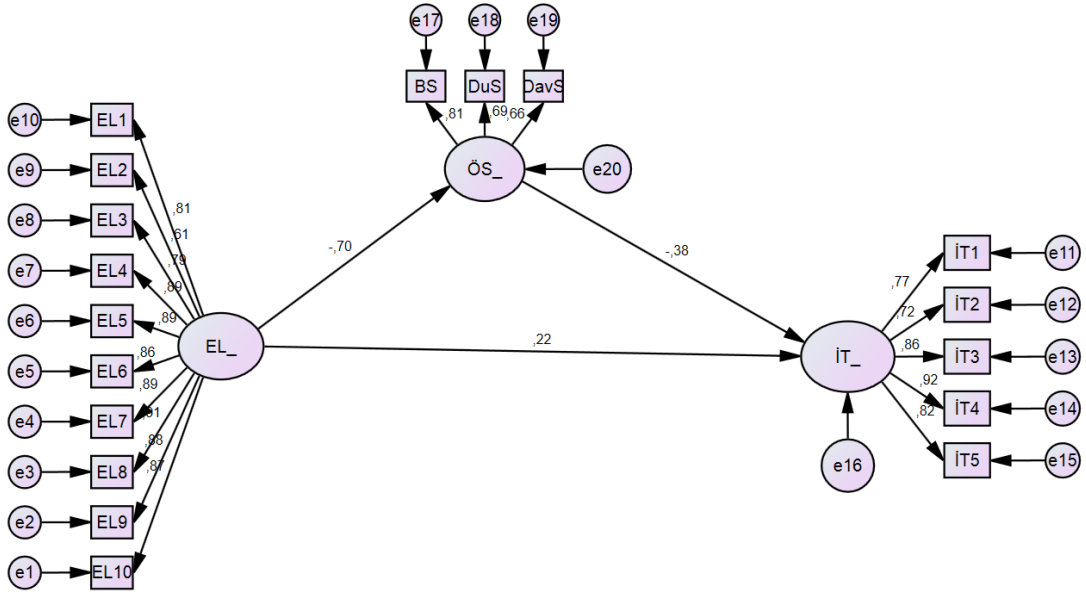
**Şekil 7:** Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi

Yukarıdaki yol analizinde gösterildiği gibi, örgütsel etik iklimi ve örgütsel sinizm aracı değişkenleri modele dahil edilmeden, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki beta katsayısı ,48 olarak bulunmuştur. Bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca, model mükemmel uyum göstermiştir ( $X^2/sd= 2,9845$ ;  $GFI= 0,97$ ;  $CFI= 0,98$ ;  $RMSEA= 0,054$ ;  $NFI= 0,97$ ;  $SRMR= 0,032$ ;  $p=0,00$ ;  $df=89$ ). Aşağıda, aracı değişken olan örgütsel etik iklimi modele dahil edildikten sonraki yapısal modelin, yani etik liderliğin örgütsel etik iklimi aracılığıyla iş tatmini üzerindeki etkisine dair yol analizi (a, b ve c' yolu) bulguları gösterilmiştir.



**Şekil 8:** Etik Liderliğin Örgütsel Etik İklimi Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi

Yukarıdaki yol analizinde gösterildiği gibi, örgütsel etik iklimi aracı değişkeni modele dahil edildiğinde, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki beta katsayısı ,29'a düşmüştür ve istatistiksel olarak anlamlılık devam etmiştir. Model uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür ( $X^2/sd= 3,031$ ; GFI= 0,96; CFI= 0,97; RMSEA= 0,057; NFI= 0,96; SRMR= 0,035;  $p=0,00$ ;  $df=116$ ).



**Şekil 9:** Etik Liderliğin Örgütsel Sinizm Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi



Yukarıdaki yol analizinde gösterildiği gibi, örgütsel sinizm aracı değişkeni modele dahil edildiğinde, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki beta katsayısı ,22'ye düşmüştür ve istatistiksel olarak anlamlılık devam etmiştir. Model uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür ( $X^2/sd= 3,451$ ; GFI= 0,92; CFI= 0,97; RMSEA= 0,063; NFI= 0,95; SRMR= 0,051;  $p=0,00$ ;  $df=132$ ).

### 3.3.1. Yapısal Model 1: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizleri yapısal eşitlik modeline dayalı olarak (YEM) gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 5000 olarak belirlenmiştir. Hipotezler %95 güven aralığında test edilmiştir. Aracı değişkenlerin dolaylı etkisinin anlamlı kabul edilmesi için CI değerlerinin sıfırı içermemesi beklenmektedir (Hayes, 2018). Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı ( $\beta$ ) düşüş yaşıyorsa), bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan, aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa fakat dolaylı etki anlamlı ise, bu aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher & Hayes, 2008). Bu doğrultuda, aşağıda örgütsel etik iklim aracı değişkeninin yer aldığı yapısal model 1'in aracılık analiz sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Yapısal Model 1 Aracılık Analiz Sonuçları (Aracı: Etik İklimi)

	Sonuç Değişkeni			
	Etik İklimi		İş Tatmini	
	$\beta$	SH	$\beta$	SH
Etik Liderlik (c yolu)	-	-	,48*	0,03
R <sup>2</sup>			,23	
Etik Liderlik (a yolu)	,80*	0,03		
R <sup>2</sup>	,63			

Etik Liderlik (c' yolu)	,29*	0,04
Örgütsel Etik İklimi (b yolu)	,25*	0,05
R <sup>2</sup>	,26	
Dolaylı Etki	,12*	[0,035, 0,210]

Not: Standardize edilmiş beta katsayıları sunulmuştur. \* $p < 0,05$ ; SH=standart hata. Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Tablo 6 incelendiğinde, etik liderlik ile örgütsel etik iklimi arasında (a yolu) pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ( $\beta = ,80$ ) olduğu görülmüştür. Yani etik liderlik arttıkça, örgütsel etik iklimi de artış gösterecektir. Dolayısıyla H1 kabul edilmiştir. Aracı değişken modele dahil edilmeden, etik liderlik ile iş tatmini arasında (c yolu) pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ( $\beta = ,48$ ) olduğu görülmüştür. Yani etik liderlik arttıkça, iş tatmini de artış gösterecektir. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmiştir. Aracı değişken olan örgütsel etik iklimi modele dahil edildiğinde, örgütsel etik iklimi ile iş tatmini arasında (b yolu) da pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ( $\beta = ,25$ ) olduğu görülmüştür. Yani örgütsel etik iklimi arttıkça, iş tatmini de artış gösterecektir. Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilmiştir. Aracı değişken modele dahil edildiğinde (c' yolu), etik liderlik ile iş tatmini arasındaki anlamlılığın devam ettiği, fakat beta katsayısında bir düşüş olduğu ( $\beta = ,29$ ) görülmüştür. Öte yandan, dolaylı etkinin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) ve dolaylı etkinin alt ve üst sınırının [0,035, 0,210] sıfır içermediği görülmüştür. Bu da örgütsel etik ikliminin, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğunu ifade etmektedir (Hayes, 2018). Dolayısıyla H6 hipotezi kabul edilmiştir. Kurulan bu modelin  $R^2 = ,26$ 'dır. Yani örgütsel etik iklimi, etik liderlik ile birlikte iş tatminindeki değişimin %26'sını anlamlı şekilde açıklamaktadır. Aşağıda, örgütsel sinizm aracı değişkeninin yer aldığı yapısal model 2 aracılık sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 7:** Yapısal Model 2 Aracılık Analiz Sonuçları (Aracı: Örgütsel Sinizm)

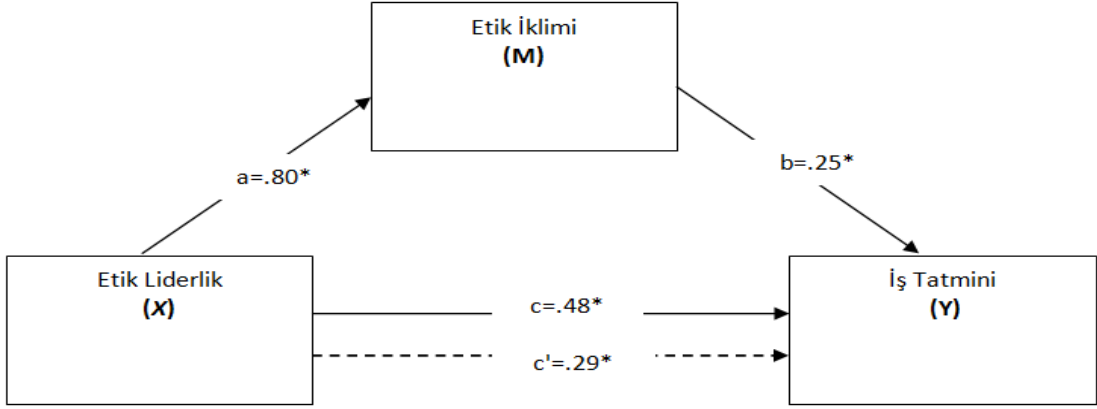
	Sonuç Değişkeni			
	Örgütsel Sinizm		İş Tatmini	
	$\beta$	SH	$\beta$	SH
Etik Liderlik (c yolu)	-	-	,48*	0,03
R <sup>2</sup>			,23	

Etik Liderlik (a yolu)	-,70*	0,04	
R <sup>2</sup>	,49		
Etik Liderlik (c' yolu)		,22*	0,10
Örgütsel Sinizm (b yolu)		-,38*	0,05
R <sup>2</sup>		,31	
Dolaylı Etki		,16*	[0,080, 0,240]

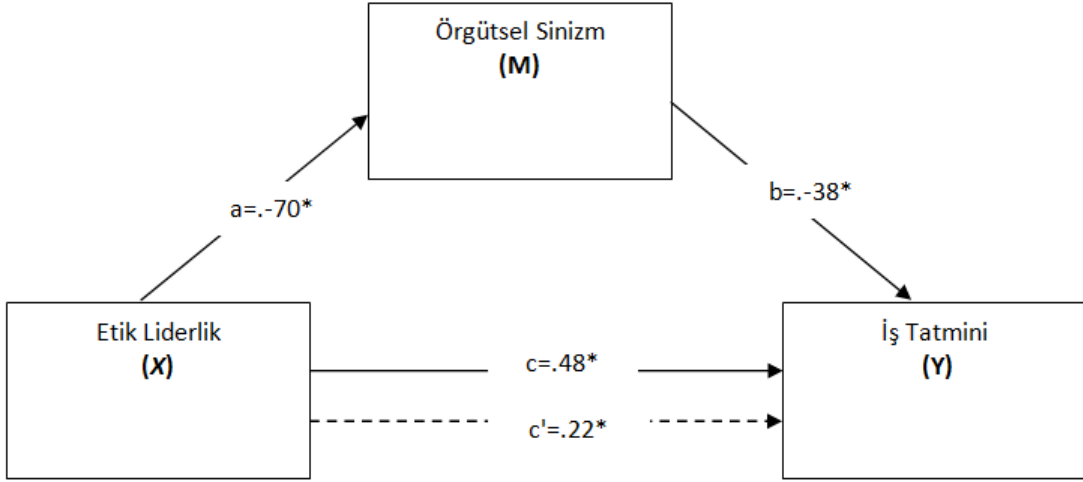
Not: Standardize edilmiş beta katsayıları sunulmuştur. \* $p < 0,05$ ; SH=standart hata. Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Tablo 7 incelendiğinde, etik liderlik ile örgütsel sinizm (a yolu) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ( $\beta = -,70$ ) olduğu görülmüştür. Yani, etik liderlik arttıkça örgütsel sinizm düşüş gösterecektir. Dolayısıyla H2 kabul edilmiştir. Aracı değişken modele dahil edilmeden, etik liderlik ile iş tatmini arasında (c yolu) pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ( $\beta = ,48$ ) olduğu görülmüştür. Aracı değişken olan örgütsel sinizm modele dahil edildiğinde, örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında (b yolu) negatif yönlü bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ( $\beta = -,38$ ) olduğu görülmüştür. Yani, örgütsel sinizm arttıkça iş tatmini düşüş gösterecektir. Dolayısıyla H5 hipotezi kabul edilmiştir. Aracı değişken modele dahil edildiğinde (c' yolu), etik liderlik ile iş tatmini arasındaki anlamlılığın devam ettiği, fakat beta katsayısında bir düşüş olduğu ( $\beta = ,22$ ) görülmüştür. Öte yandan, dolaylı etkinin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) ve dolaylı etkinin alt ve üst sınırının  $[0,080, 0,240]$  sıfır içermediği görülmüştür. Bu da örgütsel sinizmin, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğunu ifade etmektedir (Hayes, 2018). Dolayısıyla H7 hipotezi kabul edilmiştir. Kurulan bu modelin  $R^2 = ,31$ 'dir. Örgütsel sinizmin, etik liderlik ile birlikte iş tatminindeki değişimin %31'ini anlamlı şekilde açıklamaktadır.

Aşağıda kurulan yapısal model 1 ve yapısal model 2'nin özet şekli gösterilmiştir.



Şekil 10: Yapısal Model 1 Aracı Etki Özet Şekil



Şekil 11: Yapısal Model 2 Aracı Etki Özet Şekil

**Tablo 8:** Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Sonuçları

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
H1	Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik algısı ile örgütsel etik iklim algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2	Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H3	Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H4	Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin örgütsel etik iklim algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H5	Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin örgütsel sinizm algısı ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H6	Etik liderliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel etik iklimin aracı rolü vardır.	Kabul
H7	Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü vardır.	Kabul

### 3.4. ÖN ANALİZLER

Araştırmanın temel analizlerine geçmeden önce, verilerin analizlere uygunluğunu tespit etmek ve veri analizi için hangi analiz yönteminin uygulanacağına karar vermek amacıyla ön analizler gerçekleştirilmiştir. Veri seti incelendiğinde, 7 katılımcının verisi kayıp veri kapsamında değerlendirilerek analizden çıkarılmıştır. Benzer şekilde, 11 verinin uç değer göstermesi ve güvenilirliği etkileme ihtimali dikkate alınarak, uç değerlerin veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık kat sayılarının -1,5 ile +1,5 arasında olması (Tabachnick & Fidell, 2007), verilerin normallik varsayımını karşıladığını göstermektedir. Ek olarak varyansların homojenlik varsayımını da karşıladığı ( $p > ,05$ ) dolayısıyla parametrik analiz yöntemlerinin kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Buna göre analizler için Pearson Momentler Korelasyon Testi, Bağımsız Örneklem T Testi ve ANOVA kullanılmıştır. Aşağıda, değişkenlerin ortalama, standart sapma ve çarpıklık basıklık kat sayıları Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sinizm	2,03	0,66	0,53	0,39
Etik Liderlik	3,97	0,83	-0,73	0,53
Örgütsel Etik İklimi	4,10	0,78	-0,76	0,88
İş Tatmini	4,35	0,69	-1,15	1,39

### 3.4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi: “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?”

**Tablo 10:** Değişkenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
İş Tatmini	Kadın	373	4,30	0,68	-1,70	,090
	Erkek	250	4,40	0,69		
Örgütsel Sinizm	Kadın	373	2,10	0,63	3,36	,001*
	Erkek	250	1,92	0,68		
Etik Liderlik	Kadın	373	3,88	0,82	-3,16	,002*
	Erkek	250	4,10	0,82		
Etik İklim	Kadın	373	3,92	0,75	-3,13	,002*
	Erkek	250	4,13	0,79		

\* $p < 0,05$ , Ss: Standart Sapma

Tablo 10 incelendiğinde, erkek katılımcıların iş tatmini ortalama puanları ( $\bar{x} = 4,40$ ), kadın katılımcılardan ( $\bar{x} = 4,30$ ) daha yüksek olduğu fakat aradaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $t = -1,70$ ,  $p > 0,05$ ). Örgütsel sinizm puanları için, kadın katılımcıların ( $\bar{x} = 2,10$ ) erkek katılımcılardan ( $\bar{x} = 1,92$ ) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu ( $t = 3,36$   $p < 0,05$ ); etik liderlik puanları için, erkek katılımcıların ( $\bar{x} = 4,10$ ) kadın katılımcılardan ( $\bar{x} = 3,88$ ) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu ( $t = -3,16$ ,  $p < 0,05$ ); örgütsel etik iklim puanları için, erkek katılımcıların ( $\bar{x} = 4,13$ ) kadın katılımcılardan ( $\bar{x} = 3,92$ ) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu görülmektedir ( $t = -3,13$ ,  $p < 0,05$ ).

### 3.4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi: “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” Katılımcıların değişkenlerden elde ettikleri toplam puanların, katılımcıların yaş durumuna göre bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA testi kullanılmıştır. İş tatmini, örgütsel sinizm, etik liderlik ve örgütsel etik iklim değişkenlerinin yaş durumuna göre ANOVA testi sonuçlarına Tablo 11’de yer verilmiştir.

**Tablo 11:** Değişkenlerin Yaş Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Yaş	n	Ortalama	Ss	F	p	Anlamlı Fark
İş Tatmini	20-30 arası	254	4,38	0,972	1,85	0,158	
	31-41 arası	264	4,29	0,350			
	41 ve üzeri	105	4,42	0,720			
Örgütsel Sinizm	20-30 arası	254	2,06	0,65	1,41	0,246	
	31-41 arası	264	2,03	0,68			
	41 ve üzeri	105	1,93	0,64			
Etik Liderlik	20-30 arası	254	2,02	0,66	5,99	0,003*	
	31-41 arası	264	4,10	0,87			20-30 arası > 31-41 arası
	41 ve üzeri	105	3,86	0,74			
Etik İklim	20-30 arası	254	3,89	0,89	7,30	0,001*	
	31-41 arası	264	3,96	0,83			20-30 arası > 31-41 arası
	41 ve üzeri	105	4,13	0,76			

\* $p < 0,05$ , Ss: Standart Sapma. Not: Post-Hoc testi için grup sayısına göre p değeri düzeltilmiştir. Düzeltilmiş \*\* $p < 0,016$ .

Tablo 11 incelendiğinde, 20-30, 31-41 ve 41 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcıların İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği’nden aldıkları puanların ortalamaları incelendiğinde oluşan farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmüştür ( $F(İT) = 1,63$ ,  $p > 0,05$ ;  $F(ÖS) = 1,41$ ,  $p > 0,05$ ). Öte yandan, 20-30, 31-41 ve 41 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcıların Etik Liderlik Ölçeği’nden ve Örgütsel Etik İklimi Ölçeği’nden aldıkları puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $F(EL) = 5,99$ ,  $p < 0,05$ ;  $F(Eİ) = 7,30$ ,  $p < 0,05$ ). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) testlerinden Tukey HSD Testi sonucuna göre hem Etik

Liderlik hem de Örgütsel Etik İklimi için anlamlı farklılık 20-30 yaş arası katılımcıların lehine olduğu görülmüştür ( $p < 0,016$ ).

### 3.4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi: “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?”

**Tablo 112:** Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
İş Tatmini	Evli	407	4,36	0,66	0,57	,566
	Bekar	216	4,33	0,75		
Örgütsel Sinizm	Evli	407	2,02	0,67	-0,53	,600
	Bekar	216	2,05	0,63		
Etik Liderlik	Evli	407	3,90	0,82	-2,64	,008*
	Bekar	216	4,09	0,84		
Etik İklim	Evli	407	3,98	0,75	-1,26	,207
	Bekar	216	4,06	0,82		

\* $p < 0,05$ , Ss: Standart Sapma

Tablo 12 incelendiğinde, evli katılımcıların iş tatmini ortalama puanları ( $\bar{x} = 4,36$ ), bekar katılımcılardan ( $\bar{x} = 4,33$ ) daha yüksek olduğu fakat aradaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $t = 0,57$ ,  $p > 0,05$ ). Örgütsel sinizm puanları için, bekar katılımcıların ( $\bar{x} = 2,05$ ) evli katılımcılardan ( $\bar{x} = 2,02$ ) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu, fakat aradaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $t = -0,53$ ,  $p > 0,05$ ). Etik liderlik puanları için, bekar katılımcıların ( $\bar{x} = 4,09$ ) evli katılımcılardan ( $\bar{x} = 3,90$ ) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu ( $t = -2,64$ ,  $p < 0,05$ ). Örgütsel etik iklim puanları için, bekar katılımcıların ( $\bar{x} = 4,13$ ) evli katılımcılardan ( $\bar{x} = 3,92$ ) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu, fakat aradaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $t = -1,26$ ,  $p > 0,05$ ).

