



**T.C.**  
**BATMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**RESTORAN İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN UYUM PERFORMANSINA  
ETKİSİ**

**Selahattin DEMİRHAN**

**Haziran-2025**  
**BATMAN**

T.C.  
BATMAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RESTORAN İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN UYUM PERFORMANSINA  
ETKİSİ

Selahattin DEMİRHAN

Danışman  
Doç. Dr. Ülker CAN

Diğer Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Feridun DUMAN

Dr. Öğr. Üyesi Erkan DENK

Haziran-2025  
BATMAN

## TEZ KABUL VE ONAYI

Selahattin DEMİRHAN tarafından hazırlanan “Restoran İşletmelerinde Etik Liderlik Davranışlarının Çalışan Uyum Performansına Etkisi” adlı tez çalışması 23/06/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

### Jüri Üyeleri

### İmza

#### Başkan

Doç. Dr. Feridun DUMAN

#### Danışman

Doç. Dr. Ülker CAN

#### Üye

Dr. Öğr. Üyesi Erkan DENK

Yukarıdaki sonucu onaylıyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Murat ÖTER  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **ETİK BEYANI**

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sorumluluğu kabullendiğimi bildiririm.

## **ETHICAL DECLARATION**

I declare that all the information in this thesis has been obtained within the framework of ethical behavior and academic rules, and that the source of any statements and information that do not belong to me in this study prepared in accordance with the thesis writing rules has been fully cited, and I declare that I accept all kinds of legal responsibility in case of any contrary situation.

**Selahattin DEMİRHAN**

**23.06.2025**

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

## RESTORAN İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN UYUM PERFORMANSINA ETKİSİ

Selahattin DEMİRHAN

Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ülker CAN

2025, 74 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, restoran çalışanları örnekleminde etik liderlik ve uyum performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide çalışma süresinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Literatür taraması sonucu, geliştirilen araştırma modeline hem konu hem de ilgili evren özelinde rastlanmamıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenen etik liderliğin araştırmanın bağımlı değişkeni olarak çalışan uyum performansına (acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum, yaratıcılık, eğitim çabaları) etkisinin restoran çalışanları örnekleminde ortaya konması hem literatür hem de sektöre katkısı bakımından değer ifade edebilir. Araştırmanın evrenini, Batman'ın merkez ilçesinde yer alan yiyecek içecek işletmeleri örneklemini ise bölgedeki yerel restoran çalışanları oluşturmaktadır. Anket formu, araştırmacılar tarafından tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile restoran çalışanlarına uygulanmış, toplanan veri sonucu geçerli 400 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çeşitli istatistiksel analizleri SPSS 22.0 ve Process Makro eklentisinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre restoran çalışanlarının etik liderlik algısının acil durum adaptasyonu üzerinde ( $B=,588$   $p<0,000$ ), kişilerarası uyum performansı üzerinde ( $B=,467$   $p<0,000$ ) yaratıcılık boyutu üzerinde ( $B=,527$   $p<0,000$ ) ve eğitim çabaları üzerinde ( $B=,158$   $p<0,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte etik liderliğin yaratıcılık boyutu üzerine etkisinde çalışma süresinin düzenleyici etkisinin ( $p=,010$ ) %95 güven aralığında anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma restoran çalışanları üzerinde önemli çıkarımlar sunsa da, gelecekteki çalışmalar için farkında olunması gereken bazı sınırlılıklara sahiptir. İlk olarak, örneklem yiyecek içecek sektörünün bir parçası olarak yerel restoran işletmelerinin çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma verileri yalnızca bir şehirden toplanmıştır. Bu nedenle, sonuçların genelleştirilebilirliği sınırlı olabilir. Gelecekteki çalışmalar için, farklı türdeki restoran işletmelerinin de dahil edildiği (örneğin, fast food restoranlar, etnik restoranlar) bölgesel bir çalışma tasarlanması ve çalışan uyum performansını etkileyecek farklı liderlik türlerinin mevcut modelde sınanması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Etik liderlik, Uyum performansı, Restoran çalışanları

## **ABSTRACT**

### **MASTER THESIS**

#### **THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON EMPLOYEE ADAPTIVE PERFORMANCE IN RESTAURANT BUSINESSES**

**Selahattin DEMİRHAN**

**Batman University Graduate Education Institute**

**The Degree of Master of Science in Tourism Management**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ülker CAN**

**2025, 74 Pages**

The purpose of this research is to examine the relationship between ethical leadership and adaptive performance in a sample of restaurant employees and to reveal the moderating role of working period in this relationship. As a result of the literature review, the developed research model was not studied in both the literature and the research universe. Revealing the effect of ethical leadership, determined as the independent variable of the research, on the dependent variable of the research, employee adaptive performance (emergency adaptation, interpersonal adaptation, creativity and training efforts) in a sample of restaurant employees can be valuable in terms of both its contribution to the literature and the sector. The universe of the research consists of food and beverage businesses located in the central district of Batman, and the sample consists of local restaurant employees in the region. The survey form was applied to the restaurant employees by the researchers using the convenience sampling method, one of the non-random sampling methods, and 400 valid surveys were evaluated as a result of the collected data. Various statistical analyses of the data obtained within the scope of the research were performed using SPSS 22.0 and the Process Macro. According to the analysis results, it was determined that the perception of ethical leadership of restaurant employees had a statistically positive effect on emergency adaptation ( $B=,588$   $p<0.000$ ), on interpersonal adaptation ( $B=,467$   $p<0.000$ ), on creativity ( $B=,527$   $p<0.000$ ) and on training efforts ( $B=,158$   $p<0.000$ ). However, it was determined that the moderating effect of working period on the effect of ethical leadership on creativity dimension ( $p=,010$ ) was significant at 95% confidence interval. Although this research provides important implications on restaurant employees, it has some limitations that should be aware of for future studies. First, the sample consisted of employees of local restaurant businesses as part of the food and beverage sector. The research data were collected from only one city. Therefore, the generalizability of the results may be limited. For future studies, it is recommended to design a regional study including different types of restaurant businesses (e.g., fast food restaurants, ethnic restaurants) and test different types of leadership that will trigger employee compliance performance in the current model.

**Keywords:** Ethic, Ethical Leadership, Adaptive behaviour, Restaurant employees

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında, bilgi birikimi ve tecrübesinden yararlandığım, geçirdiğim bu zorlu süreçte benden yardımını esirgemeyen, her zaman anlayışla ve sabırla yaklaşan kıymetli hocam Doç. Dr. Ülker CAN'a teşekkür ederim. Tez savunma jüriliğini kabul eden ve değerli görüşlerini benimle paylaşan Sayın Doç. Dr. Feridun DUMAN ve Dr. Öğr. Üyesi Erkan DENK'e içtenlikle teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim süresince her türlü desteği veren Batman Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalının kıymetli öğretim üyelerine teşekkür ederim. Hayatım boyunca beni her zaman destekleyen, sevgi ve anlayışıyla yanımda olan, zaman zaman ihmal ettiğim sevgili eşim Sibel AKKUŞ DEMİRHAN ve çocuklarım Doruk Efe DEMİRHAN ve Emir DEMİRHAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Selahattin DEMİRHAN  
BATMAN-2025

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL DİZİNİ .....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLO DİZİNİ .....</b>	<b>x</b>
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. KAYNAK ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>3</b>
2.1. Etik Kavramı .....	3
2.1.1. Etiğin tanımı ve kapsamı .....	4
2.1.2. Etik teorileri .....	5
2.1.3. Etik türleri .....	6
2.2. Liderlik Kavramı.....	8
2.2.1. Liderlik yaklaşımlarına bir bakış .....	9
2.2.2. Liderin güç kaynakları .....	9
2.3. Etik Liderlik Kavramı .....	11
2.3.1. Etik liderliğin önemi .....	12
2.3.2. Etik liderliğin çalışanların iş tutumuna etkisi .....	13
2.3.3. Etik liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar .....	14
2.4. Uyum Performansı Kavramı .....	17
2.4.1. Uyum performansı tanımı ve kapsamı .....	18
2.4.2. Uyum performansı boyutları.....	19
2.4.2.1. Yaratıcılık .....	19
2.4.2.2. Acil durum adaptasyonu .....	20
2.4.2.3. Kişilerarası uyum .....	20
2.4.2.4. Eğitim çabaları .....	21
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>22</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	22
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	23
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi .....	25
3.4. Anket Formunun Hazırlanması.....	25
3.5. Veri Analizi.....	26
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	27

<b>4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....</b>	<b>28</b>
4.1. Tanımlayıcı Bulgular .....	28
4.1.1. Demografik bulgular .....	28
4.1.2. Etik liderliğe ilişkin bulgular .....	30
4.1.3. Çalışan uyum performansına ilişkin bulgular .....	34
4.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi.....	40
4.2.1. Güvenirlilik.....	40
4.2.2. Geçerlilik .....	41
4.3. Hipotez Testleri.....	44
4.4. Tartışma .....	47
<b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>49</b>
5.1. Sonuçlar .....	49
5.2. Öneriler .....	50
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>53</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>61</b>

## ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 3. 1. Araştırmanın modeli.....	24
Şekil 4.2. Yapısal model.....	46



## TABLO DİZİNİ

<b>Tablo 4. 1.</b> Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı .....	28
<b>Tablo 4. 2.</b> Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı .....	29
<b>Tablo 4. 3.</b> Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı .....	29
<b>Tablo 4. 4.</b> Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre dağılımı.....	29
<b>Tablo 4. 5.</b> Katılımcıların aylık ortalama gelir değişkenine göre dağılımı .....	30
<b>Tablo 4. 6.</b> Katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre dağılımı .....	30
<b>Tablo 4. 7.</b> Etik liderliğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	33
<b>Tablo 4. 8.</b> Çalışan uyum performansı boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler .....	39
<b>Tablo 4. 9.</b> Etik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerleri.....	40
<b>Tablo 4. 10.</b> Çalışan uyum performansı ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerleri.....	41
<b>Tablo 4. 11.</b> Etik liderlik ölçeği keşfedici faktör analizi.....	42
<b>Tablo 4. 12.</b> Çalışan uyum performansı ölçeği keşfedici faktör analizi.....	43
<b>Tablo 4. 13.</b> Etik liderlik ve çalışan uyum performansı korelasyon analizi sonuçları ...	44
<b>Tablo 4. 14.</b> Etik liderlik ile çalışan uyum performansı regresyon analizi sonuçları.....	45
<b>Tablo 4. 15.</b> Etik liderliğin çalışan uyum performansı boyutlarına etkisinde çalışma süresinin düzenleyici etkisi.....	46

## 1. GİRİŞ

Turizm endüstrisi içerisinde restoran işletmeleri giderek daha yaygın hale gelmekte olup, bu gelişim turizm pazarı açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Özellikle destinasyon seçimlerinde gastronomi unsurlarının belirleyici rol oynaması, restoran işletmelerini yalnızca yiyecek ve içecek sunan mekanlar olmaktan çıkararak, deneyim odaklı hizmet sağlayıcıları konumuna getirmiştir. Bu tür işletmelerde üretilen mal ve hizmetler, çoğunlukla kısa süre içerisinde sunulmakta ve tüketilmektedir. Restoranlardaki iş akışı ise yalnızca tek bir servis bölümü içinde dahi hem somut (yiyecek, içecek, fiziksel çevre vb.) hem de soyut (çalışan performansı, hizmet kalitesi, müşteri ilişkileri vb.) unsurların eşzamanlı sunumunu zorunlu kılmaktadır. Bu çok boyutlu hizmet sunumu, restoranlarda hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin daha karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır.

Son yıllarda turizm sektöründe hizmet sunan çalışan sayısında kayda değer bir artış gözlemlenmektedir. Bu artış, sektörün büyüme potansiyelini ve istihdam yaratma kapasitesini ortaya koyarken; aynı zamanda örgüt içi sosyal, ekonomik ve davranışsal sorunları da beraberinde getirmektedir. Artan çalışan sayısına paralel olarak personel sirkülasyonunun hız kazanması, hizmet kalitesinde dalgalanmalar, çalışanların uyum performansında düşüş, iletişim aksaklıkları ve etik dışı davranışlara yönelik şikâyetlerde belirgin bir artış yaşanmaktadır. Özellikle restoran işletmeleri gibi doğrudan müşteri ile temas halinde olan hizmet alanlarında bu tür sorunlar daha görünür olmakta; hem kurumsal verimliliği hem de müşteri deneyimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu çerçevede, işletmelerde sergilenen etik liderlik davranışlarının çalışanların uyum performansı üzerindeki etkileri stratejik bir önem taşımaktadır.

İşletmelerdeki yöneticiler, çalışanların uyum performansını etkilemede ve işletmedeki etik iklimin oluşturulmasında önemli bir rol model olma özelliğine sahiptirler. İşletmelerdeki çalışanlar, lider davranışlarını gözlemleyerek etik kavramını kendilerine göre içselleştirmektedir. Etik liderler, bu nedenle etik ve ahlak konusunda çalışanlara yol gösterici konumunda bulunmaktadır (Deconinck, 2015). Etik liderler, işletmedeki çalışanların tutum ve davranışlarını önemli derecede etkileme gücüne sahiptirler (Wang ve Conna, 2016). Bununla birlikte etik liderlik, işletmelerde etik davranış, karar alma ve değerleri vurgulayan bir liderlik anlayışı olarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırma potansiyeline sahiptir (Bouckennooghe vd., 2015). Yani

etik liderler, çalışanların motivasyonunu arttırarak onların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirirler.

Çalışanların değer gördüğü, desteklendiği bir çalışma ortamının varlığı, çalışan uyum performansına olumlu açıdan yansiyacaktır. Dolayısıyla, etik liderler sergiledikleri etik davranışlar ile çalışanların uyum performanslarını arttıracak, bu durum da işletmedeki iş performansı, çalışan devamlılığı ve üretkenlik gibi örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyecektir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından etik liderlik davranışları, çalışanların uyum performansı üzerinde büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda ele alınan bu araştırmanın amacı, etik liderlik davranışlarının çalışanların uyum performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma kapsamında Güney Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan Batman'ın merkez ilçesinde faaliyet gösteren yerel restoran işletmeleri çalışanlarının etik liderlik algılarının uyum performansları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışma içerik açısından üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın kaynak araştırması bölümünde etik liderlik ile uyum performansı kavramları değerlendirilmiş ve açıklanmıştır. Çalışmanın yöntem bölümünde araştırmanın model ve hipotezleri ile birlikte veri analiz detaylarına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Son bölümde ise araştırma bulguları değerlendirilmiş, elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve ilgili önerilere yer verilmiştir.

## 2. KAYNAK ARAŞTIRMASI

### 2.1. Etik Kavramı

Etik, bireylerin ve grupların davranışlarını değerlendiren ve bu davranışların iyi, kötü, doğru ya da yanlış gibi kategorilere ayrılmasını sağlayan bir sistemdir. Etik, aynı zamanda prensipler, değerler ve standartlar seti olarak tanımlanabilir (Özkeskin, 2013). Etik, hatalı ve doğru olarak kabul edilen kavramları inceleyerek hayatımızda doğru davranışlar gösterebilmemiz için nasıl hareket etmemiz gerektiği sorgulamalarında bulunan felsefenin bir alt dalı olarak da tanımlanabilir. Etik yönetim ile ilgili araştırmalara baktığımızda, ahlak ve etik kavramlarının birbiriyle alakalı olduğu ancak etik ifadesinin ahlaktan daha çok kullanıldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2011).

Etik, ahlaki olanın temellerini ve özünü araştıran bilim, insan davranışları ile ilgili sorunları irdeleyen felsefe dalı olarak tanımlanmaktadır. Etik ile ilgili değişik tanımlar bulunmaktadır. Kökenine bakıldığı zaman Yunanca “ethos” kelimesinden türemiştir. Etik olgusu iki anlam taşımaktadır. Birinci kullanımda “töre, alışkanlık, görenek” anlamındadır. Buna göre etiğe ilişkin kullanım ise hareketlerini töreye göre gerçekleştirmeye çalışan kişinin herkes tarafından kabul gören “ahlak yasası” normlarını takip etmesidir. İkinci kullanıma göre ise etiğin anlamı karakter, huy anlamıyla birleşerek erdemli bir birey olmanın temel tavrı olarak ifade edilmektedir (Uzun, 2009, akt. Vural ve Coşkun, 2011).

Kuçuradi (2020) etimolojik açıdan "etik" kelimesinin en eski anlamlarından birinin, bir canlının yaşayacağı yere, barınacağı mekâna yönelik olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, etik kavramı sadece soyut ilkeler ve değerlerle değil, aynı zamanda belirli bir yaşam alanı veya mekânla ilgili ilişki kurarak da anlaşılabilir. Bir başka tanıma göre etik, insanın toplumsal alanda yapmış olduğu ve çevresindeki insanları etkileyen sonuçları olan hareketleri/davranışları/eylemleri ve bunları şekillendiren düşünme süreçleri ile ilgilidir (Yıldırım ve Kadioğlu, 2007).

Etik kavramının, kişinin düşünme tarihine ilişkin eski zamanlardan bu yana var olduğu düşünülmektedir. Bireyin hayatındaki davranışlarının doğruluğu, yanlışlığı, iyiliği, kötülüğü gibi irdelemeler aynı zamanda etik davranışı bulmaya yönelik sorgulamalar olarak yorumlanmaktadır. Etik, özü itibarıyla faydalı olanı ve iyiyi yapmak, doğruyu söylemek, tercih etmek, güzeli yaşatmak ve her zaman güzeli aramaktır (Aydın, 2019).

### 2.1.1. Etiğin tanımı ve kapsamı

Alanyazına bakıldığı zaman “etik” kavramının ne anlama geldiği ile ilgili henüz bir fikir birliği sağlanamadığı görülmektedir. Bununla birlikte Yunanca “ethos - ethikos” sözcüğünden türeyen “etik” kelimesinin “töre bilimi” anlamına geldiği belirtilmektedir. Bu sözcük Yunan dilinde “insan davranışı, gelenek, ahlâk sistemi, ilke” anlamlarına gelmektedir. Alanyazında etik ile ilgili birçok tanımlama yapılmış olup bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Özkalp ve Kırel, 2011; Özcan, 2010).

Velasques ve diğerleri (1996), etik kavramını insanların davranışlarının doğruluğunu belirlemeye yönelik ilkeler, rehberler ve standartlar olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, etkililiği ve uygulamaya dayalı yanı ile etik anlayışını somut bir biçimde ortaya koyar. Etik, bireylere ve topluluklara, hangi davranışların doğru ya da yanlış olduğunu anlamaları için bir çerçeve sunar. Bu bağlamda etik, yalnızca bireysel karar verme süreçlerini değil, aynı zamanda toplumsal normları ve değerleri de şekillendiren bir sistem olarak işlev görür. İnsanlar sosyal varlıklar olduğundan, etik ilkeler, sosyal ilişkiler ve etkileşimler içinde oluşan davranış kalıplarını düzenlemeye yardımcı olur.

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde etik ile ilgili olarak, “Çeşitli meslek grupları arasında karşılıklı olarak insanların uyması ya da yapmaması gereken davranışlar bütünü” şeklinde söz edilmektedir (TDK, 2016). Sıfat olarak kullanıldığı zaman ise etik “ahlaki veya ahlaki olan” anlamına gelmektedir. İş hayatımızda kararlar alırken ve bu kararları uygularken, önceden belirlenmiş değerlere bağlı kalarak hareket ettiğimiz ilkeler ve teamüller süreci etiği meydana getirmektedir. Bu süreç yapılan bütün davranışlarda nelerin yapılıp, nelerin yapılmaması gerektiğinin bilinmesini ve bu değerlere uyulmasını ifade eder (Aydın ve diğerleri, 2004; Özcan, 2010).

Cevizci'ye (2002) göre etik, insanın yaşamını anlamlandırma ve bu yaşam içinde nasıl bir tutum sergilemesi gerektiği ile ilgili bir sorgulama sürecidir. Bu bağlamda, etik düşünce bireylerin, toplulukların ve toplumların değer yargılarını biçimlendirir, doğru olanı arayarak insanlık için en iyi olanı keşfetmeyi hedefler.

Etik, insan davranışlarının bilinç seviyelerini ele almakta bununla birlikte davranış veya tutumu ortaya çıkaran iradeyi de incelemektedir. Etik, evrensellik ve yerellikle ilgili olarak daha çok davranışın ilk çıktığı noktaya odaklanarak evrenselleşme çabası gütmektedir. Etik, bir pusula gibi insanlara faaliyet göstererek yolun yönünü göstermekte, ancak hangi yoldan gidileceğini insanın kendi özgür iradesine bırakmaktadır (Mahmutoğlu, 2009).

### 2.1.2. Etik teorileri

Etik, Yunan filozoflarının yapmış olduğu çalışmaların ışığında gelişmiştir. Etik ile ilgili yapılan çalışmaların tarihi, günümüzden 2500 yıl öncesine eski Yunan filozofu Aristo'ya kadar ulaşmaktadır. Etik teoride meydana gelen son gelişmeler etik teoriyi dürüstlük odağına alan bir teori haline sokmuştur. Etiğin daha net açıklanabilmesi için konuyla ilgili geliştirilen kuramların incelenmesi gerekmektedir. Felsefe düşünürlerince oluşturulan ve geliştirilen, felsefe biliminin bakış açısının ağırlıkta olduğu bu kuramlarda etiğe ne gibi anlamların yüklendiği, herhangi bir durumda doğruyu/yanlışı ayırt etmeyi hedefleyen kuralları ve teorilerin uygulanmasıyla ilgili olduğu söylenebilir (Erdilek Karabay, 2015).

Etik teorilerin tarihsel gelişimi incelendiğinde, neyin yararlı ve neyin dürüst kabul edileceği konusunda farklı yaklaşımlar sunan çok sayıda etik teorisi ile karşılaşmaktadır (Haşlak, 2006). Bu teoriler, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde ahlaki değerlendirmelerin temelini oluşturmakta ve siyasal düşüncenin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Genel anlamda etik teoriler incelendiğinde bu teoriler iki ayrı kategoride ele alınmaktadır. Bunlar deontolojik ve teleolojik teoriler kategorisidir (Messerly, 1995).

Deontolojik yaklaşım, etiğin temelinde ödevin bulunduğunu savunur ve eylemlerin ahlaki değerini sonuçlarından ziyade, niyetlerine dayandırır (Cevizci, 2008). Bu anlayışa göre, bireyin bazı etik görevleri vardır ve bu görevler koşullardan bağımsız olarak yerine getirilmelidir. Alman filozof Immanuel Kant'a göre (1972), yalnızca görev duygusuyla yapılan eylemler ahlaki değer taşır. Kant, iyi niyetle yapılan, ancak görev bilincine dayanmayan eylemlerin ahlaki açıdan yeterli olmadığını belirtir. Örneğin, bir kişinin sadece duygusal eğilimlerinden dolayı hayır işleri yapması, onun eylemlerini ahlaki kılmaz; ancak bir başka kişi, bunu görev olduğu için ve ahlaki bir yükümlülük bilinciyle yerine getiriyorsa, bu eylem ahlaki olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda Kant, ahlaki eylemin değerinin hedeflenen sonuçlara değil, eylemin etik bir temele dayanarak gerçekleştirilmesine bağlı olduğunu vurgular. Bu düşünce yapısı Kant'ı klasik bir deontolog olarak konumlandırmaktadır.

Kantçı etik kuramı, etiğin referans alanını kesin bir şekilde tanımlamaya çalışan temel felsefi kuramlardan biridir. Bu kuramın başlangıç noktası, (Kant, 1972) insanın en büyük özelliğinin 'iyi niyet'e bağlı olduğunu belirten gözlemdir; ancak ahlakın ne olduğunu anlamak için, yatkınlıktan kaynaklanan eylemlerle yükümlülüğünden kaynaklanan

eylemleri ifade eden ayrımı ortaya koymamız gerekir. Sonuç olarak baktığımızda deontolojik yaklaşımda önemli olan bir eylemin o kişiye sağladığı fayda veya eylemin doğruluğu değil, söz konusu eylemin etik olup olmadığıdır (Gök, 2009).

Teleolojik etik anlayışına göre, bir eylemin ahlaki değeri, ortaya çıkan sonuca bağlıdır. Eğer eylemin sonucu “iyi” ise bu eylem etik açıdan doğru kabul edilir; ancak sonuç “kötü” ise etik dışı olarak değerlendirilir (Ural, 2003). Bu yaklaşımda esas olan, eylemin sonucunda ortaya çıkan fayda ya da zarar durumudur. Yani, ahlaki doğruluk ya da yanlışlık, eylemin bireye ya da topluma sağladığı yarara göre belirlenir (Şen, 2010). Teleolojik etik, “faydacılık”, “gerçekçilik” ve “pratiklik” ilkelerini içeren sonuç odaklı bir yaklaşımdır. Bu anlayışta toplam faydanın elde edilmesi önceliklidir; çünkü toplumsal yararın sağlanması, bireysel çıkarların da üzerinde tutulmaktadır (Berkman & Arslan, 2009).

Faydacılık yaklaşımına göre, bir davranışın ahlaki olabilmesi için, bu davranıştan etkilenen herkes için en fazla mutluluğu ve en az zararı sağlaması gerekir (Arslan, 2016). Faydacılığın öncüleri olan Jeremy Bentham ve John Stuart Mill’e göre, bireyin etik davranışı, toplumun genel mutluluğunu gözettiği sürece anlam kazanır (Daft, 1997). Bentham (1998), bireysel çıkarların ancak toplumsal fayda gözetilerek elde edilebileceğini savunurken; Mill, kişinin kendi menfaatlerini toplumun genel faydasından ayrı düşünemeyeceğini belirtmiştir (Küçükalp & Cevizci, 2014; Marshall, 2009). Sonuç olarak, bir eylem hem bireyde hem toplumda mutluluk yaratıyorsa, bu eylem ahlaki açıdan değerlidir (Tepe, 2011).

### **2.1.3. Etik türleri**

Etik türleri, bireylerin ya da kurumların doğruyu ve yanlış ayırt etmesinde rehberlik eden farklı yaklaşımlardır. Bunlar; betimleyici etik, normatif etik, meta etik ve uygulamalı etik olarak sıralanabilir (Pieper, 1999; Ünder, 2013). Buna göre:

Betimleyici etik, ahlâkî pratiklerin bilimsel bir yaklaşımla ele alınmasının bir sonucu olarak, ahlâk ve ahlaki fiil arasındaki ilişkiyi; bu fiillerin ortaya çıkardığı sonuçları ya da ortaya çıkması gereken durumları incelemektedir (Cevizci, 2002). Bu etik yaklaşımı, normatif ilkeler veya kurallar koymaktan ziyade, insan davranışlarını gözlemlemeye ve bu davranışların sonuçlarını açıklamaya odaklanır (Önen ve Yıldırım, 2014). Kısaca, betimleyici etik; bireylerin fiilî olarak nasıl davrandıklarını ve bu

davranışların altında yatan psikolojik ya da sosyolojik nedenleri anlamaya çalışan bir etik türüdür (Yaman, 2018).

Normatif etik, bireylerin nasıl davranmaları gerektiği, yaşamlarını nasıl sürdürmeleri gerektiği ve nasıl bir insan olmaları gerektiği gibi temel ahlâki sorulara ölçütler getirmeyi amaçlayan bir etik yaklaşımıdır. Bu etik anlayış, ahlaki kuralların açıklanmasından ziyade, eylemlerin gerekçelerine dayanarak temellendirilmesini önceler ve bu süreci yürütürken çoğunlukla "en yüksek iyi" kavramını referans alır (Pieper, 1999). Normatif etik, bireylere neyin doğru ya da yanlış, neyin iyi ya da kötü olduğu konusunda rehberlik eder; hangi durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini, hangi amaçların peşinden gitmeleri gerektiğini ve yaşamlarını hangi ilkeler doğrultusunda sürdürmeleri gerektiğini belirlemeye çalışır (Cevizci, 2002). Bu yönüyle, bireylerin ahlaki eylemlerini yönlendiren düzenleyici kural ve ilkeleri içerir ve yaşamda bir kılavuz işlevi görür (Tepe, 2011). Aynı zamanda bireyin ahlaki gelişimine katkı sunmayı hedefleyerek, eksik kalan yönlerini tamamlamaya çalışır; adil bir toplumsal düzenin nasıl olması gerektiği üzerine düşünür ve bireyi ahlâken "iyi" yapan unsurları analiz eder (Önen ve Yıldırım, 2014). Özetle normatif etik, "Hangi davranışlarda bulunmalı?", "Nasıl bir yaşam sürdürmeli?" ve "Nasıl bir birey olmalı?" gibi temel sorulara yanıt arayan bir etik disiplindir (Ünder, 2013).

Meta Etik: Meta etik, Anglo-Sakson felsefesi kökenli bir kavram olarak normatif etiğin öne sürdüğü ahlaki yargıların dilsel, mantıksal ve epistemolojik yönlerini incelemektedir (Özlem, 2015; Tepe, 2011). Bu bağlamda meta etik, "iyi", "kötü", "doğru" ve "yanlış" gibi kavramların ne anlama geldiğini, bu kavramların işlevlerini ve temellendirme biçimlerini araştırır. Meta etik, doğrudan ahlaki yargılarda bulunmaz; bunun yerine ahlaki yargıların yapısını ve anlamını felsefi çözümlerle değerlendirir (Cevizci, 2002; Frankena, 2007). Ayrıca meta etik, normatif ve uygulamalı etik arasındaki ayrımı sorgulayan, tüm etik türlerinin sınırlarını tartışan üst düzey bir analiz alanıdır. Etik değerlerin öznel farklılıklar gösterebilmesi ya da bireylerce çıkar temelli kullanılabilmesi gibi olgular da meta etiğin kapsamına girer (Obuz, 2009; Yılmaz, 2015).

Uygulamalı Etik: Uygulamalı (pratik) etik, normatif etik ilkelerinin günlük yaşamda karşılaşılan somut durumlara uygulanmasını ifade eder. Bu etik türü, tıp, hukuk, mühendislik, iş dünyası, eğitim ve akademi gibi alanlarda karşılaşılan etik ikilemleri, ahlaki kuram ve ilkeler doğrultusunda analiz eder (Önen ve Yıldırım, 2014). Uygulamalı etik, özel durumlar karşısında önceden belirlenen etik kriterlerin bireylerin davranışlarına nasıl yansıtılması gerektiğini inceler. Bu bağlamda iş etiği, tıp etiği, mühendislik etiği

gibi alt alanlar, uygulamalı etiğin başlıca örneklerini oluşturmaktadır (Obuz, 2009; Seymen ve Bolat, 2005).

## 2.2. Liderlik Kavramı

Bu bölümde çalışmanın ana konularından biri olan etik liderlik konusunu aydınlatılabilmek ve inceleyebilmek için ilk olarak lider ve liderlik unsurları kısaca teorik ve kavramsal açıdan irdelenecektir.

Lider kelimesinin etimolojik kökeni ve tarihçesi, liderlik anlayışının evrimine ışık tutmaktadır. Yunanca "hegemon" kelimesi, "yönetici" veya "öncülük eden" anlamına gelirken, Latince "dux" terimi de "önder" veya "kumandan" anlamında kullanılmaktadır. Her iki kelime de öne çıkan bir yöneticiyi veya rehberliği ifade etmektedir. Samuel Johnson'ın 1755'teki tanımı, liderin askerî bir bağlamda kaptan veya kumandan olarak algılandığını gösterirken, Webster American Sözlüğü'ndeki liderlik tanımı ise daha geniş bir kavrama işaret etmekte; liderlik, bir liderin içinde bulunduğu durumu ve koşulları ifade etmektedir. Bu durum, lider eğitimi ve liderlik pratiğinin zaman içinde nasıl geliştiğine dair önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Liderlik, sadece bir grup veya organizasyonu yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda insanlara ilham verme, motivasyon sağlama ve hedeflere ulaşma konusunda onları yönlendirme yeteneğini de içermektedir. Bu nedenle, liderlik kavramı zamanla daha karmaşık ve çok boyutlu bir hale gelmiştir (İbicioğlu vd., 2009).

Liderlik kavramı 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren oldukça önemli bir araştırma konusu olmuştur. Bu dönemde liderliğin doğası, özellikleri ve etkileri hakkında çok sayıda teori geliştirilmiştir. Ancak, liderlik tanımı konusunda evrensel bir uzlaşma sağlanamamıştır (Kuru, 2020).

“Liderlik, insanları önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda gayret göstermeye ikna edebilme becerisidir” (Davis, 1988, s. 141). Bir başka tanımda ise liderlik ile ilgili, “Belirli koşullarda, belirli amaçlar için bir kişinin başka kişilerin davranışlarını etkilemesi ve onları amaçları doğrultusunda yönlendirme süreci” olarak söz edilmektedir (Koçel, 2003, s. 543).

Liderlik, sadece yönetsel bir görev değil, aynı zamanda bir değişim süreci yönetimidir. Bu süreçte liderin rolü, hem stratejik düşünme kapasitesi hem de insanları yönlendirme ve motive etme yeteneği ile şekillenmektedir. Bu yönüyle liderlik, modern örgütlerin başarısı için kritik öneme sahiptir (Güney, 2015).

Liderlik, bireylerin veya grupların belirli hedeflere ulaşmalarını sağlamak amacıyla yönlendirilmesi ve motive edilmesi sürecidir. Bu süreç, liderin kendi kendine özgü özellikleri, yetenekleri ve yaklaşımı ile şekillenir. Liderler, vizyonlarıyla insanları etkileyebilir, onları motive edebilir ve bir amaç etrafında birleştirebilirler. Bu nedenle, liderlik genellikle sadece güç veya otorite ile değil, aynı zamanda insan ilişkilerindeki duygusal zekâ ile de ilgilidir. Liderin rolü, gruptaki bireylerin potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak ve ortak hedeflere ulaşmalarında onlara rehberlik etmektir. Bu süreçte iletişim, empati ve güven oluşturma gibi faktörler büyük önem taşımaktadır. Etkili bir lider, ekip üyeleri arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlayarak grup dinamiklerini güçlendirebilir (Koçel, 2007).

### **2.2.1. Liderlik yaklaşımlarına bir bakış**

Liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni liderlik yaklaşımları olarak dört grupta incelenebilmektedir. Özellikler yaklaşımına göre liderin başkalarından ayrı kendine has özellik ve yetenekleri vardır (Koçel, 2003). Davranışsal yaklaşıma göre, kişisel özelliklerinden daha çok davranışları liderin etkinliğini belirlemektedir. Başka bir ifadeyle, davranışsal yaklaşımda liderin, liderlik yaparken sergilediği davranışlara bakılmaktadır (Bakan, 2008). Durumsal teorisinde liderlik anlayışı, liderlerin çeşitli durumlara ve bağlamlara göre uygun liderlik tarzlarını seçebilme yeteneğine vurgu yapmaktadır. Bu teoriler, liderliğin tek tip bir yaklaşım yerine esnek bir strateji gerektirdiğini öne sürmektedir (Nelson ve Quick, 2005).

Son yıllarda sosyal yaşamdaki değişimlere bağlı olarak liderlikle ilgili pek çok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Post-modern dönemde, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımları, hem değişen iş ortamlarının gereklilikleri hem de bireylerin değişen ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda şekillenmiştir. Küresel rekabetin arttığı bu dönemde, geleneksel liderlik anlayışları yetersiz kalmakta, daha esnek ve katılımcı yaklaşımların benimsenmesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Çağlar, 2004).

### **2.2.2. Liderin güç kaynakları**

Sosyal ilişkiler ve çevresel etkileşimler bağlamında güç, bir bireyin kendi istek ve arzularını, karşısındaki kişinin direncine rağmen kabul ettirme yetisi olarak

tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle güç, bir bireyin ya da örgütün, başka bir kişiye istemediği bir davranışı zorla yaptırabilme kapasitesidir. Güç, aynı zamanda herhangi bir durumu gerçekleştirme, bir uygulamayı hayata geçirme, kabul ettirme ya da ödüllendirme yeteneği olarak da değerlendirilmektedir. Bu bağlamda güç, yalnızca potansiyel bir yetenek değil, aynı zamanda bu yeteneğin etkin biçimde kullanılabilme becerisidir. Ne var ki, bu yetkinliklerin fiilen uygulanması her zaman söz konusu olmayabilir. Örgütler bağlamında güç olgusu yaygın bir şekilde mevcuttur. Bireyler tarafından oluşturulan koalisyonlar, örgütlerin etkin işleyişi için gerekli olan güç kaynaklarını bir araya getirme işlevi görmektedir. Bu koalisyonlar, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar (Çelik, 2003).

Güç; bireylerin davranış, hal ve hareketlerini kontrol etme, insanları yönlendirme, liderlik etme gibi liderde bulunması beklenen bir özelliktir. Güç kavramı bazı durumlarda iyi bazı durumlarda ise oldukça kötü olabilir. Öte yandan liderlerin, insanları yönlendirme gücünü ne şekilde kullanacakları oldukça önemlidir (Yiğit, 2002).

Liderlerin etkili olabilmesi için çeşitli güç kaynaklarına sahip olması gerekir. Liderin sahip olduğu güç kaynakları ile ilgili birbirinden farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan en bilineni French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflandırmaya göre, lider gücünü beş kaynaktan almaktadır. Bu güç kaynaklarını yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve beğeni gücü şeklinde ele alabiliriz.

Yasal güç, organizasyonlarda görevli olan yöneticilerin bireysel statüleri dolayısıyla sahip oldukları gücü tanımlar. Bireyin sahip olduğu mevki dolayısıyla çevresindeki kişileri etkileme gücü biçiminde de ifade edilmektedir. Ast ve üst arasındaki ilişki yasal güçtür. Çalışan kişiler amirlerinin isteklerini gerçekleştirmek için kendilerini zorunlu hissederler (Ünal, 2012). Örneğin işletmelerde bulunan patronların işçileri karşısında bir takım yasal gücü bulunmaktadır. İşletmede patron olan kişiler işletmenin tüm kademelerindeki çalışanlara yönelik yasal gücünü ortaya koyabilmektedir (Can, 2009).