### 3.4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi: “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” Katılımcıların değişkenlerden elde ettikleri toplam puanların, katılımcıların eğitim durumuna göre bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA testi kullanılmıştır. İş tatmini, örgütsel sinizm, etik liderlik ve örgütsel



etik iklim değişkenlerinin eğitim durumuna göre ANOVA testi sonuçlarına Tablo 13'te yer verilmiştir.

**Tablo 123:** Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Ss	F	p
İş Tatmini	İlkokul	13	4,37	0,972	1,63	0,164
	Ortaokul	10	4,84	0,350		
	Lise	67	4,27	0,720		
	Lisans	463	4,34	0,668		
	Lisansüstü	70	4,40	0,751		
Örgütsel Sinizm	İlkokul	13	1,98	0,85	1,95	0,101
	Ortaokul	10	1,70	0,47		
	Lise	67	1,90	0,65		
	Lisans	463	2,07	0,66		
	Lisansüstü	70	1,96	0,62		
Etik Liderlik	İlkokul	13	2,03	0,65	1,93	0,104
	Ortaokul	10	4,05	1,03		
	Lise	67	4,61	0,40		
	Lisans	463	3,97	0,92		
	Lisansüstü	70	3,94	0,79		
Etik İklim	İlkokul	13	4,06	0,95	2,65	0,032*
	Ortaokul	10	3,96	0,83		
	Lise	67	4,37	0,55		
	Lisans	463	4,62	0,39		
	Lisansüstü	70	4,08	0,82		

\* $p < 0,05$ , Ss: Standart Sapma. Not: Post-Hoc testi için grup sayısına göre p değeri düzeltilmiştir. Düzeltilmiş \*\* $p < 0,016$ .

Tablo 13 incelendiğinde, ilkokul mezunu, ortaokul mezunu, lise mezunu, lisans mezunu ve lisansüstü mezunu katılımcıların İş Tatmini Ölçeği'nden, Örgütsel Sinizm Ölçeği'nden ve Etik Liderlik Ölçeği'nden ( $F_{(İT)} = 1,63$ ,  $p > 0,05$ ;  $F_{(ÖS)} = 1,95$ ,  $p > 0,05$ ;  $F_{(EL)} = 1,93$ ,  $p > 0,05$ ) aldıkları puanların ortalamaları incelendiğinde oluşan farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmüştür. Ancak eğitim düzeyine göre Etik İklim Ölçeği'nden aldıkları puan ortalaması incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $F_{(Eİ)} = 2,65$ ,  $p < 0,05$ ). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) testlerinden Tukey HSD Testi sonucuna göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ikili fark bulunmamaktadır ( $p < 0,016$ ).

### 3.4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi: “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini alguları, unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” Katılımcıların değişkenlerden elde ettikleri toplam puanların unvan durumuna göre bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA testi kullanılmıştır. İş tatmini, örgütsel sinizm, etik liderlik ve örgütsel etik iklim değişkenlerinin unvan durumuna göre ANOVA testi sonuçlarına Tablo 14’te yer verilmiştir.

**Tablo 14:** Değişkenlerin Unvana Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Unvan	n	Ortalama	Ss	F	p	Anlamlı Fark
İş Tatmini	Memur	378	4,28	0,67	8,97	,000*	Antrenör > Belde AŞ
	Antrenör	119	4,58	0,64			
	Belde AŞ	126	4,30	0,73			
Örgütsel Sinizm	Memur	378	4,34	0,68	2,75	,065	
	Antrenör	119	2,07	0,66			
	Belde AŞ	126	1,97	0,66			
Etik Liderlik	Memur	378	1,93	0,64	14,88	,000*	Belde AŞ > Antrenör
	Antrenör	119	2,02	0,65			
	Belde AŞ	126	3,83	0,77			
Etik İklim	Memur	378	4,26	0,90	13,87	,000*	Memur > Antrenör
	Antrenör	119	4,09	0,82			
	Belde AŞ	126	3,96	0,83			

\* $p < 0,05$ , Ss: Standart Sapma. Not: Post-Hoc testi için grup sayısına göre p değeri düzeltilmiştir. Düzeltilmiş \*\* $p < 0,016$ .

Tablo 14 incelendiğinde, memur, antrenör ve Belde A.Ş. unvanına sahip katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeği’nden aldıkları puanların ortalamaları incelendiğinde oluşan farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmüştür ( $F_{(OS)} = 2,75, p > 0,05$ ). Öte yandan, memur, antrenör ve Belde A.Ş. unvanına sahip katılımcıların İş Tatmini Ölçeği’nden, Etik Liderlik Ölçeği’nden ve Örgütsel Etik İklimi Ölçeği’nden aldıkları puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $F_{(IT)} = 8,97, p < 0,05$ ;  $F_{(EL)} = 14,88, p < 0,05$ ;  $F_{(EI)} = 13,87, p < 0,05$ ). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) testlerinden Tukey HSD Testi sonucuna göre, anlamlı farklılığın iş tatmini için antrenör, etik liderlik için Belde A.Ş. ve örgütsel etik iklimi için memur unvanına sahip katılımcıların lehine olduğu görülmüştür ( $p < 0,016$ ).

### 3.4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi: “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini algıları, hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” Katılımcıların değişkenlerden elde ettikleri toplam puanların, katılımcıların hizmet süresi durumuna göre bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA testi kullanılmıştır. İş tatmini, örgütsel sinizm, etik liderlik ve örgütsel etik iklim değişkenlerinin hizmet süresine göre ANOVA testi sonuçlarına Tablo 15’te yer verilmiştir.

**Tablo 135:** Değişkenlerin Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Hizmet Süresi	n	Ortalama	Ss	F	p	Anlamlı Fark
İş Tatmini	1-5 yıl	177	4,41	,71	1,33	,264	
	6-10 yıl	306	4,31	,68			
	11 yıl ve üzeri	140	4,31	,67			
Örgütsel Sinizm	1-5 yıl	177	4,34	,68	5,05	,007*	
	6-10 yıl	306	1,90	,62			1-5 yıl > 6-10 yıl
	11 yıl ve üzeri	140	2,10	,66			
Etik Liderlik	1-5 yıl	177	2,02	,65	15,99	,000*	
	6-10 yıl	306	2,02	,65			11 yıl ve üzeri > 1-5 yıl
	11 yıl ve üzeri	140	4,24	,77			
Etik İklim	1-5 yıl	177	3,89	,83	14,64	,000*	
	6-10 yıl	306	3,76	,80			11 yıl ve üzeri > 1-5 yıl
	11 yıl ve üzeri	140	3,96	,83			

\* $p < 0,05$ , Ss: Standart Sapma. Not: Post-Hoc testi için grup sayısına göre p değeri düzeltilmiştir. Düzeltilmiş \*\* $p < 0,016$ .

Tablo 15 incelendiğinde, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan katılımcıların İş Tatmini Ölçeği'nden aldıkları puanların ortalamaları incelendiğinde oluşan farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmüştür ( $F_{(IT)} = 1,33$ ,  $p > 0,05$ ). Öte yandan, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeği'nden, Etik Liderlik Ölçeği'nden ve Örgütsel Etik İklimi Ölçeği'nden aldıkları puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $F_{(OS)} = 5,05$ ,  $p < 0,05$ ;  $F_{(EL)}$

=15,99,  $p<0,05$ ;  $F_{(Ei)}=14,64$ ,  $p<0,05$ ). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) testlerinden Tukey HSD Testi sonucuna göre, anlamlı farklılığın örgütsel sinizm için 1-5 yıl, etik liderlik ve örgütsel etik iklim için 11 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip katılımcıların lehine olduğu görülmüştür ( $p<0,016$ ).

### 3.4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi: “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini alguları, aylık ortalama aile gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” Katılımcıların değişkenlerden elde ettikleri toplam puanların ailelerinin gelir durumuna göre bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA testi kullanılmıştır. İş tatmini, örgütsel sinizm, etik liderlik ve örgütsel etik iklim değişkenlerinin aile gelir durumuna göre ANOVA testi sonuçlarına Tablo 16’da yer verilmiştir.

**Tablo 146:** Değişkenlerin Aile Gelir Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Aile Gelir Durumu	n	Ortalama	Ss	F	p	Anlamlı Fark
İş Tatmini	12 bin-30 bin	285	4,40	0,69	9,34	,000*	31bin-45bin>12bin-30bin
	31 bin-45 bin	134	4,47	0,59			
	46 bin ve üzeri	204	4,18	0,71			
Örgütsel Sinizm	12 bin-30 bin	285	1,94	0,67	5,37	,005*	46 bin ve üzeri>12 bin-30 bin
	31 bin-45 bin	134	2,03	0,54			
	46 bin ve üzeri	204	2,14	0,69			
Etik Liderlik	12 bin-30 bin	285	2,02	0,65	12,19	,000*	31bin-45bin>12 bin-30 bin
	31 bin-45 bin	134	4,09	0,80			
	46 bin ve üzeri	204	4,04	0,79			

Etik İklim	12 bin-30 bin	285	3,73	0,84	10,19	,000*	
	31 bin-45 bin	134	3,96	0,83			46 bin ve üzeri>
	46 bin ve üzeri	204	4,12	0,78			12bin-30bin

\* $p < 0,05$ , Ss: Standart Sapma. Not: Post-Hoc testi için grup sayısına göre p değeri düzeltilmiştir. Düzeltilmiş \*\* $p < 0,016$ .

Tablo 16 incelendiğinde, ailesinin geliri 12-30 bin, 31-45 bin ve 45 bin ve üzeri olan katılımcıların İş Tatmini Ölçeği'nden Örgütsel Sinizm Ölçeği'nden, Etik Liderlik Ölçeği'nden ve Örgütsel Etik İklimi Ölçeği'nden aldıkları puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $F_{(IT)} = 9,34, p < 0,05$ ;  $F_{(ÖS)} = 5,37, p < 0,05$ ;  $F_{(EL)} = 12,19, p < 0,05$ ;  $F_{(EI)} = 10,19, p < 0,05$ ). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) testlerinden Tukey HSD Testi sonucuna göre, anlamlı farklılığın iş tatmini ve etik liderlik için 31-45 bin, örgütsel sinizm ve örgütsel etik iklimi için 46 bin ve üzeri aile gelirine sahip katılımcıların lehine olduğu görülmüştür ( $p < 0,016$ ).

### 3.4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi: “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini alguları, aylık ortalama kişisel gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” Katılımcıların değişkenlerden elde ettikleri toplam puanların katılımcıların kişisel gelir durumuna göre bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA testi kullanılmıştır. İş tatmini, örgütsel sinizm, etik liderlik ve örgütsel etik iklim değişkenlerinin kişisel gelir durumuna göre ANOVA testi sonuçlarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

**Tablo 17:** Değişkenlerin Kişisel Gelir Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Kişisel Gelir Durumu	n	Ortalama	Ss	F	p	Anlamlı Fark
İş Tatmini	12 bin-19 bin	154	4,38	0,68	0,37	,693	
	20 bin-27 bin	291	4,34	0,71			
	28 bin ve üzeri	178	4,31	0,65			

Örgütsel Sinizm	12 bin-19 bin	623	4,34	0,68	3,71	,025*	
	20 bin-27 bin	154	1,91	0,68			12 bin-19 bin>
	28 bin ve üzeri	291	2,09	0,61			20 bin-27 bin
Etik Liderlik	12 bin-19 bin	178	2,01	0,69	3,13	,045*	
	20 bin-27 bin	623	2,02	0,65			28 bin ve üzeri> 12 bin-19 bin
	28 bin ve üzeri	154	4,08	0,82			
Etik İklim	12 bin-19 bin	291	3,97	0,85	5,41	,005*	
	20 bin-27 bin	178	3,85	0,78			12 bin-19 bin>
	28 bin ve üzeri	623	3,96	0,83			20 bin-27 bin

\* $p < 0,05$ , Ss: Standart Sapma. Not: Post-Hoc testi için grup sayısına göre p değeri düzeltilmiştir. Düzeltilmiş \*\* $p < 0,016$ .

Tablo 17 incelendiğinde, kişisel geliri 12 bin-19 bin, 20 bin-27 bin ve 28 bin ve üzeri olan katılımcıların İş Tatmini Ölçeği'nden aldıkları puanların ortalamaları incelendiğinde oluşan farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmüştür ( $F_{(IT)} = 0,37$ ,  $p > 0,05$ ). Öte yandan Örgütsel Sinizm Ölçeği'nden, Etik Liderlik Ölçeği'nden ve Örgütsel Etik İklimi Ölçeği'nden aldıkları puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $F_{(ÖS)} = 3,71$ ,  $p < 0,05$ ;  $F_{(EL)} = 3,13$ ,  $p < 0,05$ ;  $F_{(Eİ)} = 5,41$ ,  $p < 0,05$ ). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) testlerinden Tukey HSD Testi sonucuna göre, anlamlı farklılığın etik liderlik için 28 bin ve üzeri, örgütsel sinizm ve örgütsel etik iklimi için 12 bin-19 bin kişisel gelirine sahip katılımcıların lehine olduğu görülmüştür ( $p < 0,016$ ).

### 3.4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi; “Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi’nde çalışan personelin etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini alguları; spor yapma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?”.

**Tablo 18:** Değişkenlerin Spor Yapma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Değişken	Spor Yapma Durumu	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
İş Tatmini	Evet	194	4,48	0,69	3,18	,002*
	Hayır	429	4,29	0,68		
Örgütsel Sinizm	Evet	194	1,93	0,66	-2,47	,014*
	Hayır	429	2,07	0,66		
Etik Liderlik	Evet	194	4,11	0,90	2,88	,004*
	Hayır	429	3,90	0,79		
Etik İklim	Evet	194	4,18	0,75	3,74	,000*
	Hayır	429	3,93	0,82		

\* $p < 0,05$ , Ss: Standart Sapma

Tablo 18 incelendiğinde, spor yapma durumuna ilişkin soruya evet diyen katılımcıların iş tatmini ortalama puanları ( $\bar{x}= 4,48$ ), hayır diyen katılımcılardan ( $\bar{x}=4,29$ ) daha yüksek olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu ( $t=3,18$ ,  $p < 0,05$ ); örgütsel sinizm puanları için, spor yapma durumuna hayır diyen katılımcıların ( $\bar{x}= 2,07$ ) evet diyen katılımcılardan ( $\bar{x}= 1,93$ ) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu ( $t=-2,47$ ,  $p < 0,05$ ); etik liderlik puanları için, spor yapma durumuna evet diyen katılımcıların ( $\bar{x}= 4,11$ ) hayır diyen katılımcılardan ( $\bar{x}= 3,90$ ) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu ( $t=2,88$ ,  $p < 0,05$ ); örgütsel etik iklim puanları için, spor yapma durumuna evet diyen katılımcıların ( $\bar{x}= 4,18$ ) hayır diyen katılımcılardan ( $\bar{x}= 3,93$ ) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu ( $t=3,74$ ,  $p < 0,05$ ) görülmektedir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Literatür incelendiğinde, bu alanda gerçekleştirilen çalışma sayısının az olduğu görülmüştür. Çalışmamızı özgül hale getiren özelliğinin bu olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışmamızın literatüre anlamlı bir katkı sunacağı ve spor hizmetleri yönetimi alanında önemli bir yere sahip olacağı değerlendirilmektedir.

### Sonuç

Araştırma sonuçları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır. Bu sonuçlar:

- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin cinsiyet değişkenine bağlı iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik, örgütsel etik iklimi ve örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin yaş değişkenine bağlı olarak örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik ve örgütsel etik iklimi düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin medeni durum değişkenine bağlı olarak örgütsel sinizm, örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeyinde anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin unvan değişkenine bağlı olarak örgütsel sinizm düzeyinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik, örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin mesleki hizmet süresi değişkenine bağlı iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik, örgütsel etik iklimi ve örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin aylık ortalama aile gelir düzeyine bağlı olarak etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeyinde anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.



- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin aylık ortalama kişisel gelir düzeyine bağlı iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik, örgütsel etik iklimi ve örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin düzenli aktif spor yapma değişkenine bağlı olarak etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik ile örgütsel etik iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Etik liderlik arttıkça örgütsel etik ikliminin de artış göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Etik liderlik arttıkça örgütsel sinizmin düştüğü bulunmuştur.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı görüldüğü tespit edilmiştir. Etik liderlik arttıkça iş tatmininin de artış göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin örgütsel etik iklimi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel etik iklimi arttıkça iş tatmininin de artış göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm arttıkça iş tatmininde bir düşüş olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırma grubunu oluşturan Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin örgütsel etik ikliminin, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Son olarak, araştırma grubunu oluşturan Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin örgütsel sinizmin, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **Tartışma**