Ödüllendirme gücü, yöneticilerin çalışanlara çeşitli ödüller sunma veya bu ödülleri ellerinde tutma yetisini ifade eder. Bu bağlamda yöneticiler; terfi, takdir, ek ödemeler ve maaş gibi ödüllendirme araçlarını kullanma yetkisine sahiptir. Bu tür bir güç ilişkisi içerisinde, çalışanlar yöneticinin sahip olduğu olanaklardan yararlanabilmek adına itaat etme zorunluluğu hissetmektedir (Ünal, 2012). Lider konumundaki kişiler, organizasyonun sunduğu ödüllendirme olanaklarını stratejik biçimde kullanarak

çalışanların yeteneklerini yönlendirme ve performanslarını denetleme imkânı bulurlar. Etkili bir lider, hangi çalışanın ne şekilde ve hangi ölçütlere göre ödüllendirileceğine dair adil ve tutarlı kararlar vermeye özen gösterir. Bu bağlamda, maaş artışı, terfi olanakları ve çeşitli maddi-manevi ödüller, örgüt içi ödüllendirme gücünün temel araçları arasında sayılabilir (Çelik, 2011).

Cezalandırıcı güç, yönetimde yer alan kişilerin ceza verme amacıyla, bilhassa çalışanlar tarafından kabul edilemeyen fiziksel bir yetki kullanılmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin yönlendirme çabalarına uyumsuzluk oluşturması halinde cezalandırılma ile biteceğine dair olan inanç biçiminde tanımlanmaktadır (Aslan, 2013). Cezalandırma güç türü, ödüllendirme gücünün tam tersi şekilde işleyen bir güç türüdür. Zorlayıcı güç kişilerin bağlı buldukları liderin emirlerine direnç göstererek lidere karşı gelmesi durumunda liderin astları cezalandırma hakkının olduğunu anlatmaktadır. Yetkilerin düşürülmesi, ücret azaltımı, yazılı cezalandırma gibi bazı hareket tarzlarının uygulandığı güç şeklidir (Bakan ve Doğan, 2013).

Uzmanlık gücü, işletme yöneticisi ya da liderde olan bilgi ve yetenekler ile ilişkilidir. Çalışan kişiler yöneticilerinin yetenekli olduğunu düşünüyorsa liderin söylediği şeyleri gerçekleştirmek için çaba sarf edeceklerdir (Serinkan, 2012). Liderin sorumluluğu altında bulunan organizasyonu doğru bir biçimde yönetebilmesi için gerekli deneyim ve bilginin var olmasıyla sahip olduğu güçtür. Bu güç biçiminde çalışan bireylerin liderlerini en doğru biçimde algılıyor olması oldukça önemlidir. Öte yandan yönetici ya da lider hem bilgili hem de kabiliyetli olarak tanınmışsa çalışanları üzerindeki kontrol sistemi kolaylaşmış olur (Güney, 2011).

Beğeni gücü, liderin karakteristik özellikleri hakkında, biçimsel bir makam veya pozisyondan çok lideri diğer kişiler tarafından daha çekici kılan özelliktir. Beğeniye dayalı olan bu güç, lider olan kişinin öteki bireyler üstünde olan çekiciliğinin yanı sıra saygısını da yansıtmaktadır. Çalışan kişiler, emirlerine uydukları liderlerin onlardan beklenenleri yerine getirme konusunda istekli davranırlar. Bu güç türü, liderin astları üzerinde bir bağlılık ve güven ortamının oluşmasını sağlar (Bakan ve Doğan, 2013).

### **2.3. Etik Liderlik Kavramı**

Etik liderlik ile ilgili birçok alanda araştırmalar yapılmış ancak yapılan araştırmalar daha çok felsefi alanda olmuştur. Sosyal bilimcilerin etik liderlik ile ilgili yapmış olduğu araştırmalar daha yeni araştırmalar olmuştur (Kılınç, 2016). Liderlerin

almış oldukları kararlarda etik kavramını göz önünde bulundurmaları önem arz etmektedir. Etik liderlik insanların becerilerini geliştirmeye yönelik çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar konusunda kamuoyunda oluşan endişeleri ortadan kaldırmak için bazı önemli liderlerin neler söylediğini ve yaptığını araştırarak ortaya çıkan sonuçları gözler önüne sermektedir (Fulmer, 2004). Etik liderlik iş görenleri ya da etkilemesi gereken kişileri işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda üst seviyelere çıkarabilmeyi amaçlayan ahlaki kişiliktir. Etik kavramını göz önünde bulundurarak karar veren etik liderler dürüst, güvenilir, topluma ve insana değer veren yapıdadırlar (Yılmaz, 2022).

Etik liderler, organizasyon içerisinde sadece görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlarına da doğru, adil ve ahlaki davranışların önemini aşırlar. Bu liderler, karar alma süreçlerinde dengeli ve tarafsız bir yaklaşım benimseyerek, çalışanlarının güvenini kazanır ve onları motive ederler. Ayrıca, etik liderlik, organizasyon kültürünü güçlendirir; çünkü liderler, kendi davranışlarıyla çalışanlarına örnek teşkil ederler. Bu bağlamda, etik liderlerin sağladığı bütünlük, özen ve manevi destek, organizasyonun genel performansını ve çalışan memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir. Sonuç olarak, etik liderlik, hem bireyler hem de organizasyonlar için sürdürülebilir başarı sağlamak adına kritik bir rol oynamaktadır (Brown ve Trevino, 2006).

Etik liderler, her zaman etik standartlara ve ilkelere bağlı kalarak, karar verme süreçlerinde adil ve tarafsız bir yaklaşım sergilerler. Kendi çıkarlarını bir kenara koyarak, çalışanlarının ve organizasyonun çıkarlarını önceliğe alırlar. Bu durum, onların ön yargılardan uzak, nesnel ve adil bir liderlik anlayışına sahip olmalarını sağlar. Ayrıca, etik liderlik; liderin yaşam tarzı ve kişisel değerleri ile iş yerindeki değerlerle uyum içinde olmasını gerektirir. Etik liderler, kendi hayatlarında benimsedikleri etik değerleri, iş ortamına da taşır ve bu değerleri çalışanlarına örnek olarak gösterirler. Böylece, organizasyon içindeki etik davranışların yerleşmesi ve sürdürülebilir bir kültür yaratılması için sağlam bir temel oluştururlar (Tan vd., 2019).

### **2.3.1. Etik liderliğin önemi**

Etik liderliğin önemi, çok boyutlu bir perspektiften ele alınabilir. Her şeyden önce, etik liderler iş dünyasında ve toplum genelinde güvenilirliklerini artırarak, ekip üyeleri ve çalışanlar arasında güvene dayalı, olumlu bir çalışma ortamı oluştururlar. Bu durum, çalışan motivasyonunu ve iş verimliliğini doğrudan etkileyerek, işletmenin ya da

organizasyonun genel başarısına önemli katkılar sağlar. Etik liderliği anlamlı kılan bir diğer unsur, liderin yanlış bir durumu savunmak yerine, bu yanlışla karşı durarak onu düzeltmeye çalışmasıdır. Bu tür bir yaklaşım, sadece bireysel davranış düzeyinde değil, aynı zamanda örgütsel bütünlük ve sürdürülebilirlik açısından da kritik öneme sahiptir. Etik liderler; yasallık ve ahlaki ilkelere uygun davranışların teşvik edilmesinde, örgüt başarısının artırılmasında ve bireysel ya da kurumsal performansın iyileştirilmesinde etkin bir rol üstlenirler. Aynı zamanda, potansiyel olumsuzlukların önüne geçerek örgüt içinde bir "engel mekanizması" olarak da işlev görürler (Topuzoğlu, 2009).

Etik liderler, sergiledikleri her davranışta sahip oldukları etik değerleri korumaya özen gösterirler. Etik, bireyin zaman içerisinde geliştirdiği bir bilinç ve değerler bütünüdür. Etik liderler, işletmenin başarısını ve etkinliğini olumsuz etkileyebilecek her türlü durumda bir "ayna" görevi görerek bu olumsuzlukları yansıtma ve görünür kılma sorumluluğu taşırlar. Ancak etik liderliğe rağmen, yanlış uygulamalara sahip işletmelerin, bireyleri tatmin edecek kalıcı ve sağlıklı sonuçlara ulaşmaları mümkün olmayacaktır (Uğraş Turan, 2019).

Etik, bireyin yalnızca kendisiyle ilgili değil, başkalarına karşı olan sorumluluklarını da kapsar. Bu sorumluluk, herhangi bir çıkar beklentisi olmaksızın yerine getirilmelidir. Etik yöneticiler; adaletli ve dürüst olmak, çalışanların güvenini kazanmak, onlara umut aşılama, saygılı bir iletişim kurmak ve çalışanlarını dikkatle dinlemek gibi temel meziyetlere sahip olmalıdır. Bu özellikler, liderin çevresindekilere karşı güven verici ve ilham kaynağı olmasına olanak sağlar (Yılmaz, 2014).

Bir işletmede yöneticilerin etik liderlik özelliklerini davranışlarına yansıtmaları büyük önem taşır. Zira çalışanların iç motivasyonlarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde liderin adil davranışları ve çalışanların beklentilerine duyarlılığıyla ilişkilidir. İşletme içerisinde etik bir atmosferin oluşması, yalnızca yöneticilerin değil, tüm çalışanların da etik davranışlara yönelmesini zorunlu kılar. Etik bir yöneticinin çalışanlara karşı sergilediği tutum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve güvenlerini artırarak örgütsel uyumu güçlendirecektir (Abdi ve Hashi, 2024).

### **2.3.2. Etik liderliğin çalışanların iş tutumuna etkisi**

Etik liderliğin, çalışanların iş tutumları üzerinde olumlu ve güçlü etkileri bulunmaktadır. Etik liderler; güvenilirlik, adaletli davranış ve saygınlık konularında örnek teşkil ederek, çalışanların motivasyon düzeylerini artırabilirler. Bu durum,

çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmekte ve genel iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Islam vd., 2015). Brown ve arkadaşlarının (2005) gerçekleştirdiği araştırmalarda, etik liderliğin; çalışanların yöneticilerinden memnuniyet düzeyleri, ekstra rol davranışları sergilemeleri (örneğin fazladan çalışma) ve sorunlarını yöneticileriyle paylaşma konusundaki istekleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, etik liderliğin örgütsel ilişkiler ve iletişim açısından da önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Etik liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi de literatürde sıklıkla ele alınan bir konudur. Kim ve Brymer (2011) tarafından yürütülen bir çalışmada, etik liderliğin yalnızca iş tatmini üzerinde değil, aynı zamanda örgüte bağlılık, bireysel davranışlar ve genel örgütsel performans üzerinde de anlamlı ve olumlu etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, etik değerlere dayalı liderlik anlayışının benimsenmesi; çalışan memnuniyetinin yükseldiği, motivasyonun arttığı ve verimliliğin sağlandığı bir örgüt yapısının oluşmasına katkı sunmaktadır.

### **2.3.3. Etik liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar**

Etik liderler, örgütteki iş görenlerin davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren önemli figürlerdir. Bu liderler, etik standartların geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanmasını sağlarlar (Çengelci, 2014). Etik liderler, sadece etik standartları geliştirmekle kalmaz; aynı zamanda çalışanlarının haklarına ve onurlarına da büyük bir özen gösterirler. Bu bağlamda etik liderlerin adalet ve eşitlik, iletişim ve dinleme, hakkaniyet ve şeffaflık, destekleyici yaklaşım, sorumluluk ve duyarlılık gibi özellikleri vardır. Bu özellikler, etik liderlerin sadece iş performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün genel kültürünü ve çalışanların memnuniyetini de olumlu yönde etkilemelerini sağlamaktadır. Etik liderlik, sağlıklı bir çalışma ortamının ve güçlü bir etik kültürün temel taşlarından biridir (Christian, vd. 2006).

Etik sorunlar, günümüzde kurumsal organizasyonların karşılaştığı en önemli zorluklardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, etik liderliğin önemi giderek daha fazla vurgulanmakta ve kurumsal yönetim süreçlerinde merkezi bir konuma yerleştirilmektedir. Bello (2012), etik liderliğin, örgütlerin etik kültürünü oluşturma ve sürdürme noktasında kritik bir rol üstlendiğini belirtmektedir. Kurumsal liderlerin bu doğrultuda proaktif yaklaşımlar benimseyerek örgüt içinde etik farkındalığı artırmaları ve çalışanların etik konulardaki düşüncelerini ifade etmeleri için gerekli zemini

oluşturmaları gerekmektedir. Liderlerin davranışları, örgüt içi etik iklimin oluşumunda doğrudan belirleyici bir unsur olarak öne çıkar. Etik liderlerin, sergiledikleri tutum ve davranışlarla rol model olmaları, etik standartlara bağlılıklarını görünür kılmaları gereklidir. Bu tür bir liderlik yaklaşımı, çalışanların hem bireysel hem de kolektif düzeyde motivasyonunu artırmakta ve iş tatminini güçlendirmektedir.

İnak vd. (2018), yapmış oldukları çalışmada etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu tür liderliğin, çalışanların motivasyonu ve işlerine bağlılığı üzerinde olumlu bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Etik liderlik, organizasyon içerisinde bütüncül bir yapı oluşturarak güçlü ve sağlıklı bir iş ortamının temelini atar. Erol ve Kulualp'e (2019) göre, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık, etik değerlerin benimsenmesi ve liderlik tarzının bu değerlere dayanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Etik değerlere önem veren yöneticiler, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırarak uzun vadede sürdürülebilir bir başarı elde edilmesini sağlarlar. Bu doğrultuda, etik liderlik sadece bireylerin değil, aynı zamanda tüm organizasyonun gelişimine katkı sağlayan kapsayıcı bir yaklaşımdır.

Restoran işletmeleri bağlamında yapılan çalışmalarda da etik liderliğin etkisi açıkça görülmektedir. Eşitti (2019), yöneticilerin etik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre, etik liderlik davranışlarının oluşturduğu olumlu servis iklimi, çalışanların hizmet performansını artırmakta; bu da doğrudan müşteri memnuniyetine yansımaktadır. Dolayısıyla, işletmelerde etik liderlik uygulamaları yalnızca iç yapıyı değil, dış paydaşlarla olan ilişkileri de güçlendiren bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Etik liderliğin sürdürülebilirlik perspektifinden taşıdığı rol ise giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kılınç ve arkadaşlarının (2024) yaptığı çalışmada, etik liderliğin sürdürülebilir uygulamaları teşvik etme kapasitesi vurgulanmıştır. Etik liderler, organizasyon içinde sorumlu davranışları ve etik değerleri ön plana çıkararak, çalışanlara ilham verir ve bu yönde bir örgüt kültürü geliştirirler. Bu yaklaşım, çalışan bağlılığı ve motivasyonunu artırmanın yanı sıra, çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını güçlendirerek genel örgütsel performansa katkı sağlar. Ayrıca, bu tür bir liderlik anlayışı sürdürülebilir uygulamaların yaygınlaşmasına katkı sunmakta; özellikle turizm gibi sektörlerde sorumlu ve kapsayıcı kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Demirtaş ve Akdoğan (2015), etik liderlik davranışının örgütsel etik iklimi, çalışanların işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada, etik liderliğin pozitif bir etik iklim yaratarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur. Bu sonuçlar, kriz zamanlarında etik liderliğin çalışanların motivasyonunu ve uyum performansını güçlendirdiğini destekler niteliktedir.

Dülger ve Cinnioğlu (2021) tarafından İstanbul'daki otel işletmeleri çalışanları arasında yapılan araştırmada, etik liderlik algısının çalışanların işgören performansını olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur.

Yasir ve Javed (2024), restoran sektöründe etik liderliğin çalışanların iş tatmini ve iş stresi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, etik liderliğin çalışanların iş tatminini artırırken iş stresini azalttığını göstermiştir. Bu da etik liderliğin, çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekleyerek performans ve bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2010), etik liderlik ile çalışanların uygunsuz davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu ilişkinin örgütsel etik iklim aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Etik liderlerin oluşturduğu pozitif etik iklim, çalışanların etik dışı davranışlarını azaltmakta, böylece çalışanların kriz ve stres ortamlarında bile uygun ve uyumlu davranmalarını desteklemektedir.

Hoang ve arkadaşları (2023), etik liderlik davranışlarının çalışanların hizmet yenilikçiliği davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma, etik liderliğin çalışanların yaratıcı ve uyum sağlayan tutumlarını güçlendirdiğini ve böylece kriz gibi belirsiz durumlarda bile yenilikçi ve uyumlu performans sergilemelerine katkı sağladığını göstermektedir.

Syed ve arkadaşları (2024) tarafından, otel ve restoran sektörlerinde etik liderliğin çalışan davranışlarını şekillendirmedeki rolü araştırılmıştır. Sonuçlar, etik liderliğin çalışanların etik davranışlarını güçlendirdiğini ve iş yerinde olumlu tutum ve davranışların artmasına katkı sağladığını göstermiştir. Böylece, etik liderlik uygulamalarının sektörde çalışanların profesyonellik ve sorumluluk bilincini artırmada kritik bir etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Karakulle ve Aydın (2022) tarafından Kastamonu ve Sinop'taki otel işletmelerinde yürütülen çalışmada, etik liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma bulguları, yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışlarının çalışanların gönüllü, iş tanımı dışında kalan olumlu

davranışlarını artırdığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, etik liderliğin çalışanların örgüte olan bağlılığını ve katkı düzeyini güçlendirdiğini göstermektedir.

Dedeoğlu ve arkadaşlarının (2016) gerçekleştirdiği çalışmada, etik liderlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide cinsiyet ve çalışma süresinin ayarlayıcı (moderatör) rolü incelenmiştir. Sonuçlar, etik liderliğin hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğunu, ancak bu etkinin cinsiyet ve çalışma süresine göre farklılaştığını göstermiştir. Özellikle kadın çalışanlar ve daha uzun çalışma süresine sahip bireylerde etik liderliğin olumlu etkilerinin daha belirgin olduğu bulunmuştur.

Hoang, Yang ve Luu (2023), turizm yönetimi alanında etik liderlik üzerine yapılan çalışmaları sistematik bir şekilde inceleyerek alandaki mevcut durumu değerlendirmiş ve geleceğe yönelik bir araştırma gündemi oluşturmuştur. İnceleme sonuçları, etik liderliğin iş tatmini, bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pek çok olumlu çalışan çıktısıyla ilişkili olduğunu göstermiştir.

#### **2.4. Uyum Performansı Kavramı**

Son zamanlarda teknolojinin gelişmesi ve sosyal hayatta meydana gelen değişimlerle birlikte işletmelerin örgütsel yapılarında da değişimler meydana gelmiş olup örgütlerin ve çalışanların etkinliğini arttırmak için uyum performansı adında yeni bir iş performansı türü ortaya çıkmıştır. Uyum performansı, organizasyonların değişen iş koşullarına hızla uyum sağlayarak rekabet avantajlarını korumalarına yardımcı olmaktadır. Bu performans türü, hem bireylerin hem de organizasyonların verimliliğini artırarak, sürdürülebilir bir başarı sağlamanın anahtarı olarak değerlendirilmektedir. Uyum performansının vurgulanması, örgütlerin çevresel değişimlere karşı dirençli olmalarını ve sürekli gelişim göstermelerini sağlarken, aynı zamanda çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını da artırmaktadır. Bu sayede, organizasyonlar sadece mevcut zorluklarla başa çıkmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki fırsatları değerlendirme konusunda da daha hazırlıklı hale gelmektedirler (Naami vd., 2014).

Uyum performansı, bir bireyin iş yerindeki rol beklentilerini etkili bir şekilde yerine getirme yeteneği olarak tanımlanır. Uyum performansı; bir çalışanın organizasyonel kültür, iş ortamı ve meslek gerekliliklere ne kadar uyumlu olduğunu ve bu unsurlarla nasıl başa çıktığını gösteren bir kavramdır. Uyum performansı genellikle çalışanın motivasyonu, iş tatmini, ortama adapte olma yeteneği ve işin gerektirdiği becerileri nasıl kullandığı ile ilgilidir (Griffin vd., 2010).

### 2.4.1. Uyum performansı tanımı ve kapsamı

Uyum kelimesi İngilizce'deki "adaptation" kelimesinden türetilen "adaptive" teriminin Türkçe'deki karşılığı olarak kullanılmaktadır. Türkçe'de "adaptif" kelimesinin de benzer bir anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, adaptasyon veya uyarılma kavramları, canlıların değişen doğal koşullarına uyum sağlama yeteneklerini ifade etmek amacıyla biyoloji biliminden esinlenerek işletme ve yönetim literatüründe de yerini almıştır. İşletme ve yönetim alanında, bu kavramlar genellikle organizasyonların ve bireylerin dinamik ve değişken iş ortamlarına tepkilerini, esnekliklerini ve yenilikçiliklerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Uyum sağlama yeteneği çalışanların iş süreçlerine ve organizasyonel değişikliklere ne ölçüde etkili bir şekilde yanıt verebildiğini gösterirken, aynı zamanda rekabet gücünü arttıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Hallen, Johanson, Seyed-Mohamed, 1991).

Uyum performansı, çalışanların yalnızca mevcut hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda değişen iş koşullarına yanıt vermelerini ve yenilikçi çözümler geliştirmelerini de sağlamaktadır. Böylece, uyum performansı organizasyonel başarı ve sürdürülebilirlik için önemli bir faktör haline gelmektedir. Çalışanların bu uyum yetenekleri, organizasyonların rekabet gücünü artırırken, aynı zamanda çalışan memnuniyetini de olumlu yönde etkilemektedir (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012).

Bireylerin ve örgütlerin değişim karşısında direnç göstermesine neden olan pek çok engel bulunmaktadır. Bu engeller, bireylerin değişen iş ortamlarına uyum sağlamasını zorlaştıran bilişsel ve duygusal faktörlerdir. Bu bağlamda öne çıkan bazı önemli engeller; seçici algı, belirsizlik, güvensizlik ve kaçınma gibi olgular kapsamında sıralanabilir. Bu tür engeller, bireylerin ve örgütlerin değişim süreçlerine karşı direncini artırabilir ve uyum performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, yöneticilerin ve liderlerin, değişim süreçlerini yönetirken bu engelleri anlamaları ve çalışanların bu engelleri aşmalarına yardımcı olacak stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Bu, iletişim, eğitim ve destek gibi süreçlerle sağlanabilir, böylece çalışanların değişime daha açık hale gelmesi ve bireysel uyumlarını artırmaları mümkün olabilir (Jones ve George, 2012).

Adapte edilebilirliği yüksek olan örgütler, sürekli değişen pazar koşullarında başarılı olabilmek için gerekli olan esnekliği, müşteri odaklılığı ve inovatif yaklaşımı benimserler. Bu özellikler, onların hem iç hem de dış etkenlere hızlı bir şekilde yanıt vermelerini sağlar ve uzun vadeli başarılarını güvence altına alır. Bu tür bir organizasyon

yapısına sahip olmak, günümüz iş dünyasında stratejik bir rekabet avantajı sunmaktadır (Denison, Haaland ve Goelzer, 2004).

#### **2.4.2. Uyum performansı boyutları**

Uyum performansı, farklı görev talepleri arasında geniş bir davranış yelpazesini kapsayan, örgütle ilgili birçok farklı değişkenle (yeni çalışanlar, farklı kültürler, yeni teknoloji, zorlu fiziksel koşullar vb.) ilişkilendirilmiştir (Pulakos vd., 2000). Griffin, Neal ve Parker (2007) tarafından tanımlanan uyum performansı, bireylerin iş yerindeki rollerinde karşılaştıkları değişikliklere nasıl yanıt verdiklerini, bu değişikliklerle nasıl başa çıktıklarını ve ekip üyeleri olarak daha etkili katkılar sağlama derecelerini kapsayan bir kavramdır. Bu tanım, bireylerin dinamik çalışma ortamlarında esneklik gösterme yeteneklerini vurgulamaktadır.

Uyum performansı, çalışanların örgütsel değişimleri ve değişen iş gereksinimlerini ele alma yeteneklerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu kavram, çalışanların karşılaştıkları yeni durumlara uyum sağlayabilme kapasitesine ve bu süreçteki tutumlarına vurgu yapar (Pradhan, Jena ve Singh, 2017). Uyum performansı; sadece bireylerin değil aynı zamanda organizasyonun da başarısını etkileyen önemli bir bileşendir. Dış çevrenin dinamik yapısına ayak uydurmak için gereken bu becerilerin geliştirilmesi, hem kişisel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir başarıyı beraberinde getirir (Shoss, With ve Vera, 2012). Uyum performansı her geçen gün değişen ve gelişen çevre şartlarına olan duyarlılıktır. Uyum performansı; yaratıcılık, acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum ve eğitim çabaları olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

##### **2.4.2.1. Yaratıcılık**

Çalışanların problemleri etkili bir şekilde çözebilmeleri için hem bilgi alanlarını derinlemesine kavramaları hem de durumdaki değişiklikleri tanıma yeteneğine sahip olmaları yani yaratıcı fikirler üretebilmeleri kritik öneme sahiptir. Bu iki beceri, bireylerin ve ekiplerin karmaşık sorunlara yenilikçi ve etkili çözümler geliştirmelerine olanak tanır (Tucker vd., 2007).

Çalışanların yeni yaklaşımlar geliştirerek sorunların ve karmaşık durumların üstesinden gelmesi, organizasyonel başarı ve sürdürülebilirlik açısından oldukça

önemlidir. Bu süreçte yaratıcı düşünce, proaktif yaklaşımlar göstermek, yenilikçi bir kültür geliştirmek ve öğrenen örgütler oluşturmak temel unsurlardır (Robbins, Judge ve Erdem, 2012).

#### **2.4.2.2. Acil durum adaptasyonu**

Acil durum adaptasyonu, organizasyonların esnekliği ve dayanıklılığı açısından kritik bir yetenek haline gelmiştir. Farklı alanlardaki araştırmacılar, bu kavramı çeşitli açılardan ele alarak iş görenlerin umulmadık anlarda ortaya çıkan sorunlara nasıl yanıt verebileceklerini ve bu sorunların üstesinden nasıl gelebileceklerini açıklamaya çalışmıştır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Belirsiz durumlar ortaya çıktığında odağı etkili bir biçimde yönlendirmek, hem bireyler hem de organizasyonlar için kritik bir beceridir (Pulakos ve diğerleri, 2000). Beklenmedik durumları yönetme kavramı, bireylerin bilişsel yeteneklerinin yanı sıra davranışsal esnekliklerini de kapsayan önemli bir alandır. Zorzie (2012) tarafından vurgulanan bu kavram, bireylerin belirsizliklere karşı nasıl tepki verdiklerini ve hangi becerileri geliştirmeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olur. Bu durumun en bariz örneği tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yakın bir zaman önce yaşadığımız Covid-19 salgınıyla birlikte yaşandı. Bütün sektörlerde olduğu gibi restoran çalışanları da daha önce hiç deneyimlemedikleri bir sürece girdiler. Bu süreçte çalışanlar salgının kendi hayatlarında meydana getirdiği zor şartlarla baş ederek değişime uyum sağlamak zorunda kaldılar (Pulakos ve diğerleri, 2000).

Günümüz dünyasında iş yaşamında meydana gelen yenilikler ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısını ve işleyişini köklü bir şekilde etkilemektedir. Bu değişimler, sadece bireylerin çalışma şekillerini değil, aynı zamanda örgütsel kültürü, liderlik tarzlarını ve stratejik yaklaşımları da dönüştürmektedir (Calarco, 2016). Neredeyse tüm örgütsel kuramlar, günümüz iş dünyasındaki hızlı değişim ve dönüşümlere adapte olmanın önemini vurgular. Bu bağlamda, belirsizlikler karşısında uyum sağlama zorunluluğu, modern örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabetçi avantaj elde etmesi açısından kritik bir unsurdur (Griffin ve diğerleri, 2007).

#### **2.4.2.3. Kişilerarası uyum**

İş birliği içinde çalışan bireylerin farklı uzmanlık alanlarına, geçmişlere ve kültürlere sahip olması, ekip çalışmasının zenginliğini artırır. Bu çeşitlilik, ekip içindeki

yaratıcı düşünceyi besleyerek yenilikçi çözümler ortaya çıkmasına olanak tanır. Ancak yüksek iş performansı için ekip üyeleri arasında güçlü bir uyum sağlanması da son derece önemlidir (Ployhart ve Bliese, 2006). Kültürel uyum sağlama becerisi; bireylerin yeni ortamlarda kendilerini nasıl adapte ettiklerini etkileyen önemli bir faktördür. Farklı geleneklere sahip olan bireylerin algılanması gereken husus; karşılaştıkları yeni kültürlerin önceki deneyimlerinden ne denli farklılık gösterebileceğidir (Zorzie, 2012). Farklı geçmişlerden gelen kişilerle çalışma, kültürel farkındalığı artırır ve ekip içindeki sosyal dinamikleri güçlendirir. Bu da grup içinde empati geliştirilmesine yardımcı olurken, takımın genel performansını da olumlu yönde etkiler. Bunun yanı sıra, çatışmaların yönetimi konusunda da geliştirici bir ortam sağlayabilir. Etkili bir takım çalışması için bazı temel becerilerin geliştirilmesi gerekmektedir. İletişim becerileri, eleştirel düşünme yeteneği ve problem çözme yetenekleri gibi özellikler; ekip üyelerinin birbirini anlamasını kolaylaştırır ve ortak hedeflere ulaşma yolunda önemli katkılar sağlar. Günümüz iş yaşamında takım çalışmasının önemi giderek artmakta; bu süreçte çeşitli yeteneklere sahip bireylerin etkileşimi ise organizasyonların başarısı için kritik bir unsur haline gelmektedir. Ekip ruhunu güçlendirmek için sürekli eğitimler düzenlemek ve çeşitlilik prensiplerini benimsemek de organizasyonların bu yeni düzende başarılı olmasına yardımcı olacaktır (Ployhart ve Bliese, 2006).

#### **2.4.2.4. Eğitim çabaları**

İş görenlerin kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla eğitim ve öğrenmeye yönelik çaba göstermek, modern iş dünyasında oldukça kritik bir yere sahiptir. Uyum performansı ile eğitim ve geliştirme çabaları arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların farklı kültürlere, değerlere ve çalışma yöntemlerine uyum sağlamaları için sürekli olarak eğitilmeleri gerekmektedir (Robbins, Judge ve Erdem, 2012). Günümüzde, çalışanların işlerini etkili bir şekilde sürdürebilmeleri için sürekli olarak yeni yollar öğrenmeleri giderek daha önemli hale gelmektedir. Teknolojik yenilikler ve değişken iş yapıları, çalışanların kariyerleri boyunca sabit bir beceri seti ile yetinmelerini imkânsız kılmakta; bunun yerine, esnek ve adaptif beceriler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir (Pulakos vd., 2000).

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, restoran çalışanları kapsamında algılanan etik liderliğin çalışan uyum performansına etkisini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen nicel araştırma incelenmektedir. Bu kapsamda, bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri toplama sürecine ait bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, restoran işletmesi çalışanlarında etik liderlik ve uyum performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve ilişkide çalışma süresinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu amaçla öncelikle restoran işletmesi çalışanlarının etik liderlik algısı ve uyum performansı düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında Güney Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan Batman'ın merkez ilçesinde faaliyet gösteren yerel restoran işletmelerinin çalışanlarının etik liderlik algılarının uyum performansları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır.

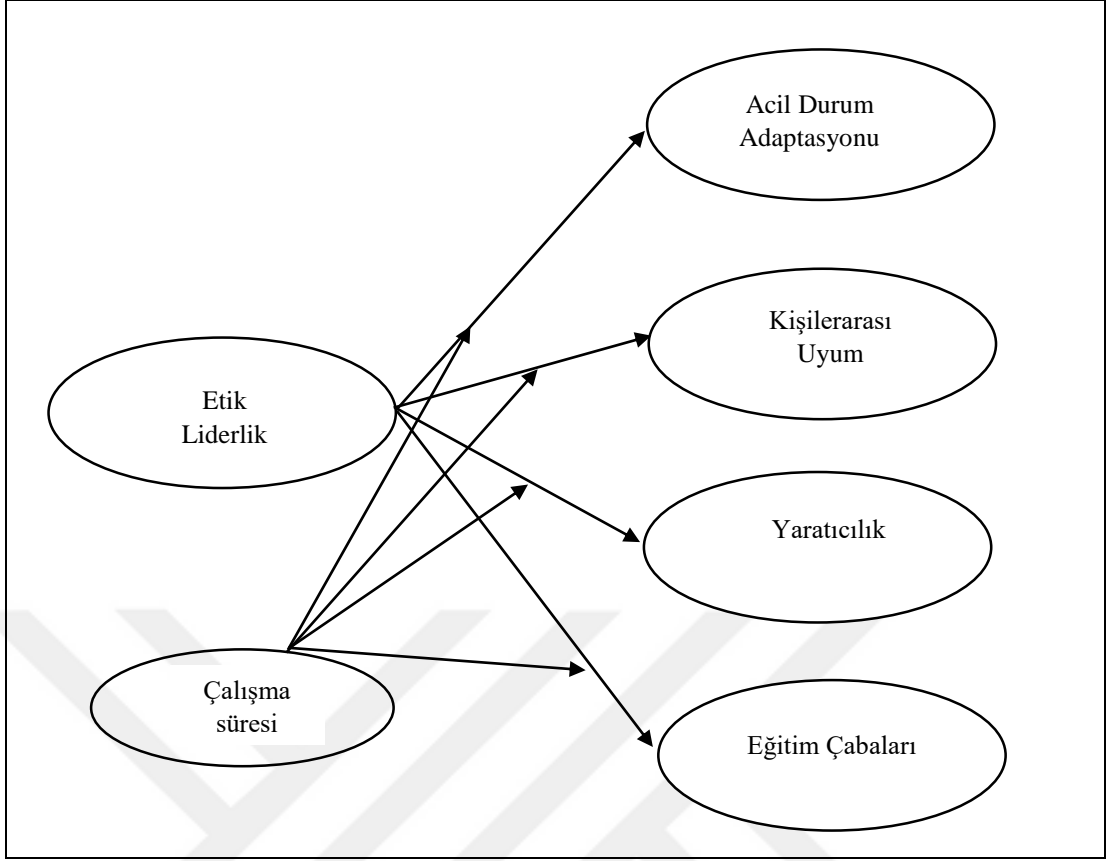
Literatür taraması neticesinde, geliştirilen araştırma modeline ilişkin olarak gerek konu başlığı gerekse örneklem alınan evren bağlamında daha önce yürütülmüş herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede, bağımsız değişken olarak ele alınan etik liderliğin, bağımlı değişken konumundaki çalışan uyum performansı boyutları (yaratıcılık acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum ve eğitim çabaları) üzerindeki etkisinin restoran çalışanları örnekleminde incelenmesi, hem kuramsal bilgi birikimine katkı sağlaması hem de hizmet sektörü özelinde uygulayıcılara yol gösterici nitelik taşıması bakımından önem arz etmektedir. Turizmde çalışan uyum performansına ilişkin ilgili literatürün incelenmesi sonucunda, etik liderlik ve uyum performansı ile ilgili uluslararası çalışmalar ilgili alanda yer alırken, ulusal yazında çalışan uyum performansı ile ilgili çalışmalara rastlanamamıştır. Turizm endüstrisinin bileşenlerinden restoran işletmelerinin kaliteli hizmet sunumlarında çalışanları, sürecin başrol oyuncusu niteliğindedir. Restoran işletmeleri, hizmet sektörünün dinamik yapısı içerisinde yer alan ve üretim ile tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği organizasyonlar olarak, işgücü yoğunlukları ve müşteri ile doğrudan temas hâlinde bulunan çalışan profilleri nedeniyle insan kaynağına bağımlılık düzeyi yüksek işletmelerdir. Bu bağlamda, çalışanlar yalnızca hizmet sunumunun temel unsuru olmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri memnuniyeti,

hizmet kalitesi, işletme itibarı ve sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında da kritik bir rol üstlenmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde ya da belirsizlik içeren çevresel koşullarda, çalışanların psikolojik dayanıklılığı, uyum kapasitesi ve yaratıcı problem çözme becerileri, işletmenin bütünsel performansını ve adaptasyon yeteneğini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla, restoran çalışanlarına yönelik araştırmalar hem teorik literatürdeki boşlukların doldurulması hem de sektörel uygulamalara yön verilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüz itibarıyla hayatın olağan akışı içerisinde tüketici davranışlarına yön veren gerek sosyal özellikle de ekonomik yapı değişkenlik arz eden pazar yapısını, hayatın olağan akışı dışında seyir eden olaylarla buluşturarak çeşitli sektörel krizler yaşatabilmektedir. Bu kapsamda çalışanın değişen iş yapılarına, koşullarına ve iş rollerine uygun şekilde gelecek odaklı bakış açısıyla ve kendi inisiyatifi doğrultusunda proaktif davranışlar göstermesinde (Koopmans, 2014, s. 37) etik liderlerin varlığı önemlidir.

Bu nedenle hem misafirlere iyi hizmet sunacak hem de işletmenin kalkınmasında dolaylı olarak da bölgesel ekonominin işleyişine katkı sunacak çalışanın etik liderlik algısı ile uyum performansı düzeylerinin belirlenmesi oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda Batman'ın merkez ilçesinde faaliyet gösteren restoran işletmelerinde uygulama yapılarak elde edilen sonuçların hem sektörel hem de akademik alana katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın temel sorusu: "Etik liderliğin çalışan uyum performansı üzerinde etkisi var mıdır?" olarak belirlenmiştir.

### **3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Araştırma modeli kapsamında bağımsız değişken olarak etik liderliğin bağımlı değişken olarak çalışan uyum performansının “acil durum adaptasyonu”, “kişilerarası uyum”, “yaratıcılık” ve “eğitim çabaları” alt boyutları üzerine etkileri analiz edilecek, bununla birlikte bu etkilerde çalışma süresinin düzenleyici role sahip olup olmadığı incelenecektir. Şekil 3.1.'de araştırma modeli gösterilmektedir.



**Şekil 3. 1.** Araştırmanın modeli

Etik liderlik ve çalışan uyum performansı ilişkisinin incelenmesine yönelik  $H_1$  hipotezi ve söz konusu hipoteze ait alt hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

**$H_{11}$ :** Etik liderlik algısı çalışan uyum performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etki yaratmaktadır.