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik algısı, örgütsel etik iklim algısı, örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu tez çalışması verilerine göre, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin cinsiyet değişkenine bağlı iş tatmini düzeyinde anlamlı bir

farklılık olmazken, etik liderlik, örgütsel etik iklimi ve örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Literatür incelendiğinde, öğretmenler üzerine yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm algılarının kadın ve erkekler arasında örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür (Terzi & Derin, 2016; Ilgar vd., 2024). Karaman (2018) eğitim sektöründe, Güçtekin (2024) ise sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu sonuçlar, bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Öğretmenler üzerine yapılan başka çalışmalarda ise örgütsel sinizm algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonuçları elde edilmiştir (Balay vd., 2013; Helvacı & Çetin, 2012; Yalçın, 2021). Diğer bir çalışmada örgütsel sinizm ölçeğinin Rusça versiyonunun uyarlanması sırasında cinsiyetler arasında belirgin bir fark olmadığı ortaya konmuştur (Pavlova vd., 2022). İlköğretim öğretmenlerine ilişkin yapılmış çalışmada etik liderlik bileşenleri cinsiyet açısından incelenmiş ve cinsiyetin etik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Hızarcıoğlu, 2022). Sağlık çalışanları üzerine yapılan çalışmada katılımcıların cinsiyet durumu bakımından örgütsel etik iklim ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Özer & Dinç, 2022). Bu sonuçlar ile araştırma arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıkların, evren örneklemini oluşturan katılımcılar, meslek gruplarının farklı oluşu, psikolojik ve sosyal faktörler ile çalışma ortamlarından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışmada Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin yaş değişkenine bağlı olarak örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik ve örgütsel etik iklim düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Karaman (2018) yapmış olduğu çalışmasında iş tatmini üzerinde yaş etkisini analiz etmiş ve yaş değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Twenge vd. (2010) yaşın örgütsel sinizm üzerine etkisini araştırdığı çalışmalarında anlamlı farklılıkların olduğunu ifade etmişlerdir. Aktürk ve Zengin (2023) gençlik ve spor il müdürlüğü personeline yönelik çalışmalarında, yaş ile örgütsel sinizm ölçeği arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit etmiş, sonuçları bu çalışma ile uyumlu bulmamıştır. Bu uyumsuzluk, çalışmanın evren ve örneklem gruplarının farklı olması, araştırmaların yapıldığı dönemin sosyo-ekonomik koşulları, teknolojik gelişmişlik düzeyi ve kuşaklar arası etkileşim fırsatlarının farklılığından kaynaklanabilir. Tayfun ve Çatır (2021) hemşireler ile ilgili çalışmasında yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Karakuş (2018) yapmış olduğu çalışmada yaş arttıkça, erkek katılımcıların etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu etki, özellikle yaşlı erkeklerde daha belirgin hale gelmiştir. Engelbrecht vd. (2017) etik liderlik ve örgütsel etik iklimin liderlik etkinliği üzerindeki pozitif etkilerini araştırmış ve etik liderlik ile örgütsel etik iklim arasında yaşa bağlı olarak anlamlı

farklılıklar olduğunu bildirmiştir. Erdoğan (2023) belediye spor tesisi personeline yönelik çalışmasında yaş değişkeni ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Sağlık kurumlarında yapılan çalışmalarda ise örgütsel etik iklim algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır (Nakhaee vd., 2008; Çakmakkı & Sezgin, 2024). Literatürde bahsi geçen çalışmaların bulguları, bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin medeni durum değişkenine bağlı olarak örgütsel sinizm, örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde, Şahin vd. (2019) güreş hakemlerinin örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin yaptığı çalışmada medeni durumun örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Okan vd. (2018) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada medeni durumun örgütsel sinizm üzerinde bir etkisinin ve anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Öğretmenler üzerine yapılan çalışmalarda medeni durumun örgütsel sinizme etkisi analiz edilmiş ve herhangi bir anlamlı farklılığa sebep olmadığı görülmüştür (Yalçın, 2021; Gök, 2021). Sağlık çalışanları ile ilgili yapılan çalışmalarda medeni durum değişkenine göre örgütsel etik iklimi algılamada anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Soyalın, 2019; Korkmazer vd., 2020). Belediye spor tesisi personeline yönelik yapılan çalışmada medeni durum değişkeni ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan, 2023). Bu sonuçlar çalışma ile paralellik göstermektedir. Thakur vd. (2020) etik liderlik üzerinde medeni durumun etkisini analiz etmiş ve medeni durumun etik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını sonucunu ortaya koymuştur. Güçtekin (2024) yaptığı çalışmada medeni durum değişkenine bağlı tatmin düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Elde edilen bu sonuçlar çalışma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Bu farklı sonuçların nedeninin çalışılan örneklem gruplarının farklı olması, toplumların aile yapısı, kültürel değerler ve iş-yaşam dengesi politikalarındaki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeyinde anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın incelendiğinde, Şahin vd. (2019) güreş hakemlerine ilişkin yaptığı çalışmalarında eğitim durumuna göre örgütsel sinizm düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Gezer'in (2018) öğretim elemanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sinizm düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşıldığı görülmüştür. Hemşireler üzerine yapılan çalışmada sinizm ile eğitim düzeyi arasında

anamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Uyar, 2018). Akgün (2024) öğretmenlere ilişkin yaptığı çalışmada eğitim düzeyi değişkeninin etik liderlik açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Kamu kurumlarında yapılan başka bir çalışmada iş tatmininin iş görenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir (Elibüyük & Güney, 2020). Bu araştırmaların sonuçları çalışma ile uyumludur. Yerel yönetimlerde çalışan personelin eğitim düzeyi değişkenine bağlı etik liderlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (Tabiu, 2023). Hızarcıoğlu (2022) öğretmenlere ilişkin yaptığı çalışmada, iş tatmini düzeyinin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kurt (2024) öğretmenlere ilişkin yaptığı çalışmasında eğitim düzeyi değişkeninin etik liderlik açısından anlamlı olduğu görülmüştür. Çeven (2023) çeşitli kamu kuruluşlarında çalışanlar ile ilgili çalışmasında katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel etik iklim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bir üniversite hastanesinde yapılan çalışmada örgütsel etik iklim algılamalarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz & Yıldırım, 2019). Bu sonuçlar çalışma ile farklılık göstermektedir; sonuçlardaki farklılık, evren örneklemini oluşturan katılımcıların ve meslek gruplarının farklı oluşu, eğitim sistemlerinin kalitesi, mesleki eğitim programlarının içeriği ve sektörün eğitim gereksinimlerindeki farklılıklar ile çalışma ortamlarının değişik olmasından kaynaklanabilir.

Çalışmada, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin unvan değişkenine bağlı örgütsel sinizm düzeyinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik, örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Anlamlı farklılığın iş tatmini konusunda, antrenörlerin spora olan bakış açılarının ve sevdikleri işi yapmanın etkisi nedeniyle olduğu düşünülmektedir. Etik liderlik için Belde A.Ş.'de çalışanların daha yüksek puana sahip olma nedeninin iş yerinde liderlik noktasındaki seçimlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Örgütsel etik ikliminin memurlarda daha yüksek olmasının sebebi, kurumsal hafızanın ve sistemin iyi tasarlanması ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Çalışmaya benzer ve farklı çalışmaları incelediğimizde, Yılmaz'ın (2014) Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde yaptığı çalışmada, farklı unvanlara sahip katılımcılar arasında etik liderlik bakımından anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırmalarda, unvan değişkeni ile örgütsel etik iklim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (Güzel, 2019; Mavibaş, 2022). Bu çalışma sonuçları, bizim çalışmamızdan farklıdır. Bu farklılıkların, evren örneklemini oluşturan katılımcılar, organizasyon yapısı, yetki dağılımı politikaları, kültürel hiyerarşi algısı ve meslek gruplarının farklı oluşundan kaynaklandığı söylenebilir. Turan (2021) spor yöneticileri katılımcılarına yönelik yaptığı

çalışmada, örgütsel sinizm ölçeğinin pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir. Schyns ve Croon (2006) çalışmasında, bir iş yerinde farklı pozisyonlardaki çalışanların iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğunu ifade etmiştir. Üç özel firmada çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanların iş tatmini ile unvan düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (Tükenmez, 2019). Yapılan bu çalışmalar, çalışma ile paralellik göstermektedir.

Çalışmada Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin mesleki hizmet süresi değişkenine bağlı iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik, örgütsel etik iklimi ve örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet süresine göre farklılıklar, çalışanların deneyim düzeyleriyle ilişkilendirilebilir. Alan yazındaki diğer çalışmalar incelendiğinde, Ng ve Feldman (2010) çalışmasında bir iş yerinde uzun süreli çalışanların etik liderlik uygulamalarını daha olumlu algılayabildiklerini bildirmişlerdir. Özel spor işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Malkoç, 2018). Kuas (2024) kamu görevlilerine yönelik çalışmasında, çalışma süresi ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışma süresinin artması, çalışanların etik liderlik ile daha yüksek puanlar almasıyla ilişkilendirilmiştir (Jonck vd., 2019). Başka bir çalışmada ise çalışma süresinin etik liderlik algıları üzerinde anlamlı bir yönlendirici etki gösterdiği belirtilmiştir (Indartono & Chen, 2011). Bu çalışmalar, araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Gümüş (2021) farklı sektör çalışanları arasında yapmış olduğu çalışmada, çalışma süresi ile sinizm arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu görülmüştür. Spor yöneticilerinin örgütsel sinizm algılarına yönelik yapılan çalışmada, hizmet süresine göre çalışma yılında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür (Turan, 2021). Hastane çalışanlarına yönelik yapılan çalışmalarda, hizmet süresinin katılımcıların örgütsel etik iklimi algılamalarında herhangi bir anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır (Erdoğan vd., 2018; Yılmaz & Yıldırım, 2019). Eğitim sektöründe yapılan çalışmada, çalışma süresi arttıkça iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu bildirilmiştir (Karaman, 2018). Eğitim kurumlarında yapılan çalışmada etik liderliğin hizmet süresi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Şahin & Arslan, 2023). Bu sonuçlar, yapılan çalışma ile uyumlu değildir. Bu uyumsuzluğun sebebi çalışmaların evren ve örneklem gruplarının farklı olması, kurumların insan kaynakları politikaları, kariyer gelişim fırsatları ve iş gücü devir hızından kaynaklanabilir. Kurum içerisinde çalışma süresinin artması, çalışanların örgütsel sinizm puanlarını düşürmüştür. Bu durum etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel etik iklim açısından son derece önemlidir.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin aylık ortalama aile gelir düzeyi değişkenine bağlı olarak etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklimi ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ve etik liderlik için 31-45 bin arası çalışanlarda daha yüksek değerler bulunmuş olup, literatürde benzer bir sonuç yer almamaktadır. Bu sonuçların literatüre katkıda bulunacağı görülmektedir. Örgütsel sinizm ve örgütsel etik iklim açısından 46 bin ve üzeri aile gelirine sahip katılımcıların lehine sonuçlar elde edilmiştir. Literatürde benzer sonuç bulunmamakta olup, bu durumun literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu durumun sebepleri arasında gelir düzeyiyle birlikte ekonomik refah ve algılar, çalışma ortamı ve imkanlar, psikolojik ve sosyal faktörlerin de etkili olduğu düşünülmektedir.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin aylık ortalama kişisel gelir düzeyi değişkenine bağlı iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık olmazken, etik liderlik, örgütsel etik iklimi ve örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Kişisel gelir düzeyine göre farklılıklar, çalışanların ekonomik durumlarının iş algılarına etkisiyle açıklanabilir. Kaya (2024) sağlık sektöründe yapmış olduğu çalışmada etik liderlik ile bireylerin aylık gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Yavuz ve Bedük'ün (2016) bir kamu bankasının şubeleri arasında yapmış olduğu araştırmada, aylık gelir durumuna göre örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Kamu üniversitelerinde yapılan çalışmada, çalışanların aylık gelir değişkeninin örgütsel etik iklim düzeyi arasındaki ilişkisinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır (Arslan, 2024). Yüksel'in (2016) özel bir firmanın bölge yöneticilerine yönelik çalışmada, iş tatmin düzeyi ile gelir durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlar bulgularımızı desteklemektedir. Kaçay (2015) beden eğitimi öğretmenlerine yönelik yaptığı çalışmada, etik liderlik düzeyine ilişkin katılımcı değerlendirmeleri gelir durumuna bağlı anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Şahin vd. (2019) güreş hakemlerine ilişkin yapmış olduğu çalışmalarında, katılımcıların aylık gelir durumuna göre örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Bingöl (2019) antrenörler ile yapmış olduğu çalışmada, gelir durumu değişkenine göre örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bankacılık sektöründe yapılan çalışmada, gelir seviyesi değişkeni açısından katılımcıların örgütsel etik iklim düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Kayapalı Yıldırım, 2016). Esmer (2017) akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, etik liderlik ile bireylerin aylık gelir düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını bulmuştur. Bu sonuçlar yapılan çalışma sonuçlarına göre farklılık göstermektedir. Farklılığın nedeni, sektörel ücret standartları ve çalışanların yaşam maliyetlerindeki değişikliklerle ilişkili olabilir. Ayrıca evren örneklemini oluşturan katılımcılar, organizasyon

yapısı, yetki dağılımı politikaları, kültürel hiyerarşi algısı ve meslek gruplarının farklı oluşundan da kaynaklanabilir.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin düzenli aktif spor yapma değişkenine bağlı olarak etik liderlik, örgütsel etik iklim, örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında yapılmış çalışmalar incelendiğinde, egzersiz yapan çalışanların iş tatmini düzeylerinin, egzersiz yapmayanlara göre daha yüksek olduğu gösterilmektedir. Düzenli egzersizin pozitif psikolojik faktörleri artırdığı belirtilmiştir (Seo & Huh, 2024). Başka bir çalışmada da egzersiz yapan katılımcıların, yapmayanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olduğu ifade edilmiştir (Zandi vd., 2013). Yapılan bu çalışmada örgütsel sinizm puanları için, spor yapma durumuna “hayır” diyen katılımcıların “evet” diyen katılımcılardan daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde benzer bir çalışma bulunmamakta olup, çalışma sonucu sporun örgütsel sinizm konusunda da iyileştirici bir rolü olduğunu kanıtlamaktadır. Alan yazında düzenli egzersiz yapanların, liderlik değerlendirmelerinde egzersiz yapmayanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puanlar aldığı belirlenmiştir. Liderlik ve fiziksel aktivite arasındaki pozitif ilişki vurgulanmıştır (McDowell Larsen vd., 2002). Bir başka çalışmada, liderlik davranışları ile örgütsel etik iklim davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve fiziksel aktivitelerin liderlik davranışlarını olumlu etkilediği gösterilmiştir (Olsen vd., 2010). Çalışmada örgütsel etik iklim puanları için, spor yapma durumuna “evet” diyen katılımcıların “hayır” diyen katılımcılardan daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. Literatür incelendiğinde, benzer bir çalışma bulunmamakta olup, çalışma sonucuna göre spor yapmanın etik liderlik ve örgütsel etik iklim algılarını artırması, sporun bireylerin fiziksel ve psikolojik iyilik halini desteklemesiyle açıklanabilir. Bu durum sporun etik liderlik ve örgütsel etik iklim düzeyini iyileştirici bir rolü olduğunu kanıtlamaktadır.

Gençlik ve spor hizmetleri bölümlerindeki personel arasında etik liderlik algısı ile örgütsel etik iklim algısı arasındaki ilişki kritik bir araştırma alanıdır. Etik davranışı sergileyen ve dürüstlük ortamını teşvik eden liderlerle karakterize edilen etik liderlik, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel etik iklimi önemli ölçüde etkiler. Bu çalışmada etik liderlik ile örgütsel etik iklimi arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=,80$ ,  $p<0,05$ ). Etik liderlik arttıkça örgütsel etik ikliminde artış göstereceği tespit edilmiştir. Etik liderlik algısı ile örgütsel etik iklim algısı arasında ilişki olduğu hipotezi (H1) kabul edilmiştir. Çalışma sonucunda etik liderliğin örgütsel etik iklimi üzerine etkisi %63 oranında bulunmuş ve literatürdeki diğer çalışmalarla tutarlılık tespit edilmiştir (Tablo 6).

Literatür incelendiğinde, etik liderliğin örgütler içindeki örgütsel etik iklimle pozitif korelasyona sahip olduğu görülmekte; liderlik stilleri ve örgütsel iklim arasındaki etkileşimi vurgulayan çeşitli çalışmalar bu durumu desteklemektedir. Constandt ve Willem (2019), etik liderliğin destekleyici bir etik ortam yaratabileceğini öne sürdükleri çalışmalarında, etik liderlik algılarının kar amacı gütmeyen futbol kulüplerindeki örgütsel etik iklime ilişkin algılarla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Park ve Kang (2014), yöneticilerin etik mirasının örgütsel etik iklimi etkilediğini göstererek, liderliğin çalışanların etik algılarını şekillendirdiği fikrini güçlendirmiştir. Bu ilişki, etik liderliğin doğrudan bireylerin kurumlardaki örgütsel etik iklime ilişkin algılarını etkilediğini ve böylece bu yapılar arasında net bir bağlantı kurduğunu bulan Mayer vd. (2010) çalışmalarıyla desteklenmektedir. Örgütsel etik iklim yalnızca liderliğin bir yansıması değil, aynı zamanda çalışan tutum ve davranışlarını etkileyen kritik bir faktördür. Addai vd. (2019) çalışmalarında, bir örgütün algılanan iklim koşullarının, etik liderlik ile örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları gibi çalışma tutumları arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde düzenlediğini bildirmiştir. Çalışanlar, olumlu bir örgütsel etik iklim algıladıklarında, genel örgütsel performansı artırabilecek olumlu çalışma tutumları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Sağlık alanında etik liderliğin örgütsel etik iklimi şekillendirmedeki rolü, etik liderlerin etik davranışın beklendiği ve değer verildiği ortamları teşvik ettiğini gösteren çalışmalarda mevcuttur. Etik liderlerin sağlık bağlamlarında önemli olan ahlaki duyarlılığa elverişli bir örgütsel iklim yaratmaya yardımcı olduğunu belirttikleri çalışmalarda, hemşireler arasında güçlü bir örgütsel etik iklimin iş tatmini ile ilişkili olduğunu bildiren ve etik liderliğin çalışanların moralini ve bağlılığını artırabileceğini ifade etmişlerdir (Zhang vd., 2021; Ozdoba vd., 2022). Enwereuzor vd. (2020) çalışmalarında etik liderlik ile örgütsel etik iklim arasındaki pozitif ilişkinin, etik olarak algılanan liderlerin kuruluşları içindeki örgütsel etik iklimi önemli ölçüde iyileştirebilmesine aracılık ettiğini belirtmiş, etik bir örgütsel ortamı teşvik etme mekanizması olarak liderlikte bütünlüğün önemini vurgulamıştır. İlgili araştırmadan elde edilen bulgular, bu çalışmada ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Etik liderler yalnızca örgütsel etik iklimi etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını da iyileştirerek nihayetinde daha etik ve üretken bir örgütsel ortama katkıda bulunurlar.

Etik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, özellikle gençlik ve spor hizmetleri gibi kamu sektörleri bağlamında önemli bir araştırma alanıdır. Ahlaki bütünlük, şeffaflık ve etik ilkelere bağlılık ile karakterize edilen etik liderliğin, çalışan tutumları ve davranışları dahil olmak üzere çeşitli örgütsel sonuçları etkilediği yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. Etik liderlik algısı, örgüte ve liderlerine karşı genel bir güvensizlik ve olumsuz tutum anlamına gelen



örgütsel sinizmi azaltabilir. Bu ilişki, olumlu bir çalışma ortamı teşvik etmek ve çalışan katılımını ve performansını artırmak için çok önemlidir. Bu çalışmada etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=-,70$ ,  $p<0,05$ ). Bulgulara göre etik liderlik arttıkça örgütsel sinizmde azalma görülmüştür. Etik liderlik algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki olduğu hipotezi (H2) kabul edilmiştir. Bu bulgu etik liderliğin örgütsel sinizmi azaltıcı etkisini ortaya koyan önceki çalışmalarla uyumlu bulunmuştur. Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi'nde çalışan personelin etik liderlik algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır ve bu ilişki negatif yönlüdür. Bu ilişki yön, liderlerin genellikle ekipleri için rol model olarak hizmet ettiği gençlik ve spor hizmetleri bağlamında özellikle önemlidir. Çalışma sonucunda etik liderliğin örgütsel sinizm üzerine etkisi %49 oranında bulunmuş (Tablo 7) ve literatürdeki diğer çalışmalarla tutarlılık tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde, etik liderliğin örgütsel sinizmi doğrudan etkilediği gösterilmekte; özellikle sinizmin örgütsel etkinliği engelleyebileceği ortamlarda, çalışan algılarını ve tutumlarını şekillendirmedeki etik liderliğin önemi vurgulanmaktadır (Qian & Jian, 2020; Elmaghraby vd., 2023). Elmaghraby vd. (2023) çalışmalarında, etik liderliğin Mısır Vergi Dairesi'ndeki çalışanlar arasında örgütsel sinizmi önemli ölçüde azalttığını vurgulayarak, etik ilkeleri benimseyen liderlerin daha güvenilir ve bağlı bir iş gücü yetiştirdiğini öne sürmektedir. Etik liderlik, sinizmi daha da azaltabilen olumlu bir örgütsel iklimin kurulmasına katkıda bulunur. Cheng vd. (2019) etik liderlerin, sinizm duygularını etkisiz hale getirebilecek proaktif çalışan davranışlarını teşvik eden bir ortam yarattığını ileri sürmektedir. Bedi vd. (2015) ise meta analiz çalışmalarında etik liderliğin sinizmle ters orantılı olan artan iş tatmini ve psikolojik refah dahil olmak üzere çeşitli olumlu takipçi sonuçlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Destekleyici bir örgütsel etik iklimin oluşturulması, olumsuz algıları azaltmak ve güven ile iş birliği kültürünü teşvik etmek için esastır. Alandaki diğer çalışmalar incelendiğinde, bu araştırma ile paralellik gösteren çalışmalar mevcuttur. Abuzaid (2018), etik liderliğin kurumsal bağlılığı şekillendirmedeki rolünü araştırdığı çalışmasında, etik liderliğin kurumsal bağlılığı artırdığını ve bu durumun bankacılık sektöründeki çalışanlar arasındaki sinizmi azalttığını bildirmiştir. Etik liderlik algısı, liderler ve takipçileri arasındaki ilişki dinamiklerden etkilenebilmektedir. Giessner vd. (2015), yaptıkları çalışmalarda etik liderlik algılarının en iyi ilişki bir mercekten anlaşıldığını ve lider-üye değişiminin kalitesinin önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Çalışanlar, liderlerini etik olarak algıladıkları durumda onlarla olumlu ilişkiler geliştirme olasılıkları daha yüksek olur ve bu durum alaycılığı azaltabilir. Bu ilişki, istenen sonuçlara ulaşmak için örgütsel hedeflere ve değerlere bağlılığın hayati önem taşıdığı

gençlik ve spor hizmetleri bölümünde kritik öneme sahiptir. Etik liderliği teşvik ederek, örgütler alaycı tutumlar sergileme olasılığı daha düşük olan kararlı bir iş gücü yetiştirebilir.