**$H_{1a}$ :** Etik liderlik algısı acil durum adaptasyonu üzerinde anlamlı ve olumlu etki yaratmaktadır.

**$H_{1b}$ :** Etik liderlik algısı kişilerarası uyum üzerinde anlamlı ve olumlu etki yaratmaktadır.

**$H_{1c}$ :** Etik liderlik algısı yaratıcılık üzerinde anlamlı ve olumlu etki yaratmaktadır.

**$H_{1a}$ :** Etik liderlik algısı eğitim çabaları üzerinde anlamlı ve olumlu etki yaratmaktadır.

**$H_2$ :** Etik liderlik ile çalışan uyum performansı arasındaki ilişkide çalışma süresinin düzenleyici rolü vardır.

**$H_{2a}$ :** Etik liderlik ile acil durum adaptasyonu arasındaki ilişkide çalışma süresinin düzenleyici rolü vardır.

**$H_{2b}$ :** Etik liderlik ile kişilerarası uyum arasındaki ilişkide çalışma süresinin düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Etik liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkide çalışma süresinin düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Etik liderlik ile eğitim çabaları arasındaki ilişkide çalışma süresinin düzenleyici rolü vardır.

### **3.3. Araştırma Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini, Batman'ın merkez ilçesinde yer alan yiyecek içecek işletmeleri örneklemini ise bölgedeki yerel restoranların çalışanları oluşturmaktadır. Bölgede yer alan restoran işletmelerine ait resmi bir istatistiki veriye ulaşılamadığından, TripAdvisor sitesinden elde edilen veriler yardımıyla hem de araştırmacının bölgeyi çok iyi tanınması sebebiyle en fazla tercih edilen restoranların örnekleme dahil etmesiyle toplam 31 restoran işletmesi gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmaya dahil edilmiş ve toplam 430 veriye ulaşılmıştır.

Söz konusu bu yaklaşıma yönelik yüz bin ve daha büyük evren için en az anket sayısı Sekaran'a (2000, s.95) göre; 384 olup, tüm istatistiki öneriler doğrultusunda bu çalışma için 15 Mart - 30 Haziran 2024 tarihleri arasında yüz yüze görüşülerek toplanan 430 veriye ulaşılmıştır. Anket formu, araştırmacı tarafından tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile restoran çalışanlarına uygulanmış, toplanan veri sonucu geçerli 400 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.4. Anket Formunun Hazırlanması**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri toplanmadan önce Batman Üniversitesi Etik Kurulu Başkanlığına 12.02.2024 tarihinde başvuru yapılmıştır. 13 Mart 2024 tarihinde etik kurul onayının alınmasının ardından, araştırmanın veri toplama süreci başlatılmıştır.

İki bölümden oluşan anketin ilk bölümünde; beşli likert ölçeğinde hazırlanan etik liderliğe ilişkin ifadeler, bununla birlikte çalışan uyum performansına ilişkin; acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum, yaratıcılık ve eğitim çabalarına ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sınıflayıcı/kategorik ölçme düzeyinde hazırlanan sorular bulunmaktadır.

Ankette etik liderlik değişkenini ölçmek amacıyla Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından geliştirilen 10 ifadeli etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Uyum performansı ölçeği ise Üstün ve Büyükbaş (2020) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan çalışmadan alınmıştır. Ölçek; acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum, yaratıcılık ve eğitim çabası olmak üzere 4 boyut 16 ifadeden oluşmaktadır.

Gerçek anket uygulaması öncesi, ölçme aracının geçerliği ve güvenilirlik katsayısı değerlerini belirlemek için ön test (pilot uygulama) gerçekleştirilmiştir. Her bir sorudan elde edilmesi amaçlanan bilginin elde edilip edilmediği, ifadelerin anlaşılıp anlaşılmadığı, önyargı içerip içermediği ve soruların anlaşılır ve doğru şekilde cevaplanıp cevaplanmadığı incelenmiştir. Ön test, araştırmacıya ankette karşılaşılabilecek olası durumları zaman kaybetmeden düzeltme fırsatı sağlamaktadır (Baş, 2005; Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu araştırma kapsamında 1 yıl içerisinde restoranlarda çalışma deneyimine sahip 42 katılımcı ile pilot çalışma yapılarak anket formunun tutarlılığı test edilmiştir. Ölçek maddelerinin birbirleriyle tutarlı olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Cronbach Alpha değeri tespit edilmiştir. Yapılan pilot çalışma sonucunda ortaya çıkan etik liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,915 olarak, uyum performansı ölçeğinin genel Cronbach Alpha değeri ise 0,89 olarak tespit edilmiştir. Çıkan sonuca göre anketin tutarlı olduğu saptanmış ve güvenilir olduğu ortaya konmuştur. Çalışmada kullanılan Anket formu Ek'te yer almaktadır.

### **3.5. Veri Analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çeşitli istatistiksel analizleri SPSS 22.0 ve Process Makro eklentisinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada çalışanların demografik verilerini ve ölçek ifadelerine katılım düzeylerini değerlendirmek amacıyla frekans dağılımları gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha değeri ile geçerliliği açıklayıcı faktör analizi ile ortaya koyulmuştur. Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotez testleri regresyon ve Process Makro düzenleyici etki analizleri ile değerlendirilmiştir.

Normallik, çok değişkenli araştırma modellerinde en önemli varsayımlardan biri olarak kabul edilmektedir (Hair vd. 2010). Araştırmanın nihai amacı çıkarım yapmak olduğunda, normallik taraması hemen hemen tüm çok değişkenli analizlerde önemli bir adımdır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu doğrultuda araştırma modeli analiz edilmeden önce verilerin normal bir şekilde dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek amacıyla

çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları hesaplanmıştır. Verilerin ortalamasının hangi tarafına doğru (sağa mı, sola mı?) eğilim gösterdiklerini ve bu eğilimin derecesini çarpıklık katsayısı belirler. Dağılımın diklik derecesinin ölçüsü ise basıklık katsayısı ile belirlenir (Karagöz, 2021). Sonuçlar çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 kabul aralığının altında olduğunu gösterdi (DeCarlo, 1997). Bu nedenle bulgular bu araştırmada verilerin normalliğinin mevcut olduğunu göstermektedir. Çoklu doğrusal bağlantı sorununun olup olmadığını tespit edebilmek için ise VIF (Variance Inflation Factor) değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar, her bir yapının VIF değerinin ikinin altında olduğunu ( $<2$ ), yani çalışmada çoklu bağlantı sorunu olmadığını ortaya koymuştur (Hair vd., 2011).

### **3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. Çalışma belli bir yer ve belli bir restoran türünde görev alan çalışanlar ile gerçekleştirildiğinden sonuçları genellenememektedir. Bu durumda, elde edilen sonuçların genelleme yapma potansiyeli sınırlı olabilmektedir. Bu araştırma restoran çalışanlarının değerlendirmelerine dayalı olduğundan, sosyal kabul edilebilirlik düşünülerek cevap verilebilir ya da veri toplanılan koşuldaki olumlu ya da olumsuz etkilenilebilir. Katılımcıların geçmişi hatırlamasını gerektiren çevresel maruz kalımlar ve bunların süreleri ile ilgili verilerde, hatırlayamama ve yanlış hatırlamaya bağlı muhtemel yanlışlıkların oluşabileceği düşünülmektedir (Özkan ve Kaya, 2015).

## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, etik liderlik davranışlarının çalışan uyum performansı üzerindeki etkisine yönelik yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara değinilmektedir. Bu çerçevede, öncelikle, tanımlayıcı istatistik verilerine yönelik analizlere, sonrasında ise çalışmanın amacı kapsamında belirlenen hipotezlere yönelik sonuçlara yer verilmektedir.

### 4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmanın tanımlayıcı bulgular bölümünde, elde edilen veriler kapsamında katılımcıların demografik özellikleri açısından; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslek ve aylık ortalama gelir durumu değişkenlerine yönelik elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

#### 4.1.1. Demografik bulgular

Araştırma kapsamında yer alan 400 katılımcının yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 4.1’de detaylı olarak sunulmaktadır.

**Tablo 4. 1.** Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı

Yaş	N	%
18-29	144	36
30-39	96	24
40-49	92	23
50 yaş ve üstü	68	17
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tablo 4.1’de sunulan veriler doğrultusunda, araştırmaya katılan bireylerin %36’sını 18-29 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla %24 ile 30-39 yaş aralığındaki, %23 ile 40-49 yaş aralığındaki ve %17 ile 50 yaş ve üzeri katılımcılar takip etmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 4.2’de sunulmaktadır.

**Tablo 4. 2.** Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	107	26,8
Erkek	293	73,3
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tablo 4.2’de yer alan bulgulara göre, araştırmaya katılanların %26,8’ini kadınlar, %73,3’ünü ise erkekler oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı Tablo 4.3’te sunulmaktadır.

**Tablo 4. 3.** Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	136	34,0
Bekar	264	66,0
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3’te yer alan veriler incelendiğinde, katılımcıların %34’ünün evli, %66’sının ise bekar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin öğrenim durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 4.4’te gösterilmektedir.

**Tablo 4. 4.** Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre dağılımı

Öğrenim Durumu	N	%
İlköğretim	33	8,3
Lise	81	20,3
Ön lisans	143	35,8
Lisans	136	34,0
Lisansüstü	7	1,8
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tablo 4.4’te yer alan veriler incelendiğinde, katılımcıların %8,3’ünün ilköğretim, %20,3’ünün lise, %35,8’inin ön lisans, %34’ünün lisans ve %1,8’inin ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların aylık ortalama gelirlerine göre dağılımı Tablo 4.5’te detaylı olarak verilmiştir.

**Tablo 4. 5.** Katılımcıların aylık ortalama gelir değişkenine göre dağılımı

Aylık Ortalama Gelir	N	%
20.000 TL ve altı	66	16,5
20.001 TL -35.000 TL	160	40,0
35.001 TL - 50.000 TL	130	32,5
50.001 TL ve üstü	44	11,0
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tablo 4.5'teki veriler doğrultusunda, katılımcıların büyük bir kısmının (%72,5) 20.001 TL ile 50.000 TL aralığında bir aylık gelire sahip olduğu, buna karşın yalnızca %11'inin 50.001 TL ve üzeri gelir grubunda yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 4. 6.** Katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre dağılımı

Süre	N	%
1-3 yıl arası	189	47,3
4-6 yıl arası	83	20,8
7 yıl ve üstü	128	32,0
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tablo 4.6 incelendiğinde, araştırmaya katılanların çalışma süresi değişkenine göre dağılımlarının; %47,3'ünün "1-3 yıl arası", %20,8'inin "4-6 yıl arası" ve %32'sinin ise "7 yıl ve üzeri" olacak şekilde işletmelerde görev yaptıkları görülmektedir.

#### 4.1.2. Etik liderliğe ilişkin bulgular

Tablo 4.7, araştırma kapsamında etik liderliğe ilişkin katılımcı değerlendirmelerinin istatistiksel verilerini sunmaktadır. Söz konusu tabloda kullanılan ve 1'den 5'e kadar olan puanlama ölçeği, katılımcıların etik liderlik tutumlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu ölçek kapsamında 1 puan "Kesinlikle Katılmıyorum", 2 puan "Katılmıyorum", 3 puan "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", 4 puan "Katılıyorum" ve 5 puan "Kesinlikle Katılıyorum" anlamlarına gelmektedir. Bu derecelendirme sistemi, etik liderlikle ilgili algı ve tutumların nicel analizine olanak sağlayarak, katılımcıların görüşlerinin detaylı ve sistematik bir şekilde değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi, "Bu restoranda yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar." ifadesinde araştırmaya katılanların %51'i "Kesinlikle Katılıyorum", %22,5' i, "Katılıyorum" şeklinde cevap vererek olumlu algı belirtirken %2,3'ü "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde olumsuz cevap vermiştir ( $\bar{x}=4,10$ ). Katılımcıların %73,5'inin yöneticilerin çalışan önerilerine değer verdiğini belirtmesi, işletmede çalışan

katılımına önem verildiğini ve açık iletişime dayalı bir yönetim anlayışının benimsendiğini göstermektedir.

“Bu restoranda yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.” ifadesinde araştırmaya katılanların %46,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %24,8’i ise “Katılıyorum” şeklinde cevap verirken %1’ i “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde görüşte bulunmuştur ( $\bar{x}=4,10$ ). Katılımcıların %71,1’inin yöneticilerin etik ihlallere karşı yaptırım uyguladığını belirtmesi, işletmede etik kuralların ciddiyetle ele alındığını ve etik dışı davranışlara karşı tolerans gösterilmediğini ortaya koymaktadır.

Bir diğer etik liderlik ile ilgili ifadelerden “Bu restoranda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.” ifadesine katılımcıların %40,8’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %27’si “Katılıyorum” şeklinde yanıt vererek olumlu görüşte bulunmuştur. Katılımcılardan sadece %2’si “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesinde görüş bildirmiştir ( $\bar{x}=3,96$ ). Katılımcıların %67,8’inin yöneticilerin özel yaşamlarında da etik davrandıklarını düşünmesi, yöneticilerin sadece iş ortamında değil, genel yaşamlarında da örnek bir etik duruş sergiledikleri algısını güçlendirmektedir.

“Bu restoranda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler” ifadesine, katılımcıların %34,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %36,3’ü “Katılıyorum” şeklinde olumlu görüşte bulunurken sadece %3’lük kesim “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir ( $\bar{x}=3,91$ ). Katılımcıların %70,6’sının yöneticilerin çalışan görüşlerine önem verdiğini belirtmesi, işletmede katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim anlayışının benimsendiğine işaret etmektedir.

“Bu restoranda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler” ifadesine %39,5 katılımcı “Kesinlikle Katılıyorum %35,8 katılımcı “Katılmıyorum” %1,3 katılımcı da “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir ( $\bar{x}=4,06$ ). Buna göre araştırma örneklemini kapsamında yer alan restoran yöneticilerinin adil ve dengeli kararlar verdiğinden bahsedilebilir.

“Bu restoranda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.” ifadesine ilişkin paydaşların %38,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %31,3’ü “Katılıyorum” %2,5’i ise “Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=3,97$ ). Buna göre araştırma örneklemini kapsamında yer alan restoran yöneticilerinin güvenilir kişiler olduğu şeklinde yorumlanabilir.

“Bu restoranda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.” ifadesine katılımcıların %45,5’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %27,8’i “Katılıyorum”, %1’i ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevap vermiştir ( $\bar{x}=4,11$ ). Katılımcıların

%73,3'ünün yöneticilerin çalışanlarla iş etiği ve değerlerini görüştüğünü ifade etmesi, işletmede etik konuların açıkça tartışıldığı ve etik iletişimin güçlü olduğu bir örgüt kültürünün varlığına işaret etmektedir.

“Bu restoranda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar” ifadesine ilişkin olarak araştırmaya katılanların %40,5'i “Kesinlikle Katılıyorum”, %27,3'ü “Katılıyorum” %2'si ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde bildirimde bulunmuştur ( $\bar{x}=3,96$ ). Katılımcıların %67,8'inin yöneticilerin etik açıdan doğru davranışlara örnek olduğunu belirtmesi, yöneticilerin etik liderlik rolünü üstlendiklerini ve çalışanlara bu yönde rehberlik ettiklerini göstermektedir.

“Bu restoranda yöneticiler, işlerin başarıyı sadece sonuçlarıyla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler” ifadesine katılımcıların %43'ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %37'si “Katılıyorum” şeklinde olumlu görüş belirtirken, katılımcıların %0,8'i “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=4,17$ ). Katılımcıların %80'inin yöneticilerin başarıyı yalnızca sonuçlara göre değil, sürecin etik ve doğru şekilde yürütülmesine göre de değerlendirdiğini belirtmesi, işletmede etik süreç yönetimine önem verildiğini ve etik performans anlayışının benimsendiğini göstermektedir.

“Bu restoranda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar” ifadesine katılımcıların %41'i “Kesinlikle Katılıyorum” ,%37,5'i “Katılıyorum” şeklinde olumlu görüş belirtirken % 1'i “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermiştir ( $\bar{x}=4,13$ ). Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%78,5) yöneticilerin karar alırken etik değerlere önem verdiğini düşündüğünü belirtmiş, bu da kurumda etik karar alma yaklaşımının güçlü algılandığını göstermektedir.

**Tablo 4. 7.** Etik liderliğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Boyut / İfade	1		2		3		4		5		Toplam		$\bar{x}$	s.s.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>ETİK LİDERLİK</b>														
Bu restoranda yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	9	2,3	39	9,8	58	14,5	90	22,5	204	51,0	400	100	4,10	1,113
Bu restoranda yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	4	1,0	27	6,8	85	21,3	99	24,8	185	46,3	400	100	4,10	1,013
Bu restoranda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	8	2,0	33	8,3	88	22,0	108	27,0	163	40,8	400	100	3,96	1,067
Bu restoranda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	12	3,0	28	7,0	78	19,5	145	36,3	137	34,3	400	100	3,91	1,040
Bu restoranda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	5	1,3	24	6,0	70	17,5	143	35,8	158	39,5	400	100	4,06	0,959
Bu restoranda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	10	2,5	20	5,0	92	23,0	125	31,3	153	38,3	400	100	3,97	1,019
Bu restoranda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği ve ya değerlerini tartışırlar.	4	1,0	24	6,0	79	19,8	111	27,8	182	45,5	400	100	4,11	0,996
Bu restoranda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	8	2,0	33	8,3	88	22,0	109	27,3	162	40,5	400	100	3,96	1,065
Bu restoranda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	3	0,8	17	4,3	60	15,0	148	37,0	172	43,0	400	100	4,17	0,888
Bu restoranda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	4	1,0	18	4,5	64	16,0	150	37,5	164	41,0	400	100	4,13	0,908

#### 4.1.3. Çalışan uyum performansına ilişkin bulgular

Tablo 4.8, araştırma kapsamında çalışan uyum performansının bileşenlerinden acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum, yaratıcılık ve eğitim çabaları boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri içeren istatistiksel verileri sunmaktadır. Söz konusu tabloda kullanılan 1’den 5’e kadar olan puanlama ölçeği, katılımcıların ilgili boyutlara yönelik görüşlerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu ölçek kapsamında; 1 puan “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 puan “Katılmıyorum”, 3 puan “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4 puan “Katılıyorum” ve 5 puan “Kesinlikle Katılıyorum” anlamlarına gelmektedir. Bu derecelendirme sistemi, çalışan uyum performansının çeşitli boyutlarına ilişkin algıların nicel olarak analiz edilmesini sağlayarak, katılımcı tutumlarının detaylı ve sistematik değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

“Acil Durum Adaptasyonu” boyutuna ilişkin “Problemleri çözmek için nasıl davranmam gerektiğine hızlı bir şekilde karar veririm” ifadesine katılımcıların %34,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %41’i “Katılıyorum”, %1’i ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=4,03$ ). Katılımcıların büyük çoğunluğu (%75,3) "Problemleri çözmek için nasıl davranmam gerektiğine hızlı bir şekilde karar veririm" ifadesine olumlu yanıt vermiştir. Ortalama değer ( $\bar{x}=4,03$ ) de yüksek olması, acil durum adaptasyonu konusunda bireylerin kendilerini yeterli ve hızlı karar verebilen kişiler olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

“Hızlı hareket etmek için duruma tam olarak odaklanabilirim” ifadesine katılımcıların %36,8’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %34,8’i “Katılıyorum” şeklinde olumlu görüş belirtmiştir. Katılımcıların %0,5’i ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=4,02$ ). Katılımcıların toplamda %71,6’sı “Hızlı hareket etmek için duruma tam olarak odaklanabilirim” ifadesine olumlu yanıt vererek, acil durumlarda dikkatlerini toplama ve odaklanma konusunda kendilerini yetkin gördüklerini ifade etmiştir. Ortalama puanın yüksekliği ( $\bar{x}=4,02$ ) de bu durumu desteklemekte, katılımcıların genel olarak yüksek bir odaklanma kapasitesine sahip olduklarını göstermektedir.