Bağrıyanık ve Can (2017) çalışmalarında, etik liderlik algılarının örgütsel adalet ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve bunun da öğretmenler arasındaki sinizm düzeylerini etkilediğini bildirmişlerdir. Gençlik ve spor hizmetleri sektöründe de etik liderlik yoluyla bir adalet ve hakkaniyet duygusunun teşvik edilmesi durumunun, çalışan personel arasındaki sinizmi daha da azaltabileceği düşünülmektedir. Etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki etkileşim, bir diğer kritik durumdur. Nemr ve Liu (2021) çalışmalarında, etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediğini, örgütsel sinizmin ise bu ilişkiyi zayıflattığını bildirmişlerdir. Bahsi geçen araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar, mevcut çalışmanın bulgularını doğrular niteliktedir.

Çalışanların liderlerini etik olarak algıladıkları durumda, kurumlarına yarar sağlayacak davranışlarda bulunma olasılıkları artmakta böylece sinizmin olumsuz etkileri dengelenmektedir. Etik liderlik yalnızca sinizmi doğrudan azaltmakla kalmaz, aynı zamanda olumlu bir örgütsel iklimi teşvik ederek bağlılığı artırır ve sağlıklı lider-üye ilişkilerini destekler. Bu dinamikler, liderliğin etkinliğinin çalışan tutumlarını ve örgütsel sonuçları önemli ölçüde etkileyebileceği için gençlik ve spor hizmetleri bağlamında özellikle önemlidir. Sonuç olarak, gençlik ve spor hizmetleri departmanında etik liderliği teşvik etmek, örgütsel sinizmi azaltmak için elzemdir.

Gençlik ve spor hizmetleri departmanındaki personel arasında etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki, özellikle çalışanların refahını ve performansını artırmaya yönelik olduğu için kritik bir araştırma alanıdır. Adaletli, dürüst ve saygı gösteren liderlerle karakterize edilen etik liderliğin, kamu hizmetleri ve spor organizasyonları dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde iş tatminini olumlu yönde etkilediği yapılan çalışmalarla gösterilmektedir. Çalışmada etik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=,48$ ,  $p<0,05$ ). Bulgulara göre etik liderlik arttıkça iş tatmini de artış göstermiştir. Dolayısıyla etik liderlik algısı ile iş tatmini arasında ilişki olduğu hipotezi (H3) kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre etik liderlik arttıkça iş tatmini üzerindeki etkisi %23 oranında anlamlı bulunmuştur (Tablo 6). Bu bulgu, etik liderliğin iş tatmini artırıcı etkisini ortaya koyan önceki çalışmalarla uyumlu bulunmuştur. Araştırmalar, etik liderliğin iş tatminini artıran destekleyici bir ortam yarattığını göstermektedir.

Literatür incelendiğinde, Mahmood ve Ejaz (2019) liderler ve çalışanlar arasındaki etik davranışların uyumunun çok önemli olduğunu; liderler etik uygulamaları desteklediğinde, bunun çalışanların refahı için gerekli olan iş tatminini önemli ölçüde artırdığını belirtmiştir.

Benzer şekilde, iş tatmininin etik liderliğin iş performansını ve işten ayrılma niyetlerini etkilediğini, etik liderliğin çalışan memnuniyetini artıran olumlu bir çalışma ortamı yarattığını ve etik liderliğin bir aracı mekanizma görevi gördüğünü fikrini desteklemektedir (Shafique vd., 2018). Esmaelzadeh vd. (2017) çalışmalarında iletişimsel ve destekleyici bir işyeri iklimi oluşturmada etik liderliğin çok büyük rolü olduğunu, etik liderlerin ekip üyeleriyle pozitif ilişkiler geliştirdiği takdirde bunun işyerindeki zorlukları etkili bir şekilde çözmeye yardımcı olduğunu belirtmiştir. Etik liderliğin bu ilişkisel yönü, ekip çalışması ve iş birliğinin başarı için gerekli olduğu gençlik ve spor hizmetleri bağlamında hayati öneme sahiptir. Nguyen (2023) Vietnam kamu sektöründe yaptığı çalışmada, etik liderliğin kamu görevlileri arasında iş tatminini önemli ölçüde artırdığını doğrulamaktadır. Benzer şekilde, etik liderliğin yalnızca iş tatminini doğrudan etkilemediğini, aynı zamanda iş-aile çatışmasıyla da etkileşime girdiğini ve bu ilişkinin çok yönlü doğasını daha da açıkladığını belirtmektedir (Freire & Bettencourt, 2020). Ruiz Palomino vd. (2011) etik liderliğin ilkelerinin gelişmiş kurumsal vatandaşlık davranışlarına yol açabildiğini; kurumsal vatandaşlık davranışlarına sahip bu kişilerde etik liderliğin iş tatmini ve duygusal bağlılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu, bu ilişkinin özellikle liderlerin etik davranışlarının çalışanları rollerine tam olarak katılmaya teşvik ettiğini bildirmiştir. Yozgat ve Meşekıran (2016) yaptıkları çalışmada liderlere güvenin algılanan etik liderliğin iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerine aracılık ettiğini, liderlerine güvenen çalışanların daha yüksek iş tatmini yaşama olasılıklarının olduğunu ve liderliğe güvenin aracılık rolünün, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu araştırmacıların yaptığı çalışma sonuçları da bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Bu durum, özellikle gençlik ve spor hizmetleri gibi yüksek düzeyde iş birliği ve moral gerektiren ortamlarda ekipler içinde güven oluşturmada etik liderliğin önemini vurgulamaktadır. Alandaki çalışmalar, etik liderliğin gençlik ve spor hizmetlerindeki personel arasında iş tatmini ile pozitif bir korelasyona sahip olduğu sonucunu güçlü bir şekilde desteklemektedir. Liderler, etik bir iklim oluşturarak iş tatminini artırabilir; bu da performansın ve kurumsal bağlılığın artmasına yol açarak lidere duyulan güvene ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlar.

Gençlik ve spor hizmetleri bölümlerindeki personel arasında örgütsel etik iklim algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki, son araştırmalarda dikkat çeken çok yönlü bir konudur. Etik olarak doğru davranışın ne olduğu ve bir organizasyon içinde etik konuların nasıl ele alınması gerektiği hakkındaki paylaşılan algılar olarak tanımlanan örgütsel etik iklim, özellikle gençlik gelişimi ve spora odaklanan ortamlarda iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışmada

örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=,25$ ,  $p<0,05$ ). Bulgulara göre örgütsel etik iklim arttıkça iş tatmini de artış göstermiştir. Dolayısıyla örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında ilişki olduğu hipotezi (H4) kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel etik iklim ile iş tatmini üzerindeki etkisi %26 oranında anlamlı bulunmuştur (Tablo 6).

Araştırma sonuçları, örgütsel etik iklimin iş tatmini artırıcı etkisini ortaya koyan önceki çalışmalarla uyumlu bulunmuştur. Araştırmalar, olumlu bir örgütsel etik iklimin çalışanlar arasında iş tatminini artıran destekleyici bir atmosfer yarattığını göstermektedir. Holt vd. (2017), yapmış oldukları çalışmada empatik ilişkiler ve destekleyici etkileşimlerle karakterize edilen olumlu bir gençlik gelişimi ikliminin, gençlik spor hizmetlerinde faydalı sonuçlar elde etmek için çok önemli olduğunu öne sürmektedir. Bu destekleyici ortam yalnızca gençlere fayda sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanları teşvik ederek etik değerlerle uyum yaratıp hissedilen iş tatminine de katkıda bulunur. Çalışmalar örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin, özellikle gençlik ve spor bölümleri gibi kamu hizmeti sektörlerinde yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir. Fachri (2023), çalışmasında örgütsel etik iklim ve iş tatmini değişkenleri arasında güçlü bir korelasyon olduğunu vurgulayarak, olumlu bir çalışma ortamının gençlik ve spor hizmetlerindeki çalışanlar arasında artan iş tatminine yol açtığını öne sürmektedir. Bu bulgu, personelin değerlerinin kuruluşun değerleri ile uyumlu olduğu zaman, kendilerini daha tatmin olmuş ve işlerini tüm gücüyle yapma olasılıklarının daha yüksek olması sonucunu doğurur. Bu durum da çalışanın iş yerine bağlılığını ve memnuniyetini teşvik eden etik bir iklimin önemini vurgulamaktadır. Karar alma süreçlerinde kurum içindeki departmanların iletişim halinde olması beklenmektedir. Nuraini vd. (2022), yöneticilerin etkili iletişimi ve karar alma süreçlerine çalışanlarını dahil etmesinin iş tatminini önemli ölçüde artırdığını ve bunun da genel performansı etkilediğini açıklamaktadır. Personel, iş yerinde emeklerinin değer gördüğünü ve karar alma süreçlerinde etik hususların önceliklendirildiğini algıladığı durumda, iş tatminleri yükselir ve bu da daha motive olmuş bir iş gücüne yol açar.

Örgütsel etik iklim, gençlik spor organizasyonları içinde personeller arasında ve personel ile vatandaş arasındaki etkileşimlerin kalitesini de etkilemektedir. Kurumda iş tatmini için gerekli olan olumlu ilişkileri teşvik ederek çalışan personeli destekleyici ve etik bir ortam oluşturur. Yapılan araştırmalar, olumlu bir ahlaki atmosferin artan sosyal davranış ve azalan antisosyal davranış ile ilişkili olduğunu ve bunun da genel çalışma ortamını iyileştirebileceğini ifade etmektedir (Rutten vd., 2011).

Çalışılanlarla kurulan empati ve sağlıklı iletişim neticesinde çalışanlar, kurumdaki etik işleyişi yeterince algılar; bunun doğal sonucu olarak iş tatminleri artar ve işlerini daha iyi

yapacakları bir ortam sağlanmış olur. Örgütsel etik iklim algısı, gençlik ve spor hizmetleri departmanlarındaki personel arasında iş tatminini şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Olumlu bir örgütsel etik iklim, destekleyici ilişkileri teşvik ederek kurumsal iletişimi artırır ve iyileştirir; bu da daha yüksek iş tatminine katkıda bulunur. Bu nedenle, bu departmanlardaki liderlerin hem organizasyonun hem de personelin değerleriyle uyumlu bir örgütsel etik iklim geliştirmeleri esastır.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Departmanındaki personel arasında örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişki, her iki yapının da çalışan moralini ve genel örgütsel etkinliği önemli ölçüde etkilemesi nedeniyle kritik bir araştırma alanıdır. Örgütsel sinizm, birinin örgütüne karşı olumsuz bir tutumla karakterize edilen bir durumdur ve genellikle haksız muamele, şeffaflık eksikliği ve yönetime karşı güvensizlik algılarından kaynaklanır (Enciso vd., 2017; Sheikh vd., 2020). Bu olumsuz duygu, duygusal, bilişsel ve davranışsal sinizm dahil olmak üzere çeşitli boyutlarda ortaya çıkabilir ve bunların hepsinin iş tatminini olumsuz etkilediği gösterilmiştir (Kökalan, 2019; Khan vd., 2016). Bu çalışmada örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=-,38$ ,  $p<0,05$ ). Örgütsel sinizm arttıkça iş tatmininin düşüş göstereceği tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında ilişki olduğu hipotezi (H5) kabul edilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel sinizmin iş tatmini üzerindeki etkisi %31 oranında bulunmuş ve literatürdeki diğer çalışmalarla tutarlılık tespit edilmiştir (Tablo 7). Araştırmalar, örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir korelasyon olduğunu tutarlı bir şekilde göstermektedir.

Kudo vd. (2016) yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel sinizmin iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişkiye sahip olduğunu ( $p<0,001$ ) bulmuş ve bu, artan sinizmin azalan iş tatmini ile ilişkili olduğu hipotezini desteklemektedir. Benzer şekilde, Kökalan (2019)'ın çalışması, örgütsel sinizmin tüm boyutlarının iş tatminini olumsuz etkilediğini vurgulayarak, sinik görüşlere sahip çalışanların işlerinden daha az memnun oldukları fikrini güçlendirmiştir. Bu ilişki, örgütle ilgili şüphelerin daha düşük iş tatmini seviyelerine yol açtığı sonucuna varan ve sinizmin çalışan morali üzerindeki olumsuz etkisini vurgulayan Khan vd. (2016) tarafından da doğrulanmıştır. Srivastava ve Adams (2011) sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kısmen iş zenginleştirme gibi faktörler tarafından aracılık edildiğini belirlemiş ve iş rollerinin geliştirilmesinin sinizmin bazı olumsuz etkilerini hafifletebileceğini ileri sürmüştür. İlgili araştırmadan elde edilen bulgular, bu çalışmada ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Bu aracılık, sinizmin iş tatminini doğrudan etkilemesine rağmen, iş koşullarını iyileştirmeyi amaçlayan örgütsel müdahalelerin bazı olumsuz etkileri hafifletebileceğini göstermektedir. Ek olarak, alan yazında incelenen

çalışmalar arasında, araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmeyen bulgulara rastlanmaktadır. Mabrouk ve Allah (2020)'ın bulguları, genellikle örgütsel sinizme eşlik eden iş kaybı korkusunun iş tatminini azaltarak çalışanlar arasında işten ayrılma fikrini artırarak kısır döngü yarattığını ileri sürmektedir. Durrah vd. (2019) araştırmalarında, kurumlarında örgütsel bütünlüğün ve adaletin eksikliğini algılayan çalışanların örgütsel hedeflere bağlılıklarının ve hizmet sunumundaki etkinliklerinin azalacağını ve iş tatminsizliklerinin artacağını bildirmişlerdir. Bu görüş çok önemlidir, çünkü gençlik ve spor hizmetlerinin başarısı genellikle toplumla olumlu ilişkiler geliştirebilen motive olmuş ve ilgili personele dayanır.

Personelin sıklıkla toplum odaklı faaliyetlerde bulunduğu gençlik ve spor hizmetleri bağlamında, örgütsel sinizmin etkileri özellikle belirgindir. Araştırma bulguları, örgütsel sinizm ve iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Çalışanların sinik tutumları arttıkça, iş tatmin düzeyleri düşmektedir. Bu nedenle, gençlik ve spor hizmetlerinde çalışan personelin iş tatminini yükseltmek için örgütsel sinizmi azaltacak yönetsel stratejiler geliştirilmelidir. Bunun için olumlu bir çalışma ortamı yaratılmalı ve etkili yönetim uygulamaları hayata geçirilmelidir.

Etik liderlik, örgütsel etik iklim ve iş tatmini arasındaki ilişki, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir ilgi görmüştür. Etik lider, eylemleri ve kişilerarası ilişkilerinde kural koyucu olarak uygun davranışlar gösteren ve bir organizasyon içindeki örgütsel etik iklimi önemli ölçüde etkileyen kişi olarak karakterize edilir. Oluşturulan bu örgütsel etik iklim, sırasıyla, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık eder. Bu çalışmada etik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=,29$ ,  $p<0,05$ ). Ek olarak, dolaylı etkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Dolayısıyla, etik liderliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel etik iklimin aracı rolünün olduğu hipotezi (H6) kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel etik iklim, etik liderlik ile iş tatminindeki değişimin %26'sını anlamlı bulunmuştur (Tablo 6). Daha önce yapılmış çalışmalar, etik ilkeleri benimseyen liderlerin, çalışanlarına kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettikleri bir ortamı sunmaları nedeniyle, etik liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, etik liderliğin çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artıran olumlu bir örgütsel etik iklimine katkıda bulunduğu gösterilmiştir (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; Freire & Bettencourt, 2020; Mahmood & Ejaz, 2019). Etik liderler, çalışanları kuruluşun değerleriyle uyumlu uygulamalara katılmaya teşvik ederek kuruluş içinde etik davranış için tonu belirler ve böylece işlerinden duydukları memnuniyeti artırır (Goswami vd., 2021; Aloustani vd., 2020). Ek olarak, örgütsel etik iklim bu ilişkide

önemli bir arabulucu görevi de görmektedir. Olumlu bir örgütsel etik iklim yalnızca iş memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda işten ayrılma düşüncesini de azaltır (Borhani vd., 2013; Aryati vd., 2018). Bu, örgütsel etik iklim ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir korelasyon olduğunu öne süren bulgularla desteklenmektedir; burada güçlü bir örgütsel etik iklim, daha yüksek düzeyde çalışan katılımına ve daha düşük düzeyde işyeri sapmalarına yol açmaktadır (Ramadugu & Rastogi, 2021; Yasir & Rasli, 2018). Örgütsel etik ikliminin etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğunu ifade eden çalışmalar vardır (Hayes, 2018). Örgütsel etik iklimin aracılık rolü, etik liderliğin çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin algılarını nasıl şekillendirdiğini ve sonuç olarak iş tatminlerini nasıl etkilediğini gösteren çalışmalar tarafından da vurgulanmaktadır (Mayer vd., 2010; Aloustani vd., 2020). Ek olarak, etik liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki etkileşimin kurumsal sonuçlar için çıkarımları da vardır. Güçlü bir örgütsel etik iklim, iş yerindeki sapmaları azaltabilir ve böylece daha üretken bir çalışma ortamı teşvik edebilir (Haq vd., 2021; Yasir & Rasli, 2018). Etik liderliğin varlığı, yüksek iş tatmini seviyelerini korumak için çok önemli olan çalışanlar arasında etik davranışın önemini pekiştirdiği için böyle bir iklimin geliştirilmesinde esastır (Sun, 2023; Aloustani vd., 2020).

Sonuç olarak, etik liderlik, örgütsel etik iklimin aracılık rolü aracılığıyla iş memnuniyetini önemli ölçüde etkiler. Etik bir iklimi teşvik ederek, liderler çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir ve daha iyi bir kurumsal performansa yol açabilir. Kanıtlar, kuruluşların olumlu bir örgütsel etik iklimi geliştirmek için etik liderliğe öncelik vermesi gerektiğini ve bunun da çalışanlar arasında daha yüksek iş memnuniyetini teşvik edeceğini göstermektedir.

Örgütsel sinizm, işyerindeki çalışan tutum ve davranışlarını anlamada önemli bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Genellikle algılanan adaletsizliklerden, destek eksikliğinden ve psikolojik sözleşme ihlallerinden kaynaklanan, örgüte karşı yaygın bir güvensizlik ile karakterize edilir. Araştırmada etik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=,22$ ,  $p<0,05$ ). Ek olarak, dolaylı etkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Dolayısıyla, etik liderliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünün olduğu hipotezi (H7) kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin etik liderlik ile iş tatminindeki değişimin %31'ini anlamlı bulunmuştur (Tablo 7). Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, etik liderliğin örgütsel sinizmi doğrudan etkilediğini gösteren araştırmalar bu çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Hayes çalışmasında örgütsel sinizmin, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğunu ifade etmektedir (Hayes, 2018). Qian ve Jian (2020) etik liderliğin olumlu

lider-üye değişimlerini teşvik ettiğini, iş tatminini artırdığını ve bunun da örgütsel sinizmi azalttığını bildirmiştir. Sinizmdeki bu azalma, daha yüksek iş tatminine ve daha olumlu bir işyeri atmosferi yarattığı için önemlidir. Ewis (2014) çalışmasında örgütsel destek ve adalet de dahil olmak üzere işyeri algılarının sinizm düzeylerini önemli ölçüde etkilediğini ve etik liderliğin bu algıları olumlu yönde etkileyebileceğini belirtmiş, dolayısıyla sinizmi azaltabileceğini ve iş tatminini artırabileceğini öne sürmüştür. İlgili araştırmadan elde edilen bulgular, bu çalışmada ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Literatürde, bu araştırma bulguları ile farklılaşan çalışmalar da yer almaktadır. Jiang vd. (2017) çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizmde artışa yol açtığını ve bunun da çalışanların işyeri davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini bildirmiştir. Bu bulgu, olumlu bir psikolojik sözleşmeyi sürdürmede, dolayısıyla sinizmi azaltmada ve iş tatminini artırmada etik liderliğin önemini vurgulamaktadır.

Etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki etkileşim, psikolojik sözleşmelerdeki ihlallerin örgütsel sinizm aracılığıyla karşı üretken çalışma davranışlarına yol açtığını bulan Li ve Chen (2018) tarafından da desteklenmektedir. Etik liderlik bu olumsuz döngüyü kırabilir ve iş tatminini artırabilir. Kudo vd. (2016) yaptığı araştırmada, örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sinik tutumlar arttıkça çalışanların iş tatmininin azalacağını bildirmiştir. Bu ilişki, çalışanın moralini ve üretkenliğini iyileştirmeyi amaçlayan kuruluşlar için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, Audenaert vd. (2020) çalışmalarında geri bildirim kalitesinin, düşük düzeyde örgütsel sinizmle birleştirildiğinde, iş tatminiyle yakından ilişkili olan duygusal bağlılığı artırabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, açık iletişimi ve yapıcı geri bildirimini teşvik eden etik liderlik, sinizmi etkili bir şekilde azaltabilir ve iş tatminini artırabilir. Bu bulgulara ek olarak, Eren ve Demir (2023)'in algılanan ücret eşitliliği ile verimsiz çalışma davranışları arasında örgütsel sinizmin aracılık rolünü araştırdıkları çalışmalarında, çalışanlar ücretlerde haksızlık algıladıklarında bunun iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilecek sinizmi beslediğini ifade etmişlerdir. Bu, etik liderliğin sinizmi azaltmak ve iş tatminini artırmak için örgüt içindeki adalet ve eşitlik sorunlarını ele almasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Ek olarak, sinizmi şekillendirmede örgütsel kültürün rolü de göz ardı edilemez. Wicaksono ve Muafi (2021) yaptıkları çalışmalarında destekleyici bir örgütsel kültürün sinizmi önemli ölçüde azaltabileceğini, böylece örgütsel bağlılığı ve dolayısıyla iş tatminini artırabileceğini belirtmiştir. Bu, etik liderliğin yalnızca bireysel etkileşimlere değil, aynı zamanda sinizmi engelleyen olumlu bir örgütsel kültür geliştirmeye odaklanması gerektiğini göstermektedir. Örgütsel sinizmin etkileri, bireysel çalışan tutumlarının ötesine geçerek daha geniş örgütsel sonuçları da kapsamaktadır. Kim ve Jo (2022) iş güvencesizliğinin örgütsel sinizm yoluyla karşı üretken çalışma davranışlarını nasıl etkilediğini inceledikleri



çalışmalarında, etik liderliğin, sinizmi azaltan ve nihayetinde iş tatminini artıran destekleyici bir ortam yaratarak işini kaybetme kaygısının etkilerini hafifletebileceğini göstermektedir. İşini kaybetme kaygısı, günümüzün değişken çalışma ortamlarında yaygın görülmekte ve önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, etik liderlik ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü ampirik kanıtlarla güçlü bir şekilde desteklenmektedir. Etik liderlik yalnızca örgütsel sinizmi doğrudan etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların adalet, destek ve hakkaniyet algılarını geliştirir ve örgütsel ortamı şekillendirir. Örgütsel sinizme katkıda bulunan faktörleri ele alarak kurumlar, iş memnuniyetini ve tüm çalışanların refahını artıran daha olumlu bir işyeri atmosferini teşvik edebilir. Bu yapılar arasındaki etkileşim, çalışanın tutum ve davranışlarının örgütsel başarı için kritik olduğu çağdaş örgütsel ortamlarda etik liderliğin önemini vurgular.

## **Öneriler**

Araştırma sonuçları doğrultusunda, Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi yöneticilerine ve gelecekteki araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulabilir:

- Yöneticiler, etik liderlik davranışlarını benimseyip uygulayarak çalışanların örgütsel etik iklim algılarını ve iş tatminlerini artırabilir, örgütsel sinizm düzeylerini azaltabilirler. Bu amaçla, yöneticilere yönelik etik liderlik eğitimleri düzenlenebilir.
- Örgüt içinde etik kodlar ve standartlar belirlenip uygulanarak örgütsel etik iklimin güçlendirilmesi sağlanabilir. Bu standartların oluşturulmasında çalışanların katılımı sağlanarak benimsenme düzeyi artırılabilir.
- Çalışanlara yönelik etik eğitim programları düzenlenerek etik farkındalık ve duyarlılık artırılabilir. Bu eğitimler, teorik bilgilerin yanı sıra vaka analizleri ve rol oynama gibi interaktif yöntemlerle zenginleştirilebilir.
- Kurumsal sağlığı ve çalışan motivasyonunu artırmak için kurum içi spor faaliyetleri teşvik edilebilir. Bu amaçla düzenli spor etkinlikleri organize edilebilir ve çalışanların katılımı teşvik edilebilir.
- Örgütsel sinizmin önüne geçmek için yönetim süreçleri açık ve katılımcı bir yaklaşımla yürütülebilir. Çalışanların kararlara katılımı sağlanarak ve geri bildirimleri dikkate alınarak örgüte olan güvenleri artırılabilir.

- İş tatminini artırmak için, çalışanların bireysel ihtiyaçları ve beklentileri dikkate alınarak uygun motivasyon stratejileri geliştirilebilir. Örneğin, esnek çalışma saatleri ve kariyer gelişim fırsatları gibi uygulamalar hayata geçirilebilir.
- Etik liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkileri etkileyen diğer örgütsel faktörler olan örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık incelenebilir.
- Farklı kamu kurumlarında ve özel sektör kuruluşlarında benzer araştırmalar yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Bu sonuçlar, sektörel farklılıkların etkisini anlamaya yardımcı olabilir.
- Boylamsal çalışmalar yapılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişimi incelenebilir. Boylamsal araştırmalar aynı zamanda kurumsal müdahalelerin uzun vadeli etkilerini değerlendirme imkanı sunabilir.
- Spor aktivitelerinin etik algılar ve iş tatmini üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için detaylı araştırmalar yapılabilir. Bu çalışmalarda spor türü (bireysel/takım sporları), spor yapma sıklığı, spor deneyimi süresi ve sportif başarı düzeyi gibi değişkenler incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269. Retrieved from <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f661e0e5-a10e-4b1b-9b88-2c18db9f1e9d%40redis>
- Abuzaid, A. N. (2018). The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34(3), 187-203. <https://doi.org/10.1108/jeas-01-2018-0006>
- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29. <https://doi.org/10.36713/epra6848>
- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164. <https://doi.org/10.1037/h0047751>
- Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N., & Tweneboah, D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana: Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*, 42(9), 1049-1061. <https://doi.org/10.1108/mrr-06-2018-0235>
- Ağılönü, A., & Mengütay, S. (2009). Yerel yönetimlerde rekreasyon hizmetleri ve model belirleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 160-176. <https://core.ac.uk/download/pdf/268072311.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Akarsu, B. (1998). *Felsefe terimleri sözlüğü* (8. baskı). İstanbul: İnkılâp Yayınevi.
- Akbaş, T. T. (2010). *Örgütsel etik iklim, kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi; görgül bir araştırma* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 271351)
- 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. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/18831> adresinden edinilmiştir.
- Akgün, G. (2024). *Okul yöneticilerinin algılanan etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerine etkisinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 848517)
- Akın, M. A., Taş, H., & Minaz, M. B. (2018). *Etik liderlik* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve yöneticilik* (1. baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aktan, C. C. (1999). *Kirli devletten temiz devlete* (1. baskı). Ankara: Yeni Türkiye Yayınları
- Aktürk, O., & Zengin, S. (2023). Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının örgütsel sinizm tutumlarının incelenmesi (Karabük İli Örneği). *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 150-160. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kafkassbd/issue/79885/1364884> adresinden edinilmiştir.
- Akyıldız, F. (2012). Belediye hizmetleri ve vatandaş memnuniyeti: Uşak Belediyesi örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 7(26), 4415-4436. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/179362> adresinden edinilmiştir.
- Algül, R. (2014). *Bugün işe gitmesem* (1. baskı). İstanbul: Mitra Yayınları.

- Aloustani, S., Atashzadeh Shoorideh, F., Zagheri Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: A descriptive correlational study. *BMC Nursing*, *19*, 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>
- Altun, M., Sayer, A., & Barutçu, A. (2013). Kamu görevlileri etik kurulu kararları ışığında kamuda görülen etik dışı davranışlar ve yolsuzluklar. *Sayıştay Dergisi*, (91), 33-55. [https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61546/919131#article\\_cite](https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61546/919131#article_cite) adresinden edinilmiştir.
- Amasralı, A. (2016). *Ortaokul ve lise matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Amasya ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 429312)
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, *49*(11), 1395-1418. <https://doi.org/10.1177/001872679604901102>
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *18*(5), 449-469. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<449: AID-JOB808>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<449: AID-JOB808>3.0.CO;2-O)
- Arikboğa, E. (2015). Belediye meclislerinde karar verme sürecinin temel dinamikleri. F. Kırışık, Ö. Önder (Ed.). *Kamu yönetimi ve siyaset biliminde karar verme içinde* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, *28*, 159-178. <https://doi.org/10.1023/A:1006339112331>
- Arnaud, A. (2006). *A new theory and measure of ethical work climate: The psychological process model (PPM) and the ethical climate index (ECI)* (Yayınlanmış doktora tezi). Florida: University Of Central Florida. Retrieved from <https://www.proquest.com/docview/304947934?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *18*, 244-256. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>
- Arslan, C. (2024). *Kamu üniversitelerinde etik iklim örgütsel intikam ilişkisi: TRA2 bölgesi örneği* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 870230)
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *13*(1), 12-27. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2151990> adresinden edinilmiştir.
- Arslan, E., Ünlü, H., & Çelebi, M. (2011, Ekim). *Yerel yönetimlerin spora bakış açıları ile spor programlarının sürdürülebilirliğinin incelenmesi (Balçova Belediyesi Örneği)*. I. I. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi'nde sunulan sözlü bildiri, İzmir. <https://erdoganarslan.wordpress.com/arastirmalar/yerel-yonetimlerin-spora-bakis-acilari-ile-spor-programlarının-surdurulebilirliğinin-incelenmesi/> adresinden edinilmiştir.

- Arvas, Y. (2024). *İklim değişikliği ile mücadelede yerel yönetimler: Marmara Bölgesi'ndeki seçilmiş büyükşehirler ile küresel örneklerin karşılaştırmalı analizi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 886265)
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249. <https://doi.org/10.1108/ijlma-03-2017-0053>
- Aşan, Ö., & Özyer, K. (2008). Duygusal bağlılık ile iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 129-151. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/194714> adresinden edinilmiştir.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51. [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2010/Haziran/467nuranaksit.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2010/Haziran/467nuranaksit.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Atasoy, B., & Kuter, F. Ö. (2005). Küreselleşme ve spor. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 11-22. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/153255> adresinden edinilmiştir.
- Ateş, Ö., & Erdost, H. E. (2001, Mayıs). *Kohlberg'in ahlak devrelerinde neredeyiz?* 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan sözlü bildiri, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Audenaert, M., Van der Heijden, B., Rombaut, T., & Van Thielen, T. (2020). The role of feedback quality and organizational cynicism for affective commitment through leader-member exchange. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 593-615. <https://doi.org/10.1177/0734371x20923010>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. (3. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 278800)
- Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik sözleşmenin ihlali algısına örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: Kalkınma ajanslarında uygulama* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 357477)
- Bağrıyanık, H., & Can, N. (2017). The relation between teachers' perception of ethical leadership, organizational justice and organizational cynicism. *Journal of Studies in Education*, 7(2), 122-131. <https://doi.org/10.5296/jse.v7i2.10973>
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar* (1. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/en/download/article-file/48526> adresinden edinilmiştir.

- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free.Press.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Bayansalduz, M. (2003). Türk spor yönetiminde finansal kaynak sağlama çabalarının değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 160(3), 51-59. [https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli\\_egitim\\_dergisi/160/bayansalduz.htm](https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/160/bayansalduz.htm) adresinden edinilmiştir.
- Bedeian, A. G. (1986). *Management*. New York: The Dryden Press.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59-78. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1232-7>
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326. <https://doi.org/10.1177/0021886306296602>
- Bhuiyan, S. N., & Mengue, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 1-11. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08853134.2002.10754288?needAccess=true>
- Bıçer, M. (2005). *Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 205486)
- Bıçer, M. (2017) *Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ilişkisi üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 460763)
- Bıçer, T. (1994). *Spor yönetimi, organizasyonu, ekonomik bir birim olarak spor işletmeleri ve uygulamadan bir örnek* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. (Tez No: 36929) <https://www.tubess.gov.tr/sy/index.php?cwid=7> adresinden edinilmiştir.
- Bilgen, A. (2014). *Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algulamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 370814)
- Bingöl, Ş. (2019). *Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü antrenörlerinin örgütsel sinizm ve bağlılığının incelenmesi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 538598)
- Bogardus, E. S. (1934). *Leaders and leadership* (1st ed.). New York: Appleton-Century.
- Borhani, F., Jalali, T., Abbaszadeh, A., & Haghdoost, A. (2013). Nurses' perception of ethical climate and organizational commitment. *Nursing Ethics*, 21(3), 278-288. <https://doi.org/10.1177/0969733013493215>

- Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (12st ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki bankalar üzerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 320260)
- Bozoğlu, O. (2004). 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun getirdikleri. *Yerel Yönetim ve Denetim*, 9(7), 3-11. <https://iibf.erciyes.edu.tr/kutuphane/petas/petas.php?skip=0&keyword=OSMAN+BOZO%C4%9ELU&type=5> adresinden edinilmiştir.
- Börü, M. K. (2021). *Liderin kriz yönetimi becerisi ve etik liderlik yaklaşımının kriz dönemlerinde çalışan bağlılığına etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 631496)
- 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.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behaviour cynicism at work: Construct issues and performance implications, employee health, coping and methodologies (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster), New York: JAI Press, 233-266. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-3555%2805%2905007-9/full/html>
- Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 233-247. <https://doi.org/10.1177/1071791907311967>
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences* (Dissertation of Doctor of Philosophy). The University of Cincinnati, Cincinnati. Retrieved from <https://www.proquest.com/docview/304333103?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar&sourcetype=Dissertations%20%20Theses>
- Brayfield, A. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), pp. 307-311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30350> adresinden edinilmiştir.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72. doi: 10.1108/02683940810849666
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>

- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165). <https://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/1053/418> adresinden edinilmiştir.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş* (1. baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cevizci, A. (2008) *Etiğe giriş* (2. baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Ceyhun, S. (2008). Spor tesislerinin rekreatif açıdan kullanımı. *Kastamonu Education Journal*, 16(1), 325-332. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/49101/626553> adresinden edinilmiştir.
- Ceylan, M. (2022). *Çalışma yaşamında etik liderlik ölçeğinin Türkçe versiyonunun psikometrik özelliklerinin sınanması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 764202)
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 58-76. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.49>
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Constandt, B., & Willem, A. (2019). The trickle-down effect of ethical leadership in nonprofit soccer clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), 401-417. <https://doi.org/10.1002/nml.21333>
- Cook, W. W., & Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414. <https://doi.org/10.1037/h0060667>
- Costa Jr, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R., & Williams Jr, R. B. (1986). Cynicism and paranoid alienation in the Cook and Medley HO Scale. *Psychosomatic Medicine*, 48(3), 283-285. Retrieved from [https://journals.lww.com/psychosomaticmedicine/abstract/1986/03000/cynicism\\_and\\_paranoid\\_alienation\\_in\\_the\\_cook\\_and.14.aspx?casa\\_token=dl61\\_jmzV8YAAAAA:jXym5zwEvZFGvyu7dr85IbHXgh0A1y36zltQHEKuaLEglExpGKW\\_56DRkQE9ou0dz-6LOagr9YRv3A-etOB2snrcUQ](https://journals.lww.com/psychosomaticmedicine/abstract/1986/03000/cynicism_and_paranoid_alienation_in_the_cook_and.14.aspx?casa_token=dl61_jmzV8YAAAAA:jXym5zwEvZFGvyu7dr85IbHXgh0A1y36zltQHEKuaLEglExpGKW_56DRkQE9ou0dz-6LOagr9YRv3A-etOB2snrcUQ)
- Coulter, T. J., Mallett, C. J., & Singer, J. A. (2018). A three-domain personality analysis of a mentally tough athlete. *European Journal of Personality*, 32(1), 6-29. <https://doi.org/10.1002/per.2129>
- Covey, S. R. (1998). *Etkili insanların 7 alışkanlığı*. (G. Suveren, O. Deniztekin, çev. ed.) (7. baskı). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-0090261689900429/first-page-pdf>



- Çakmakçı, M. U., & Sezgin, E. E. (2024). Etik iklim ve prosedür adalet ilişkisi: Hastane çalışanlarına dayalı bir kanıt. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(2), 515-535. <https://doi.org/10.33712/mana.1389721>
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel etik iklimi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 34-54. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1118411>
- Çalışkan, K. (2016). *Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının örgütsel sinizm alguları ile örgütsel bağlılıklarının araştırılması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 453043)
- Çam, S. (2011). *İşletmelerde insan kaynakları planlaması:(Turquality ve IIP uyumlu)* (1. baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler-süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/195157> adresinden edinilmiştir.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39. <https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/10693/makaleler/6/2/arastirmax-orgut-ikliminin-tatmini-isten-ayrilma-niyeti-uzerindeki-etkisi-bir-arastirma.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21-34. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/251839> adresinden edinilmiştir.
- Çelebi, F. (2019a). *Yıkıcı liderliğin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü: Samsun ili sağlık sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 566441)
- Çelebi, S. (2019b). *Yerel yönetimlerin verdiği spor hizmetlerinin halk tarafından değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 576396)
- Çelik, K. (2003). *Yönetimde çağdaş eğilimler uygulamalar ve sorunları*. (C. Elma, K. Demir, çev. ed.) (2. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4.baskı). Ankara: Öncü Basımevi.
- Çengelci, E. (2014). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 372443)
- Çetin, H., Zetter Aygen, S., Taş, S., & Çaylak, M. (2013). İş doyumunu ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi örneği. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 13(26), 145-163. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868631.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 372441)
- Çeven, S. (2023). *Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 830185)

- Çeviker, A. (2018). *Sporda antrenörlük meslek etiği (Bedensel engelli sporlar örneği)* (1. baskı). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Çevirgen, A., & Üngüren, E. (2009). *Konaklama işletmelerinde etik iklim ve iş tatmini ilişkisi*. 10. Ulusal Turizm Kongresi'nde sunulan sözlü bildiri, Mersin. [https://www.yyu.edu.tr/images/files/TURIZM\\_ETIGI.pdf](https://www.yyu.edu.tr/images/files/TURIZM_ETIGI.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi* 2(2), 53-69. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/213322> adresinden edinilmiştir.
- Çiçek, B. (2016). *Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 440844)
- Çoban, B., & Devocioğlu, S. (2006). Türkiye'deki belediye başkanlarının spor hizmetlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(1), 49-60. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/283472> adresinden edinilmiştir.
- Çukurçayır, M. A. (2013). *Yerel yönetim: Kuram, kurum ve yeni yaklaşımlar* (2. baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri* (2. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.2307/259378>
- DeConinck, J. B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63(4), 384-391. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.11.009>
- Delken, M. (2004). Organizational cynicism: A study among call centers. *Unpublished Master Thesis, University of Maastricht*. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/280042428/Organizational-Cynicism>
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00411800>
- Diefendorff, J. M., & Seaton, G. A. (2015). Work motivation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 680-686. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/520802311/Work-Motivation>
- Dinibutun, S. R. (2012). Work motivation: Theoretical framework. *Journal on GSTF Business Review*, 1(4), 133-139. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/338543082\\_Work\\_Motivation\\_Theoretical\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/338543082_Work_Motivation_Theoretical_Framework)
- Direk, H. (2018). *Etik liderlik davranışının etik iklim ve örgütsel güvene etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 532490)
- Doğan, N. (2009). İş etiği ve işletmelerde etik çöküş. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 179-200. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/289383> adresinden edinilmiştir.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik* (2. baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Dolaşır, S. (2005). *Antrenörlerin mesleki etik ilkelere uyma düzeylerine ilişkin antrenör ve sporcu görüşleri* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 205192).
- Dolaşır, S. (2006). *Antrenörlük etiği ve ilkeleri* (2. baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.

- Dönertaş, F. C. (2008). *Etik ikliminin kuruma güven üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 227108)
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1203. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071203>
- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. Toronto, Ontario: York University. Retrieved from [https://www.nlc-bnc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ59131.pdf?is\\_thesis=1&oclc\\_number=1007024082](https://www.nlc-bnc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ59131.pdf?is_thesis=1&oclc_number=1007024082)
- Eitzen, S. D. (1993). *Ethical dilemmas in sport. sport in contemporary society and anthology*. Ed: Louise H. Waller. New York: St. Martin's Press.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 161616)
- Elçi, M., & Kul, B. (2017). Kamu çalışanlarının etik iklim algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8(1), 118-137. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/447150> adresinden edinilmiştir.
- Elibüyük, N., & Güney, S. (2020). Çalışanların iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(58), 171-192. <https://dergipark.org.tr/en/pub/abmyoder/issue/59628/859197> adresinden edinilmiştir.
- Elmaghraby, H. A., Hassan, A. A., & Elsetouhi, A. M. (2023). The relationship between ethical leadership and organizational cynicism in Egyptian tax authority employees. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Damietta University, 4(1)1, 445-487. Retrieved from [https://cfdj.journals.ekb.eg/article\\_258052\\_069c3a548360671d0976964d8d16454a.pdf](https://cfdj.journals.ekb.eg/article_258052_069c3a548360671d0976964d8d16454a.pdf)
- Enciso, G., Maskaly, J., & Donner, C. M. (2017). Organizational cynicism in policing: Examining the development and growth of cynicism among new police recruits. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40(1), 86-98. <https://doi.org/10.1108/pijpsm-07-2016-0120>
- Engelbrecht, A. S., Mahembe, B., & Wolmarans, J. (2017). Effect of ethical leadership and climate on effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V15I0.781>
- Enwereuzor, I. K., Onyishi, I. E., Albi Oparaocha, F. C., & Amaeshi, K. (2020). Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. *BMC Psychology*, 8, 1-11. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-00420-6>
- Erdilek Karabay, M. (2015). *İşletmelerde etik ve etik liderlik* (1. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdirençelebi, M., & Filizöz, B. (2016). Mobbingin etik iklim ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 127-139. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61815/924853> adresinden edinilmiştir.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış* (4. baskı). İstanbul: İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Erdoğan, İ. (2006). Medya ve etik: Eleştirel bir giriş. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 23, 1-26. <https://www.irfanerdogan.com/ethics/medyaetik2007.pdf> adresinden edinilmiştir.

- Erdoğan, K. (2023). *Belediye spor tesisi çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 813839)
- Erdoğan, M., Kırılmaz, H., & Arslanoğlu, A. (2018). Enformel iletişimin etik iklim algısı üzerine etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(2), 109-118. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sagakaderg/issue/43059/519312> adresinden edinilmiştir.
- Erdoğan, Y. (2020). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel adaletleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 647167)
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. G. Yıldız (Ed.), *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (s. 514-524). Sakarya: Sakarya Üniversitesi. <https://acikerisim.nevsehir.edu.tr/bitstream/handle/20.500.11787/1891/Erdost%2C%20Karacao%2C%20Reyhano%2C%20Y%20Y%20C%20Or> adresinden edinilmiştir.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (14. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, G., & Demir, R. (2023). The effect of perceived pay equity on counterproductive work behaviors: The mediating role of organizational cynicism. *Ege Academic Review*, 23(2), 219-236. <https://doi.org/10.21121/eab.1103337>
- Erenler, E. (2001). *Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 101735)
- Erkal, M. E. (1992). *Sosyolojik açıdan spor* (2. baskı). İstanbul: Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı, Kutsun Matbaa ve Reklamcılık Merkezi.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 327798)
- Eser, G. (2007). *Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 209182)
- Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. (2017). Ethical sensitivity in nursing ethical leadership: A content analysis of Iranian nurses experiences. *The Open Nursing Journal*, 11, 1. <https://doi.org/10.2174/1874434601711010001>
- Esmer, Y. (2017). *Psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracılık rolü: Akademisyenler üzerinde bir araştırma* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 483935)
- Esmer, Y. (2020). Etik girişimcilik. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 35-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1171943> adresinden edinilmiştir.
- Eviz, B. (2013). *İş koçu* (1. baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Ewis, M. Z. (2014). Workplace perceptions and workplace incivility in Egypt: The mediating role of organizational cynicism. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRM)*, 5(4), 58-82. <https://doi.org/10.4018/ijcrm.2014100104>

- Eyidoğan, Ö. (2013). *Etik iklimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 351721)
- Fachri, H. (2023). The influence of organizational commitment and job satisfaction on the work ethic of civil servants in the youth, sports and tourism department. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 4(2), 40-50. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v4i2.434>
- Festinger, L. (1957). Social comparison theory. *Selective Exposure Theory*, 16(401), 3. Retrieved from [http://www.bahaistudies.net/asma/selective\\_exposure-wiki.pdf#page=18](http://www.bahaistudies.net/asma/selective_exposure-wiki.pdf#page=18)
- Fitzgerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*. University of Cincinnati. Retrieved from <https://www.proquest.com/docview/304790309?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: The mediating effect of work-family conflict. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 319-330. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2019-0338>
- Gezer, E. (2018). *Yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının genel ve örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 525512)
- Ghanem, K. A., & Castelli, P. A. (2019). Accountability and moral competence promote ethical leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 11. Retrieved from <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol12/iss1/11>
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11(2), 1-10. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/301747886\\_Job\\_satisfaction\\_antecedents\\_and\\_consequences\\_A\\_new\\_conceptual\\_framework\\_and\\_research\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/301747886_Job_satisfaction_antecedents_and_consequences_A_new_conceptual_framework_and_research_agenda)
- Giessner, S. R., Van Quaquebeke, N., Van Gils, S., Van Knippenberg, D., & Kollee, J. A. (2015). In the moral eye of the beholder: The interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality. *Frontiers in Psychology*, 6, 1126. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01126>
- Goswami, M., Agrawal, R. K., & Goswami, A. K. (2021). Ethical leadership in organizations: Evidence from the field. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 122-144. <https://doi.org/10.1108/ijoes-04-2020-0048>
- Gök, E. B. (2021). Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sinizm algıları, nedenleri ve örgütsel sonuçları. *Asya Studies*, 5(16), 95-106. <https://doi.org/10.31455/asya.933823>
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklı, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram tıp fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/issue/28415/302467> adresinden edinilmiştir.
- Görmez, K. (1993). Türkiye'de anakent yönetiminin sorunları. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 2(1), 19-29. [https://cyy.hacibayram.edu.tr/documents/article/3/2/1/3\\_gorme.pdf](https://cyy.hacibayram.edu.tr/documents/article/3/2/1/3_gorme.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25

- Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (6 th ed.). USA: Prentice-Hall.199.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., & Billings, S. W. (1992). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4ab13fca-0503-4103-847e-954c90cd2773%40redis> adresinden edinilmiştir.
- Güçtekin, E. (2024). *Etik liderlik davranışlarının sanal kaytarma davranışlarına etkisinde iş tatmininin aracı rolü: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 909125)
- Gülcan, M. G., Kılınc, A. Ç., & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/256495> adresinden edinilmiştir.
- Gümüş, E. (2021). *Demografik özellikler ve örgütsel sinizm ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 692693)
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi* (1. baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları .
- Gün, F., & Atanur Baskan, G. (2017). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 361-379. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2016016393>
- Günel, D. (2016). *İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 417976)
- Güner, A. & Yılmaz, S. (2006). *Mali yerelleşme: Teori ve uygulama üzerine yazılar*, İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri* (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. baskı). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (8.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, E. (2019). *Akademisyenlerin eleştirel düşünme düzeyleri ile örgütün etik iklimine ilişkin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 552261)
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: PrenticeHall.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C., & Schüttoff, U. (2011). Interdependency of sport supply and sport demand in German metropolitan and medium-sized municipalities—findings from multi-level analyses. *European Journal for Sport and Society*, 8(1-2), 65-84. <https://doi.org/10.1080/16138171.2011.11687870>
- Haq, I. U., Raja, U., Alam, I., De Clercq, D., & Saleem, S. (2021). Servant leadership and mistreatment at the workplace: Mediation of trust and moderation of ethical climate. *Personnel Review*, 51(3), 1061-1084. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2019-0172>

- Hayatoğlu, Ö. (2011). *Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 263446)
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel sinizm. H. B. Memduhoğlu, K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (1. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies (Elektronik)*, 7(3 b), 1475-1497. doi: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.3454>
- Hızarcıoğlu, G. (2022). Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1465-1477. <https://doi.org/10.17755/esosder.1075957>
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından* (*The management of organization, a system and human resources*). (O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin, çev. ed.) (1. baskı). Ankara: AİTİA Yayınları.
- Holt, N. L., Neely, K. C., Slater, L. G., Camire, M., Cote, J., Fraser Thomas, J., & Tamminen, K. A. (2017). A grounded theory of positive youth development through sport based on results from a qualitative meta-study. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 1-49. <https://doi.org/10.1080/1750984x.2016.1180704>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- İlgar, E. A., Yıldırım, M., & Sedef, G. (2024). Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 103-111. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ubosbid/issue/87608/1562587> adresinden edinilmiştir.
- Indartono, S., & Chen, C. H. V. (2011). Moderating effects of tenure and gender on the relationship between perception of organizational politics and commitment and trust. *South Asian Journal of Management*, 18(1), 7-36. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Varsha-Singh/21/publication/229580995\\_When\\_Work\\_Intersects\\_Family\\_A\\_Qualitative\\_Exploration\\_of\\_the\\_Experiences\\_of\\_Dual\\_Earner\\_Couples\\_in\\_India/links/09e4150c028bc0f6c5000000/When-Work-Intersects-Family-A-Qualitative-Exploration-of-the-Experiences-of-Dual-Earner-Couples-in-India.pdf#page=6](https://www.researchgate.net/profile/Varsha-Singh/21/publication/229580995_When_Work_Intersects_Family_A_Qualitative_Exploration_of_the_Experiences_of_Dual_Earner_Couples_in_India/links/09e4150c028bc0f6c5000000/When-Work-Intersects-Family-A-Qualitative-Exploration-of-the-Experiences-of-Dual-Earner-Couples-in-India.pdf#page=6)
- İbicioğlu, H., Özmen, H., & İ. Taş, S. (2009). "Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/194654> adresinden edinilmiştir.
- İmamoğlu, A. F. (1992). İki binli yıllara doğru Türk sporu üzerine bazı gözlemler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 9-19.
- İnal, K. (1996). Sosyalist etik. *Gelecek Dergisi*, 1(3), 43.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık* (1. baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M., & Turan, Ş. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative*

- Sciences*, 37(37), 104-121. <https://earsiv.kmu.edu.tr/xmlui/handle/11492/1938> adresinden edinilmiştir.
- İnce, N. (2019). *Liderlik türlerinin çalışan performansı ve motivasyonuna etkisi: Akdeniz elektrik dağıtım anonim şirketinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 560544)
- İpek, S., & Öksüz, M. (2017). *Trakya bölgesi illerinin beşeri sermaye endeksinin oluşturulması ve karşılaştırmalı analizi*. 1. Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu (s. 319). Balıkesir, Türkiye. <https://avesis.comu.edu.tr/yayin/7f29cb5b-3bb0-45b3-b4a4-c4882cc7e313/trakya-bolgesi-illerinin-beseri-sermaye-endeksinin-olusturulmasi-ve-karsilastirmali-analizi> adresinden edinilmiştir.
- İskele, A. (2009). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının yaratıcı iklim üzerine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 250558)
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30134> adresinden edinilmiştir.
- İyiol, H. (2019). *Öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 600050)
- James, M. S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Dissertation of Doctor of Philosophy). The Florida State University, Florida. Retrieved from <https://repository.lib.fsu.edu/islandora/object/fsu:181909/datastream/PDF/view>
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in psychology*, 8, 732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00732>
- Jonck, P., Van der Walt, F., & Sobayeni, C. N. (2019). Demographic predictors of work ethics in a South African sample. *African and Asian Studies*, 18(4), 325-341. <https://doi.org/10.1163/15692108-12341434>.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), pp. 17-34. doi:10.1037/0021-9010.83.1.17
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaçay, Z. (2015). *Beden eğitimi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve yaşam doyumuna etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 423315)
- Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad). *BMC Nursing*, 19, 1-8. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-27384/v3>
- Kahvecioğlu, B. (2022). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile etik iklim arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 749474)



- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye <http://acikerisim.akdeniz.edu.tr/xmlui/handle/123456789/5208> adresinden edinilmiştir.
- Kalağan, G., & Aksu, M. B. (2010). Organizational cynicism of the research assistants: A case of Akdeniz University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4820-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.777>
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/114638> adresinden edinilmiştir.
- Kalkan, G. (2018). *Kişiliğin hizmet vermeye yatkınlık ve iş tatmini üzerinde etkisi: Belek/Antalya turizm bölgesinde bir araştırma* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 498225)
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349-366. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Kant, I. (2007). *Ethica, etik üzerine dersler*. (O. Özgül, çev. ed.) (2. baskı). İstanbul: Pencere Yayınları.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion* (1th ed.). New York: Jossey-Bass.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1991). Cynicism: The New American Malaise. *Business & Society Review* (00453609), (77). Retrieved from <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A15%3A20136991/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A4648337&crl=c>
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi; Konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 280976)
- Karagöz, H. (2017). *Spss ve Amos uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği* (1. baskı). İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84. <https://doi.org/10.29333/EJECS/106>.
- Karaman, D. (2018). Demografik özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbder/issue/38045/439418> adresinden edinilmiştir.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler* (33. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi–bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423905604.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Karcıoğlu, M. S., & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 19-34. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/18803> adresinden edinilmiştir.

- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel sinizm, bağlamsal performans ve etik ideoloji* (2.basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kavi, E., & Koçak, O. (2013). *Çalışma yaşamında etik* (1. baskı). Bursa Ekin Yayınevi.
- Kaya, B. (2024). *Etik liderlik ve sorumlu liderlik davranışlarının ahlaki farkındalık aracılığıyla örgütsel aidiyet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Sağlık sektöründe bir alan çalışması* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 906793)
- Kaya, E. (2004). *Yerel yönetimler ve spor: Olimpiyat ruhunun yerleşmesi ve amatör sporun gelişmesinde yerel yönetimlerin rolü*. 9. Pendik Toplantıları'nda sunulan sunu, Pendik Belediyesi, İstanbul.  
[http://www.pendik.bel.tr/documents/custom/PT\\_9%20YEREL%20YÖNET\\_ML\\_ER%20VE%20SPOR.pdf](http://www.pendik.bel.tr/documents/custom/PT_9%20YEREL%20YÖNET_ML_ER%20VE%20SPOR.pdf); adresinden edinilmiştir.
- Kaya, O. (2020). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin sosyal sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 609356)
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 610749)
- Kayapalı Yıldırım, S. (2016). *Etik iklim ve örgütsel kontrol mekanizmalarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 446179)
- Keleş, B. (2022). *Örgütsel adalet ve etik liderliğin iş tatminine etkisi: Gaziantep ili halıcılık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 730079)
- Keleş, R., & Hamamcı, C. (2002). *Çevre bilim* (4. baskı). Ankara: İmge Kitapevi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon* (1. baskı). İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2015). *Çalışma psikolojisi* (5. baskı). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Khan, A. S., Khan, S., Nawaz, A., & Qureshi, Q.A. (2010). Theories of job-satisfaction: Global applications & limitations. *Gomal University Journal of Research*, 26(2), 45-62. Retrieved from <http://www.gujr.com.pk/index.php/GUJR/article/view/456/322>
- Khan, M. A. (2014). Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 30-41. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10419/188124>
- Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016). Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), 141-146. <https://doi.org/10.18178/ijimt.2016.7.4.661>
- Kırbaşlar, M. (2013). *Çalışanların etik iklim algılarının, örgütsel güven algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 340492)
- Kim, S. M., & Jo, S. J. (2022). An examination of the effects of job insecurity on counterproductive work behavior through organizational cynicism: Moderating roles of perceived organizational support and quality of leader-member

- Kinnunen, U., & Natti, J. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(3), 297-321. <https://doi.org/10.1080/13594329408410490>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: Guilford publications.
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (2023). Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı Görev ve Çalışma Yönetmeliği. [https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/userfiles/files/2023-200%20Say%C4%B1%C4%B1%20Meclis%20Karar%C4%B1\\_Ek\\_2023-200--EK-G%C3%B6rev%20ve%20C3%87al%C4%B1C5%9Fma%20Y%C3%B6netmeli%C4%9Fi\(1\).pdf.pdf](https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/userfiles/files/2023-200%20Say%C4%B1%C4%B1%20Meclis%20Karar%C4%B1_Ek_2023-200--EK-G%C3%B6rev%20ve%20C3%87al%C4%B1C5%9Fma%20Y%C3%B6netmeli%C4%9Fi(1).pdf.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği* (5. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohlberg, L. (1978). Revisions in the theory and practice of moral development. *New Directions for the Child and Adolescent Development*, 2, 83-87. <https://doi.org/10.1002/cd.23219780207>
- Korkmazer, F., Pirol, M., & Güneysu, E. (2020). Hemşirelerin hastane etik iklim algılarının performansları üzerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 163-170. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/973322> adresinden edinilmiştir.
- Koruç, Z. (1995). Voleybolda antrenör özellikleri ve antrenör kişiliği. *Voleybol Dergisi*, 3-8.
- Kökalan, Ö. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640. <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2018-0090>
- Köse, S. (2022). Etik liderlik. B. Üzüm (Ed.), *Güncel kavramlarla örgütsel davranış* içinde (1. baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kuas, Y. (2024). *Kontrol odağının iş tatmini ve yaşam doyumuna etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 867062)
- Kudo, F. T., Sakuda, K. H., & Tsuru, G. K. (2016). Mediating organizational cynicism: Exploring the role of hope theory on job satisfaction. *Universal Journal of Management*, 4(12), 678-684. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.041204>
- Kurşun, A. T. (2011). *Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 280670)
- Kurt, M. (2024). *Öğretmenlerin etik davranış ve etik liderlik arasındaki ilişkiye yönelik algısı: Karaman ilinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 862909)
- Kuru, S. A. (2020). Etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi, *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 515-530. <https://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ11220Article15p.515-530.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Küçükkoğlu, M. T. (2012). Etik değerler ve etiğin kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/85269> adresinden edinilmiştir.