“Yeni koşullara uyum sağlamak için işimi kolayca tekrar organize edebilirim” ifadesine katılımcıların %37,5’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %38’i “Katılıyorum” şeklinde yanıt verirken %0,5’i ise “Kesinlikle Katılmıyorum” görüşünde bulunmuştur ( $\bar{x}=4,06$ ). Katılımcıların %75,5’i “Yeni koşullara uyum sağlamak için işimi kolayca tekrar organize edebilirim” ifadesine olumlu yanıt vererek, değişen koşullara hızlı uyum sağlama ve iş düzenini yeniden yapılandırma konusunda kendilerine güvendiklerini ortaya koymuştur. Ortalama değer yüksek olması ( $\bar{x}=4,06$ ), katılımcıların esneklik ve uyum yeteneklerinin güçlü olduğunu göstermektedir.

“En makul olanı seçmek için olası çözümleri ve etkilerini hızlıca analiz ederim” ifadesine katılımcıların %42’si “Kesinlikle Katılıyorum”, %33,5’i “Katılıyorum” şeklinde yanıt verirken %0,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde görüş belirtmiştir ( $\bar{x}=4,11$ ). Katılımcıların %75,5’i “En makul olanı seçmek için olası çözümleri ve etkilerini hızlıca analiz ederim” ifadesine olumlu yanıt vererek, karar alma süreçlerinde analiz yeteneklerinin güçlü olduğunu ifade etmiştir. Özellikle “Kesinlikle Katılıyorum” diyenlerin oranının yüksek olması (%42) ve ortalamanın 4,11 gibi yüksek bir düzeyde olması, katılımcıların problem çözme sürecinde etkili ve hızlı değerlendirme yapabildiklerini göstermektedir.

“Kişilerarası Uyum” boyutuna ilişkin “Diğerleriyle uyumlu çalışabilmek adına davranışlarımı gönül rahatlığıyla değiştirebilirim” ifadesine katılımcıların %37,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %34’ü “Katılıyorum”, %3,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=3,97$ ). Katılımcıların %71,3’ü “Diğerleriyle uyumlu çalışabilmek adına davranışlarımı gönül rahatlığıyla değiştirebilirim” ifadesine olumlu yanıt vererek, kişilerarası uyum sağlama konusunda esnek bir tutum benimsediklerini ortaya koymuştur. Ortalama değer 3,97 olması da bu yaklaşımı desteklemekte; katılımcıların iş birliği ve takım çalışmasına açık olduklarını göstermektedir. Ancak %3,3’lük bir kesimin “Kesinlikle Katılmıyorum” demesi, bu konuda sınırlı da olsa direnç gösteren bireylerin bulunduğu işaret etmektedir.

“Diğerleriyle iş birliği kurmak için işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni yollar öğrenirim” ifadesine katılımcıların %38’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %33,5’i “Katılıyorum”, %3,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir ( $\bar{x}=3,96$ ). Katılımcıların %71,5’i “Diğerleriyle iş birliği kurmak için işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni yollar öğrenirim” ifadesine olumlu yanıt vererek, iş birliğini geliştirmek adına öğrenmeye açık olduklarını belirtmiştir. Ortalama puanın 3,96 olması da bu eğilimi

desteklemekte, katılımcıların büyük bir kısmının kişilerarası gelişime ve yenilikçi yaklaşımlara istekli olduklarını göstermektedir. Ancak %3,8'lik bir kesimin “Kesinlikle Katılmıyorum” demesi, bu konuda bazı bireylerde direnç olabileceğine işaret etmektedir.

“İş arkadaşlarımla ilişkiyi geliştirmek için onların bakış açılarını anlamaya çalışırım” ifadesine katılımcıların %36,5'i “Kesinlikle Katılıyorum”, %34,3'ü “Katılıyorum”, %3,3'ü “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=3,95$ ). Katılımcıların %70,8'i “İş arkadaşlarımla ilişkiyi geliştirmek için onların bakış açılarını anlamaya çalışırım” ifadesine olumlu yanıt vererek, empati kurma ve kişilerarası ilişkileri güçlendirme konusunda istekli olduklarını göstermiştir. Ortalama puanın 3,95 olması da bu eğilimin genel olarak güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, %3,3'lük bir kesimin bu ifadeye tamamen katılmaması, bazı bireylerin empati ya da anlayış geliştirme konusunda daha mesafeli olabileceğine işaret etmektedir.

“İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmek, etkinliğim açısından önemli bir faktördür” ifadesine katılımcıların %33,3'si “Kesinlikle Katılıyorum”, %39,3'ü “Katılıyorum”, %2,3'ü ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. ( $\bar{x}=3,94$ ). Katılımcıların %72,6'sı “İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmek, etkinliğim açısından önemli bir faktördür” ifadesine katılarak, iş birliğine dayalı ilişkilerin bireysel performans üzerindeki önemini kabul etmektedir. Ortalama puanın 3,94 olması da bu görüşü desteklemekte, katılımcıların genel olarak kişilerarası ilişkileri iş etkinliği açısından değerli bulduklarını göstermektedir. Ancak %2,3'lük küçük bir kesimin bu ifadeye kesin olarak katılmaması, bazı bireylerin etkinliklerini daha çok bireysel yeterlilikle ilişkilendirdiğini düşündürmektedir.

“Yaratıcı” boyutuna ilişkin “Yenilikçi bir çözüm sunmak için çeşitli kaynaklar/bilgi türleri kullanırım” ifadesine katılımcıların %46,8'i “Kesinlikle Katılıyorum”, %34,8'i “Katılıyorum”, %0,8'i “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=4,23$ ). Katılımcıların %81,6'sı “Yenilikçi bir çözüm sunmak için çeşitli kaynaklar/bilgi türleri kullanırım” ifadesine olumlu yanıt vererek, yaratıcı problem çözmede bilgi çeşitliliğinden yararlanma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Özellikle “Kesinlikle Katılıyorum” diyenlerin oranının yüksekliği (%46,8) ve ortalamanın 4,23 gibi oldukça yüksek bir düzeyde olması, katılımcıların yenilikçiliğe açık ve araştırmaya dayalı çözüm üretme konusunda güçlü bir eğilim taşıdıklarını göstermektedir.

“Çalıştığım departmanda/bölümde, yeni çözümler sunmam konusunda insanlar bana güvenir” ifadesine katılımcıların %49’u “Kesinlikle Katılıyorum” %33,3’ü “Katılıyorum”, %1’i ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. ( $\bar{x}=4,24$ ). Katılımcıların %82,3’ü “Çalıştığım departmanda/bölümde, yeni çözümler sunmam konusunda insanlar bana güvenir” ifadesine olumlu yanıt vererek, yaratıcı fikir üretme konusunda çevrelerinden yüksek düzeyde güven gördüklerini ifade etmiştir. “Kesinlikle Katılıyorum” oranının %49 gibi yüksek bir düzeyde olması ve ortalamanın 4,24 olması, katılımcıların hem kendilerine duydukları özgüveni hem de çalışma ortamındaki destekleyici güven ilişkisini yansıtmaktadır. Bu durum, yaratıcılığın teşvik edildiği bir iş ortamına işaret etmektedir.

“Yeni problemleri çözmek amacıyla yeni araç ve yöntemler geliştiririm” ifadesine katılımcıların %49,0’ı “Kesinlikle Katılıyorum”, %33,3’ü “Katılıyorum”, %1,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=4,24$ ). Katılımcıların %82,3’ü “Yeni problemleri çözmek amacıyla yeni araç ve yöntemler geliştiririm” ifadesine olumlu yanıt vererek, yaratıcı düşünme ve yenilik geliştirme konularında güçlü bir eğilim sergilemiştir. “Kesinlikle Katılıyorum” oranının %49 gibi yüksek bir düzeyde olması ve ortalamanın 4,24 olması, katılımcıların problem çözme süreçlerinde yenilikçi yaklaşımlar benimsediklerini ve bu alanda kendilerine güvendiklerini göstermektedir. Bu durum, yaratıcılık boyutunun güçlü bir şekilde desteklendiğini ortaya koymaktadır.

“Yerleşmiş fikirlere karşı çıkmaktan ve yenilikçi çözümler sunmaktan çekinmem” ifadesine katılımcıların %54’ü “Kesinlikle Katılıyorum, %31,5’i “Katılıyorum” %1,5’i ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=4,34$ ). Katılımcıların %85,5’i “Yerleşmiş fikirlere karşı çıkmaktan ve yenilikçi çözümler sunmaktan çekinmem” ifadesine olumlu yanıt vererek, geleneksel yaklaşımlara eleştirel bakabilen ve yenilik üretme konusunda cesaretli bireyler olduklarını göstermiştir. “Kesinlikle Katılıyorum” diyenlerin oranının %54 gibi oldukça yüksek olması ve ortalama puanın 4,34 ile en yüksek değerlerden biri olması, katılımcıların yaratıcı düşünceyi sadece benimsemekle kalmayıp, aktif biçimde savunduklarını da ortaya koymaktadır. Bu durum, kurum içinde yenilikçiliğe güçlü bir kültürel destek olduğunu düşündürmektedir.

“Eğitim Çabaları” boyutuna ilişkin “İş ile ilgili yeterli kalabilmek için iş içinde ya da iş dışında eğitim alırım” ifadesine katılımcıların %38,5’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %25,5’i “Katılıyorum”, %7,3’ü ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. ( $\bar{x}=3,76$ ). Katılımcıların %64’ü ifadeye olumlu yanıt vererek mesleki gelişime önem

verdiklerini belirtmiştir. Ortalama puanın 3,76 olması, eğitim çabalarının desteklendiğini ancak diğer boyutlara göre biraz daha zayıf kaldığını göstermektedir.

“Performansımı geliştirmemi sağlayan her fırsatı kollarım (eğitim, grup projesi, meslektaşlarla fikir alışverişi vb.)” ifadesine katılımcıların %43’ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %33,3’ü “Katılıyorum”, %3,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=4,04$ ). Katılımcıların %76,3’ü ifadeye olumlu yanıt vererek performans geliştirme fırsatlarına açık olduklarını belirtmiştir. Ortalama puanın 4,04 olması, bu alandaki istekliliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

“Her projeye ya da görevlendirmeye dahil olarak değişime hazır olurum” ifadesine katılımcıların %50,3’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %30,8’i “Katılıyorum” %5,0’ı ise “Kesinlikle Katılmıyorum” yorumunda bulunmuştur. ( $\bar{x}=4,16$ ). Katılımcıların %81,1’i ifadeye olumlu yanıt vererek değişime açık olduklarını belirtmiştir. Ortalama puanın 4,16 olması, görev ve projelere katılım konusunda yüksek bir istek ve uyum düzeyine işaret etmektedir.

“Çalışma şeklimi geliştirmek için işimle ilgili son yenilikleri takip ederim” ifadesine katılımcıların %50,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %30,8’i “Katılıyorum”, %5,0’ı ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir ( $\bar{x}=4,16$ ). Katılımcıların %81,1’i ifadeye olumlu yanıt vererek işlerini geliştirmek adına yenilikleri takip ettiklerini belirtmiştir. Ortalama puan olan 4,16, gelişime açıklığın yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. 8.** Çalışan uyum performansı boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Boyut / İfade	1		2		3		4		5		Toplam		$\bar{x}$	s.s.
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>ACİL DURUM ADAPTASYONU</b>														
Problemleri çözmek için nasıl davranmam gerektiğine hızlı bir şekilde karar veririm.	4	1,0	16	4,0	79	19,8	164	41,0	137	34,3	400	100	4,03	0,889
Hızlı hareket etmek için duruma tam olarak odaklanabilirim.	2	0,5	20	5,0	92	23,0	139	34,8	147	36,8	400	100	4,02	0,918
Yeni koşullara uyum sağlamak için işimi kolayca tekrar organize ederim.	2	0,5	23	5,8	73	18,3	152	38,0	150	37,5	400	100	4,06	0,911
En makul olanı seçmek için olası çözümleri ve etkilerini hızlıca analiz ederim.	2	0,5	22	5,5	74	18,5	134	33,5	168	42,0	400	100	4,11	0,927
<b>KİŞİLERARASI UYUM</b>														
Diğerleriyle uyumlu çalışabilmek adına davranışlarımı gönül rahatlığıyla değiştirebilirim.	13	3,3	18	4,5	84	21,0	136	34,0	149	37,3	400	100	3,97	1,028
Diğerleriyle iş birliği kurmak için işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni yollar öğrenirim.	15	3,8	21	5,3	78	19,5	134	33,5	152	38,0	400	100	3,96	1,060
İş arkadaşlarımla ilişkimi geliştirmek için onların bakış açılarını anlamaya çalışırım.	13	3,3	23	5,8	81	20,3	137	34,3	146	36,5	400	100	3,95	1,044
İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler geliştirmek etkinliğim açısından önemli bir faktördür.	9	2,3	26	6,5	75	18,8	157	39,3	133	33,3	400	100	3,94	0,991
<b>YARATICILIK</b>														
Yenilikçi bir çözüm sunmak için çeşitli kaynaklar/bilgi türleri kullanırım.	3	0,8	12	3,0	59	14,8	139	34,8	187	46,8	400	100	4,23	0,864
Çalıştığım departmanda/bölümde, yeni çözümler sunmam konusunda insanlar bana güvenir.	4	1,0	20	5,0	47	11,8	133	33,3	196	49,0	400	100	4,24	0,916
Yeni problemleri çözmek amacıyla yeni araç ve yöntemler geliştiririm.	4	1,0	20	5,0	47	11,8	133	33,3	196	49,0	400	100	4,24	0,916
Yerleşmiş fikirlere karşı çıkmaktan ve yenilikçi çözümler sunmaktan çekinmem	6	1,5	8	2,0	44	11,0	126	31,5	216	54,0	400	100	4,34	0,864
<b>EĞİTİM ÇABALARI</b>														
İş ile ilgili yeterli kalabilmek için iş içinde ya da iş dışında düzenli olarak eğitim alırım.	29	7,3	48	12,0	67	16,8	102	25,5	154	38,5	400	100	3,76	1,277
Performansımı geliştirmemi sağlayan her fırsatı kollarım (eğitim, grup projesi, meslektaşlarla fikir alışverişi vb.).	15	3,8	28	7,0	52	13,0	133	33,3	172	43,0	400	100	4,04	1,085
Her projeye ya da görevlendirmeye dahil olarak değişime hazır olurum.	20	5,0	18	4,5	38	9,5	123	30,8	201	50,3	400	100	4,16	1,096
Çalışma şeklimi geliştirmek için işimle ilgili son yenilikleri takip ederim.	20	5,0	18	4,5	38	9,5	123	30,8	201	50,3	400	100	4,16	1,096

## 4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmanın bu aşamasında, ölçüm aracının güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı analiz edilmiş; ardından geçerlilik analizinin gerçekleştirilmesi için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.

### 4.2.1. Güvenilirlik

Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) genellikle toplam derecelendirme ölçeklerinin iç tutarlılığını veya güvenilirliğini incelemek için kullanılmaktadır. Cronbach alpha bir ölçekteki maddelerin iç tutarlılığının en yaygın tahminidir. Alpha, madde yanıtlarının (anket sorularına verilen yanıtlar) birbirleriyle ne ölçüde ilişkili olduğunu ölçer. Başka bir deyişle  $\alpha$ , bir anket yanıtları kümesinde sistematik veya tutarlı olan varyans oranını tahmin etmektedir. Güvenilirlik, ölçeğin geçerliliği gibi diğer faktörlerle birlikte, amaçlanan yapıyı etkili bir şekilde ölçtüğünden ve belirli araştırma bağlamında iyi performans gösterdiğinden emin olmak için dikkate alınmalıdır (Ahmad vd., 2024; Vaske vd., 2017).

Araştırmada kullanılan; tek boyutlu etik liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 4.9 incelendiğinde, araştırmada anket tekniği olarak kullanılan 5 noktalı likert etik liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,924 olarak hesaplanmıştır. Buna göre etik liderlik ölçeğinin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Nunnally & Bernstein, 1994).

**Tablo 4. 9.** Etik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerleri

Ölçek / Faktör	Güvenilirlik Değerleri (Cronbach's Alpha)
Etik liderlik	0,924

Tablo 4.10 incelendiğinde, çalışan uyum performansı ölçeğinin genel güvenilirliği, güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Söz konusu analize göre 4 boyuttan oluşan uyum performansı ölçeğindeki ifadelerin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,853 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuca göre çalışan uyum performansı ölçeğinin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Nunnally & Bernstein, 1994).

**Tablo 4. 10.** Çalışan uyum performansı ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerleri

Ölçek / Faktör	Güvenilirlik Değerleri (Cronbach's Alpha)
Acil durum adaptasyonu	0,798
Kişilerarası uyum	0,837
Yaratıcılık	0,879
Eğitim çabaları	0,869
<b>Uyum Performansı</b>	<b>0,853</b>

#### 4.2.2. Geçerlilik

##### **Keşfedici Faktör Analizi**

Faktör analizi, değişkenler arasındaki korelasyonları faktör adı verilen daha temel varlıklar açısından açıklamak için kullanılan bir yöntemdir. Faktör analizinin hedefleri, bir değişken alanının altında yatan temel etkilerin sayısını belirlemek, her değişkenin faktörlerle ne ölçüde ilişkili olduğunu ölçmek ve hangi faktörlerin hangi değişkenlerdeki performansa katkıda bulunduğunu gözlemleyerek bunların doğası hakkında bilgi elde etmektir (Cudeck, 2020). Bir faktörün istatistiksel olarak tanımlanması için en az üç ifadeye ihtiyaç duyulsa da daha fazla gösterge tercih edilir. Fabrigar vd. (1999) faktör başına dört ile altı ifade önermektedir

Veriler üzerinde temel bileşenler analizi yöntemiyle, Varimax tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan tek boyutlu etik liderlik ölçeğinin; 10 ifadeden oluşan orijinal ölçek yapısı, bu çalışmada da tek boyut altında toplanmış ve böylelikle tek faktörlü yapının uygun olduğu görülmüştür (Tablo 4.11). Tablo 4.11'de etik liderlik ölçeği için KMO = 0,872, Bartlett testi = 4561,311, SD = 45, P=0.000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısı ile veriler faktör analizi için uygundur. Söz konusu tek faktörlü yapı toplam varyansın % 59,504'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 4. 11.** Etik liderlik ölçeği keşfedici faktör analizi

		1	Öz Değer	Varyansın Açıklanma Oranı
<b>Etik liderlik</b>	Bu restoranda yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	,806	5,950	%59,504
	Bu restoranda yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uyguluyorlar.	,807		
	Bu restoranda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	,853		
	Bu restoranda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	,810		
	Bu restoranda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	,744		
	Bu restoranda yöneticiler, güvenilir kişilerdir	,741		
	Bu restoranda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği ve ya değerlerini tartışıyorlar.	,731		
	Bu restoranda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyuyorlar	,852		
	Bu restoranda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	,593		
	Bu restoranda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye soruyorlar.	,741		

Araştırmada kullanılan çalışan uyum performansı faktör analizinde; acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum, yaratıcılık ve eğitim çabaları olmak üzere 4 boyuttan oluşan orijinal ölçek yapısı, bu çalışmada da 4 boyut altında toplanarak 4 faktörlü yapının uygun olduğu ortaya konmuştur. (Tablo 4.12). Faktör sonuçlarına göre ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %69,666'dır.

**Tablo 4. 12.** Çalışan uyum performansı ölçeği keşfedici faktör analizi

		1	2	3	4	Öz Değer	Varyansın Açıklanma Oranı
<b>Eğitim Çabaları</b>	İş ile ilgili yeterli kalabilmek için iş içinde ya da iş dışında düzenli olarak eğitim alırım.	,736				5,556	%34,723
	Performansımı geliştirmemi sağlayan her fırsatı kollarım (eğitim, grup projesi, meslektaşlarla fikir alışverişi vb.).	,811					
	Her projeye ya da görevlendirmeye dahil olarak değişime hazır olurum.	,926					
	Çalışma şeklimi geliştirmek için işimle ilgili son yenilikleri takip ederim.	,926					
<b>Yaratıcılık</b>	Yenilikçi bir çözüm sunmak için çeşitli kaynaklar/bilgi türleri kullanırım.		,676			2,878	%17,987
	Çalıştığım departmanda/bölümde, yeni çözümler sunmam konusunda insanlar bana güvenir.		,935				
	Yeni problemleri çözmek amacıyla yeni araç ve yöntemler geliştiririm.		,935				
	Yerleşmiş fikirlere karşı çıkmaktan ve yenilikçi çözümler sunmaktan çekinmem		,639				
<b>Kişilerarası uyum</b>	Diğerleriyle uyumlu çalışabilmek adına davranışlarımı gönül rahatlığıyla değiştirebilirim.			,707		1,459	%9,120
	Diğerleriyle iş birliği kurmak için işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni yollar öğrenirim.			,820			
	İş arkadaşlarımla ilişkiyi geliştirmek için onların bakış açılarını anlamaya çalışırım.			,856			
	İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler geliştirmek etkinliğim açısından önemli bir faktördür.			,681			
<b>Acil durum adaptasyonu</b>	Problemleri çözmek için nasıl davranmam gerektiğine hızlı bir şekilde karar veririm.				,705	1,254	%7,835
	Hızlı hareket etmek için duruma tam olarak odaklanabilirim.				,794		
	Yeni koşullara uyum sağlamak için işimi kolayca tekrar organize ederim.				,754		
	En makul olanı seçmek için olası çözümleri ve etkilerini hızlıca analiz ederim.				,710		

**Tablo 4. 13.** Etik liderlik ve çalışan uyum performansı korelasyon analizi sonuçları

	<b>Etik liderlik</b>	<b>Eğitim çabaları</b>	<b>Yaratıcılık</b>	<b>Kişiler arası uyum</b>	<b>Acil durum adaptasyonu</b>
<b>Etik liderlik</b>	1,000				
<b>Eğitim çabaları</b>	0,158*	1,000			
<b>Yaratıcılık</b>	0,527*	0,063*	1,000		
<b>Kişilerarası uyum</b>	0,467*	0,088*	0,512*	1,000	
<b>Acil durum adaptasyonu</b>	0,588*	0,102*	0,501*	0,664*	1,000

Not: \*, %1 düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

Çalışanların etik liderlik algıları ile uyum performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda; çalışanların iş yerinde etik liderlik algısı ile uyum performansının yaratıcılık, kişilerarası uyum ve acil durum adaptasyonu boyutuna ilişkin algılamaları orta düzeyde pozitif yönlü, eğitim çabası boyutuna ilişkin algılamaları ise zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

### 4.3. Hipotez Testleri

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Çalışanların iş yerinde etik liderlik algısı ve uyum performans düzeyleri arasındaki ilişkinin nedensellik düzeyini tespit etmek için Basit Regresyon Analizleri yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.14'te ve Şekil 2'de yer almaktadır.

Tablo 4.14'de yer alan analiz sonucuna göre restoran çalışanlarının etik liderlik algısı acil durum adaptasyonu üzerinde anlamlı ve olumlu etki yaratmaktadır ( $\beta=,588$   $p<0,000$ ). Çalışanların etik liderliğe ilişkin algılamaları, acil durum adaptasyonu boyutunu %34 düzeyinde açıklamaktadır. Buna göre  $H_{1a}$  hipotezi desteklenmektedir. Etik liderliğin kişilerarası uyum performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=,467$   $p<0,000$ ) Restoran çalışanlarının etik liderlik algısı kişilerarası uyum boyutunu %21 düzeyinde açıklamaktadır. Buna göre  $H_{1b}$  hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların etik liderlik algısının yaratıcılık boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $\beta=,527$   $p<0,000$ ). Restoran çalışanlarının etik liderlik algısı yaratıcılık boyutunu %27 düzeyinde açıklamaktadır. Bu doğrultuda  $H_{1c}$  hipotezi desteklenmektedir. Restoran çalışanlarının etik liderlik algısının eğitim çabaları üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta$

=,158 p<0.000). Restoran çalışanlarının etik liderlik algısı eğitim çabası boyutunu %02 düzeyinde açıklamaktadır. Buna göre H<sub>1d</sub> hipotezi desteklenmektedir. Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, çalışan uyum performansının oluşumunda etik liderliğin etkisinin olduğu görülmektedir. Böylelikle H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4. 14.** Etik liderlik ile çalışan uyum performansı regresyon analizi sonuçları

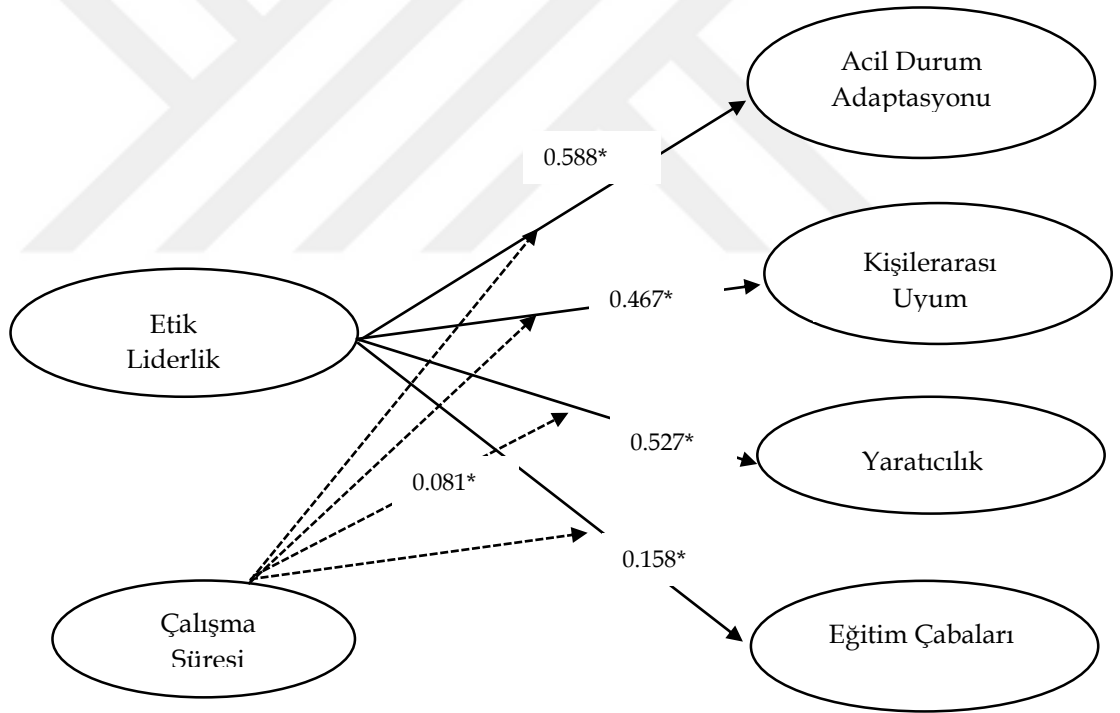
<b>Bağımlı Değişken: Acil Durum Adaptasyonu</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta Değeri</b>	<b>t-değeri</b>	<b>p-değeri</b>
Etik Liderlik	0,588*	14,498	0,000
	R <sup>2</sup> : 0,346      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,344	F-değeri: 210,195	
<b>Bağımlı Değişken: Kişilerarası Uyum</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta Değeri</b>	<b>t-değeri</b>	<b>p-değeri</b>
Etik Liderlik	0,467*	10,523	0,000
	R <sup>2</sup> : 0,218      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,216	F-değeri: 110,729	
<b>Bağımlı Değişken: Yaratıcılık</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta Değeri</b>	<b>t-değeri</b>	<b>p-değeri</b>
Etik Liderlik	0,527*	12,373	0,000
	R <sup>2</sup> : 0,278      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,276	F-değeri: 153,087	
<b>Bağımlı Değişken: Eğitim Çabaları</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta Değeri</b>	<b>t-değeri</b>	<b>p-değeri</b>
Etik Liderlik	0,158*	3,198	0,000
	R <sup>2</sup> : 0,025      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,023	F-değeri: 10,226	

Araştırmada çalışma süresinin, etik liderliğin uyum performansı üzerindeki etkisinde bir değişime neden olup olmadığına yönelik düzenleyici etkisi test edilmiştir. Düzenleyici etkisinin belirlenebilmesi için kullanılan istatistik programında yer alan verilerden analize dahil edilecek değişkenler standardize edilmiştir. Daha sonra SPSS için geliştirilen PROCESS Makro (Process v4.2) yama uygulaması kullanılarak regresyon analizi yapılarak çalışma süresinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Çalışma süresinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.15’de yer almaktadır.

**Tablo 4. 15.** Etik liderliğin çalışan uyum performansı boyutlarına etkisinde çalışma süresinin düzenleyici etkisi

Bağımsız Değişken: Etik Liderlik					
Moderatör Değişken-Çalışma Süresi	R <sup>2</sup>	F	β	t	p
Acil durum adaptasyonu	,3471	70,164	-,006	-,195	,844
Kişilerarası uyum	,2195	37,127	,0382	,942	,346
Yaratıcılık	,3021	57,1460	,0811	2,340	<b>,010</b>
Eğitim çabaları	,0297	4,044	-,0064	-,1229	,902

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere etik liderliğin yaratıcılık boyutu üzerine etkisinde çalışma süresinin düzenleyici etkisinin ( $p=,010$ ) %95 güven aralığında anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Etik liderliğin, acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum ve eğitim çabaları ilişkisinde çalışma süresi değişkeninin anlamlı bir düzenleyici etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Buna göre araştırma kapsamında geliştirilen **H<sub>2c</sub>** kabul edilirken, **H<sub>2a</sub>**, **H<sub>2b</sub>** ve **H<sub>2a</sub>** hipotezleri desteklenmemektedir.



#### 4.4. Tartışma

Bu çalışmada, restoran çalışanlarının etik liderlik algılarının çalışan uyum performans boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizlerinden elde edilen bulgular, etik liderlik algısının çalışan uyum performansının tüm boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Öncelikle, etik liderlik algısının acil durum adaptasyonu üzerindeki yüksek düzeydeki açıklayıcılığı (%34) dikkat çekicidir. Bu bulgu, etik liderliğin belirsizlik ve stres altındaki durumlarda çalışanların esneklik ve uyum yetkinliklerini artırdığını göstermektedir. Tespit edilen sonuç, etik liderliğin kriz anlarında çalışanların psikolojik güçlenmesini sağlayarak uyum yetilerini artırdığını ortaya koyan Demirtaş ve Akdoğan (2015) ile Yasir ve Javed (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. Etik liderliğin kişilerarası uyum üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur (%21). Bu durum, etik liderlerin adil, saygılı ve şeffaf iletişim ortamları oluşturmasının, çalışanlar arasında iş birliğini ve uyumu teşvik ettiğini göstermektedir. Mayer ve ark. (2009) tarafından yürütülen çalışmalarda da etik liderliğin güven ve karşılıklı anlayış gibi kişilerarası dinamikler üzerinde pozitif etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Yaratıcılık boyutunda elde edilen bulgular, etik liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını desteklediğini ortaya koymuştur (%27). Etik liderlerin açık iletişim, fikir özgürlüğü ve psikolojik güven ortamı sağlamaları, çalışanların yaratıcı katkı sunma eğilimlerini artırmaktadır. Bu sonuç, Hoang ve arkadaşları (2023) tarafından ortaya koyulan etik liderlerin çalışanların yaratıcılığını tetiklediği görüşüyle örtüşmektedir. Çalışmanın dikkat çeken bir diğer bulgusu, etik liderlik algısının eğitim çabaları üzerindeki etkisinin görece daha düşük (%08) olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bulunmasıdır. Bu durum, etik liderlerin çalışan gelişimini önemsemesine rağmen, örgütsel eğitim olanaklarının sınırlılığı ya da çalışanların bireysel eğitim motivasyonlarının düşük olması gibi dışsal faktörlerin etkili olabileceğini düşündürmektedir. Etik liderlik üzerine yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzının turizm sektöründe çalışan davranışları, tutumları ve performansı üzerinde çok boyutlu ve genel olarak olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Dülger ve Cinnioğlu (2021) ile Yasir ve Javed (2024), etik liderliğin çalışan performansını artırdığını ve iş stresini azaltarak psikolojik iyi oluşa katkı sağladığını belirtmişlerdir. Syed ve ark. (2024) ise etik liderliğin çalışanların etik davranışlarını ve sorumluluk bilincini geliştirdiğini vurgulamıştır. Karakulle ve Aydın (2022), etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini gösterirken; Dedeoğlu ve ark. (2016), bu etkinin cinsiyet ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılaştığını ortaya

koymuştur. Tüm bu bulgular, Hoang, Yang ve Luu'nun (2023) turizm ve konaklama alanında gerçekleştirdiği sistematik derlemede de desteklenmekte; bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile literatür bütüncül biçimde temellendirilmekte ve etik liderliğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerine dair güçlü bir kuramsal zemin oluşturulmaktadır.

Genel olarak, bu bulgular etik liderliğin örgütsel bağlamda yalnızca normatif bir değer değil, aynı zamanda işlevsel bir liderlik biçimi olarak çalışan davranışlarını yönlendirmede kritik rol oynadığını göstermektedir. Etik liderliğin özellikle kriz yönetimi, takım içi etkileşim ve yaratıcılık gibi alanlarda olumlu çıktılar doğurduğu görülmektedir. Ancak eğitim çabaları gibi bazı alanlarda bu etkinin sınırlı kalması, gelecekte bu konunun daha derinlemesine incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir.



## 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Restoran işletmesi çalışanlarının turizm sektörü açısından önemi küçümsenmeyecek kadar fazladır. Ülke turizminin daha iyi noktalara ulaşabilmesinde restoran işletmesi çalışanları büyük bir paya sahiptirler. Günümüzde de restoran işletmesi çalışanları sektörün vazgeçilmez dinamiklerinden biri konumundadırlar. Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine doğrudan etkisinin olması ve hizmeti sağlayanın da çalışanlar olması bunu desteklemektedir. İşletmede çalışanların yöneticilerinin etik ve adaletli olduğunu düşünmeleri performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını, iş tatmini düzeylerini ve sundukları hizmeti olumlu yönde etkileyecektir.

Mevcut çalışmada, restoran işletmelerinde görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algıları ile uyum performansı algılarının hem yüksek düzeyde hem de birbirleriyle istatistiksel olarak uyumlu olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırma, restoran işletmelerinde yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve bu algıların uyum performansına etkisini ortaya koyması açısından, hem çalışanlara hem yöneticilere hem de genel olarak turizm sektörüne önemli katkılar sunmaktadır.

Restoran işletmelerinde hizmet sürecinin sağlayıcıları olarak çalışanların taşıdığı rol, gerek sektörün dinamik değişken yapısı gerek de üretim ve tüketimin eş zamanlılığı dolayısıyla pek çok kritik olguya dikkat çekmektedir. Bu çalışma bu kapsamda çalışanların çeşitli tepkimelerine yön verebilecek etik liderliğe dikkat çekmek ve etik liderlerin çalışanların uyum performanslarına nasıl etki edeceğinin ortaya koyulması bakımından önemli çıkarımlara sahiptir. Araştırma sonucunda tespit edilen bulgular etik liderlik ile çalışan uyum performansının tüm boyutları arasında (acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum, yaratıcılık ve eğitim çabaları) anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Restoran hizmet süreçlerinde, çalışanlar liderlerinin davranışlarını etik değerlere uygun algıladıkça, bu durum onların uyum performansında kendini göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç ise, etik liderlik ile uyum performansı boyutlarından yaratıcılık arasında çalışma süresi değişkeninin bir moderatör olarak yer aldığı ve istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda restoranda uzun süre çalışanların yaratıcı performanslarını artırma eğiliminde

oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların deneyimleri sonucu kazandıkları beceri, bilgi ve davranışlar; onların yaratıcılık yeteneklerini geliştirmekte ve hizmet zorluklarıyla başa çıkarken tepki sürelerini kısaltmalarını sağlamaktadır. Bu da yaratıcılık boyutunda uyum performansının artmasına yol açmaktadır. Bu kapsamda restoran işletmelerinde iş gören devir hızının yükselmesinin önüne geçilmesi, çalışan sadakati kazanımının öneminin kavranması, çalışanların işletmede uzun soluklu kalması adına beşeri sermayeye yatırım yapılması ve konunun ciddiyetle takibinin yapılması önem arz etmektedir. İşletmenin sadık müşteri sayısını artırma hedeflerinden önce sadık çalışanlara sahip olması adına aksiyonlar alması değer ifade etmektedir.

Trevino vd., (2003), işletme yöneticilerinin etik davranışlarının çalışanlarını ciddi derecede etkileme potansiyeline sahip olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, restoran yöneticileri etiğin önemini anlamalı ve örgütsel işlevlerde etiğe uyum hakkında günlük olarak net ve tutarlı mesajlar göndermek için adımlar atmalıdır (Thomas vd., 2004). Daha etik davranışlar gösteren profesyonelleri dikkatlice seçerek, işletmeler etiğin gözetildiği bir örgüt kültürü yaratmak için daha fazla hassasiyet göstermelidir (Brown vd., 2005). Etik liderlik, çalışanların değişen koşullara, kriz durumlarına veya yeni uygulamalara uyum sağlama süreçlerinde önemli bir kolaylaştırıcı rol oynar. Etik liderlik, yalnızca doğru olanı yapmakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların güvenini, bağlılığını ve adaptasyon becerilerini artırarak organizasyonel dayanıklılığı güçlendirir. Bu sayede işletme, hem içsel olarak istikrarını korur hem de dış çevredeki değişimlere daha hızlı ve etkili yanıt vererek pazardaki rekabet gücünü artırır.