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/626449> adresinden edinilmiştir.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Lemmergaard, J., & Lauridsen, J. (2008). The ethical climate of danish firms: A discussion and enhancement of the ethical-climate model. *Journal Of Business Ethics*, 80(4), 653-675. <https://doi.10.1007/s10551-007-9461-x>
- Li, S., & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: The mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1273. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01273>
- Librairie Larousse (1986). *Etik. Büyük Larousse sözlük ve ansiklopedisi* (8, 3865). İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş.
- 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. <https://doi.org/10.29216/ueip.553059>
- Locke, E. A. (1969). *What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. Retrieved from <https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lopiano, D. A., & Zotos, C. (2013). *Athletic director's desk reference* (1th ed.). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Mabrouk, S. M., & Allah, A. R. G. (2020). Relationship among organizational cynicism, perceived job insecurity and nurses' work role performance. *Journal of Nursing Education and Practice*, 10(4). <https://doi.org/10.5430/jnep.v10n4p99>
- Macintyre, A. C. (1988). *Whose justice? Which rationality?* (1th ed.). Indiana: Univ of Notre Dame Pr.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., & Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 47-69. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.003>
- Mahmood, A., & Ejaz, T. (2019). Impact of ethical leadership on employee well-being with the mediating role of job satisfaction and employee voice. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.56536/ijmres.v9i1.55>
- Mahmood, S. M. R., & Sak, R. (2019). Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 27(5), 2243-2259. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3451>
- Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve ahlak, benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler, *Türk İdare Dergisi*, 225(81), 463-464. <https://www.etik.gov.tr/media/cqumlp4/abdulkadirmahmutoglu-etikveahlak-benzerliklerfarkliliklar.pdf> adresinden edinilmiştir.

- Mako, G. (2022). *Etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolü* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 735115)
- Malkoç, N. (2018). *Özel spor işletmeleri iş görenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 528077)
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194. <https://doi.10.1007/s10551-006-9084-7>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review Google Schola*, 2, 21-28. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mavibaş, M. (2017). *Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumlarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 479427)
- Mavibaş, M. (2022). *Spor bilimleri fakültelerindeki akademisyenlerin örgütsel etik iklim ve örgütsel şeffaflık algıları ile bilgi ifşa yönelimlerinin (whistleblowing) incelenmesi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 725309)
- Maxwell, J.C. (1999). *Liderlik nitelikleri*. (İ. Şener, çev. ed.) (1. baskı). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington Jr, E. L., Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1586. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/13373804\\_Interpersonal\\_Forgiving\\_in\\_Close\\_Relationships\\_II\\_Theoretical\\_Elaboration\\_and\\_Measurement](https://www.researchgate.net/publication/13373804_Interpersonal_Forgiving_in_Close_Relationships_II_Theoretical_Elaboration_and_Measurement)
- McDowell Larsen, S. L., Kearney, L., & Campbell, D. (2002). Fitness and leadership: is there a relationship? Regular exercise correlates with higher leadership ratings in senior-level executives. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 316-324. <https://doi.org/10.1108/02683940210428119>.
- Mert, N. (2017). *Yönetici ve yönetici olmayan hemşirelerin etik iklim algılarının karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 454162)
- Metzger, M. D. (2004). *A qualitative inquiry into the formation of beliefs in a police organization*. The George Washington University. Retrieved from <https://www.proquest.com/docview/305187166?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588. <https://doi.org/10.2307/259295>

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/234624783.pdf>
- Nakhaee, N., Mobasher, M., & Garoosi, S. (2008). Assessing the ethical climate of Kerman teaching hospitals. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 1(1), 6. Retrieved from <https://ijme.tums.ac.ir/article-1-324-en.pdf>
- Naus, A. J. A. M. (2007). Organizational Cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Maastricht University Press. <https://doi.org/10.26481/dis.20071012an>
- Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0018726707079198>
- Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250. <https://doi.org/10.1177/0149206309359809>.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x
- Nguyen, D. N., & Le, P. (2023). The impact of personality traits on the ethical leadership, job performance and job satisfaction of public servants—A case study of the Northern public sector of Vietnam. *CTU Journal of Innovation and Sustainable Development*, 15(2), 103-115. <https://doi.org/10.22144/ctu.jen.2023.025>
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield: The police in urban society* (1th ed.). Broadway, New York: Doubleday & Company.
- Nita, A. (2007). Trends of harmonization of the continuous professional training process with the European managerial requirements. *Universitary Journal of Sociology*, 4 (1), 23-29. Retrieved from <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/rvusoclge2007&div=6&id=&page=>
- Nuraini, S., Siregar, Z. M. E., & Limbong, C. H. (2022). The effect of communication, decision making, on performance by mediation of job satisfaction at the youth, sports office, culture and tourism office labuhanbatu regency. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(1), 102-112. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems885>
- Okan, F. (2018). *Akademisyenlerin örgütsel sinizme ilişkin algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 493140)
- Oksay, A. (2011). *Uzman hekimlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Isparta ili örneği* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 280107)

- Olsen, O. K., Eid, J., & Larsson, G. (2010). Leadership and ethical justice behavior in a high moral intensity operational context. *Military Psychology*, 22(sup1), S137-S156. <https://doi.org/10.1080/08995601003644437>.
- Onan, G. (2017). *Etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi ilişkileri: Bankacılık sektörü örneği* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 458713)
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403. <https://doi.org/10.1108/02683949910277148>
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee Relations*, 22(1), 88-106. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450010310815/full/pdf?title=satisfaction-with-coworkers-behaviour>
- Ouchi, William G. (1980). "Markets, bureaucracies, and clans". *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141. Retrieved from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-27922-5\\_26](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-27922-5_26)
- Ozdoba, P., Dziurka, M., Pilewska Kozak, A., & Dobrowolska, B. (2022). Hospital ethical climate and job satisfaction among nurses: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4554. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084554>
- Ökmen, M., & Parlak, B. (2010). *Kuramdan uygulamaya yerel yönetimler* (2. baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Önen, M. S., & Yıldırım, A. (2014). Kamu yönetiminde etik denetimi: OECD Ülkeleri örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 103-126. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/39503> adresinden edinilmiştir.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 13(1), 39-51. <https://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/4978/edip-orucu4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden edinilmiştir.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/168/167> adresinden edinilmiştir.
- Özbek, O. (1999). Sporda etik dışı davranış alanları ve etik ilkeler. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(4), 38-50. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/284327> adresinden edinilmiştir.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini* (1. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özdemir, S., & Meşhur, M. Ç. (2019). Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının değerlendirilmesi: 2015-2019 dönemi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 17-34.
- Özer, G., & Aksu, M. (2022). İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin iş tatminine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(4), 621-640. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2550175> adresinden edinilmiştir.
- Özer, M., & Dinç, A. (2022). Sağlık çalışanlarının örgütsel etik iklim algısı. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 9(3), 203-210. <https://doi.org/10.52880/sagakaderg.1000065>

- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış* (6. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayını.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış* (3. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. ETAM AŞ Matbaa Tesisleri.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2016) *Örgütsel davranış* (7. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/150948> adresinden edinilmiştir.
- Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/A-RESEARCH-TO-DETERMINE-THE-RELATIONSHIP-BETWEEN-OF-%C3%96zler-Atalay/d5062647e8b7c31ae54ccd8db958fca6bfbcb2477>
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194. <https://bilig.yesevi.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/3696-published.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Öztürk, C. (2018). *Liderlik: Kamu yönetiminde lider yöneticiye doğru* (1. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 265240)
- Palalar Alkan, D. (2016). *Etik liderlik* (1. baskı). İstanbul: Derin Yayınları.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B., & Sakano, T. (2005). National culture and ethical climates: A comparison of US and Japanese accounting firms. *MIR: Management International Review*, 459-481. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40836064>
- Park, H. J., & Kang, S. W. (2014). The influence of the founder's ethical legacy on organizational climate: Empirical evidence from South Korea. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(2), 211-222. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.2.211>
- Parlak, B., & Ökmen, M. (2015), *Yerel Yönetimler kuram ve uygulamada küresel ve ulusal konular ve sorunlar* (4.Baskı). Bursa: Ekin Yayınları.
- Pavlova, M. V., Dzyubenko, M. M., & Nartova-Bochaver, S. K. (2022). The organizational cynicism scale: An adaptation on the Russian-speaking sample. *Social Psychology And Society*, 185. <https://doi.org/10.17759/sps.2022130311>.
- Pehlivan, Z., & Konukman, F. (2004). Fair-play kavramının geliştirilmesinde okul sporunun yeri ve önemi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 49-53. [https://doi.org/10.1501/Sporm\\_0000000028](https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000028)
- Pelit, E., & Pelit, N. (2014). *Mobbing ve örgütsel sinizm* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*. (V. Atayman, G. Sezer, çev. ed.) (1. baskı). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Pieper, A. (2012). *Etiğe giriş*. (V. Atayman, G. Sezer, çev. ed.) (2. baskı). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.



- Pitre, L. J. (2004). *Organizational cynicism at the united states naval academy: An exploratory study* (Doctoral dissertation, Monterey, California. Naval Postgraduate School). Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/36695265.pdf>
- Polat, M., Meydan, C. H., & Tokmak, İ. (2010). Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(2). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/403500> adresinden edinilmiştir.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172. <https://dergipark.org.tr/en/pub/khosbd/issue/19228/204329> adresinden edinilmiştir.
- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki: Karabük ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 327558)
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Qian, Y. (2007). *A communication model of employee cynicism toward organizational change* (Dissertation of Doctor of Philosophy). Ohio: Ohio University.
- Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 207-226. <https://doi.org/10.1108/ccij-06-2019-0069>
- Ramadugu, H., & Rastogi, R. (2021). The impact of perceived ethical climate types on workplace deviance: An empirical investigation of it professionals in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 53-64. <https://doi.org/10.1002/joe.22085>
- Rauch Jr, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In *Leaders and managers* (pp. 45-62). Pergamon.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/4165371?seq=3>
- Rençber, İ. (2019). *Kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolü* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 622811)
- Resmi Gazete, (2004). Büyükşehir Belediyesi Kanunu. <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html> adresinden edinilmiştir.
- Resmi Gazete, (2005). Belediye Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Resmi Gazete, (2012). On dört ilde Büyükşehir Belediyesi ve yirmi yedi ilçe kurulması ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6360&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden edinilmiştir.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Organizational behavior*. Upper saddle river, New Jersey: Pearson Education, Limited.
- 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. <https://doi.org/10.1002/cjas.221>

- Rutten, E. A., Schuengel, C., Dirks, E., Stams, G. J. J., Biesta, G. J., & Hoeksma, J. B. (2011). Predictors of antisocial and prosocial behavior in an adolescent sports context. *Social Development*, 20(2), 294-315. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9507.2010.00598.x>
- Ryan, A., & Pointon, J. (2007). "Reward and performance management". *Human resource management a contemporary approach*. Ed. Ian Beardwell, Len Holden and Tim Claydon (4th ed.). England: Pearson Education Limited Retrieved from <https://thuviensou.dau.edu.vn:88/bitstream/DHKTDN/6245/1/Human%20resource%20management%20A%20contemporary%20approach.3085.pdf>
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel davranış* (6.Baskı). Ankara: Alfa Aktüel.
- Sancı, V. (2017). *İş güvenliği uzmanlarının iş sağlığı ve güvenliği konusundaki algıları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 469330)
- Schepers, D. H. (2003). Machiavellianism, profit, and the dimensions of ethical judgment: A study of impact. *Journal of Business Ethics*, 42, 339-352. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022552610368>
- Schermelleh Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. Retrieved from [https://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/mpr\\_Schermelleh.pdf](https://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/mpr_Schermelleh.pdf)
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to management* (11th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schweper Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)
- Schyns, B., & Croon, M. A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 602-615. <https://doi.org/10.1080/09585190600581378>
- Seo, J., & Huh, J. (2024). A study on difference in emotional intelligence, resilience, mental well-being, perceived stress, and job satisfaction depending on exercise of office workers. *Korean Association For Learner-Centered Curriculum And Instruction* 24(12):123-136. <https://doi.org/10.22251/jlcci.2024.24.12.123>.
- Sevencan, F., & Çilingiroğlu, N. (2007). Sağlık alanındaki araştırmalarda kullanılan niteliksel veri toplama yöntemleri. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1), 1-6.
- Sezer, Ö., & Vural, T. (2010). Kamu hizmetlerinin sunumunda devletin değişen rolü ve merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yetki ve görev paylaşımı. *Maliye Dergisi*, 159, 203-219. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/%C3%96zcanSEZER.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Shafique, I., N Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87. <https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.5>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of*

- Management Journal*, 43(2), 215-223. Retrieved from <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8ede5fb6-cfe0-4bf5-9dd7-ac275bb6ed20%40redis>
- Sheikh, A., Alvi, A. K., & Rehman, K. U. (2020). The relationship of organizational cynicism with the job satisfaction: The mediating role of psychological contract breach. *Gomal University Journal of Research*, 36(2), 1-13. <https://doi.org/10.51380/gujr-36-02-01>
- Sichone, B.C. (2004). *The rare jewel of effective leadership* (2th ed.). Mongu, Zambia.
- Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi* (2. baskı). Ankara: Selim Kitabevi Yayınları.
- Silva, S., Lima, M. L., & Baptista, C. (2004). OSCI: An organisational and safety climate inventory. *Safety Science*, 42(3), 205-220. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(03\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(03)00043-2)
- Singhapakdi, A., Kraft, K. L., Vitell, S. J., & Rallapalli, K. C. (1994). The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 49-56. <https://doi.org/10.1177/0092070395231006>
- Sivrikaya, Ö. (2000). *Belediyelerin sporla ilgili işlevleri: Düzce belediyesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 98705)
- Sivrikaya, Ö. (2009). *Düzce belediyesinin spor hizmetleri için örnek bir yönetim modeli* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 241624)
- Snell, R. S. (2000). Studying moral ethos using an adapted Kohlbergian model. *Organization Studies*, 21(1), 267-295. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0170840600211006>
- Solmuş, T. (2007). *Endüstriyel klinik psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi* (1. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Soyalın, M. (2019). *Örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiler* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 563807)
- Sökmen, A., & Tarakçıoğlu, S. (2013). *Mesleki etik (Etik-Yönetmelik-Sosyal sorumluluk)* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Söyük, S. (2018). Örgütsel adalet ve iş tatmini: Sağlık sektöründeki önemi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 5(3), 435-442. <https://doi.org/10.17681/hsp.452632> adresinden edinilmiştir.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (1th ed.). California: Sage Publications.
- Srivastava, A., & Adams, J. W. (2011). Relationship between cynicism and job satisfaction: Exploration of mechanisms. *Psychological Reports*, 108(1), 27-42. <https://doi.org/10.2466/02.07.09.14.pr0.108.1.27-42>
- Starratt, R. J. (2003). Grounding moral educational leadership in the intrinsically moral enterprise of learning. *Educational Leadership: A Problem-Based Approach*. Boston: Pearson Education Inc. doi:10.4324/9781410607300
- Stebbins, R. A., & Sachsman, D. B. (2017). *Serious leisure: A perspective for our time*. Routledge. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/279449202\\_Serious\\_Leisure\\_A\\_Perspective\\_for\\_Our\\_Time\\_paperback\\_edition](https://www.researchgate.net/publication/279449202_Serious_Leisure_A_Perspective_for_Our_Time_paperback_edition)

- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). *Human resource management* (2th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sun, J., Sarfraz, M., & Asghar, M. (2023). The nexus between ethical leadership and employees' perception of workplace safety during COVID-19 under mediation and moderation model. *Risk Management and Healthcare Policy*, 1815-1837. <https://doi.org/10.2147/rmhp.s426295>
- Sunay, H. (1998). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 59-68. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/292496> adresinden edinilmiştir.
- Sunay, H. (2021). *Spor yönetimi* (4. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 279561)
- Sur, Ş. Ö., & Tengilimoğlu, D. (2013). Bir çalışan güvenliği problemi örgütsel sinizm: Van ili sağlık çalışanları örneği. İ. Şencan, H. Güler. A. Öztürk (Ed.), 4. *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Sözel Bildiriler* içinde, (s. 39-62). Ankara: Pozitif Matbaa.
- Şahin, B., & DüNDAR, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldırma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 66(1), 130-159. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000002198](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002198)
- Şahin, C. Z. (2015). *Okulöncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre müdürlerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 385796)
- Şahin, E., & Arslan, A. (2023). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(1), 47-73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7769250> adresinden edinilmiştir.
- Şahin, S., Çelik, A., & Altınışık, Ü. (2019). Güreş hakemlerinin örgütsel sinizm tutumlarının incelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(4), 285-295. <https://doi.org/10.33689/spormetre.621711>
- Şen, M. L. (2009). *Kamu görevlileri etik kurulu rehberi* (1. baskı). Ankara: Torna Tasarım.
- Şen, T. (2008). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hızlı yemek sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 221735)
- Şimşek, D., Katırcı, H., Akyıldız, M., & Sevil, G. (2011). Açık alan egzersiz parkları ve kullanıcılarına ilişkin bir araştırma. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(2), 41-48. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/602212> adresinden edinilmiştir.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahloğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1722368> adresinden edinilmiştir.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve organizasyon* (10. baskı). Konya: Adım Ofset.

- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (3. baskı). Konya: Adım Ofset.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği* (4.Baskı). Ankara: Pegem Akedemi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Tabiu, A. (2023). Impact of ethical leadership, HRM practices and ethical climate on organizational citizenship behaviors in Nigerian local governments. *International Journal of Public Leadership*, 19(3), 229-245. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2022-0038>
- Talimciler, A. (2018). *Sporun sosyolojisi sosyolojinin sporu* (3. baskı). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Tan, S. J., & Tan, K. L. (2007). Antecedents and consequences of skepticism toward health claims: An empirical investigation of Singaporean consumers. *Journal of Marketing Communications*, 13(1), 59-82. <https://doi.org/10.1080/13527260600963711>
- Tanrısever, Ş. A. (2018). *Çalışanların performans değerlendirme algısının örgütsel sinizm'e etkisi: X bankası çalışanlarının performans değerlendirme algısının örgütsel sinizm'e etkisi adlı çalışma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 578785)
- Taş, M. (2022). *Ortaokul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki tahakküm davranışları ve etik liderlik becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 732903)
- Taşkın, M. (2019). *Algılanan etik liderlik davranışı ile algılanan duygusal zeka arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 599382)
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=690773> adresinden edinilmiştir.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/842797> adresinden edinilmiştir.
- Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1104704.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Thakur, D. J., Verma, P., & Sharma, D. (2020). Demographic analysis of ethical leadership style and employee performance. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Pooja-Verma-14/publication/352680775\\_Demographic\\_analysis\\_of\\_Ethical\\_Leadership\\_Style\\_and\\_Employee\\_Performance/links/60d30b5a299bf19b8d9e235d/Demographic-analysis-of-Ethical-Leadership-Style-and-Employee-Performance.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pooja-Verma-14/publication/352680775_Demographic_analysis_of_Ethical_Leadership_Style_and_Employee_Performance/links/60d30b5a299bf19b8d9e235d/Demographic-analysis-of-Ethical-Leadership-Style-and-Employee-Performance.pdf)
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar* (2. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/151004> adresinden edinilmiştir.

- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler* (1. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tok, T.N., & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135-1166. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/2605> adresinden edinilmiştir.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu University Journal of Social Sciences/Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2). <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=66c2998c-e57c-4355-8abe-5e7678dc7f6a%40redis> adresinden edinilmiştir.
- Topçuoğlu, E. (2021). *Etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 724806)
- Topuzoğlu, A.P. (2009). *Demografik özellikler açısından okul yöneticisinin etik liderlik özellikleri, İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 250364)
- Torun, Y. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 437168)
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/258313?seq=1>
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476. Retrieved from [https://www.jstor.org/stable/pdf/3857431.pdf?casa\\_token=ZrQkhSwxqnMAAAAAA:21Tf4K8vy3I1CydgNo9d0GP1oRzIayhlg\\_kT\\_NkNvZ1h1A6-HvWbaRgJ0R3eLFdlUdwXd8sxx\\_X61L0GsAGtX1JpOEmym5DiGfFr2OW4gk0sKaSHWEg](https://www.jstor.org/stable/pdf/3857431.pdf?casa_token=ZrQkhSwxqnMAAAAAA:21Tf4K8vy3I1CydgNo9d0GP1oRzIayhlg_kT_NkNvZ1h1A6-HvWbaRgJ0R3eLFdlUdwXd8sxx_X61L0GsAGtX1JpOEmym5DiGfFr2OW4gk0sKaSHWEg)
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0018726703056001448>
- Trevino, L. K., & Nelson, K. (2004). *Managing business ethics straight talk about how to do it right* (8th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0149206306294258>
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2014). *Ethical leadership*. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 524-538). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.026>
- 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. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30386> adresinden edinilmiştir.

- Tuncel, S. D., & Büyüköztürk, Ş. (2009). Antrenörlerin mesleki etik ilkeleri nelerdir? nasıl ölçülür? ölçek geliştirme: Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği. *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(4), 159-168. [https://doi.org/10.1501/Sporm\\_0000000166](https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000166)
- Tunçer, P. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi* (1. baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Turan, Ç. (2022). *X ve Y jenerasyonunun bakış açısından etik liderlik, örgütsel sessizlik ve etik dışı davranış ilişkisinde etik iklimin rolü: Otel işletmelerinde bir uygulama* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 779829)
- Turan, E. (2010). *Yelken kulüplerinde görev yapan antrenörlerin liderlik davranışlarının sporcular ve antrenörler tarafından değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 278388)
- Turan, M. (2021). Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda görevli spor yöneticilerinin örgütsel sinizm algılarının incelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(1), 36-48. <https://dergipark.org.tr/pub/bsd/issue/60685/812602> adresinden edinilmiştir.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman İli kamu kurumlarında bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 320245)
- Turato, E. R. (2005). Qualitative and quantitative methods in health: definitions, differences and research subjects. *Revista de Saúde Pública*, 39, 507-514. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102005000300025>
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 204758)
- Tutar, H. (2010). İş gören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 175-204. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000002149](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002149)
- Tükenmez, G. (2019). *Çaba-ödül dengesizliğinin iş tatmini ile arasındaki ilişkinin araştırılması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 584909)
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2024, 17 Eylül). “*Türk Dil Kurumu Sözlükleri*”. <https://sozluk.gov.tr>
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini* (1. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, (1982). Resmi Gazete; 09.11.1982 <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17844.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetsel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik* (1. baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Ulaş, S. E., & Güçlü, A. B. (2002). *Felsefe sözlüğü* (1. baskı). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Uyar, İ. E. (2018). *Hemşirelerde örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 514448)
- Üngüren, E., & Doğan, H. (2010). Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin CHAID analiz yöntemiyle değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 39-52.

<https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/10693/makaleler/11/2/arastirmax-bes-yildizli-konaklama-isletmelerinde-calisanlarin-tatmin-duzeylerinin-chaid-analiz-yontemiyle-degerlendirilmesi.pdf> adresinden edinilmiştir.

- Üreten, Z. K. (2016). *Sağlık meslek gruplarının örgütsel sinizm düzeylerini ölçmeye yönelik bir araştırma: Kamu hastanesi ile özel hastane karşılaştırması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 431582)
- Üzüm, H., Yeşildağ, B., Karlı, Ü., Ünlü, H., Parlar, F. M., Çokpartal, C., & Tekin, N. (2016). Kamu ve özel spor merkezleri müşterilerinin hizmet kalitesi algılarının incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 167-180. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/527074> adresinden edinilmiştir.
- Vance, R. J., Brooks, S. M., & Tesluk, P. E. (1996). Organizational cynicism and change. *Dean, JW, Brandes, P., and Dharwadkar*, 341-352. Retrieved from [https://www.academia.edu/32126536/EMPLOYEE\\_CYNICISM\\_AND\\_RESISTANCE\\_TO\\_ORGANIZATIONAL\\_CHANGE](https://www.academia.edu/32126536/EMPLOYEE_CYNICISM_AND_RESISTANCE_TO_ORGANIZATIONAL_CHANGE)
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15, 1175-1187. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00412816>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Vidaver Cohen, D. (1998). Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1211-1226. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005763713265>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation* (1th ed.). New York: Wiley.
- Walker, C. R., & Guest, R. H. (1952). The man on the assembly line. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674599949>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., 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(2), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1994, No. 1, pp. 269-273). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1994.10344804>
- Wicaksono, P. B. W., & Muafi, M. (2021). The effect of transformational leadership and organizational culture on organizational commitment in mediating organizational cynicism. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 7(2), 203-218. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v7i2.1525>
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1559-1816.2008.00391.x>
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16, 1705-1716. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1017952221572>



- Yalçın, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm açısından incelenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 10(4), 1581-1604. <https://doi.org/10.30703/cije.884936>
- Yalçındağ, S. (1989). Federal Almanya'da yerel yönetimler. *Amme İdaresi Dergisi*, 22(1), 60-62. [https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/22/1/3\\_ycalcindag.pdf](https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/22/1/3_ycalcindag.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Yalçınkaya, A. (2013). *Halkın belediyelerden spor hizmetlerine ilişkin beklentileri ve memnuniyetleri üzerine bir araştırma: Kırşehir Belediyesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 339650)
- Yalkın, Y. (2001). Sporun gelişmesinde önemli bir unsur olarak yerel yönetimler. *İller ve Belediyeler Dergisi*, Haziran, (667). [https://www.tbb.gov.tr/online/dergiler/2001\\_haziran/index.html](https://www.tbb.gov.tr/online/dergiler/2001_haziran/index.html) adresinden edinilmiştir.
- Yaman, F., & Yavuz, K. (2023). Yaygın eğitime yönelik sosyal kabul. *Bilim Armonisi*, 6(1), 92-99. <http://doi.org/10.37215/bilar.1276769>
- Yasir, M., & Rasli, A. (2018). Direct and indirect effects of ethical leadership on workplace deviance in public healthcare sector of Pakistan. *Journal of Advances in Management Research*, 15(4), 558-574. <https://doi.org/10.1108/jamr-11-2017-0109>
- Yavuz, A., & Bedük, A. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir kamu bankasının Konya şubelerinde örnek uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 301-313. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61815/924920> adresinden edinilmiştir.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/695520> adresinden edinilmiştir.
- Yeşil, S., Mavi, Y., & Ceylan, S. (2017). Etik iklim algısı ve bireysel sonuçlar üzerine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (51), 19-38. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/279307> adresinden edinilmiştir.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 317126)
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(3), 85-94. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/289509> adresinden edinilmiştir.
- Yetkin, O. (2020). Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin yapısı ve geleceği. *Akademik Düşünce Dergisi*, (1), 4-16. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1026739> adresinden edinilmiştir.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11 baskı). Ankara: Seçkin Yayınlar.
- Yıldırım, F., & Naktiyok, S. (2018). *Örgütlerde etik iklim* (1. baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yıldırım, S. K. (2016). *Etik iklim ve örgütsel kontrol mekanizmalarının sanal kayıtarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 446179)
- Yıldırım, Ş. M. (2023). Etik kavramı temelinde whistleblowing (Bilgi ifşası). *ENTIS-Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 12-22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8241258>

- Yıldız, A. T. (2021). *Sağlık işletmelerinde etik liderliğin dile getirme davranışları aracılığıyla iş performansına etkisi: Örgütsel aidiyetin düzenleyici rolü* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 677167)
- Yıldız, S. M. (2009). Spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri: Geniş bir sınıflama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(22), 1-10. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/857187> adresinden edinilmiştir.
- Yılmaz, A. T., & Yıldırım, A. (2019). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin etik iklim algısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 162-176. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/626324> adresinden edinilmiştir.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 189460)
- Yılmaz, M. (2014). *Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatı çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 385882)
- Yılmaz, M. (2021). *Etik liderlik, örgütsel adalet ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Gençlik ve Spor Bakanlığı örneği* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 684796)
- Yılmaz, A., & Eroğlu, C. (2012). *Davranış bilimleri ve örgütsel davranış* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yoğurtcu, B. (2021). *Bir yükseköğretim kurumunda örgütsel gücün etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 678888)
- Yozgat, U., & Meşekıran, G. (2016). The impact of perceived ethical leadership and trust in leader on job satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2), 125-131. <https://doi.org/10.7763/joebm.2016.v4.378>
- Yu, X. (2009). *Job satisfaction of university academics in China* (Doctoral dissertation, Newcastle University). Retrieved from <https://theses.ncl.ac.uk/jspui/handle/10443/940>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). New York City: Pearson.
- Yurtkoru, E. S., Ensari, S., & Erdilek Karabay, M. (2018). To what extent trust in leader and ethical climate affect turnover intention? A research on private and public bank employees. *International Journal of Organizational Leadership* (7), 12-26. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3336627>
- Yücel, N., Yücel, A., & Atlı, Y. (2012). Belediyelerin sunduğu hizmetlerde vatandaş memnuniyeti: Elazığ Belediyesi örneği. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 31-41. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/62596> adresinden edinilmiştir.
- Yüksel, M. M. (2006). *“Karizmatik lider örneği olarak Hz. Ömer”* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 189402)
- Yüksel, Ö. F. (2016). *Etik iklim algısının iş görenlerin iş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisi: Arçelik A.Ş. Adana ve Elazığ bölge yöneticiliklerinde uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 443026)
- Zandi, A., Kohandel, M., & Kiaye, A. (2013). Effects of exercise on the rate of job burnout and job satisfaction staff Islamic Azad University Shahr Quds Branch. *Annal of biological*

research, 4(6), 29-35. Retrieved from <https://www.scholarsresearchlibrary.com/articles/effects-of-exercise-on-the-rate-of-job-burnout-and-job-satisfaction-staff-islamic-azad-university-shahr-quds-branch.pdf>

Zengin, E., & Öztaş, C. (2008). Yerel yönetimler ve spor. *Journal of Social Policy Conferences* (55), 49-78. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9198> adresinden edinilmiştir.

Zhang, N., Bu, X., Xu, Z., Gong, Z., & Gilal, F. G. (2021). Effect of ethical leadership on moral sensitivity in Chinese nurses: A multilevel structural equation model. *Advances in Nursing Science*, 44(3), E78-E92. <https://doi.org/10.1097/ans.0000000000000357>



## EKLER

### Ek 1: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.07.2023-144033



T.C.  
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
ETİK KURULU  
KARARI



Karar Tarihi  
21.07.2023

Karar Sayısı  
243

Oturum Sayısı  
12

Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 20.07.2023 tarihli ve E-83542712-050.99-143812 sayılı yazısı gereği, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Programı 212230002 numaralı öğrencisi Yakup YİĞİT 'in doktora/sanatta yeterlilik tezi olarak yürüttüğü "Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Çalışanlarının Etik Liderlik Algısı, Örgütsel Sinizm, Etik İklim Algısı ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" başlıklı araştırma önerisi üniversitemiz etik kurulu tarafından incelenmiş olup, araştırma önerisinin etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

Prof.Dr. Ali Savaş BÜLBÜL  
Başkan

**BELGENİN ASLI ELEKTRONİK İMZALIDIR**

Mevcut Elektronik İmzalar

Prof.Dr. ALİ SAVAŞ BÜLBÜL (Etik Kurulu - Başkan) 21.07.2023 15:38

Ayrıntılı bilgi için irtibat: MELİSA YILDIZ



Tel: :  
E-Posta: :

Faks:  
Elektronik ađ:

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## Ek 2: Kişisel Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Bayburt Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Programı Doktora öğrencisi Yakup Yiğit tarafından yürütülen "Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Çalışanlarının Etik Liderlik Algısı, Örgütsel Sinizm, Etik İklim Algısı ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" başlıklı bilimsel çalışmada kullanılmak üzere verilerin toplanması amacı ile hazırlanmıştır. Araştırma kapsamındaki anket formu ortalama 5 'beş' dakika sürmektedir. Ankette vereceğiniz yanıtlar sadece bu çalışma kapsamında bilimsel sonuçlar elde edebilmek amacıyla kullanılacak olup katılımcılardan isim, telefon numarası, kurum bilgisi vb. gibi kişisel bilgiler istenmeyecektir. Anket kapsamında vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacak olup araştırma sonuçlarının bilimsel açıdan gerçekliliği ifade etmesi ve araştırma güvenilirliği için sorulara vereceğiniz samimi cevaplar çok önemlidir.

Katılımınızla çalışmamıza kattığınız değer için çok teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat KUL

Doktora Öğrencisi: Yakup YİĞİT

### BÖLÜM I KİŞİSEL BİGİLER

Lütfen size uygun olan seçeneği ( X ) işareti koyarak ve/veya yazarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

2. Yaşınız: .....

3. Medeni durumunuz:  Evli  Bekar

4. Eğitim düzeyiniz (Mezuniyet durumuna göre belirtiniz):

İlkokul  Ortaokul  Lise  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

5. Kurumdaki unvanınız:

Müdür  Müdür yardımcısı  Şef  Memur  Antrenör  Diğer (Belirtiniz): .....

6. Mesleki hizmet süreniz (Toplam - Yıl olarak belirtiniz):.....

7. Aylık ortalama kişisel gelir düzeyi (TL olarak belirtiniz):.....

8. Aylık ortalama aile gelir düzeyi (Kişisel gelir dahil - TL olarak belirtiniz):.....

9. Düzenli bir şekilde aktif olarak spor yapıyor musunuz?  Evet  Hayır

### Ek 3: Etik Liderlik Ölçeği

#### BÖLÜM II ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda kurum çalışanlarına yönelik etik liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işaretiyle (X) belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu kurumda yöneticilerim, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumda yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırımında bulunurlar.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda yöneticilerim, kişisel yaşamlarını etik tarzda yürütürler.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda yöneticilerim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda yöneticilerim, adil ve dengeli kararlar verirler.	1	2	3	4	5
6	Bu kurumda yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
7	Bu kurumda yöneticilerim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini olumlu bir şekilde tartışırlar.	1	2	3	4	5
8	Bu kurumda yöneticilerim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler sergilerler.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumda yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda yöneticilerim, karar verirken daima “daha doğrusu nedir?” sorusunu sorarlar.	1	2	3	4	5

## Ek 4: Örgütsel Etik İklimi Ölçeği

### BÖLÜM III

### ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİ ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda kurum çalışanlarına yönelik örgütsel etik iklim ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işaretiyle (X) belirtiniz.		Kesinlikle Katılmam	Katılmam	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumun resmi ve yazılı etik kuralları vardır.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuzdaki “etik kurul” etik dışı davranışları ciddiyetle inceler.	1	2	3	4	5
3	Etik ilkeler, kurum politikaları ve yönetim kademelerindeki süreçler ve yaklaşımlarla desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
4	Kurumum paydaşlarına etik kurallarını açıklamıştır.	1	2	3	4	5
5	Kurumumda etik kültürün gelişmesi için sürekli eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumda, etik olmayan davranışlara izin verilmez.	1	2	3	4	5
7	Kurumumda, etik olmayan davranış hemen tespit edilerek gerekli işlemler başlatılır.	1	2	3	4	5
8	Kurumumda çalışanlardan biri, kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa olumsuz tepki görür.	1	2	3	4	5
9	Kurumumda çalışanlardan biri, kuruma çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa olumsuz tepki görür.	1	2	3	4	5

## Ek 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği

### BÖLÜM IV

#### ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda kurum çalışanlarına yönelik örgütsel sinizm ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işaretiyle (X) belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen 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 yakınırım.	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 6: İş Tatmini Ölçeği

### BÖLÜM V İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

		Açıklama: Aşağıda kurum çalışanlarına yönelik iş tatmini ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işaretiyle (X) belirtiniz.				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimi severek yaparım.	1	2	3	4	5
2	Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	1	2	3	4	5
3	Mevcut işimden memnunum.	1	2	3	4	5
4	İşimi keyifli buluyorum.	1	2	3	4	5
5	İş yerinde zaman iyi geçiyor.	1	2	3	4	5

## Ek 7: Etik Liderlik Ölçeği İzin Yazısı

**Muharrem TUNA** <muharrem.tuna@hbv.edu.tr>

17 Kas 2022 12:19



Alıcı: ben ▾

Sayın Yiğit, kaynak göstermek suretiyle ölçeği kullanmanızda sakınca bulunmamaktadır. Kolaylıklar dilerim.

Prof.Dr.Muharrem Tuna

17 Kas 2022 Per 12:08 tarihinde Yakup Yiğit <[REDACTED]> şunu yazdı:



Merhaba sayın hocam,

Sakarya Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktayım. “Etik Liderlik Ölçeği” geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını literatüre kattığınız için sizlere çok teşekkür ederim. Uygun gördüğünüz takdirde yapacağım doktora tez çalışmamda Sizin tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Etik Liderlik Ölçeğini izniniz olursa kullanmayı ümit ediyorum. Ölçeği doktora tez çalışmamda uygulayacağım. Zahmet olmazsa ölçeği ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını gönderebilirmisiniz? Şimdiden teşekkür eder, iyi günler dilerim.

## Ek 8: Örgütsel Etik İklimi Ölçeği İzin Yazısı

ÇALIŞKAN, Abdullah <[REDACTED]>

16 Kas 2022 09:31



Alıcı: ben ▾

Sayın YİĞİT,

Tabii ki kullanabilirsiniz. Çalışmaya ilişkin istediğiniz tüm bilgiler ekteki makalede mevcuttur. Başarılar dilerim.

**Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

Toros Üniversitesi  
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Başkanı

Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Sağlık Yönetimi Bölüm Başkanı

Toros Üniversitesi - 45 Evler Kampüsü  
Yenişehir / MERSİN

**E-Posta:** [REDACTED]

Tel : 0 324 325 33 00 (Dahili: 1162)

Yakup Yiğit <[REDACTED]>, 16 Kas 2022 Çar, 07:21 tarihinde şunu yazdı:



Merhaba sayın hocam,

Sakarya Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktayım. “Örgütsel Etik İklimi Ölçeği” geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını literatüre kattığımız için sizlere çok teşekkür ederim. Uygun gördüğünüz takdirde yapacağım doktora tez çalışmamda Sizin tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Örgütsel Etik İklimi Ölçeğini izniniz olursa kullanmayı ümit ediyorum. Ölçeği doktora tez çalışmamda uygulayacağım. Zahmet olmazsa ölçeği ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını gönderebilir misiniz?

Şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

## Ek 9: Örgütsel Sinizm Ölçeği İzin Yazısı

Gamze Kalagan Kasalak < [REDACTED] >

19 Kas 2022 00:41



Alıcı: ben ▾

Tabi Hocam kullanabilirsiniz.

Doç.Dr. Gamze Kasalak

Akdeniz Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Antalya

---

**Kimden:** Yakup Yiğit [REDACTED]

**Gönderildi:** 18 Kasım 2022 Cuma 16:51

**Kime:** Gamze Kalagan Kasalak

**Konu:** Re: Ölçek izni hakkında



**Merhaba sayın hocam,** Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan 13 maddelik ve sizin tarafından açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış “ Örgütsel Sinizm Ölçeği” izniniz olursa doktora tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.



## Ek 10: İş Tatmini Ölçeği İzin Yazısı

Oğuz [REDACTED]

16 Kas 2022 Çar 08:35



Alıcı: ben

Hocam merhaba,

Ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

[REDACTED]

16 Kas 2022 Çar, saat 06:58 tarihinde Yakup Yiğit <[REDACTED]> şunu yazdı:



Merhaba sayın hocam,

Sakarya Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktayım. “İş Tatmini Ölçeği” geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını literatüre kattığımız için sizlere çok teşekkür ederim. Uygun gördüğünüz takdirde yapacağım doktora tez çalışmamda Sizin tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan İş Tatmini Ölçeğini izniniz olursa kullanmayı ümit ediyorum. Ölçeği doktora tez çalışmamda uygulayacağım. Zahmet olmazsa ölçeği ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını gönderebilir misiniz?

Şimdiden teşekkür eder, iyi günler dilerim.



## ÖZ GEÇMİŞ

Yakup Yiğit, [REDACTED], ilk, orta ve lise öğrenimini Sakarya'da tamamladıktan sonra lisans eğitimini Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesinde tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini ise Dumlupınar Üniversitesinin Sağlık Bilimleri Enstitüsünde Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında tamamlamıştır.