## 5.2. Öneriler

Restoran çalışanları pek çok açıdan arz ve talebin buluşmasındaki stratejik rolleri itibarıyla hem ön hizmet hem de arka hizmetler kapsamında süreç yönetiminde çıktının kalitesine yüksek derecede etki etmektedir. Restoran sektörü pazar içerisinde, hayatın olağan dışında beliren olaylardan ilk etkilenen bir yapıya sahiptir. Bu hassas yapı, restoran çalışanlarının çeşitli durumlara karşı gösterecekleri uyum performanslarının önemine dikkat çekmesi bakımından da değerlidir. Çünkü karmaşık durumların etkili ve yaratıcı bir şekilde üstesinden gelebilecek, umulmadık anlarda ortaya çıkan sorunlara yanıt verebilecek ve bu sorunları çözebilecek, ekip üyeleri arasında güçlü bir uyumu yakalayacak, değişen koşullarda esnek ve adaptif beceriler geliştirip çaba sarfedebilecek

çalışanlar, restoran işletmelerinde katma değer oluşturarak profesyonel hizmet sürecini taklit edilemez kılacaklardır.

İşletmelerdeki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile uyum performanslarını açık bir şekilde etkilediği göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların uyumlu ve yüksek performans sergilemesini sağlamak için etik liderlik anlayışını kurumsal bir değer haline getirmeli ve bu doğrultuda yöneticilere etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin geliştirilmesi için liderlik eğitimleri verilmelidir. Çalışanların örgütsel uyumunu ve performans düzeylerini artırmak amacıyla, etik liderlik uygulamalarının yönetsel kararlara entegre edilmesi ve liderlerin etik tutumlarının çalışanlar tarafından model alınabileceği bir kurum kültürü oluşturulması önerilmektedir. Yöneticilerin etik karar alma süreçlerine öncülük etmesi ve adil, şeffaf bir liderlik sergilemesi, çalışanlar arasında güven ve iş birliğini artırarak genel performansı yükseltecektir; bu nedenle kurum içi etik liderlik gelişim programları hayata geçirilmelidir. Kurumsal düzeyde etik liderlik davranışlarını destekleyen politika ve prosedürlerin geliştirilmesi, çalışanlar arasında daha güçlü bir aidiyet ve uyum ortamı oluşturarak performans artışına katkı sağlayacaktır.

Yerel restoranlar, kaynak kısıtlılığı, personel devir oranlarının yüksekliği ve belirsiz piyasa koşullarına karşı daha savunmasız olmaları nedeniyle, etik liderlik uygulamalarına öncelik vererek insan kaynağı yönetiminde etkinlik sağlayabilirler. İşletme yöneticilerinin etik duyarlılığa sahip liderlik becerileriyle donatılması, çalışanlar arasında güven ve aidiyet duygusunu pekiştirerek işyeri içi uyumun artmasına katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda, küçük ve orta ölçekli restoranların çalışan eğitim programlarına etik liderlik modülleri entegre etmeleri ve iç denetim mekanizmalarını etik davranışları teşvik edecek şekilde düzenlemeleri önerilmektedir.

Kamu kurumları ve sektörel düzenleyici otoriteler, etik liderlik anlayışını destekleyen mevzuat ve teşvik mekanizmaları geliştirmelidir. Özellikle hizmet sektörüne yönelik liderlik standartlarının oluşturulması, etik davranışların yaygınlaştırılmasını sağlayacak önemli bir adımdır. Ayrıca, mesleki yeterlilik belgeleri ve liderlik sertifika programlarında etik liderlik yeterliliklerinin zorunlu alanlar olarak tanımlanması, uzun vadede sektör genelinde etik liderliğin kurumsallaşmasına katkı sunacaktır. Politika yapıcıların, çalışan refahını ve işyeri uyumunu artırmaya yönelik sosyal politika araçlarını desteklemesi de sektörün genel direncini ve adaptasyon kapasitesini güçlendirecektir.

Bu araştırma restoran çalışanları üzerinde önemli çıkarımlar sunsa da, gelecekteki çalışmalar için farkında olunması gereken bazı sınırlılıklara sahiptir. İlk olarak, örneklem

yiyecek içecek sekt6rünün bir parçası olarak yerel restoran işletmelerinin çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma verileri yalnızca bir şehirde toplanmıştır. Bu nedenle, sonuçların genelleştirilebilirliği sınırlı olabilir. Gelecekteki alışmalar için, farklı t6rdeki restoran işletmelerinin de dahil edildiği b6lgesel bir çalışma tasarlanması ve çalışan uyum performansını tetikleyecek farklı liderlik t6rlerinin mevcut modelde sınanması 6nerilmektedir.



## KAYNAKLAR

- Abdi, A. N. M., & Hashi, M. B. (2024). How can public sector organizations enhance employee loyalty? the impacts of ethical leadership, employee job satisfaction, and employee motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(4), 648-667.
- Ahmad, N., Alias, F. A., Hamat, M., & Mohamed, S. A. (2024). Reliability analysis: application of cronbach's alpha in research instruments. In Ts. Dr. Rozita Kadar, Wan Anisha Wan Mohammad ve Azlina Mohd Mydin (Eds.) *Pioneering the future: delving into e-learning's landscape* (ss. 114-119). Malezya: Unit Penerbitan Jabatan Sains Komputer & Matematik (JSKM), 2024.
- Arslan, M. (2016). İş ahlakı ve önemi. İçinde Ö. Torlak ve F. Dalyan, (Eds.), İşletmelerde sosyal sorumluluk ve etik (ss. 29-56). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları: Sağlık yönetimi bakış açısıyla*. Eğitim Yayınevi.
- Aydın, Y. (2019). *Öğretmenim etik miyiz?: Etik davranmanın bir formülü var mı?* Pergole Yayınları.
- Aydın, N., Koparal, C., Tenekecioğlu, B., Şahin, M., Bilgin, L., Kutlu, E., ... & Tonus, Z. (2004). *Uluslararası İşletmecilik. Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt kültürü" ve "liderlik" türlerine ilişkin algılamalar İle yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar*. Gazi Kitabevi.
- Bentham, J. (1998). *Legislator of the world: Writings on codification, law and education*. P. Schofield ve J. Harris (Eds.). Clarendon Press Oxford
- Berkman, Ü., & Arslan, M. (2009). *Dünyada ve Türkiye'de iş etiği ve etik yönetimi*. TÜSİAD Yayınları.
- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of business and social science*, 3(11), 228-236.
- Bouckenoghe, D., Zafar, A. & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6): 595-616.
- Calarco, H. N. (2016). *Measuring the relationship between adaptive performance and job satisfaction* [Unpublished master's thesis]. Middle Tennessee State University.
- Can, N. (2009). *Öğretmen liderliği*. Pegem Akademi.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. Paradigma Yayınları.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe giriş*. Paradigma Yayıncılık.
- Christian J. Resick, C. J., . Hanges, P. J., Dickson, M.V., & Mitchelson, J. K. (2006). A crosscultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, (63), 345–359. <https://doi.org/10.1007/S10551-005-3242-1>.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Cudeck, R. (2000). Exploratory factor analysis. In *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (pp. 265-296). Academic Press.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Yayınları.
- Çelik, V. O. (2011). *Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi] Anadolu Üniversitesi
- Çengelci, E. (2014). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Daft, R. L. (1997). *Management* (4.th Ed.). The Dryden Pres.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah & Semra Yalçın. 3.Baskı, İstanbul: Yön Ajans.
- Deconinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, (68), 1086-1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>
- Dedeoğlu, B. B., Çelik, S., İnanır, A., & Altay, H. (2016). Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 45-54.

- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of business ethics*, 130, 59-67.
- Denison, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P., (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1). 98-109. <https://doi.org/doi:10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
- Dülger, E., & Cinnioğlu, H. (2021). Otel İşletmeleri Çalışanlarında Etik Liderlik Algısı, Kariyerizm ve İşgören Performansı İlişkisi: İstanbul Örneği. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(11), 1090-1109.
- Erdilek Karabay, M. (2015). *İşletmelerde etik ve etik liderlik*. Beta Yayıncılık.
- Erol, S., & Kulualp, H. G. (2019). Etik liderlik davranışının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 696-705.
- Eşitti, B. (2019). Restoran işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık: servis ikliminin rolü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 43-64. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.416709>
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Frankena, W. K. (1966). GH Von Wright on the theory of morals, legislation, and value. *Ethics*, 76(2), 131-136.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*, 150, 167.
- Fulmer, R. M. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.
- Gök, S. (2009). İş etiği. Pınar Tınaz, (Ed.), *Çalışma yaşamında örnek olaylar*. İçinde (ss. 127-140). İstanbul: Beta Yayın.
- Griffin, R. W. (1987). The effects of work suspension on job performance: A field study. *Academy of Management Journal*, 30(2), 245-262.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Griffin, M., Parker, S., & Mason, C. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*. 95, 174–182.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayıncılık.

- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık.
- Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of marketing*, 55(2), 29-37.  
<https://doi.org/10.1177/002224299105500204>
- Haşlak, İ. (2006). Etik kongresinin ardından. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 1(1), 185-192.
- Hoang, G., Luu, T. T., Du, T., & Nguyen, T. T. (2023). Can both entrepreneurial and ethical leadership shape employees' service innovative behavior?. *Journal of Services Marketing*, 37(4), 446-463.
- Hoang, G., Yang, M., & Luu, T. T. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103563.
- İbicioğlu, H., Özmen, Ö. G. D. H. İ., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İnak, A., Özkoç, A. G., & Kırıcı, E. (2018). Otel işletmelerinde etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerine etkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (14), 286-309.
- İslam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090-2106.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2012). *Understanding and managing*. Pearson Education, Inc.
- Kalshoven, K., Van Dijk, H., & Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 500-515.
- Kant, I. (1972). *Critica rațiunii practice*. Editura Științifică.
- Karakulle, İ., & Aydın, E. (2022). Etik liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri üzerine bir araştırma: kastamonu ve sinop otel işletmeleri örneği. *The International New Issues in Social Sciences*, 10(1), 103-132.
- Kılınç, E. (2016) *Psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisine ilişkin kamu-özel hastanelerde karşılaştırmalı bir araştırma: Gaziantep örneği*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Kilis 7 Aralık Üniversitesi.
- Kılınç, E., Yücel, R., & Yücel, Ş. (2024). Ethical Issues and Ethical Leadership in Tourism and Accommodation Businesses. *Economics. Finance and Management Review*. (4 (20)), 43-52.

- Kim, W.G., & Brymer, R.A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*. 30, 1020– 1026.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım.
- Koçel, T.(2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Kuçuradi, İ. (2020). *Ahlak, etik ve etikler*. Türkiye Felsefe Kurumu.
- 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.
- Küçükalp, K. & Cevizci, A. (2014). *Batı düşüncesi felsefi temeller*. İsam Yayınları.
- Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve ahlak: Benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İdare Dergisi*. (463-464), 225-249.
- Marshall, G. (2009). *Sosyoloji sözlüğü*. Çev. O. Akınhay & D. Kömürcü. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- 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.
- Messerly, J. G. (1994). *An introduction to ethical theories*. University Press Of America.
- Naami A, Behzadi E, Parisa H., & Charkhabi, M. (2014) A study on the personality aspects of adaptive performance among governmental hospitals nurses: A conceptual model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 159: 359-364 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.388>
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 175-192. <https://doi.org/10.1002/job.742>
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1994). *Organizational Behavior*. West Publishing Company.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill. SPSS Statistics (Version 28). IBM Corporation.
- Obuz, Ü. (2009). *Beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ilişkin görüşleri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.
- Önen, M. S. & Yıldırım, A. (2014). Kamu yönetiminde etik denetimi: OECD ülkeleri örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 103-126.

- Özcan, Ş. (2010). *Etik kavramı ve tarihsel gelişimi*. [Yayımlanmamış ders notu]. SBE, İnönü Üniversitesi.
- Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2011), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Ö., & Kaya, Ş. Ş. (2015). Bilimsel makalede “sınırlılıklar” neden ve nasıl yazılır. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(6), 496-505.
- Özkeskin, E. (2013). Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25-46.
- Özmen, F. & Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 137–155.
- Pieper, A (1999). *Etiğe Giriş*. Çev. Gönül Özen Sezer ve Veysel Atayman 1.Baskı İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 3-39). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06001-7)
- Pradhan R. K., Jena L. K. & Singh S. K., (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning* 29(3), 235-247. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0046>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612-624. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Robbins, S. P., Judge, T., & Erdem, İ. (2012). *Örgütsel davranış*. Nobel.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İşletme etiği*. Beta Basım AŞ.
- Serinkan, C. (2012). Güçlü şirketlerin yok olmasına neden olan alışkanlıklar ve bunlardan kaçınmanın yolları. *Yeni Fikir Dergisi*, 4(9), 118-124.
- Seymen, O. A., & Bolat, T. (2005). Örgütlerde bedensel ve zihinsel engelli işgören ayrımcılığı: Uygulamalı etik boyutuyla bir değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6(23), 35-45.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of organizational behavior*, 33(7), 910-924. <https://doi.org/10.1002/job.780>
- Syed, O. R., Siyal, S., Zafar, A., Pahi, M. H., & Rasool, S. (2024). Does ethical leadership shape employee conduct in hotels and restaurants?. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.

- Şen, M. L. (2010). *Kamu yönetiminde etiğin önemi*. Sakarya Ü. Yayınları.
- Tan, P. L., Yap, S. C., Choong, O. Y., Choe L. K., Rungruang, P. & Li. Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (8): 877-897. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0160>
- TDK (2016). Türk Dil Kurumu Başkanlığı Etik Rehberi. <https://tdk.gov.tr/wp-content/uploads/2016/11/TDK-Etik-Rehberi.pdf>
- Tepe, H. (2011). *Etik ve metaetik*. Türkiye Felsefe Kurumu.
- Topuzoğlu, A. P. (2009). *Demografik özellikler açısından okul yöneticisinin etik liderlik özellikleri: İstanbul ili Anadolu Yakası örneği* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Tucker, J. S., & Gunther, K. M. (2009). The application of a model of adaptive performance to Army leader behaviors. *Military Psychology*, 21(3), 315-333. <https://doi.org/10.1080/08995600902914396>
- Uğraş Turan, E. (2019). Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşısı iş davranışı ilişkisi: Bir alan araştırması. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Ural, T. (2003). *İşletme ve Pazarlama Etiği*, (Ed. C. Yükselen). Detay Yayıncılık.
- Ünal, M. (2012). *Stratejik yönetim ve liderlik*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ünder, H. (2013). *Etik ve metaetik teorileri. İş etiği içinde*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's alpha. *Leisure sciences*, 39(2), 163-173.
- Vela'squez, M., Andre, C., Shanks, J.D. & Meyer, M.J. (1996). Thinking ethically: a framework for moral decision making. *Issues in Ethics*, Winter.
- Vural, Z. B. A. & Coşkun, G. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 61-87.
- Wang, Y. D., & Yang, C. (2016). How appealing are monetary rewards in the workplace? A study of ethical leadership, love of money, happiness, and turnover intention. *Social Indicators Research*, 129, 1277-1290. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1160-x>
- Yaman, A. (2018). *Türk kamu yönetiminde etik uygulamaları ve kamu çalışanlarının etik değerlere bağlılığının değerlendirilmesi: İçişleri Bakanlığı örnekleme*. Akademisyen Kitabevi.

- Yasir, M., & Javed, A. (2024). Ethical leadership, employees' job satisfaction and job stress in the restaurant industry. *Foresight*, 26(5), 886-901.
- Yıldırım, G., & Kadioğlu, S. (2007). Etik ve tıp etiği temel kavramları. *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakóltesi Dergisi*, 29(2), 7-12.
- Yılmaz, M. (2014). *Spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Yılmaz, E. (2022). *Hastane çalışanlarında etik liderlik algısının çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirme üzerine etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 16-21.
- Zorzie, M. C. (2012). *Individual adaptability: Testing a model of its development and outcomes* [Unpublished master's thesis]. Michigan State University.

## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

“Restoran İşletmelerinde Etik Liderlik Davranışlarının Çalışan Uyum Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışma, Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda yürütülen yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında hazırlanan anket sorularının cevaplanması en fazla 4,5 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Soruları cevaplandırarak araştırmaya yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

Selahattin DEMİRHAN

DANIŞMAN

Batman Üniversitesi

Doç. Dr. Ülker CAN

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Batman Üniversitesi

### BÖLÜM A

Her bir ifadeye ilişkin sonuçlarınızı (1) Kesinlikle Katılmıyorum’dan (5) Kesinlikle Katılıyorum’a kadar ilgili yere (x) işareti yazarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bu restoranda yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Bu restoranda yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Bu restoranda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Bu restoranda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Bu restoranda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Bu restoranda yöneticiler, güvenilir kişilerdir	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Bu restoranda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği ve ya değerlerini tartışırlar.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

8.	Bu restoranda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar	( )	( )	( )	( )	( )
9	Bu restoranda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	( )	( )	( )	( )	( )
10.	Bu restoranda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar	( )	( )	( )	( )	( )
11.	Problemleri çözmek için nasıl davranmam gerektiğine hızlı bir şekilde karar veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Hızlı hareket etmek için duruma tam olarak odaklanabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
13.	Yeni koşullara uyum sağlamak için işimi kolayca tekrar organize ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
14.	En makul olanı seçmek için olası çözümleri ve etkilerini hızlıca analiz ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Değerleriyle uyumlu çalışabilmek adına davranışlarımı gönül rahatlığıyla değiştirebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Değerleriyle iş birliği kurmak için işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni yollar öğrenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
17.	İş arkadaşlarımla ilişkiyi geliştirmek için onların bakış açılarını anlamaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
18.	İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler geliştirmek etkinliğim açısından önemli bir faktördür.	( )	( )	( )	( )	( )
19.	Yenilikçi bir çözüm sunmak için çeşitli kaynaklar/bilgi türleri kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
20.	Çalıştığım departmanda/bölümde, yeni çözümler sunmam konusunda insanlar bana güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
21.	Yeni problemleri çözmek amacıyla yeni araç ve yöntemler geliştiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
22.	Yerleşmiş fikirlere karşı çıkmaktan ve yenilikçi çözümler sunmaktan çekinmem	( )	( )	( )	( )	( )

23.	İş ile ilgili yeterli kalabilmek için iş içinde ya da iş dışında düzenli olarak eğitim alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Performansımı geliştirmemi sağlayan her fırsatı kollarım (eğitim, grup projesi, meslektaşlarla fikir alışverişi vb.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Her projeye ya da görevlendirmeye dahil olarak değişime hazır olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Çalışma şeklimi geliştirmek için işimle ilgili son yenilikleri takip ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B. DEMOGRAFİK BİLGİLER

B1.	Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 18-29 <input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 50 ve üstü
B2.	Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
B3.	Medeni durumunuz?	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar
B4.	Öğrenim durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
B5.	Aylık ortalama geliriniz?	<input type="checkbox"/> 20.000 TL ve altı <input type="checkbox"/> 20.001 ve 30.000 TL arası <input type="checkbox"/> 30.001 ve 40.000 TL arası <input type="checkbox"/> 40.001 TL ve üstü	
B6.	<b>Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?</b>	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-7 yıl arası	<input type="checkbox"/> 3- 5 yıl arası <input type="checkbox"/> 7 yıl üstü